



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO DESENVOLVIMENTO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA UNIDADE DO INTERIOR DE UMA IFES DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

**Leticia Lopes Tavares de Lima Barbosa**  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
[lelima.icm@hotmail.com](mailto:lelima.icm@hotmail.com)

**Priscila Aparecida Sousa**  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
[pri\\_uff\\_adm@yahoo.com.br](mailto:pri_uff_adm@yahoo.com.br)

**Américo da Costa Ramos Filho**  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
[americodacostaramos@gmail.com](mailto:americodacostaramos@gmail.com)

### Resumo:

Atualmente, a Gestão de Pessoas nas organizações deve promover ações que valorizem as pessoas, como capital intelectual que são. Assim, a Aprendizagem Organizacional (AO) se mostra como ferramenta útil para esse fim. Contudo, não se pode perder de vista as possibilidades e limitações que possam surgir para a implantação desse método nas organizações. Desta forma, o objetivo deste artigo consiste em identificar se os elementos culturais presentes em um Instituto do interior do estado do Rio de Janeiro são um entrave ou uma oportunidade para a implantação da AO neste órgão. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, utilizando-se como ferramenta de coleta de dados a entrevista semi-estruturada, realizada com servidores do Instituto pesquisado. Para análise dos dados utilizou-se as contribuições da abordagem indutiva (THOMAS, 2006) e da correspondência de padrão (TROCHIM, 1989). A partir da análise chegou-se aos seguintes categorias: (i) aprendizagem na organização, (ii) relações de aprendizagem e (iii) cultura de interação de aprendizagem. Portanto conclui-se que, apesar da cultura atual da Unidade possuir algumas fragilidades que precisarão ser superadas no que diz respeito a implantação da AO, essa se mostra mais como uma oportunidade, tendo em vista as práticas que vêm sendo realizadas entre os servidores.

**Palavras-Chave:** Cultura organizacional, Aprendizagem organizacional, Cultura de aprendizagem

### 1. Introdução

O mundo organizacional contemporâneo está diante da economia do conhecimento em que as atividades inteligentes e não as rotineiras e manuais têm trazido valor para as organizações. (AMORIM; SILVA, 2011) Nesse contexto, Amorim e Silva (2011, p.34) afirmam que o setor de Gestão de Pessoas tem sofrido transformações a fim de tornar-se um

“parceiro organizacional, em prol de resultados duradouros”. Afinal, as pessoas constituem o princípio essencial da dinâmica das organizações, criando, inovando e recriando, podendo, inclusive, garantir uma posição estratégica para as mesmas frente aos clientes e às demais instituições. (DAVEL;VERGARA, 2001)

Santos Jr. et al (2007) consideram que neste ambiente empresarial atual a aprendizagem tem estado no centro do processo gerencial bem sucedido, pois a busca por novas habilidades e conhecimento que possam representar uma vantagem competitiva tem sido fator-chave para o alcance do sucesso. Entendendo a Aprendizagem Organizacional como uma prática de participação efetiva dos indivíduos para aquisição e disseminação de conhecimento com o objetivo de gerar resultados satisfatórios para a organização (BITENCOURT, 2001), percebemos que o desenvolvimento de um ambiente de aprendizagem nas organizações poderia ser uma alternativa para o setor de Gestão de Pessoas atuar como um aliado da organização.

Contudo, o desenvolvimento de um ambiente de aprendizagem, não é tarefa fácil. Existem vários fatores que podem interferir tanto positivamente, quanto negativamente nesse processo. Dentre esses fatores, podemos destacar a cultura organizacional que pode influenciar na prática de compartilhamento de conhecimento (ANGELONI; GROTO, 2009) Afinal, cada prática de aprendizagem envolve muito mais que pensamento e ação, requer também a participação nas práticas da cultura. (ANTONELLO, 2011) Por isso é importante conhecer os elementos culturais de uma organização antes da tentativa de desenvolvimento de uma cultura de troca de informações e conhecimento. (ANGELONI; GROTO, 2009)

Para Finger e Brand (2001), a aprendizagem pode ser mais difundida em ambientes onde há mais espaço para o diálogo, para a transparência, para a confiança, entre outros. Já ambientes que possuem uma cultura com ênfase no lucro, na competição acirrada e na supremacia dos líderes em relação aos demais e que incentiva a resolução de problemas individualmente e não em grupos, enfrentam mais dificuldades para desenvolver um ambiente de aprendizagem organizacional. (SANTOS JR et al, 2007)

Pires e Macêdo (2006, p. 100) realizaram um estudo sobre a cultura nas organizações públicas, que apontou como principais características culturais dos órgãos públicos: “o burocratismo, a interferência política externa à organização, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a aversão ao empreendedorismo, e a descontinuidade da gestão.” Além disto, Bem et al (2013) consideram a cultura organizacional dos órgãos públicos brasileiros como um dos principais desafios para a implantação da gestão do conhecimento.

Assim, cientes de que a Cultura Organizacional de determinado ambiente é capaz de interferir na implantação de uma aprendizagem organizacional baseada na prática e que os órgãos públicos brasileiros apresentam traços culturais que podem dificultar a Gestão do Conhecimento de seus servidores, entendemos a necessidade de diagnosticar a cultura organizacional relacionada à aprendizagem na prática existente em uma Unidade do Sul Fluminense de uma IFES do Estado do Rio de Janeiro, que estuda a possibilidade de implantação da aprendizagem organizacional baseada na prática nesta Unidade como uma aliada da Gestão por Competência, que é uma determinação legal para os órgãos públicos desde 2006, a partir da promulgação do Decreto 5.707, e que hoje vem sendo aplicada em vários órgãos públicos, inclusive na IFES pesquisada, desde 2010.

Assim, o objetivo do presente trabalho é identificar se as características culturais desta Unidade do interior da referida IFES no que diz respeito a aprendizagem na organização, se apresentam como um entrave ou uma oportunidade para a implantação da aprendizagem baseada na prática nesse ambiente. Desta forma, extraímos a seguinte questão de pesquisa: “A cultura organizacional presente em uma Unidade do Sul Fluminense de uma IFES do Rio de Janeiro é uma oportunidade ou um entrave para a implantação da Aprendizagem Organizacional baseada na prática neste órgão?”

Apesar de reconhecermos a importância de se fazer um mapeamento da cultura de toda a IFES a fim de avaliar a possibilidade de implantar a Aprendizagem Organizacional em toda a Universidade, nos ateremos apenas a esta Unidade do interior, em função da acessibilidade, dos recursos financeiros e do tempo disponível para a pesquisa. Ficará de fora do estudo também a perspectiva crítica da teoria aqui apresentada, mesmo reconhecendo sua existência e importância.

Assim, o estudo foi dividido em cinco seções incluindo esta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico que está dividido nas seguintes subseções: A Aprendizagem Organizacional, A Cultura Organizacional e A Relação da Cultura com a Aprendizagem Organizacional. Na quarta seção foram apresentados os procedimentos metodológicos adotados e na quinta seção os resultados encontrados no estudo. Por fim, na sexta e última seção foram feitas as considerações finais a partir do estudo realizado.

## **2. Fundamentação teórica**

### **2.1. Aprendizagem Organizacional**

A Aprendizagem Organizacional (AO) pode ser considerada como uma temática multidisciplinar, por ter recebido a contribuição de várias áreas do conhecimento ao longo de sua história, como: a Psicologia, a Sociologia, a Ciência da Gestão, a Economia, a Antropologia, a Ciência Política e a História. Da mesma forma que existe esta variedade de áreas que contribuíram com a temática, muitos autores conceituaram a AO em diferentes correntes de pensamento, entre eles: ANTONELLO, 2005; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; EASTERBY-SMITH, 1997; EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001; GHERARDI; NICOLINI, 2001; GARVIN, 2000; KIM, 1993; NICOLINI; MEZNAR, 1995; PAWLOWSKY, 2001; PRANGE, 2001; SHRIVASTAVA, 1983; TSANG, 1997) (BISPO; GODOY, 2012; ANTONELLO; GODOY, 2011)

O conceito de AO está relacionado com várias perspectivas, de acordo com autores e contextos diferentes. Assim, é possível encontrá-lo: associado às interações de tensões (CANGELOSI; DILL, 1965); baseado em rotinas (LEVITT; MARCH, 1988); associado a uma perspectiva individualista de aprendizagem (SIMON, 1991; KOLB, 1984, 1997); relacionado ao processamento de informações (HUBER, 1991); associado à mudança (MOTTA, 1997); e relacionado à melhoria contínua (ANTONELLO, 2005).

Diante desse contexto multidisciplinar, o referencial de Aprendizagem Organizacional também não poderia ser homogêneo ou unidimensional (ANTONELLO, 2008). Antonello (2007) conceitua Aprendizagem Organizacional como:

(...) um processo permanente de construção e desenvolvimento de competências, baseado na apropriação de novos conhecimentos, voltados para o desenvolvimento de novos mapas cognitivos que possibilitam as pessoas compreenderem a si próprias, a organização e o ambiente que as cerca, estabelecendo novas atitudes em relação ao seu trabalho, sua empresa e o mundo externo. (ANTONELLO, 2007, p.40)

Contudo, Antonello e Azevedo (2011), consideram que não existe um consenso sobre a definição de AO. Além disso, essas autoras afirmam que não existe consenso nem mesmo a respeito da natureza da AO. Assim, Fleury e Fleury (1997) apontam alguns pressupostos organizacionais que sustentariam a AO nas empresas: pensamento sistêmico, ação estratégica, processos de decisão integrados, definição de políticas de RH que apoiem e sustentem a aprendizagem na organização e, fundamentalmente, o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem.

Cabe destacar ainda, a existência de uma distinção conceitual entre a Aprendizagem Organizacional (AO) e a Organização de Aprendizagem (OA), pois a primeira possui um caráter mais descritivo, sendo mais utilizada por pesquisadores acadêmicos; e a segunda é mais prescritiva e utilizada por consultores organizacionais. (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001) A perspectiva das OA costuma ser vista com mais reserva pela academia.

Dentro do conceito AO, observa-se ainda uma divisão em níveis: individual, coletivo e organizacional, proposta por Crossan, Lane e White (1999), ou em vertentes: a técnica e a social, conforme Easterby-Smith e Araújo (2001). Na perspectiva social, Easterby-Smith e Araújo (2001) afirmam que a AO pode ser considerada “como socialmente construída, como um processo político e como estando entrelaçada na cultura de uma organização”. (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001),

Outras definições e denominações foram dadas por outros autores, contudo, não serão abordadas neste trabalho, por se distanciarem do objetivo aqui proposto. Todavia, é importante apresentarmos duas visões que estão ligadas a esta temática que são: a aprendizagem na ação, desenvolvida por Argyris e Schon (1996), que defende que as pessoas aprendem a partir de um problema que as leva a refletir e questionar; e a aprendizagem situada, cujos autores são Lave e Wenger (1991) e Gherardi, Nicolini e Odella (1998), entre outros, que entende que a aprendizagem ocorre de forma natural nas pessoas e não na organização, assim, o foco desta abordagem são as relações entre as pessoas, o que traz a tona o conceito de Comunidades de Prática.

O termo Comunidade de Prática foi desenvolvido por Etienne Wenger, que define essas comunidades como a base para a construção de um sistema de aprendizagem social, pois, segundo o autor, nas comunidades de prática estão as competências básicas que compõem um sistema assim (WENGER, 2000). Portanto, nesses grupos formados informalmente por pessoas com interesses semelhantes, aconteceria a discussão e o compartilhamento de conhecimento, formando um sistema de aprendizagem social. (FLACH, ANTONELLO, 2011)

A aprendizagem situada ocupa-se da aprendizagem baseada na prática, que acontece no dia-a-dia por processos sociais, fora dos manuais e livros, buscando desenvolver novas formas de pensar sobre o que é aprender. (BISPO; GODOY, 2012) Gherardi (2006), que foi uma das precursoras desse pensamento, defende que o conhecimento está na cabeça das pessoas como uma prática e não como um ativo.

Oliveira e Villardi (2012) consideram que a AO atua traduzindo o conhecimento adquirido em práticas que melhorem o desempenho e a competitividade da organização. Sendo que esta interação para transformação do conhecimento em uma prática não estaria isolada do contexto, ela envolve a cultura, o simbólico, o pessoal, o engajamento mútuo, a interação, a transformação, entre outros.

Cabe nesse momento definir dois conceitos relacionados a este processo de aprendizagem através de práticas no trabalho: a aprendizagem formal e a informal. As atividades de aprendizagem formal são aquelas estruturadas e realizadas ou apoiadas pela própria organização; e as informais são desestruturadas e constituem iniciativa do próprio empregado. (BRANDÃO, 2008).

Desta forma, percebe-se a importância da construção de uma cultura que apóie e incentive a aprendizagem baseada na prática na organização. Estivalet, Löbler e Pedrozo (2006) consideram que Schein (1996) trabalha nessa linha apoiando a construção de uma cultura de aprendizagem nas organizações, sendo que esta cultura seria tanto resultado de experiências, quanto a base para a aprendizagem contínua.

Entretanto, não é possível desconsiderar a existência de autores com uma visão crítica em relação a AO, entendendo-a como nem sempre benéfica, pois a uniformidade de pensamento sem considerar os grupos de interesse pode ser problemática, entre outras críticas.

(RODRIGUES et al, 2004). Além disso, as comunidades de prática também não devem ser percebidas com uma visão romântica, pois apesar destas nascerem da aprendizagem, com o tempo as pessoas podem aprender a não aprender. (WENGER, 2000) No entanto, essas observações nos servem de alerta para a utilização do conceito de forma acrítica, cabendo sempre a análise do ambiente e de sua cultura para identificar possíveis desvios que possam vir a prejudicar a utilização do modelo.

Dito isto, considera-se neste artigo que antes de entender sobre o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem, é necessário entender o que seria a cultura organizacional. Assim, na próxima subseção apresenta-se o conceito de cultura organizacional para relacioná-lo em seguida com a AO mais diretamente.

## 2.2. Cultura Organizacional

Os estudos sobre cultura organizacional começaram a ser realizados na década de 1980 e se popularizaram com muita rapidez (FREITAS, 2007). Segundo Freitas (2007) esses estudos despertaram o interesse de muitos nos EUA e se por um lado foram feitos de forma séria, por outro representou um modismo. Para a autora, o interesse pelo tema nesse período deveu-se em grande parte ao período de mudanças que muitas organizações estavam passando, principalmente em função do capitalismo que estava em processo de difusão.

Entretanto, apesar dessa popularização da Cultura Organizacional, o conceito ainda não pode ser considerado como “universal, preciso ou evidente” (CHU, 2010). Essa falta de definição do conceito deve-se ao fato do tema ter recebido contribuições de diferentes ciências e áreas de conhecimento como, por exemplo, a antropologia cultural (FREITAS, 2007), sociologia, psicologia e ciências políticas. (BARRETO et al, 2013)

Freitas (2007) considera que Linda Smircich (1983) foi quem desenvolveu o estudo mais citado sobre cultura organizacional e Chu (2010) aponta que Smircich levantou a discussão em torno seguinte questão: “a organização tem ou a organização é uma cultura?” (CHU, 2010). Nessa questão estão envolvidos dois paradigmas: o funcionalista e o interpretativista.

Para Barreto et al (2013) na primeira dimensão em que a organização tem uma cultura, a cultura pode ser entendida como uma variável que pode ser utilizada “para aplicar estratégias e canalizar o rumo das empresas com mais efetividade”. Assim, esses autores entendem que o desempenho de uma organização provém dos valores e crenças compartilhados pelo grupo. Já na segunda dimensão em que a organização é uma cultura, Barreto et al (2013) consideram a cultura como uma metáfora e, desta forma, os eventos da organização são fenômenos coletivos que tem fundamento na construção da realidade.

Fadul e Silva (2009) apresentam a definição de Dupuis (1996) que considera o conceito de cultura sob a perspectiva do paradigma interpretacionista. Para esse autor, a definição de cultura precisa levar em conta as significações que acontecem nas práticas. Desta forma, esse autor defende que o conceito de cultura precisa articular “contextos de interação social, práticas dos atores e significações das ações”.

Já na dimensão da cultura como uma variável não podemos deixar de citar a contribuição de Schein que é um dos autores mais conceituados nesse ramo de estudos. Segundo Schein (2004) cultura organizacional pode ser considerada como:

“[...] um conjunto de pressupostos básicos compartilhados que foram aprendidos por um grupo ao resolverem seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o bastante para serem considerados válidos e, desta forma, serem ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.” (SCHEIN, 2004, p.17, tradução livre)

Ao relacionar cultura e liderança, Schein (2004) discorre que ambos são interligados e declara que as normas culturais de determinada nação terão influência sobre a liderança o que terá impacto sobre a cultura organizacional. Segundo Schein (2004) a liderança cria e muda culturas, enquanto que a gestão ou administração sofrem o impacto desta cultura, o que não quer dizer que uma cultura seja fácil de criar ou alterar, ou que os líderes sejam determinados pela cultura, mas sim que a cultura reflete os elementos mais estáveis e menos flexíveis de um grupo ou organização. Desta forma o autor defende que a cultura é derivada de um processo complexo de aprendizagem que é influenciada parcialmente pelo comportamento do líder.

Chu (2010) destaca a questão da aprendizagem no conceito de Schein, ressaltando que a cultura é aprendida, modificada e transmitida para os demais. Ademais, Souto e Garcia (2009) consideram que a principal característica desse conceito é a ênfase no simbólico, “ou seja, aquilo que está relacionado à forma como os indivíduos interagem entre si, como percebem, interpretam a realidade e como enfrentam as situações diárias nas organizações.”

Contudo, Freitas (2007) ainda destaca que, para o mundo organizacional, o debate sobre as perspectivas positivista e subjetivista nunca foi importante, pois o que ele desejava saber era como lidar melhor com a cultura e, além disso, como alterá-la sem maiores problemas quando houvesse necessidade. Assim, Ferreira e Assmar (2004) afirmam que os atuais estudos empíricos sobre Cultura Organizacional têm realizado trabalhos que se enquadram em uma categoria intermediária, ou seja, nem completamente positivista, nem subjetivista totalmente; pois, ao mesmo tempo em que desenvolve instrumentos para mensuração da cultura, também é feita uma tentativa de desvendar os simbolismos e significados da cultura que não podem ser quantificados.

Schein (2004) divide a cultura em três níveis de compreensão: o primeiro nível consiste nos artefatos visíveis que podem ser entendidos como os elementos físicos da organização; o segundo nível é o dos valores que governam o comportamento das pessoas, como filosofias da empresa, metas e estratégias; o último nível é o dos pressupostos inconscientes que inclui as crenças, sentimentos, percepções e pensamentos. Souto e Garcia (2009) consideram que este último nível dificilmente é mudado, pois é o resultado de um longo processo de aprendizagem acumulado.

Com relação aos simbolismos da cultura organizacional brevemente mencionados anteriormente, Chu (2010) se apóia em Hofstede (1997) para definir os símbolos como: palavras, gestos e objetos que carregam significados comuns a todos que pertencem àquela cultura. Além dos símbolos, Hofstede (1997 apud CHU 2010) ainda sugere outros elementos que serviriam para manifestar uma cultura, como: os valores, os rituais e os heróis. Freitas (2007) ainda acrescenta como manifestações da cultura: as crenças e pressupostos, os tabus e as normas.

Freitas (2007) define os valores como o “coração da cultura organizacional”, ou seja, são padrões importantes para o sucesso da organização, que servirão de guia para o comportamento no dia-a-dia. Já os rituais são definidos por Chu (2010, p. 11) como eventos desnecessários do ponto de vista de alcance das metas, contudo, esses eventos são de extrema importância para manter “os indivíduos dentro das normas da coletividade”. E os heróis seriam pessoas exemplares para determinado grupo, por apresentarem características valorizadas por esta cultura e, por isso, esses heróis passam a ser modelos a serem perseguidos pelos demais (CHU, 2010). Todavia, Freitas (2007) considera que esses heróis têm sido raros atualmente, porque a rotatividade tem atingido até mesmo o alto escalão das empresas e, por isso, não tem havido tempo hábil de se “descobrir” os heróis.

As crenças e os pressupostos podem ser entendidos como as “verdades da organização”, ou seja, são definições inquestionáveis, são naturais. Os tabus são acontecimentos que servem para nortear os comportamentos, assim como os valores, contudo

em sentido inverso, pois eles são silenciados a fim de não se repetirem. Já as normas podem ser entendidas como as regras compartilhadas por todos, pois elas representam o comportamento que foi sancionado pelo grupo e que é repassado pelos elementos culturais. (FREITAS, 2007)

Esclarecido o conceito de cultura organizacional, a próxima subseção, demonstra de forma mais direta a relação da cultura organizacional com a aprendizagem organizacional.

### 2.3. Cultura Organizacional

Diante do conceito de Aprendizagem Organizacional desenvolvido por Easterby-Smith e Araújo (2001), que a consideram como socialmente construída, destaca-se que a AO provem das relações entre os indivíduos e, como os comportamentos das pessoas nas organizações são influenciados pela cultura existente (SANTOS JR et al, 2007), podemos sugerir que a cultura seja capaz de interferir no processo de aprendizagem nas organizações.

Easterby-Smith e Araújo (2001) afirmam que poucos pesquisadores fizeram uma relação direta entre os processos de aprendizagem e os aspectos culturais. Contudo, alguns autores como Shibata et al (1991), Sullivan e Nonaka (1986), Hedlung e Nonaka (1993) e Hedlung (1994), descobriram através dos resultados de alguns estudos desenvolvidos por eles, a possibilidade de que as culturas e tradições de negócios nacionais pudessem levar a processos de aprendizagem diferenciados e também que o resultado da aprendizagem pudesse variar de cultura para cultura. (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001)

Já Flach e Antonello (2011) à luz de Weick e Westely (2004) asseveram que a aprendizagem é inerente à cultura. Costa (2011) corrobora esse entendimento considerando que a cultura organizacional exerce forte influência na literatura sobre AO. Esta influência da cultura consiste no fato dela construir significados capazes de guiar e formar “os valores, os comportamentos e as atitudes dos funcionários” (COSTA, 2011, p. 306).

Costa (2011) ainda afirma a importância da cultura para a aprendizagem, considerando que ela atua como um símbolo e um arquivo de experiências passadas, além de funcionar como um instrumento de comunicação dessa aprendizagem para a organização. (COSTA, 2011) Além disso, na interação entre os indivíduos ocorre o compartilhamento de conhecimento, mas também acontece a assimilação de valores, normas e procedimentos, tanto no primeiro contato de socialização, quando no dia-a-dia do trabalho. (COSTA, 2011)

Contudo, nem sempre a influência da cultura organizacional na aprendizagem é positiva. Godoy e Antonello (2011), por exemplo, consideram a cultura organizacional como um dos fatores que pode facilitar, mas que também pode dificultar os processos de aprendizagem nas organizações. Angeloni e Grotto (2009) ressaltam que muitas vezes o compartilhamento de conhecimento não se efetiva na organização por conta da cultura organizacional. Santos Jr et al (2007) também acreditam que existam culturas capazes de estimular o aprendizado e outras que podem inibi-lo.

Algumas das barreiras culturais que podem impedir o compartilhamento de conhecimento nas organizações, apontadas por Angeloni e Grotto (2009, p. 78) são: repartições focadas em aumentar suas próprias realizações e recompensas; culturas que valorizam técnicas pessoais em detrimento do compartilhamento; falta de contato entre as pessoas; não permitir e não recompensar as pessoas por passarem um tempo aprendendo e compartilhando. Santos Jr et al (2007) também destacam características de organizações conservadoras que podem restringir a difusão de conhecimento, tais como: ênfase no lucro; incentivo a resolução de problemas individualmente e não em grupo; crença na competição acirrada e na supremacia dos líderes em relação aos demais.

Desta forma, para que a cultura organizacional possa atuar como uma aliada da AO, é necessário criar uma cultura de aprendizagem nas organizações visando superar as

dificuldades apontadas, pois assim a aprendizagem se tornará um princípio organizacional. (FINGER; BRAND, 2001)

Para que essa cultura de aprendizagem possa ser desenvolvida, Finger e Brand (2001) consideram que é preciso que as organizações sustentem normas e valores capazes de promover a aprendizagem individual e coletiva. Para esses autores, apoiados em Argyris e Schön, (1978), Dixon (1994) e Probst e Büchel (1994), a aprendizagem individual e coletiva pode ser favorecida em uma cultura que incentive: o diálogo, a comunicação, a transparência, a confiança, a tomada de risco e de comparação com os melhores.

Godoy e Antonello (2011, p. 70) ressaltam que, embora não existam medidas prescritivas, alguns estudos apontam que para promover a AO é necessário desenvolver estratégias voltadas: à interação, à comunicação, ao compartilhamento, ao ambiente informal e à visão sistêmica, e estas estratégias devem fazer parte da cultura organizacional. Além disso, as autoras consideram que “um ambiente propício à aprendizagem significa: flexibilidade; aceitação de erros; investimento na formação das pessoas; espaço para interação; compartilhamento de idéias; modelos mentais e conhecimento.”

Costa (2011, p. 306) destaca que em uma cultura que incentive um sistema de aprendizagem contínua, “a primeira tarefa de um líder contemporâneo é criar e sustentar uma cultura que possa se retroalimentar moldando-se às próprias concepções do líder.” Além disso, para ela, um líder que se preocupa com a aprendizagem precisa “entender o que é adequado à cultura organizacional, detectando as disfuncionalidades e promovendo a transformação necessária”.

Já Ferreira e Assmar (2004, p. 105), apesar de acreditarem que os valores dos líderes possam interferir na cultura, defendem que o que constitui a essência da cultura de fato são “as percepções compartilhadas das práticas diárias”. Angeloni e Grotto (2009) enfocam na organização para desenvolver uma cultura de aprendizagem. Para elas, o primeiro passo para desenvolver essa cultura, seria avaliar os elementos culturais que mais afetam o compartilhamento de conhecimento nessa organização para, a partir daí, traçar as estratégias que possam atenuar essas barreiras.

Diante dessa divergência de opiniões, percebem-se as dificuldades para se estabelecer uma cultura de aprendizagem. Conforme Costa (2011), desenvolver um ambiente que favoreça a aprendizagem dos indivíduos é um desafio para as organizações e para os líderes, que são os responsáveis diretos.

Assim, atentando-se para estas dificuldades, Santos et al (2007) propõem uma mudança cultural, alicerçada em novos valores, símbolos e rituais, para que as organizações se transformem em espaços de aprendizagem. Godoy e Antonello (2011) também consideram que, para que esse ambiente seja criado, é necessária uma ação conjunta de indivíduos e organizações, sendo que os primeiros teriam que se empenhar em buscar continuamente o conhecimento e seu aprimoramento, e às organizações caberia criar um ambiente propício a essa aprendizagem.

### **3. Método de Pesquisa**

Para a realização da pesquisa adotou-se uma abordagem interpretativa e qualitativa, a fim de investigar o problema proposto. Vergara (2000) propõe uma taxonomia de pesquisa classificando-a em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins o presente trabalho pode ser caracterizado como descritivo que, segundo Vergara (2000), consiste em um tipo de pesquisa que pretende descrever determinado fenômeno sem, contudo, explicá-lo.

Já, quanto aos meios, recorreu-se à pesquisa de campo, que de acordo com a definição de Vergara (2000, p.46), trata-se de uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno.” Para a coleta de dados no campo foram realizadas entrevistas individuais pautadas em um roteiro semi-estruturado.

Assim, o estudo teve início com um levantamento bibliográfico das temáticas referentes à Aprendizagem Organizacional e Cultura Organizacional, dando uma base teórica para as etapas seguintes da pesquisa, que foram de caráter empírico e consistiram na realização de entrevistas com quatro dos dezessete servidores técnicos-administrativos efetivos de uma Unidade do interior do Estado do Rio de Janeiro (Sul Fluminense) pertencente a uma IFES do mesmo estado.

Os sujeitos da pesquisa consistiram apenas em servidores técnicos-administrativos porque são os alvos da possível implantação da Aprendizagem Organizacional no Instituto pesquisado e foram selecionados utilizando os critérios da seleção intencional (ROESCH, 1999). As entrevistas foram realizadas no mês de junho de 2014 em horários previamente marcados com os servidores, no local de trabalho. As entrevistas foram transcritas e analisadas na medida em que foram realizadas.

A análise dos resultados foi realizada através das contribuições da Abordagem Indutiva de Thomas (2006) que tem como objetivo a redução de dados brutos em formato de resumo; o estabelecimento de relações entre os objetivos da pesquisa e as conclusões decorrentes dos dados; e desenvolvimento de um quadro de processos evidentes nos dados brutos. (THOMAS, 2006). A grade de categorias adotada foi a mista, que admite que as categorias de análise sejam definidas antes e durante a análise, e a unidade de análise adotada foi a frase. Após a análise, os resultados encontrados foram confrontados com a teoria presente na literatura utilizando-se a contribuição da Correspondência de Padrão (Pattern Matching) proposta por Trochim (1989) que segundo o autor envolve uma tentativa de ligar dois padrões em que um é o padrão teórico e o outro é o padrão observado ou operacional. A partir da análise, foram encontrados os resultados apresentados na próxima seção.

#### 4. Análise dos Resultados

Após a realização das entrevistas e análises chegou-se as seguintes categorias: (i) aprendizagem na organização, (ii) relações de aprendizagem e (iii) cultura de interação de aprendizagem.

**Aprendizagem na organização.** A partir dos relatos identificou-se que a aprendizagem no instituto estudado ocorre de maneira informal, já que os servidores relatam que aprendem a desenvolver suas atividades na prática, visto que não há um treinamento específico promovido pela instituição para que estes aprendam a realizar suas tarefas. A troca de experiências também é citada pelos entrevistados como forma de aprendizagem. Destaca-se ainda nos relatos a proatividade dos servidores em buscar as informações que precisam, ligando ou perguntando, como uma forma de aprendizagem. No relato dos entrevistados, a seguir, fica evidente que a aprendizagem acontece das formas explicitadas:

*“Aqui a gente aprende no dia-a-dia, não tem alguém que você chega e te explica tudo de uma vez. Aprende na luta mesmo, se não sabe fazer você liga e pede informação.”* (Entrevistado 2)

*“Eu aprendi fazendo. O que eu não sabia eu perguntava a outras pessoas que já fazem este tipo de trabalho e eu ia fazendo com essas dicas das pessoas.”* (Entrevistado 1)

*“Tinha duas terceirizadas que me passaram o serviço (...) Tive que aprender conforme surgia a demanda de serviço e elas me ensinavam.”* (Entrevistado 3)

Reconhecendo-se a troca de experiências como uma forma de aprendizagem, destacam-se também as interações para aprendizagem que será discutida na categoria a seguir.

**Interações para aprendizagem.** As relações entre os servidores e seus pares também são destaque no cenário de aprendizagem organizacional. Neste aspecto destacam-se as relações entre pares de mesmo nível hierárquico como forma de aprendizagem, visto que os entrevistados relatam se sentirem mais a vontade em buscar e compartilhar informações com colegas mais próximos e em quem confiam. Os servidores também consideram que quando não conseguem esclarecer suas dúvidas com os pares recorrem a outros setores e até mesmo à matriz institucional localizada na região metropolitana do Rio de Janeiro. Porém, ressaltam que não há incentivo da chefia em estimular a aprendizagem organizacional e apontam receber ao sanar dúvidas com superiores, o que pode ser identificado no relato a seguir:

*“Não, pra perguntar pros colegas do meu nível hierárquico não, acima sim”.*  
(Entrevistado 3).

*“(…)tem pessoa, principalmente de um nível superior, que eu acho que não vai colaborar com muita boa vontade(…)”* (Entrevistado 1)

Outro aspecto encontrado é a forma de seleção dos sujeitos para a busca de informações, vistos que os entrevistados primeiramente recorrem a pessoas do ciclo de amizade, em quem confiam, ou a pessoas chave para determinado problema com experiência na situação e que tem um precedente de transmitir informações, e desconsideram os colegas que possuem dificuldade de transmitir informações, mesmo que estes a possuam. O relato a seguir demonstra esta relação:

*“(…) era uma outra pessoa que fazia e quando passou pra mim, essa pessoa me passou todas as informações (...) eu já sei a quem eu posso perguntar. Se você já sabe que a pessoa tem esse perfil [de reter informações] você nem pergunta pra ele, pergunta pra outra pessoa.”* (Entrevistado 1)

Os servidores também apontam algumas dificuldades relacionadas à interação para aprendizagem com funcionários terceirizados, pois ao serem questionados sobre as pessoas que consideram competitivas, destacaram esta dificuldade que pode ser observada nos relatos a seguir:

*“Acredito que possa ser de cargos diferentes, por exemplo, a situação dos terceirizados”* (Entrevistado 3).

*“(…) terceirizados (...) então eu acho que cria uma certa competitividade da pessoa achar que trabalha mais e ganha menos, a pessoa se sente injustiçada.”*  
(Entrevistado 1).

Do mesmo jeito que os servidores procuram ajuda em outros servidores, todos eles afirmaram que se dispõem a ajudar os colegas, procurando dar o máximo de informações, quando solicitadas e não costumam reter informações.

*“Eu tento falar tudo, explicar tudo que a pessoa precisa.”* (Entrevistado 1)

*“Sim, (...) eu já tenho essa facilidade de querer passar tudo que eu sei pra pessoa poder fazer direito.”* (Entrevistado 3)

As interações para a aprendizagem, assim como as formas de aprendizagem refletem a cultura de aprendizagem organizacional que será detalhada na próxima categoria.

**Cultura de interação de aprendizagem.** A relação entre líderes e liderados, conforme explicitado na categoria anterior, pode ser considerado um aspecto cultural que reflete na aprendizagem organizacional, pois os entrevistados alegam que os superiores não incentivam a aprendizagem, ficando a cargo dos mesmos definirem seus mecanismos de aprendizagem. Pelos relatos nota-se ainda que a cultura de aprendizagem no instituto é pouco incentivada institucionalmente, pois a cultura de aprendizagem assim como as formas de aprendizagem é passada aos indivíduos de maneira informal pelos pares. Por outro lado, um dos servidores demonstrou que desejaria que tivesse uma deliberação formal que determinasse a posição das chefias sobre as interações para aprendizagem, tanto formais quanto informais. O fragmento a seguir expressa esta intenção:

*“Acho que tinha que ter o chefe do meu chefe pra falar assim: ‘Oh, tem que fazer uma reunião bimestral com os funcionários’. Cara, pra quê? Pra falar como que tá, pra olhar no olho, ouvir reclamação, pra... enfim... (...) Eu ‘só’ um cara que acredita muito em espaços não formais. Acho que pra gente ter conhecimento, não*

*necessariamente precisa de um curso, de uma sala. (...) Eu acho assim: ter espaço não formais e espaços formais.” (Entrevistado 4)*

Outro aspecto identificado é a falta de integração entre a visão do todo e das partes, pois os servidores alegam que não lhes é transmitido pelos níveis hierárquicos superiores, nem pela instituição, a relação de suas atividades com as demais, demonstrado no trecho a seguir

*(...) uma das coisas que organizacionalmente, que eu acho muito ruim, é porque assim, aqui se trabalha todo mundo fisicamente muito perto, estruturalmente, muita coisa está ligada, mas eu, por exemplo, não sei muita coisa que você faz. (...) Isso eu acho que no final das contas é muito mais um obstáculo do que um facilitador. (...) eu só recebi instrução do que que é pra fazer, das coisas que eu me dispus a fazer, quando eu acho que na verdade, apesar de você ter um cargo e uma função, você precisa entender a lógica da coisa em si e tudo mais. (Entrevistado 4)*  
*“Acho que quanto mais você conhece o todo, melhor você faz a parte.” (Entrevistado 4)*

Além desses fatores, foi levantada a questão da falta de espaços para convivência que propiciassem interações informais, como uma cantina, um restaurante universitário ou uma quadra de esportes, por exemplo, pois atualmente não existem estas áreas no Campus. Um entrevistado também considerou que o ambiente de trocas seria melhor se houve um incentivo e aponta a falta o reconhecimento.

Por último, constatou-se que os entrevistados consideram a criação de um ambiente de interação como sendo de extrema importância para a aprendizagem de suas atividades, bem como para a melhoria dos processos. O entrevistado 3 afirmou que:

*“(...) a troca de informações, além de você aprender, você enriquece e pode trazer coisas novas e melhorar o procedimento que está sendo feito a partir dessa interação.”(Entrevistado 3)*

Diante do exposto, nota-se que apesar de não haver um incentivo organizacional para a aprendizagem, a própria cultura de interação e busca de aprendizagem desenvolvida pelos servidores se estimulada organizacionalmente oferece subsídios à implantação de um ambiente de aprendizagem organizacional propício.

Com base nos resultados da análise será apresentado o confronto dos achados com a teoria conforme a técnica de correspondência de padrão proposta por Trochim (1989).

A partir dos achados corrobora-se que a aprendizagem organizacional no instituto estudado ocorre de forma informal como sugere Brandão (2008) ao descrever que estes tipos de relações são desestruturadas e constituem iniciativa do próprio empregado.

Em relação às interações para a aprendizagem, o fato dos servidores interagirem uns com os outros, indica que existe um clima de confiança, de diálogo, de comunicação e transparência entre os colegas de trabalho, pois se sentem a vontade para abordar seus pares para questionar e refletir sobre determinado problema apresentado. Essas características estão de acordo com o que Finger e Brand (2001) apontaram como adequadas em uma cultura que incentive a aprendizagem.

Outros aspectos recomendados por Godoy e Antonello (2011, p. 70) como desejáveis para que a AO aconteça e que são encontrados no Instituto, são: promoção de um ambiente informal para aprendizagem, compartilhamento de conhecimento, idéias e modelos mentais, interação entre pessoas.

Além disso, o fato dessas interações acontecerem sempre entre pessoas selecionadas sugere a existência de um grupo de colegas de trabalho com os mesmos objetivos de trocar informações e solucionar problemas em conjunto. Esse indício pode indicar a possibilidade de formação de uma comunidade de prática neste Instituto, pois as características de uma Comunidade de Prática envolvem: interações informais frequentes para troca de informações e práticas em um grupo determinado conforme salienta Flach e Antonello (2011).

Contudo, apesar da cultura de aprendizagem do Instituto possuir um caráter de aprendizagem informal, não existem espaços destinados a estas interações, como recomenda

Godoy e Antonello (2011). A falta de integração entre a visão do todo e das partes, é outro fator que também requer atenção, visto que também pode dificultar a implantação da AO no instituto estudado, pois, segundo Godoy e Antonello (2011), para o desenvolvimento de uma cultura de interação é necessário que haja o desenvolvimento da visão sistêmica dos funcionários e o investimento nas pessoas. Também é preciso permitir e recompensar as pessoas por estarem compartilhando conhecimento conforme apontado por Angeloni e Grotto (2009).

Por último, considera-se o fato das lideranças do Instituto não estimularem a aprendizagem organizacional como um empecilho que requer atenção, visto que, segundo Schein (2004), a cultura é derivada de um processo complexo de aprendizagem que é influenciada parcialmente pelo comportamento do líder. Assim, é necessário que as lideranças incentivem um ambiente de interação e também que se mostrem mais solícitas às interações para aprendizagem, visto que os técnicos-administrativos não têm se sentido a vontade para interagir com os superiores.

Não foi possível perceber algumas características maléficas à AO na Unidade pesquisada, como: ênfase no lucro e na individualidade, falta de comunicação e contato entre as pessoas, competitividade acirrada, não permitir que as pessoas passem um tempo aprendendo e compartilhando, entre outros. (ANGELONI; GROTTTO, 2009, SANTOS JR et al, 2007)

A discussão dos achados a luz da teoria indica que a Unidade estudada possui alguns entraves que podem prejudicar a implantação da AO se não forem tratados a fim de serem minimizados. Por outro lado, acredita-se que as oportunidades sejam maiores que as barreiras, pelo fato de já existir um bom relacionamento entre os colegas de trabalho, interagindo para aprender de forma pró-ativa, confiando que receberá a informação correta sempre que precisar e estando disposto a transmitir aquilo que sabe, formando um ciclo de aprendizagem.

## **5. Conclusões**

A partir das explicações aqui apresentadas, conclui-se que apesar da cultura organizacional do Instituto estudado ainda não estar plenamente desenvolvida, a cultura incipiente deste Instituto no que diz respeito às interações de aprendizagem, que foi identificada nesta pesquisa, sugere que os valores e práticas que hoje têm sido adotados são mais uma oportunidade do que um entrave para a implantação de uma AO nesta Unidade.

Chega-se a esta constatação porque apesar da cultura organizacional apresentar algumas características prejudiciais a implantação da AO, como a falta de um ambiente adequado e de incentivo da chefia, por exemplo, já existem algumas práticas importantes que estão adequadas para que a AO aconteça, como: as interações informais para aprendizagem, a confiança nos colegas, a pró-atividade, entre outros. Além disso, existe o interesse por parte dos servidores que as interações formais e informais para aprendizagem ocorram.

Contudo, apesar do interesse dos servidores em promover uma cultura de aprendizagem, não se pode desconsiderar o papel do líder neste processo. Por isso, antes de qualquer outra iniciativa para implantação da AO, será necessário conscientizar os líderes sobre a importância de sua participação neste processo tanto apoiando e incentivando as práticas de interação que vêm ocorrendo, no sentido de fixá-las como valores da cultura organizacional da Unidade, quanto investindo em uma estrutura adequada para que a AO aconteça.

Somando-se às considerações aqui apresentadas, acredita-se que este estudo tenha servido para identificar se as características culturais presentes no Instituto pesquisado estão adequadas para apoiar a implantação de uma AO. E este já seria o primeiro passo para o

desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem, pois possibilita a criação de estratégias para enfrentar as dificuldades identificadas. (ANGELONI; GROTO, 2009)

Por fim, considera-se que o estudo não teve o objetivo de encerrar a discussão aqui apresentada, mas sim de abordar alguns aspectos deste assunto visando contribuir com o aprofundamento das questões que envolvem esta área, procurando levar ao leitor uma reflexão sobre os fatores relacionados a esta temática. Como proposições para novos estudos, sugerimos uma pesquisa que identifique os aspectos culturais que envolvem a relação entre servidores e terceirizados capazes de interferir nas interações para aprendizagem e a realização do mesmo estudo em outras Unidades desta IFES, visto que estas também são alvo da mesma legislação e programas da Universidade.

## 6. Referências

AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. Gestão Estratégica De Pessoas E Inovação: Uma Parceria Essencial. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, Rio Grande do Norte, v. 4, n. 1, p. 33-42, 2011.

ANGELONI, M. T.; GROTO, D. A influência na cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 8, n. 2, p. 76-93, 2009.

ANTONELLO, C. S. O processo de aprendizagem interníveis e o desenvolvimento de competências. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 9, n. 25, p. 39-58, set./dez. 2007

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. e cols. **Os novos horizontes de gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências [recurso eletrônico]**, Porto Alegre: Bookman, 2008, p. 12- 33.

ANTONELLO, C. S. Contextos do Saber – A Aprendizagem Informal. In: GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011, p.139-159

ANTONELLO, C. S.; AZEVEDO, D. Aprendizagem Organizacional – explorando o terreno das teorias culturais e das teorias baseadas em práticas. In: GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**, Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 89-113

ANTONELLO, C. S.;GODOY, A. S. Aprendizagem Organizacional e as Raízes de sua Polissemia. In: GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**, Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 31-49

ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. **Organizational learning II: theory, method and practice**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996

BARRETO, L. M. T. S.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, jan./fev./mar. 2013

BEM, R. M.; PRADO, M. L.; DELFINO, N. Desafios À Implantação Da Gestão Do Conhecimento: A Questão Cultural Nas Organizações Públicas Federais Brasileiras. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v.11, n.2, p. 123-135, mai./ago. 2013

BISPO, M. S.; GODOY, A. S. A etnometodologia enquanto caminho teórico-metodológico para investigação da aprendizagem nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea** [online], Rio de Janeiro, v.16, n.5, p. 684-704, 2012

BITENCOURT, C. C. **A Gestão de Competências Gerenciais A Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. 2001. 319 f. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BRANDÃO, H. P. Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 6, n. 3, p. 321-342, 2008 recolocar no texto

BRASIL, Decreto Nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm), acesso em 23/05/2014.

CHU, R. A. **Modelo Contemporâneo De Gestão À Brasileira**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

COSTA, L. A. Aprendizagem Organizacional e sua influência no processo de aprendizagem dos indivíduos. In: GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**, Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 301-328

CROSSAN, M.M.; LANE, H.W.; WHITE, R. E. Na organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of management review**, Briarcliff Manor, v. 24, n. 3, p. 552-537, July 1999.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L. Aprendizagem Organizacional: Oportunidades e Debates Atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Coord) **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 15-38

ESTIVALETE, V. F. B.; LÖBLER, M. L.; PEDROZO, E. A. Repensando o Processo de Aprendizagem Organizacional no Agronegócio: um Estudo de Caso realizado numa Cooperativa Destaque em Qualidade no RS. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 157-178, Abr./Jun. 2006

FADUL, É.; SILVA, L. P. Cultura Organizacional: Diversidade de Interpretações e Possibilidades de Estudo no Contexto das Organizações Públicas. In: **Encontro da Associação Nacional da Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 33., São Paulo, 2009

FERREIRA, M.C.; ASSMAR, E.M.L. Cultura, satisfação e saúde nas organizações. In: TAMAYO, A. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

FINGER, M.; BRAND, S. B. Conceito de “Organização de Aprendizagem” Aplicado à Transformação do Setor Público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Coord) **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 165-195

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. Improvisação e Aprendizagem nas Organizações : Reflexões a Partir da Metáfora da Improvisação no Teatro e na Música. In: GODOY, A. S.;

- ANTONELLO, C. S. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**, Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 114-138
- FLEURY, A.; FLEURY M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997
- FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica**, São Paulo: Thomsom Learning, 2007.
- GHERARDI, S. **Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning**. Malden: Blackwell, 2006. (Organization Strategy Series).
- GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. Cartografia da Aprendizagem Organizacional no Brasil – uma revisão multiparadigmática. In: GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**, Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 51-77
- OLIVEIRA, O. B.; VILLARDI, B. Q. Práticas de Aprendizagem Coletiva de Pesquisadores de Uma Empresa de Conhecimento Intensivo: Características, Obstáculos e Implicações para a formação de Comunidades de Prática. In: **Encontro da Associação Nacional da Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 34., Rio de Janeiro, 2012
- PIRES, J.C.S.; MACÊDO, K.B. Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n.1, p. 81-105, jan./fev. 2006
- RODRIGUES, S. B.; CHILD, J.; LUZ, T. R. Aprendizagem contestada em ambiente de mudança radical. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.44, n.1, p. 27-43, jan./mar. 2004
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágios e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANTOS JR, A. B.; BISPO, F. C. S.; MOURA, L. S. A Gestão da Aprendizagem nas Organizações. In: **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 4., Resende, 2007
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- SOUTO, S. R.; GARCIA, F. C. A influência da cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e socialização: um estudo de caso de uma empresa do setor de hotelaria de Minas Gerais. **Revista Turismo: Visão e Ação**, v. 11, n. 1, p. 41-62, 2009.
- THOMAS, D. R. A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. **American Journal of Evaluation**. v. 27, n. 2, Jun. 2006.
- TROCHIM, W. M. K. Outcome pattern matching and program theory. **Evaluation and Program Planning**. v.12, p.355-366, 1989.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000
- VILLARDI, B. Q.; LEITÃO, S. P. Organizações de aprendizagem e mudança Organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.34 n.3, p. 53-70, mai./jun, 2000
- WENGER, E. Communities of Practice and Social Learning Systems. **Organization Articles**, v.7, n.2, p. 225-246, 2000