
Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa

*Antônio Virgílio Bittencourt Bastos
Sônia Maria Guedes Gondim
Elizabeth Loiola*

RESUMO

Analisar os processos de aprendizagem em contextos organizacionais tem-se constituído um caminho importante para a compreensão da dinâmica das organizações. No presente trabalho, discutem-se duas grandes vertentes de estudo e pesquisa nesse domínio: a vertente da aprendizagem organizacional, representada sobretudo pelos pesquisadores acadêmicos, e a vertente das organizações que aprendem, desenvolvida especialmente por consultores e pesquisadores orientados para a transformação organizacional. Cada abordagem é caracterizada separadamente, destacando-se a sua orientação geral, suas questões básicas e as principais tensões teóricas. Por fim, concentra-se em explorar como as duas abordagens se traduzem em estratégias de pesquisa diferenciadas, oferecendo bases para uma avaliação dos limites, lacunas e potencialidades de cada uma.

Palavras-chave: aprendizagem organizacional, organizações que aprendem, organizações.

1. INTRODUÇÃO

A instabilidade do cenário mundial atual, que desencadeia mudanças contínuas nos sistemas sociais, repercute na configuração de novos formatos organizacionais e na adoção de modelos gerenciais. Esses modelos gerenciais, por sua vez, demandam trabalhadores e gestores dispostos a aprender, pois é a capacidade de aprender que permite desenvolver competências que habilitam a organização a identificar, processar e reter novas informações para ampliar o conhecimento e melhorar tanto o processo de tomada de decisões quanto a sua capacidade competitiva.

O crescente reconhecimento da importância do processo de aprendizagem e de suas implicações no contexto do ambiente de trabalho contribuiu para a consolidação de um campo de estudo — de interesse crescente entre acadêmicos, consultores e gestores — que enfoca a aprendizagem nas organizações. Esse campo tem sido caracterizado como integrado por duas grandes verten-

Os autores agradecem a Igor Gomes Menezes e Victor Luis Ramos Navio (Bolsistas de Iniciação Científica PIBIC/CNPq) que contribuíram para a elaboração deste artigo.

Recebido em 02/novembro/2002
Aprovado em 09/março/2004

Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, Doutor em Psicologia pela Universidade de Brasília, é Professor Titular do Departamento de Psicologia, Coordenador do Curso de Mestrado em Psicologia e Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia (CEP 40110-100 — Salvador/BA, Brasil) e Presidente do Comitê Assessor de Psicologia — CNPq.
E-mail: virgilio@ufba.br

Endereço:
Rua Macapá, 461 — Apto. 601
Ondina
40170-150 — Salvador — BA

Sônia Maria Guedes Gondim, Doutora em Psicologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, é Professora Adjunta do Departamento de Psicologia e do Mestrado em Psicologia da Universidade Federal da Bahia (CEP 40110-100 — Salvador/BA, Brasil).
E-mail: sgondim@ufba.br / sgondim@terra.com.br

Elizabeth Loiola, Doutora em Administração pela Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, é Professora Adjunta da Escola de Administração e do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia (CEP 40110-100 — Salvador/BA, Brasil).
E-mail: beloi@ufba.br

tes: a da **aprendizagem organizacional**, representada sobre tudo pelos pesquisadores acadêmicos; e a vertente das **organizações que aprendem**, desenvolvida especialmente por consultores e pesquisadores orientados para a transformação organizacional (ARGYRIS e SCHÖN, 1974).

O olhar de acadêmicos e pesquisadores volta-se para a construção de teorias sobre o fenômeno com base na investigação empírica, para o rigor metodológico na forma de descrever como as organizações estão aprendendo e para os fatores associados a tal processo. Os gestores e consultores, por outro lado, oferecem sua contribuição a partir de experiências práticas bem-sucedidas que, ao serem generalizadas para outros contextos, normalizam e prescrevem o que as organizações devem fazer para aprender. Embora não haja, aqui, dois mundos isolados — parte importante da pesquisa acadêmica termina sendo influenciada por idéias e modelos que nascem do contexto de consultorias e vice-versa —, essas duas perspectivas, ao produzirem conhecimento sobre aprendizagem organizacional, revelam significativas diferenças que são fontes de tensão e geradoras de debates que animam todo o campo.

Apoando-se no exame de alguns autores selecionados, o presente artigo tem dois objetivos principais: caracterizar cada vertente, destacando sua orientação geral, questões básicas e principais tensões teóricas, e explorar como as duas vertentes se traduzem em estratégias de pesquisas diferenciadas, oferecendo bases para uma avaliação das lacunas, dos limites e das potencialidades de cada uma.

2. A PROBLEMATIZAÇÃO DO OBJETO: DA APRENDIZAGEM COMO PROCESSO PSICOLÓGICO BÁSICO À APRENDIZAGEM NA OU DA ORGANIZAÇÃO

A aprendizagem ocupa lugar de destaque nas teorias psicológicas e constitui um processo amplo e complexo, pois está intimamente relacionada, em uma abordagem cognitivista, a fatores intra e interpsíquicos. Essa abordagem teórica explora o tema a partir do entendimento de que o aprender é uma mudança comportamental e atitudinal que envolve os planos afetivo, motor e cognitivo. Enfatiza ainda os conteúdos, os tipos, os níveis, os métodos, os contextos, as características do aprendiz, os estilos de aprendizagem, as seqüências de instruções, assim como as formas de mensuração e avaliação, como componentes fundamentais, que podem funcionar como fatores facilitadores ou dificultadores da aprendizagem, tanto no plano dos indivíduos quanto dos grupos.

A vasta literatura sobre o tema indica, em nível individual, inúmeros fatores relevantes para o processo de aprendizagem, conforme consta na figura 1.

A ansiedade em grau exacerbado prejudica a aprendizagem; a experiência anterior auxilia na reconstrução do conhecimento a ser aprendido; os contextos ambiental e social cumprim papel significativo na motivação para a aprendizagem e no desenvolvimento do pensamento criativo; o equilíbrio entre a experiência concreta e a abstração repercute na qualidade da reflexão e da ação aprendidas; o *feedback* auxilia na aceleração do ritmo da aprendizagem; o modelo de circuito duplo favorece a autocorreção e o redirecionamento da aprendizagem; e, por último, a metacognição promove maior reflexão sobre o próprio processo de aprendizagem (KEARSLEY, 2001a; 2001b).

A ampla base teórica da Psicologia tem contribuído para as discussões que estão sendo desenvolvidas em aprendizagem organizacional. A rigor, um dos grandes desafios com que os interessados no tema se deparam é a adequada transposição de conhecimentos produzidos na psicologia individual para o contexto organizacional.

No final da década de 1960 e durante a de 1970 houve grande impulso nos estudos sobre a dinâmica da aprendizagem organizacional, principalmente a partir dos trabalhos de Argyris e Schön (1974). Todavia, só em anos mais recentes a questão da aprendizagem organizacional vem se difundindo cada vez mais entre pesquisadores e profissionais de áreas diversas que se dedicam ao estudo das organizações formais de trabalho (GOMES, 2000).

Na década de 1990, em particular, a aprendizagem assumiu a condição de um dos temas mais pesquisados nos estudos organizacionais. Salgado e Espíndola (1996) sustentam que, na evolução do pensamento administrativo, a capacidade de aprender foi o tópico de destaque nos últimos anos e ajudou a difundir conceitos como os de aprendizagem e capacidade

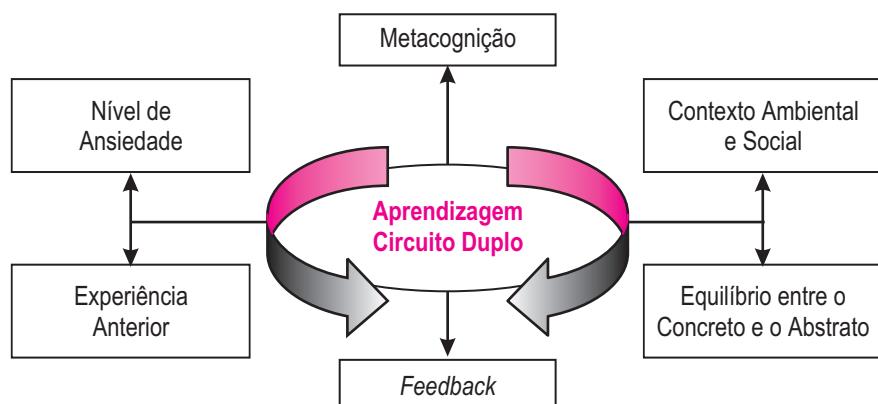


Figura 1: Principais Fatores que Interferem no Processo de Aprendizagem

Fonte: Elaborada pelos autores.

organizacional, troca cultural, unidade estratégica, competência e *empowerment*.

Paralelamente a esse crescimento, foi configurando-se a polarização das duas nítidas tendências de investigação na área, referidas anteriormente. De um lado, a comunidade acadêmica, produzindo uma literatura descritiva, crítica e analítica, preocupada também em encontrar respostas em relação às possibilidades concretas de as organizações aprenderem; de outro lado, a comunidade de consultores e gestores, produzindo uma literatura prescritiva e normativa, apoiada na inquestionabilidade das possibilidades de as organizações aprenderem, haja vista as experiências práticas bem-sucedidas que dão sustentação à construção teórica dessa abordagem.

As duas vertentes tratam o mesmo fenômeno a partir de óticas e interesses distintos. De acordo com Tsang (1997), a primeira vertente — aprendizagem organizacional — interessa-se pela descrição de como a organização aprende, isto é, focaliza as habilidades e os processos de construção e utilização do conhecimento que favorecerão a reflexão sobre as possibilidades concretas de ocorrer aprendizagem nesse contexto. A segunda vertente — organizações que aprendem —, por sua vez, tem seu foco na ação e no ajuste de ferramentas metodológicas específicas para o diagnóstico e a avaliação que permitem identificar, promover e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem, os quais servirão de base para a normalização e a prescrição daquilo que uma organização deve fazer para aprender.

No momento já há expressiva quantidade de material publicado, em ambas as vertentes, que sinalizam a existência de problemas conceituais, de indefinições e ambigüidades entre os que investigam esse tópico. Esse aspecto é ressaltado por Easterby-Smith (1997) ao argumentar que esse campo de pesquisa agrupa perspectivas disciplinares diversas, como a Psicologia, a Ciência Gerencial, a Teoria Organizacional, a Estratégia, a Gestão da Produção e a Antropologia, as quais partem de premissas e pressupostos filosóficos distintos, cada qual com uma visão particular da dinâmica e dos processos de aprendizagem. Isso obstaculiza o alcance de consistência teórico-metodológica e acirra a disputa entre abordagens concorrentes.

Com a finalidade de atender aos objetivos deste artigo, serão apresentadas a seguir as abordagens de aprendizagem organizacional e organizações que aprendem para, depois, identificar convergências, divergências, lacunas e desafios que cercam a pesquisa nesse domínio dos estudos organizacionais.

3. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Prange (2001) sistematiza um conjunto de questões básicas pertinentes à construção de uma teoria de aprendizagem organizacional. A primeira delas refere-se à própria definição desse fenômeno. “O que significa aprendizagem organizacional?” A ela seguem-se: “Quem aprende (quem é o sujeito da aprendizagem)?”, “O que é aprendido (que conteúdo que é

aprendido)?”, “Quando ocorre aprendizagem (o que motiva o aprender)?”, “Que resultados a aprendizagem provoca (qual a eficiência e a efetividade da aprendizagem)?”. E, por último, “Como a aprendizagem ocorre (como se dá o processo de aprendizagem)?”. Embora todas elas apresentem desafios conceituais, teóricos e operacionais que afetam as estratégias de investigação e geram importantes debates no interior desse domínio de pesquisa organizacional, este artigo está concentrado em quatro questões que parecem as centrais para o campo.

A primeira e mais básica das questões formuladas por Prange consiste na própria definição de aprendizagem organizacional. Há ampla diversidade de definições, quase tão grande quanto o número de autores que estudam o assunto. Tsang (1997, p.75) afirma que esse conceito é complexo e multidimensional, mesmo quando utilizado para o nível individual, o que explicaria essa falta de consenso no plano conceitual. A essa complexidade agregam-se os problemas decorrentes de utilizar um conceito criado para explicar um fenômeno individual básico, para compreender processos que ocorrem em nível organizacional, transpondo, assim, seu escopo de abrangência inicial.

Como uma pequena amostra da referida diversidade, no quadro 1 são apresentados alguns conceitos de autores selecionados sobre aprendizagem organizacional.

A análise desses conceitos permite inferir sobre a diversidade e a complexidade presente no campo e anteriormente referida por Tsang. A ênfase de cada autor recai nos aspectos culturais, cognitivos ou comportamentais, e todos relacionam o processo de aprendizagem a mudanças de cunho cultural ou, principalmente, cognitivo ou comportamental. Ademais, seus conceitos sugerem variabilidade entre uma dimensão que privilegia a mudança potencial, a ser concretizada (LEVITT e MARCH, 1988, *apud* TSANG, 1997, p.76), ou uma mudança real, constatada pela observação (SWIERING e WIERDSMAN, 1992, *apud* TSANG, 1997, p. 76).

Parte da variabilidade conceitual observada no quadro 1 decorre da ênfase de cada autor em um dos níveis de análise do fenômeno — individual, grupal ou organizacional. Alguns autores falam de aprendizagem de indivíduos nas organizações, considerando ser esse um fenômeno no plano individual. Há, no entanto, os que defendem que as organizações, como entidades, também têm mecanismos de busca, acesso, estoque e uso do conhecimento gerado por seus membros, podendo-se falar em uma aprendizagem da organização.

Essa controvérsia implícita na maneira de conceituar aprendizagem organizacional concretiza-se, claramente, na segunda questão formulada por Prange (2001): “Quem é o sujeito da aprendizagem?” Afinal, quem é que aprende: os indivíduos na organização ou a própria organização?

Essa é talvez a principal tensão teórica na vertente de aprendizagem organizacional, especialmente entre os pesquisadores acadêmicos. Uma posição mais crítica nega à organização esse poder de aprender, pois ela não seria um ser humano. Na ver-

Quadro 1
Definições de Aprendizagem Organizacional

Definição	Nível de Análise	Natureza do Processo/Produto	Autores Representativos
"... crescimento de <i>insights</i> e de reestruturações bem-sucedidas de problemas organizacionais, provenientes de indivíduos que exercem papéis decisivos na estrutura e nos resultados da organização."	Individual	Estrutural e de desempenho	Simon (1970, p.125)
"... aquisição, sustentação e mudança de significados intersubjetivos através da expressão e transmissão de ações coletivas de grupo."	Grupal	Cultural	Cook e Yanow (1996, p. 384)
"... processo pelo qual a base do conhecimento organizacional é construída e desenvolvida (...)."	Organizacional	Cognitivo	Shrivastava (1983, p. 15)
"... codificação de inferências oriundas da história da organização que se manifestam por meio de rotinas que guiam o comportamento."	Organizacional	Cognitivo/ Comportamental	Levitt e March (1988, p. 320, <i>apud</i> TSANG, 1997, p.76)
"... a capacidade, conjunto de processos internos que mantêm ou melhoram o desempenho baseado na experiência, cuja operacionalização envolve a aquisição, a disseminação e a utilização do conhecimento."	Organizacional	Cognitivo/ Comportamental	DiBella, Nevis e Gould (1996, p.365)
"... mudança no comportamento organizacional".	Organizacional	Comportamental	Swiering e Wierdsman (1992, p.33, <i>apud</i> TSANG, 1997, p.76)

Fonte: Adaptado de Tsang (1997, p. 76) e complementado com base em vários autores.

dade, a expressão aprendizagem organizacional é uma metáfora, recurso da linguagem que permite antropomorfizar as organizações, atribuindo-lhes propriedades humanas. Doving (1996) aceita a perspectiva metafórica e afirma que a explicação do fenômeno da aprendizagem organizacional só pode ser encontrada nas ações dos atores organizacionais. Para Gherardi (2000), essa expressão também é uma metáfora que permite analisar as organizações em relação ao conhecimento e ao processo de conhecer. Trata-se de uma metáfora que problematiza a relação entre organização e conhecimento, entre organização e processamento social e cognitivo do conhecimento e, finalmente, entre ação organizacional e construção de sua realidade social.

Os autores que restringem a aprendizagem ao nível individual afirmam que o indivíduo age e aprende **na** organização. Ele é a fonte primária de aprendizagem. São os indivíduos que criam, inclusive, as formas ou estruturas organizacionais que permitem a aprendizagem. Aqueles que enfatizam a organização, ao contrário, chamam a atenção para o fato de que a aprendizagem organizacional é algo maior que a simples soma das aprendizagens individuais. Embora seja correto dizer que a organização não prescinde dos indivíduos para aprender, ela pode, por outro lado, aprender independentemente de um indivíduo particular, o que deixa transparecer relativa independência entre os dois fenômenos.

Aceitando-se a possibilidade de utilizar o mesmo conceito para tratar de fenômenos distintos (porém claramente articula-

dos) de aprendizagem nos dois níveis, surgem múltiplas tentativas de inter-relacionar esses diferentes níveis em que se daria a aprendizagem. Sem a pretensão de esgotar o assunto, algumas tentativas merecem destaque.

Probst e Büchel (1997) consideram a aprendizagem individual produto da reflexão de cada pessoa singular que muda suas estruturas cognitivas e, consequentemente, seus comportamentos. Haveria aprendizagem organizacional em três circunstâncias: quando a mudança acontecesse em nível do grupo ou sistema; quando fosse constatada mudança no conhecimento e nos valores coletivos; e quando fossem observadas mudanças nos padrões comportamentais e normativos coletivamente partilhados. A reflexão, aqui, é coletiva e não individual.

Ainda segundo esses autores, para que a aprendizagem individual atinja o nível organizacional são necessárias a comunicação, a transparência e a integração interpessoal. Por meio dos processos de comunicação, os indivíduos exteriorizam seus modelos, crenças e valores que, por sua vez, serão transformados em bens simbólicos partilhados pelo conjunto de pessoas. Daí a importância de serem criados mecanismos que permitam as trocas entre pessoas e grupos de suas vivências, pois somente desse modo a aprendizagem em nível individual poderá ser compartilhada coletivamente.

Kim (1998) propõe um modelo mais completo e sistematizado e caracteriza a aprendizagem individual como aquela que ocorre a partir da experiência, da observação e da capacidade

que o indivíduo tem de refletir sobre a situação e avaliá-la, gerando estruturas cognitivas, modelos interpretativos e rotinas pessoais de trabalho. A aprendizagem torna-se organizacional no momento em que esses modelos interpretativos e rotinas deixam de ser individuais e tornam-se compartilhados pelos membros da organização. Assim, passa a existir aprendizagem organizacional no momento em que a organização tem a capacidade de disseminar e favorecer o compartilhamento de estruturas cognitivas e de modelos interpretativos e, por conseguinte, é capaz de criar uma unidade de significado mais ou menos comum dos eventos que ocorrem nesse contexto.

Se forem acompanhadas as argumentações que sinalizam a passagem do plano individual da aprendizagem para o organizacional, prepondera a noção de que a aprendizagem passa a ser organizacional no momento em que, transcendendo a cada indivíduo em particular, os conhecimentos, as atitudes, as visões e as práticas tornam-se compartilhados pelo coletivo. Esse compartilhamento pode levar à criação de estruturas ou rotinas que deixam explícitas novas formas de agir na organização. Nesse sentido, os processos de aprendizagem organizacional guardam estreita inter-relação (e talvez se sobreponham) aos processos de difusão e socialização. Assim, pode-se concluir que o eixo central está na criação de processos de comunicação e espaços apropriados, que permitam as trocas de experiências, significados, crenças e valores individuais, o que auxiliaria na construção de modelos compartilhados.

A título de síntese, pode-se afirmar que a aprendizagem organizacional ocorre por meio de indivíduos (que são sempre os sujeitos desse processo), mas essa aprendizagem é simultaneamente limitada por forças institucionais que, também produzidas pelos atores organizacionais, emergem da natureza coletiva e social de qualquer empreendimento organizativo. Assim, ao mesmo tempo em que os indivíduos aprendem e criam estruturas organizacionais, estas retroagem sobre o indivíduo e limitam sua capacidade de aprender e renovar as organizações.

A terceira questão, entre as mencionadas por Prange (2001), diz respeito ao conteúdo da aprendizagem, algo intrinsecamente associado à própria conceituação desse fenômeno. Trata-se de uma grande discussão sobre o que é efetivamente aprendido pelas organizações. A tipologia proposta por Shrivastava (1983) permite identificar diferentes ênfases sobre o que seria o conteúdo aprendido pelas organizações.

Para Shrivastava (1983), há quatro perspectivas — apresentadas no quadro 2 — que, apoiadas em diferentes pressupostos teóricos, ressaltam diferentes produtos dos processos de aprendizagem organizacional. Tais perspectivas seriam mais complementares do que excludentes.

A primeira perspectiva — ênfase no processo adaptativo — destaca que a aprendizagem organizacional resulta de um processo cumulativo de experiências e de ajustes contínuos, cujos êxitos alcançados permitem o estabelecimento de regras e procedimentos valiosos para a organização. A aprendizagem

Quadro 2

Perspectivas de Aprendizagem Organizacional Conforme Shrivastava

Perspectiva	Produto da Aprendizagem
Adaptativa	Regras e padrões de procedimento úteis à vivência coletiva, à produção e ao desempenho na organização
Compartilhamento de pressupostos	Cognições e teorias acerca do fenômeno organizacional para ser usado no dia-a-dia da organização
Institucionalização da experiência	Comportamentos e práticas institucionalizados que guiam a socialização dos membros da organização
Desenvolvimento de base de conhecimento	Conhecimentos e informações que se tornam acessíveis e disponíveis a todos os membros da organização

Fonte: Shrivastava (1983)

seria a capacidade de a organização melhorar o seu desempenho, respondendo apropriadamente às contingências ambientais a que está submetida.

A segunda perspectiva — ênfase nos processos de compartilhamento — desloca o foco para as cognições que fornecem as bases para as ações e as interações entre os membros organizacionais. Nesse caso incluem-se, claramente, as idéias de Argyris e Schön (1974) quando concebem a organização como um artefato sustentado pelos mapas cognitivos dos seus membros. Assim, aprendizagem organizacional implica modificação dos mapas cognitivos dos indivíduos.

A terceira perspectiva — ênfase nos processos de institucionalização — destaca que os produtos do processo são mudanças de comportamento e que tais mudanças podem ser resultado de elementos condicionantes — habilidade gerencial, métodos de produção, ferramentas etc. — que melhoram o desempenho organizacional.

Finalmente, a última perspectiva apóia-se claramente na idéia de organização como um sistema processador de informações para ressaltar que as mudanças em sua base de conhecimento, tanto de nível quanto de qualidade, constituiriam o produto da aprendizagem organizacional.

Examinando-se a literatura sobre esses produtos da aprendizagem que são compartilhados entre membros organizacionais, percebe-se, fortemente, a prevalência de estruturas cognitivas. Fala-se em doutrinas organizacionais, mapas cognitivos, quadros de referência, visões intersubjetivas da realidade; em outras palavras, estruturas de conhecimento que podem ser compartilhadas de diversas formas: conceitos, definições, procedimentos, práticas, explicações, normas, axiomas e, naturalmente, os seus valores subjacentes.

O princípio parece ser o de que o processo de aprendizagem dá condição às pessoas de desenvolverem esquemas interpretativos da realidade, a partir de premissas e axiomas que orientam as prescrições e as rotinas organizacionais e que estão integrados ao conhecimento produzido no contexto de uma dada organização. Esses esquemas ou mapas — construções simbólicas, portanto — podem ser compartilhados, daí emergendo mapas coletivos ou organizacionais. Uma espécie de mapa mental que guia os atores em suas ações e dá sentido a tudo que acontece dentro e fora da organização.

A última questão formulada por Prange (2001), e sobre a qual se tecerão alguns comentários, é a que trata dos resultados do processo de aprendizagem.

Há a tendência de acreditar que a aprendizagem traz sempre benefícios para a organização, tais como adaptação à mudança, redução do estresse, melhoria das decisões, aumento da eficiência no desempenho, diminuição dos erros organizacionais, ampliação do potencial de mudança do comportamento e, finalmente, aumento da eficácia da ação estratégica.

Alguns autores, entretanto, questionam a ênfase dada aos aspectos positivos da aprendizagem, por admitirem que as mudanças comportamentais, cognitivas e afetivas podem levar ao conservadorismo, à incapacidade de pensar o todo e à adoção de condutas defensivas (ARGYRIS, 1982).

Para superar esses aspectos negativos, há que se ter em mente a importância do desaprender (McGILL e SLOCUM, 1993). Essa seria a posição adotada por Salgado e Espíndola (1996), que vêem na desaprendizagem organizacional o caminho para a reformulação da cosmovisão difundida na organização, que muitas vezes a impede de lidar adequadamente com os desafios impostos pela complexidade da sociedade atual. São justamente esses desafios que compelem as organizações contemporâneas a eleger o processo de aprendizagem como fundamental para sua sobrevivência.

Essa rápida passagem pelas principais questões que suscitam o debate na primeira vertente de estudos sobre aprendizagem organizacional sugere que:

- se está diante de um campo de linguagens e conceitos variados que carece de maior integração teórica e de tentativas de conferir à produção do conhecimento o necessário caráter cumulativo;
- se utiliza o conceito de aprendizagem organizacional de forma analógica ou metafórica, muitas vezes sem a devida consciência dessa natureza do conceito;
- há carência de abordagens que integrem os dois níveis em que o processo de aprendizagem se realiza — individual e organizacional —, o que abre espaços para perspectivas unidireccionais que, no geral, entendem ser o nível organizacional um somatório dos processos individuais;
- há relativa desconsideração dos fatores culturais, setoriais e locais que exercem impactos e singularizam a aprendizagem de cada organização;
- a pesquisa é dominada por um conjunto de vieses bem caracterizados por Huysman (2001), com destaque para a ten-

dência de focalizar o indivíduo, de ver a aprendizagem como um fenômeno adaptativo e a serviço do aperfeiçoamento organizacional.

4. ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

Como afirma Kiechel (1990), a noção de organizações que aprendem está se tornando um amplo guarda-chuva conceitual que ajuda a dar sentido a um conjunto de valores e idéias que buscam tornar as organizações mais responsivas e ágeis no atendimento das necessidades de seus consumidores. Essa é a base para os inúmeros livros que discutem como construir tais organizações — todos claramente dominados por uma lógica prescritiva, com parcisos fundamentos sólidos, e redigidos para fornecer modelos bem-sucedidos aos gestores. Ainda dentro dessa vertente, há um grupo de pesquisadores preocupados em descrever organizações que foram bem-sucedidas nos seus processos de mudança e ajustes.

Também, a exemplo do que se viu na primeira vertente analisada, não existe consenso sobre o que define uma organização que aprende. Algumas tentativas de delimitação conceitual são apresentadas a seguir.

Garvin (1993), assumindo um ponto de vista cognitivo/comportamental, define organizações que aprendem (*learning organizations*) como aquelas capazes de adquirir, criar, produzir novos *insights*, transferir conhecimentos e modificar o comportamento de seus membros.

Um dos autores mais destacados dessa vertente é Senge (1990), para quem as organizações que aprendem são instituições nas quais as pessoas se voltam para a aprendizagem coletiva, o que requer o comprometimento com resultados que sejam motivadores. Assim, uma organização de aprendizagem oferece um ambiente em que as pessoas ampliam sua capacidade de inovar para atingir os resultados desejados, em que há estímulo para o desenvolvimento de novas formas de pensamento, em que a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas conscientizam-se de que a aprendizagem envolve colaboração mútua.

Admitir as cinco disciplinas básicas do aprendizado propostas por Senge (1990) — domínio pessoal, visão compartilhada, modelos mentais, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico — não oferece, por si só, os passos necessários para construir uma organização com foco na aprendizagem. Para tanto, torna-se necessário integrar idéias norteadoras, inovações em infra-estrutura, teoria, métodos e ferramentas (GIMARÃES *et al.*, 2001). A rigor, um dos principais pré-requisitos para uma organização aprender é ampliar sua compreensão da realidade, pelas diferentes perspectivas nas quais pode apresentar-se.

Para Peddler, Boydell e Burgoyne (1989), são características das organizações que aprendem: apresentar um clima que estimula os membros a questionar, a aprender e a desenvolver seu potencial; agir em consonância com uma cultura de apren-

dizagem que envolve consumidores, fornecedores e outros grupos de interesse; assumir o desenvolvimento de pessoas como central para seu negócio; e defender a transformação e a mudança como processos contínuos.

Para Schaw (1994), uma organização que aprende é aquela que está apta a adquirir conhecimentos, modificando seu funcionamento a partir da comparação de suas experiências pessoais com as dos outros. Para esse autor, o aprendizado ocorre quando as pessoas refletem sobre as consequências de seus atos, principalmente quando conseguem estabelecer nexos causais e correlacionais entre os eventos que levam ao sucesso ou ao fracasso organizacional.

Nessa vertente, ao mesmo tempo em que são apontadas características que permitem definir uma organização que aprende, há interesse significativo em explorar as barreiras e as dificuldades vivenciadas no processo de transformação das velhas estruturas organizacionais. Tal interesse é bastante congruente com o caráter prescritivo que domina a literatura nesse campo.

Schaw (1994) enumerou três atividades fundamentais que, impedidas de serem realizadas, prejudicam o aprendizado: o agir, que permite a experimentação; o refletir, que torna possível a avaliação das consequências das ações; e o disseminar, que incentiva o intercâmbio de opiniões e pontos de vista diversos. A rigor, o cotidiano organizacional apresenta inúmeras barreiras ao desenvolvimento dos processos de aprendizagem. Um primeiro conjunto de barreiras relaciona-se à capacidade de agir, como o excesso de prioridades, os objetivos confusos, a falta de poder de decisão, o temor de correr riscos, a punição por erros e o não-reconhecimento dos sucessos. O segundo grupo de obstáculos está relacionado à capacidade de refletir, como a pressão pelo desempenho de curto prazo, a falta de um ambiente de indagação, a ausência de fóruns de aprendizagem e a existência de um sistema de recompensas atreladas apenas ao alcance de alvos financeiros. Por fim, o terceiro conjunto de obstáculos refere-se à capacidade para disseminar, como a ausência de oportunidades de compartilhamento de insucessos e de resultados, a não-visualização do erro como uma oportunidade de aprendizado e a existência de poucos mecanismos de comunicação interna.

Schein (1996) acrescenta a comunicação ao rol de fatores que criam obstáculos à efetivação de organizações de aprendizagem. Para esse autor, as organizações falham em aprender não apenas em decorrência de obstáculos como a resistência pessoal à mudança ou a inabilidade de gestores, mas também pela incapacidade de criar canais de comunicação que permitem a negociação entre os diversos grupos de interesses: o trabalhador, o técnico, o gestor, o consumidor ou cliente etc.

Argyris (1982) aborda um aspecto que dificulta a aprendizagem, as rotinas organizacionais defensivas, argumentando que elas constituem barreiras à mudança. Os executivos não dizem o que pensam, as organizações não toleram conversas francas, evitam embaraços, surpresas, ameaças e desenvolvem

a “incompetência hábil”, que se refere à habilidade em se esquivar de conflitos, o que limita o aprendizado.

Ao analisarem esse grande número de barreiras, alguns autores propõem estratégias para construir uma organização que aprende.

Schaw e Perkins (1991) sugerem trazer pessoas de fora para desafiar os pressupostos dos membros, pois elas introduziriam novas questões que romperiam os esquemas rotineiros de pensamento da organização.

Dixon (1994) insiste na necessidade de ser adotada uma visão holística e global da organização, de oferecer-se uma descrição mínima dos postos de trabalho para que as pessoas possam exercitar sua capacidade de construí-los, de facilitar alianças com outras organizações e de implementar sistemas que retenham conhecimentos.

McGill e Slocum (1993) defendem a necessidade de desaprender velhos métodos e a abertura para novas experiências, o que permitirá a contínua experimentação.

Goh e Richards (1997) discorrem sobre o conceito de capacidade de aprendizado das organizações e propõem um instrumento de avaliação dessa capacidade. Para esses autores, as pessoas preocupadas em construir organizações que aprendem devem identificar e avaliar o impacto de condições organizacionais internas e das práticas gerenciais que levam à aprendizagem. Cinco grandes dimensões definiriam as organizações que aprendem: clareza de propósitos e missão; comprometimento da liderança e compartilhamento do poder; experimentação e sistema de recompensas adequado; transferência de conhecimento; e grupos de solução de problemas.

Em resumo, os especialistas dessa vertente convergem na tentativa de explicitar os passos necessários para que a aprendizagem ocorra no contexto organizacional e de salientar os obstáculos, de modo que as organizações possam gerenciar o próprio processo de aprendizagem nos planos individual e coletivo.

Mais do que uma realidade, organizações que aprendem são projetos a serem construídos, como bem assinalam Kofman e Senge (1993, p. 15-16): “Quando nós falamos de uma ‘organização que aprende’ não estamos descrevendo um fenômeno externo ou rotulando uma realidade independente. Estamos articulando uma visão que nos envolve — observador e observado — em um único sistema. A visão que nós assumimos é no sentido de criar um tipo de organização na qual gostaríamos verdadeiramente de trabalhar e dentro da qual possamos ter sucesso em um mundo de crescente interdependência e mudança”.

A breve revisão das características que constituem essa vertente de estudo sobre aprendizagem organizacional evidencia que:

- ao conceito de aprendizagem é fortemente associada uma valência positiva, que constitui um valor para a organização. Organizações que aprendem são, na realidade, uma expressão que qualifica a organização bem-sucedida — aquela que

- é capaz de implementar as mudanças e apresentar desenho e modelos de gestão considerados, hoje, os mais adequados;
- a dimensão valorativa do conceito se associa, muitas vezes, à idéia de um modelo invariante de organização, no geral revelador dos valores culturais típicos de economias desenvolvidas, desconsiderando muitos dos avanços conseguidos no campo dos estudos organizacionais a partir da perspectiva contingencial;
- dito isso, o conceito assume claramente um caráter prescritivo, dada a forte ênfase na orientação prática de grande parte dos consultores, bastante preocupados em solucionar os problemas das organizações clientes. O risco é de que o conceito seja incorporado apenas como um modismo de intervenção, sem compromisso com o seu desenvolvimento e o seu aprimoramento teórico, tão característico da área administrativa.

5. CONCLUSÃO: IMPLICAÇÕES PARA A PESQUISA NO CAMPO

Examinando-se cada vertente *per si*, conclui-se que elas se diferenciam claramente na forma como abordam o fenômeno da aprendizagem organizacional, em especial pela diversidade de seus públicos específicos (acadêmicos e gestores). Partindo de perspectivas muitas vezes antagônicas — compreender e analisar *versus* mudar e prescrever —, as duas vertentes dependem com questões específicas, complexas e cujo equacionamento demanda esforço continuado de pesquisa e diálogo intra e intercampos.

Em ambas as vertentes, alguns aspectos relacionados ao processo de produção de conhecimento ganham relevo por mostrarem lacunas ou desafios a serem devidamente enfrentados. Tais aspectos são apresentados a seguir.

Na vertente aprendizagem organizacional, fica evidente que o processo de aprendizagem organizacional é complexo, pluri-determinado e que requer esforço interdisciplinar para equacionar as suas múltiplas questões teóricas e empíricas. Observa-se, ainda, que é um campo que problematiza seus conceitos e métodos de investigação, não se esquivando das questões epistemológicas que o permeiam.

Algumas implicações para a investigação na área, derivadas da análise realizada anteriormente, são apontadas a seguir.

- Aprendizagem é um processo, tanto no nível individual quanto no organizacional. Como um processo, sua investigação requer metodologias apropriadas para analisar e descrever fenômenos cuja dimensão temporal está embutida na própria definição. Isso significa que os estudos sobre aprendizagem organizacional se beneficiariam de uma abordagem longitudinal que tem como objetivo acompanhar os processos e incidentes que favorecem a ocorrência de mudanças, a partir das quais se infere ter ocorrido aprendizagem. Em contrapartida e congruentes com a natureza desse fenômeno,

no, estudos de corte transversal, que fazem **fotografias** ou instantâneos da vida organizacional, seriam pouco contributivos para elucidar a natureza e os determinantes dos processos de aprendizagem.

- Há extensa agenda de questões teóricas e conceituais que exigem a atenção dos pesquisadores. Os estudos — extensivos ou de casos — conquanto importantes, pois as questões empíricas na área são inúmeras, não deveriam diminuir o ímpeto de reflexões teóricas de porte, voltadas para equacionar os problemas conceituais que ficaram evidentes. Adicionalmente, é importante que, atentos a tais questões, os estudos conduzidos procurem explicitar claramente os pressupostos que os embasam, a exemplo do próprio conceito de aprendizagem organizacional. Isso implicaria aceitar que o uso do conceito aprendizagem organizacional não está isento de problemas epistemológicos relacionados aos pressupostos sobre a natureza do fenômeno que foi denominado de organização. O uso ingênuo do conceito de aprendizagem organizacional, por exemplo, associa-se a riscos de reificação e antropomorfização da organização. Trata-se, aqui, de se ter clareza sobre o papel das metáforas nas construções das explicações científicas.
- Há clara necessidade de estudos que articulem os dois níveis em que a aprendizagem ocorre ou pode ocorrer em contextos organizacionais. Avançar no sentido de como esses níveis se articulam talvez seja o grande desafio para a pesquisa acadêmica sobre aprendizagem organizacional. No geral, nos estudos empíricos esses dois níveis tendem a ser desconsiderados ou tratados de forma confusa e inadequada. A pesquisa sobre aprendizagem organizacional traria novas contribuições se articulasse estratégias que buscam esclarecer de que maneira a organização cria condições para a ocorrência de aprendizagem com estratégias que procuram elucidar de que modo a pessoa e os grupos aprendem e conseguem provocar mudanças na organização. Em especial, torna-se necessário desenvolver pesquisas que captem e descrevam a emergência de processos e estruturas organizacionais geradores de aprendizagem a partir das ações dos atores. Dito de outro modo, como processos dos níveis individual e grupal se consolidam em processos e produtos organizacionais que retroagem sobre o nível individual.
- Há necessidade de concentração de esforços de pesquisa na análise de micropráticas ou microprocessos dentro do ambiente organizacional ou transorganizacional, como bem salientam Easterby-Smith e Araújo (2001). Isso requer estudos de caso intensivos e uso de estratégias qualitativas de pesquisa.

Quando se examina a vertente das organizações que aprendem, também se pode perceber um conjunto de desafios que cercam a pesquisa nela desenvolvida. Organização que apren-

de é um conceito complexo, também plurideterminado, apesar das tentativas muitas vezes simplificadoras de operacionalizá-lo. Nesse campo, falta uma explicitação mais clara das dificuldades epistemológicas e metodológicas inerentes às pesquisas desenvolvidas.

Algumas repercussões para a investigação na área, derivadas da análise realizada anteriormente, são apontadas a seguir.

- Organizações que aprendem é um conceito aberto, que pode ser definido por infinito número de sentenças. De forma congruente, constata-se profusão de elementos, traços ou características que podem permitir ou não a inclusão de uma organização específica nessa categoria. Falta, também aqui, esforços teórico e empírico de buscar identificar os elementos centrais ou os traços mais distintivos que possam dar maior precisão conceitual à noção de organizações que aprendem.
- Os processos de investigação e pesquisa, em consonância com esse pressuposto básico, voltam-se para descrever, identificar, medir e quantificar, quando possível, a presença de tais traços e características como definidores de uma organização que aprende ou deixa de aprender. A lógica subjacente da investigação é a de proceder a um diagnóstico das forças e fraquezas da organização — demarcando o quanto ela estaria próxima ou distante desse ideal. Pesquisas assim delineadas não podem oferecer respostas para a aprendizagem, definida como um processo singular da organização.
- Constituem desafios importantes para essa vertente a construção e a validação de um conjunto mínimo de indicadores que, de forma consistente, permitam realizar estudos comparativos. Cumprida essa etapa, tal vertente de estudos poderia abrir espaço para a incorporação dos fatores contingenciais que diferenciam sujeitos, processos, modelos e ritmos de aprendizagem.

As tensões entre as perspectivas prescritiva e descritiva foram bem delineadas por Tsang (1997) que, todavia, parte do

ponto de vista de que as prescrições devem apoiar-se em estudos descritivos científicamente sólidos.

Essa perspectiva de integração demanda a criação de um modelo híbrido que tanto contemple a explicação e a compreensão do fenômeno quanto ofereça ferramentas para a ação e a prática organizacionais. A integração é, no entanto, uma proposta ousada que exige reflexão crítica aprofundada sobre os pressupostos filosóficos, as premissas e os métodos que orientam a busca do conhecimento, assim como a superação da dicotomia entre as abordagens metacentíficas nomotética e idiográfica. Além disso, requer também um posicionamento mais claro da relação entre a teoria e a prática na produção do conhecimento.

Os esforços no sentido de aproximar as duas vertentes encontram justificativa no reconhecimento da complexidade da aprendizagem organizacional, que pode ser visualizada a partir do expressivo volume de contribuições de diversas áreas científicas, como a Administração, a Antropologia, a Engenharia, a Psicologia e a Sociologia, que tentam encontrar respostas às indagações sobre esse objeto de estudo, mas cada uma delas oferece um modelo incompleto.

Como bem assinalaram Popper e Lipshitz (1998), a aprendizagem organizacional é um fenômeno que apresenta duas facetas, uma tangível e outra intangível. A primeira refere-se a rotinas e procedimentos institucionalizados. É a dimensão estrutural do processo de aprendizagem. A segunda tem relação com os valores, normas e crenças compartilhados e representa a dimensão cultural do processo de aprendizagem.

Lidar com a complexidade de um fenômeno dessa natureza que, adicionalmente, corta transversalmente todos os processos organizativos, requer grande esforço no sentido de desenvolver conceitos e metodologias que ampliem a consistência e a confiabilidade dos resultados de pesquisa nesse campo de estudos organizacionais. Esse é, por outro lado, um pré-requisito para aumentar a efetividade das prescrições também necessárias à área. Para tanto, o diálogo entre as duas vertentes de investigação aqui tratadas deve apoiar-se no reconhecimento dos limites, lacunas e potencialidades de cada uma.♦

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, C. Research as action: usable knowledge for understanding and changing the status quo. In: NICHOLSON, N.; WALL, T.D. (Ed.). *The theory and practice of organizational psychology*. London: Academic Press, 1982. p.197-211.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D.A. *Theory in practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- COOK, Scott D.N.; YANOW, Dvora. Culture and organizational learning. In: COHEN, Michael D.; SPRUULL, Lee S. (Ed.) *Organizational learning (organization science)*. California, London: Sage, 1996. p.430-459.
- DIBELLA, A.J.; NEVIS, E.C.; GOULD, J.M. Understanding organizational learning capability. *The Journal of Management Studies*, Oxford, v.33, n.3, p.361-379, 1996.
- DIXON, N. *The organizational learning cycle: how we can learn collectively*. London: McGraw-Hill, 1994.
- DOVING, Erik. *In the image of man: organizational action, competence and learning*. London: Sage, 1996. p.185-199.
- EASTERBY-SMITH, M. Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. *Human Relations*, New York, v.50,

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- n.9, p.1085-1110, 1997.
- EASTERBY-SMITH, M.; ARAÚJO, L. (Ed.). Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001. p.15-34.
- GARVIN, D.A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, Boston, v.74, n.4, p.78-91, July/Aug. 1993.
- GHERADI, S. Where learning is: metaphors and situated learning in a planning group. *Human Relations*, New York, v.53, n.8, p.1057, 2000.
- GOH, S.; RICHARDS, G. Benchmarking: the learning capabilities of organizations. *European Management Journal*, Londres, v.15, n.5, p.575-583, 1997.
- GOMES, A.G.M. *Aprendizagem organizacional: estudo de caso de uma mudança organizacional na Alcan*. 2000. Dissertação (Mestrado) — Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil.
- GUIMARÃES, T.A. et al. Explorando o construto aprendizagem organizacional no setor público: uma análise em órgão do poder executivo federal brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001. *Anais...* Foz do Iguaçu, ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.
- HUYSMAN, M. Contrabalançando tendenciosidades: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001. p.81-99.
- KEARSLEY, G. *Metacognition*. Disponível em: <<http://www.tip.psychology.org/concepts.html>>. Acesso em: 14 out. 2001a.
- _____. *The theories*. Disponível em: <<http://www.tip.psychology.org/theories.html>>. Acesso em: 15 out. 2001b.
- KIECHEL, W. III. The organization that learns. *Fortune*, New York, v.121, Issue 6, p.133-136, 1990.
- KIM, D.H. O elo entre aprendizagem individual e organizacional. In: KLEIN, D. *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada no conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p.61-92.
- KOFMAN F.; SENGE, P. Communities of commitment: the heart of learning organizations. *Organizational Dynamics*, New York, v.22, n.2, p.5-23, 1993.
- MCGILL, M.; SLOCUM, J. Unlearning the organization. *Organizational Dynamics*, New York, v.22, n.2, p.67-79, 1993.
- PEDDLER, M.; BOYDELL, T.; BURGOYNE, J. Toward the learning company. *Management Education and Development*, Londres, v.20, n.1, p.1-8, 1989.
- POPPER, M.; LIPSHITZ, T. Organizational learning mechanism: a structural and cultural approach to organizational learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Arlington, v.34, n.2, p.161-179, 1998.
- PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teoria? In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001. p.41-64.
- PROBST, G.J.B.; BÜCHEL, B.S.T. *Organizational learning: the competitive advantage of the future*. New York: Prentice Hall, 1997.
- SALGADO, C.M.; ESPÍNDOLA, M.E. El aprendizaje organizacional: el estado del arte el tercer milenio. *Gestión y Estrategia*, n.10, jul./dic. 1996. Disponível em: <<http://www.ac.uam.mx/html/publicaciones.html>>. Acesso em: 22 out. 2002.
- SCHAW, R.B. A capacidade de agir: criação de um contexto para a delegação de poder. In: NADLER, D. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- SCHAW, R.B.; PERKINS, D.N.T. Teaching organizations to learn. *Organization Development Journal*, Chesterland, v.9, n.4, p.1-12, 1991.
- SCHEIN, E. Three cultures of management: the key to the organizational learning. *Sloan Management Review*, v.38, n.1, 1996. Disponível em: <<http://mitsloan.mit.edu/smr/past/1996/sm3811.html>>. Acesso em: 22 out. 2002.
- SENGE, P. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SHRIVASTAVA, P. A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, Oxford, v.20, n.1, p.7-28, 1983.
- SIMON, H. A. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Tradução de Aluizio Loureiro Pinto. 2ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970. 277 p.
- TSANG, E.W.K. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, New York, v.50, n.1, p.73-89, 1997.

ABSTRACT

Organizational learning versus the learning organizations: characteristics and challenges of the two research approaches

Analyzing organizational learning has been an important way to understand the dynamics of organizations. The present article has the goal of discussing the principal issues of the two major approaches in that domain: the approach of organizational learning, which has been promoted mainly by academic researchers, and the approach of learning organization, which has been supported by consultants and researchers to whom the principal goal has been organizational change. Each approach is characterized in terms of its general orientations and principal theoretical and methodological issues. Furthermore, the article focuses on the way in which the two approaches pursue different research strategies, offering a basis for evaluating the limitations and potentialities of each.

RESUMEN

Aprendizaje organizacional versus organizaciones que aprenden: características y retos de los dos abordajes de investigación

Analizar los procesos de aprendizaje en contextos organizacionales se ha constituido en un importante camino para la comprensión de la dinámica de las organizaciones. En este trabajo, se discuten dos grandes dimensiones de estudio e investigación de esa cuestión: la dimensión del aprendizaje organizacional, representada sobre todo por los investigadores académicos, y la dimensión de las organizaciones que aprenden, desarrollada especialmente por los consultores e investigadores orientados hacia la transformación organizacional. Cada abordaje está caracterizado de forma separada y se ponen de relieve su orientación general, sus cuestiones básicas y las principales tensiones teóricas. Al final, se analiza cómo los dos abordajes se traducen en estrategias de investigación distintas, ofreciendo bases para una evaluación de los límites, vacíos y potenciales de cada una.

Palavras clave: aprendizaje organizacional, organizaciones que aprenden, organizaciones.

INSTRUÇÕES PARA OS AUTORES



Revista de Administração



por carta

Secretaria Editorial
Revista de Administração
Caixa Postal 11.498
05422-970 - São Paulo - SP



(11) 3091-5922

por telefone



(11) 3814-5500

por fax



rausp@usp.br

por e-mail

A Rausp encoraja os autores interessados a requisitarem as instruções **antes** de enviarem seus trabalhos.

Na Internet: www.rausp.usp.br