

## Revisão Bibliométrica sobre Mudança Organizacional e Aprendizagem Gerencial em uma Organização Intensiva em Conhecimento

**Autoria:** Louise de Lira Roedel Botelho, Marcelo Macedo, Fernando Ostuni Gauthier, Marcia Adriana Tomaz Duarte

**Resumo:** A aprendizagem gerencial é uma área de pesquisa emergente no campo da teoria das organizações que investiga a maneira como os gerentes aprendem. Outro tema que ganha espaço na teoria organizacional refere-se ao processo de mudança nas organizações. As organizações estão constantemente mudando seus processos e métodos de gestão. Uma abordagem alternativa e amplamente individualizada do potencial de mudança faz com que os indivíduos aprendam constantemente (ou deixem de aprender) com suas ações. Kaufman (1971) argumenta que a mudança ocorre por meio da rotatividade de pessoal. Em outras ocasiões, a mudança é literalmente forçada em uma organização pelo ambiente. A aprendizagem gerencial preocupa-se com o estudo de mecanismos e métodos que colaboram para a prática da gestão empresarial (MORAES, SILVA e CUNHA, 2004). No entanto, a temática aprendizagem gerencial ainda é considerada um campo fértil para o desenvolvimento de estudos. Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é conhecer a evolução dos estudos sobre aprendizagem gerencial e mudança organizacional, visando identificar como esses dois conceitos se correlacionam, de modo a conhecer oportunidades para o desenvolvimento de novas pesquisas em uma empresa intensiva em conhecimento como a EMBRAPA Clima temperado. Esta empresa foi escolhida por cumprir critérios específicos, tais como: ser uma organização intensiva em conhecimento; ter passado por um processo de mudança; possuir um conjunto de gerentes ainda na ativa da organização que lideraram o processo de mudança; e oferecer ao mercado conhecimento razoavelmente sofisticado ou produtos (bens ou serviços) baseados no conhecimento (QUINCOZES, 2010). Para tanto, utilizou-se como metodologia uma revisão bibliométrica em três bancos de dados: SCOPUS, Web of Science e Emerald, entre os anos de 2000 a 2010. O uso do método da revisão bibliométrica da literatura permitirá ao pesquisador aproximar-se da problemática que deseja apreciar, e traçar um panorama sobre a sua produção científica, para que se possa conhecer a evolução do tema ao longo do tempo e, com isso, visualizar possíveis oportunidades de pesquisa envolvendo mudança organizacional e aprendizagem gerencial em uma organização intensiva em conhecimento. A busca pela compreensão da correlação entre os temas surge do interesse da autora deste artigo em desenvolver sua tese de doutorado sobre a temática da aprendizagem gerencial numa organização intensiva em conhecimento que passou por um processo de mudança. A Embrapa Clima Temperado foi escolhida como organização que sediará a pesquisa. Verificou-se que a correlação das temáticas relacionadas à mudança organizacional e aprendizagem gerencial é um campo profícuo de estudos, e que há uma ascendência exponencial de pesquisas voltadas para o assunto. A literatura internacional indica um crescente interesse de pesquisadores por tal área (BURGOYNE e REYNOLDS, 1997; FOX, 1997). Assim, o diferencial deste trabalho reside na contribuição da revisão sistemática para as ciências sociais, e para conhecer, através da literatura internacional, o campo de estudos proposto no artigo, que será apresentado em trabalho futuro.

**Palavras-Chaves:** Revisão sistemática, produção científica, aprendizagem gerencial e mudança organizacional.

## 1 Introdução

As organizações estão constantemente mudando seus processos e métodos de gestão. Uma abordagem alternativa e amplamente individualizada do potencial de mudança faz com que os indivíduos aprendam constantemente (ou deixem de aprender) com suas ações. Essa abordagem divide as organizações entre as que aprendem e as que desaprendem (HEDBERG, 1981). Existem diversas explicações para a mudança organizacional. Kaufman (1971) argumenta que a mudança ocorre por meio da rotatividade de pessoal. Apesar da seleção e do treinamento cuidadoso, gerações sucessivas de pessoal nas organizações não são clones umas das outras. Em outras ocasiões, a mudança é literalmente forçada em uma organização pelo ambiente.

No que tange ao processo de aprendizagem pode-se dizer que tradicionalmente ele é visto como um método de passagem do conhecimento do professor ao aprendiz, sendo concebido como um processo formal de transferência de conhecimento (FOX, 1997; MORAES, SILVA e CUNHA, 2004). Nas organizações esta concepção de aprendizagem não supre as expectativas e necessidades da prática da atividade gerencial, pois uma das grandes críticas reside na forma como são elaborados os programas de desenvolvimento gerenciais e o conteúdo que estes procuram ensinar (LIVINGSTON, 1971). Neste campo de teoria e prática, acredita-se que a aprendizagem do gerente não ocorre em momentos específicos, como treinamentos e programas de desenvolvimento gerencial, mas em um espectro mais amplo como em sua trajetória de vida, vivência com amigos, colegas de trabalho, família, etc. A aprendizagem gerencial é uma abordagem que procura integrar a educação, a experiência e o contexto da ação gerencial. Assim, a aprendizagem gerencial é o estudo dos processos de aprendizagem (FOX, 1997).

A aprendizagem gerencial preocupa-se com o estudo de mecanismos e métodos que colaboram para a prática da gestão empresarial (MORAES, SILVA e CUNHA, 2004). No entanto, a temática aprendizagem gerencial ainda é considerada um campo fértil para o desenvolvimento de estudos. A literatura internacional indica um crescente interesse de pesquisadores por tal área (BURGOYNE e REYNOLDS, 1997; FOX, 1997). Embora exista em nível internacional uma preocupação com o desenvolvimento de estudos e pesquisas que envolvam a aprendizagem gerencial, no Brasil, as investigações sobre este tema ainda mostram-se incipientes (MORAES, SILVA e CUNHA, 2004).

Diante disso, o uso do método da revisão bibliométrica da literatura permitirá ao pesquisador aproximar-se da problemática que deseja apreciar, e traçar um panorama sobre a sua produção científica, para que se possa conhecer a evolução do tema ao longo do tempo e, com isso, visualizar possíveis oportunidades de pesquisa envolvendo mudança organizacional e aprendizagem gerencial em uma organização intensiva em conhecimento. A busca pela compreensão da correlação entre os temas: mudança organizacional e aprendizagem gerencial surge do interesse da autora deste artigo em desenvolver sua tese de doutorado sobre a temática da aprendizagem gerencial numa organização intensiva em conhecimento que passou por um processo de mudança. A Embrapa Clima Temperado foi escolhida como organização que sediará a pesquisa.

Para atingir o objetivo proposto, neste artigo, serão apresentados, num primeiro momento, o método de pesquisa e os critérios de inclusão das publicações. Num segundo momento, são tecidos alguns apontamentos e conceitos sobre os principais temas que envolvem a mudança organizacional e aprendizagem gerencial. O próximo item tratado é um panorama geral sobre as publicações selecionadas e, por fim, emergem as considerações finais do estudo, onde são apresentados os temas emergentes advindos da análise da produção literária que podem servir de alicerce para futuras pesquisas.

## 2 Justificativa

Mudança e aprendizagem muitas vezes se cruzam na pesquisa científica. Há uma corrente (SENGE, 1990; DRUKER, 2000 e STACEY, 1998) que argumenta que todo processo de mudança gera

aprendizagem e que todos nós aprendemos diante de situações de desafio. Nesse caso a mudança é grande desencadeador de tal processo. Existe outra corrente da literatura que argumenta que mudança e aprendizagem nem sempre ocorrem concomitantemente. Segundo Parente (2005) particularmente nas abordagens gestionárias, poder-se-á incorrer no raciocínio errôneo de equiparar o conceito de mudança em contexto empresarial ao conceito de aprendizagem. Para o autor estudos são conduzidos na direção de que a primeira é apenas uma condição facilitadora da segunda e não um processo de aprendizagem em si mesmo.

Partindo do pressuposto de que os gerentes são os grandes responsáveis pelas mudanças organizacionais (YUKL, 1998; DAFT, 2008) o trabalho de Evans (2007) explora a relação bem sucedida entre a teoria da aprendizagem e mudança organizacional. O objetivo do trabalho é encorajar gerentes organizacionais no desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para implementação da mudança organizacional. O autor considera líderes como gerentes e utiliza o arcabouço teórico de Charles Handy que considera toda mudança sinônimo de aprendizagem.

Nesse sentido, objetivo deste artigo é traçar um panorama sobre como o tema mudança organizacional e aprendizagem gerencial estão sendo tratados na literatura científica. Mais especificamente como está sendo construída a correlação entre mudança organizacional e aprendizagem gerencial em uma empresa intensiva em conhecimento como a EMBRAPA Clima temperado. A EMBRAPA Clima temperado foi escolhida por cumprir critérios específicos, tais como: ser uma organização intensiva em conhecimento; ter passado por um processo de mudança; possuir um conjunto de gerentes ainda na ativa da organização que lideraram o processo de mudança; e oferecer ao mercado conhecimento razoavelmente sofisticado ou produtos (bens ou serviços) baseados no conhecimento. Para criar, adaptar e transferir conhecimentos, a Embrapa Clima Temperado foca suas atividades em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, transferência de tecnologia e socialização do conhecimento (QUINCOZES, 2010). Para Alvesson (2004), as organizações de pesquisa e desenvolvimento estão entre os tipos de organizações intensivas em conhecimento.

### **3 Revisão Bibliométrica como Método de Pesquisa**

A bibliometria, segundo Cunha (1985, p.37) é um método de pesquisa que permite encontrar uma quantidade restrita de periódicos essenciais (denominados nucleares) que se supõe possuir os artigos mais relevantes publicados sobre um determinado assunto, “partindo da prática estabelecida na comunidade científica de fornecer as referências bibliográficas de qualquer trabalho”.

A revisão bibliométrica foi escolhida por ser um método planejado para responder a uma pergunta específica, e que possibilita coletar, selecionar e analisar criticamente os estudos. As fontes de um estudo de bibliometria são, portanto, artigos provenientes de estudos originais disponíveis em um banco de dados. No presente trabalho, a pergunta de pesquisa que o norteou é: Como está sendo apresentada a evolução do campo de estudo sobre a correlação entre mudança organizacional e aprendizagem gerencial ao longo dos últimos anos?

A revisão bibliométrica difere da revisão bibliográfica tradicional. Esta última possibilita apenas uma visão geral sobre assuntos específicos e é usada como argumento para novas pesquisas. Castro (2001) ressalta que as suposições do autor, e o viés que ocorre na seleção e análise da literatura, geralmente, não são conhecidos. No campo da administração e para a consecução dos objetivos desta pesquisa, a revisão bibliométrica é importante, pois permite que o pesquisador selecione e analise o território intelectual existente e formule uma questão de pesquisa, para desenvolver o corpo de estudos proposto.

#### **3.1 Critérios de inclusão, fonte de dados e seleção de estudos**

Como estratégia para a elaboração da revisão bibliométrica da literatura sobre mudança organizacional e aprendizagem gerencial, utilizou-se a seguinte seqüência de passos:

1º. Passo: escolha dos bancos de dados – Optou-se pelos seguintes bancos de dados: *Web of Science*, *Emerald* e *SCOPUS*, pois o objetivo principal da pesquisa é conhecer a evolução da temática

sobre aprendizagem gerencial num nível macro de estudos. O banco de dados *Web of Science* foi selecionado por atender aos critérios de relevância e reconhecimento nacional e internacional de pesquisadores, bem como pertencer a plataforma do Portal Capes e possuir um vasto acervo de publicações. O banco de dados *Emerald*, foi selecionado pelos mesmos critérios e por possuir periódicos que não estavam expostos nos outros bancos de dados pesquisados e por ter uma coleção de publicações periódicas com concentração nas áreas de Administração, Contabilidade, Ciência da Informação, Engenharia Mecânica, Engenharia Elétrica e Engenharia de Produção. E por fim, o banco de dados *SCOPUS* possui características bem específicas que foram relevantes para sua seleção. O *SCOPUS* possui mais de 16.500 títulos de mais de 4.000 editores internacionais; 575 publicações comerciais; 315 séries de livros; 3,6 milhões de *papers* de conferências e 37 milhões de registros. Buscou-se com a triangulação dos bancos de dados alcançar um número significativo de publicações a serem analisadas.

2º. Passo: Escolha das palavras-chave e período de pesquisa – A busca no banco de dados abrangeu os anos de 2000 a 2010. Considerou-se o período de busca de dez anos, suficiente para que a pesquisadora compreenda a evolução da temática. Como palavras-chave utilizou-se os termos: “*organizational change*” e “*management learning*”, além de variações do tema: “*managerial learning*”, *change*, *leadership*, *leader*, “*individual learning*”. A busca ocorreu em: títulos, resumo (*abstract*), palavra-chave (*keywords*). Salienta-se que foram utilizadas publicações que incorporavam o campo das ciências sociais nos três bancos de dados.

3º. Passo: Descrição da busca nos três bancos de dados

*Web of Science:*

No *Web of Science* a busca ocorreu da seguinte forma: primeiro buscou-se no campo *Search* a determinação: *organizational change + management learning*. O tipo de busca utilizado foi “*all*”. Como resposta o banco apontou 455 publicações (essas publicações não discriminavam publicações completas e *abstracts*). Dado o número considerável de publicações, a pesquisadora optou por novo refinamento de sua pesquisa, selecionando no *link* “*general categories*” o item “*social sciences*”. Com isso, 373 publicações foram encontradas. Novo refinamento foi necessário: o uso do item “*documents types*”. Assim demonstrou-se a necessidade de buscar apenas artigos científicos publicados. Como resposta, 303 publicações foram apontadas. Somente a partir dessa trajetória, a pesquisadora pode finalmente selecionar o período desejado de dez anos (item “*publication years*”), compreendido entre os anos de 2000 a 2010 (inclusive). Da mesma forma, a pesquisadora procedeu com as variantes do tema. O resultado, dessa pesquisa foi o achado de 224 publicações, conforme pode ser visualizado na tabela 1:

Tabela 1: Número total de publicações por ano da *Web of Science*

Ano	Quantidade de publicações ao ano
2000	15
2001	20
2002	17
2003	18
2004	11
2005	23
2006	26
2007	14
2008	39
2009	3
2010	11
TOTAL	224

Após essa pesquisa, o próximo corte consistiu em selecionar dessas 224 publicações aquelas que possuíam artigos completos no banco de dados. Verificou-se que 100 publicações preenchiam tal critério. O passo seguinte foi selecionar, dentre as 100 publicações, aquelas que possuíam afinidade com o interesse de pesquisa da pesquisadora. Assim, procedeu-se a seguinte trajetória de seleção: 1) leitura do título do artigo; 2) leitura do *abstract*; 3) leitura das palavras-chave. Dessa forma, foram selecionados 22 artigos.

*Emerald:*

No banco de dados do *Emerald*, foram encontradas 475 publicações com as palavras chave: “*organizational change*” e “*management learning*”. A fim de se aproximar do tema de pesquisa a pesquisadora procedeu da seguinte forma: primeiro realizou nova busca ao banco de dados onde utilizou as seguintes palavras chave: “*organizational change*” and “*lived experience*” and “*management learning*”. Com isso foram encontradas cerca de 30 publicações. Dessas publicações, após leitura do abstract, verificou-se que as publicações não possuíam relevância para a pesquisa nem afinidade com o tema que se propunha estudar. Sendo então descartados.

Nova busca foi realizada no banco de dados, agora utilizando as variações das palavras-chave: “*organizational change*” and “*managerial learning*”. Foram encontradas 44 publicações. Dessas 44 publicações, foram selecionadas 21 publicações completas. Salienta-se que no banco de dados do *Emerald*, grande parte das publicações não estavam disponíveis como periódicos completos, tendo apenas o *abstract* ou estavam disponíveis para a compra, fator que fugia aos objetivos propostos pela pesquisadora (tempo para realização da pesquisa e custo).

Tabela 2: Número de publicações por ano da Emerald

Ano	Quantidade de publicações ao ano
2000	26
2001	20
2002	21
2003	41
2004	37
2005	46
2006	46
2007	65
2008	63
2009	57
2010	53
TOTAL	475

*Scopus:*

A busca nesse banco de dados ocorreu da seguinte forma: primeiro, buscou-se o termo “*organizational change*” and “*management learning*” em todos os tipos de documentos nas seguintes sub-áreas: *life sciences*, *health sciences*, *physical sciences*, *social sciences e humanities*. Desta forma foram encontradas 14 publicações. Procedeu-se nova busca, utilizando os termos *change* and “*management learning*” onde foram encontradas 196 publicações compreendidas no período de 2000 a 2010. Após leitura do título, *abstract*, e palavras-chave, selecionou-se 17 publicações. O próximo passo consistiu em verificar quantas possuíam artigo completo no banco de dados. Chegou-se a 10 publicações completas que estavam em congruência com o tema que a pesquisadora gostaria de estudar. A pesquisadora lembra que todas as 14 publicações encontradas na primeira busca faziam parte da segunda busca estando assim alocadas no resultado final encontrado nesse banco de dados.

Tabela 3: Número total de publicações da Scopus

Ano	Quantidade de publicações ao ano
2000	7

2001	9
2002	9
2003	11
2004	10
2005	25
2006	15
2007	31
2008	32
2009	24
2010	28
TOTAL	196

A partir dos dados encontrados, pode-se tecer uma comparação entre os três bancos de dados em relação ao volume de produção.

Tabela 4: Total de publicações encontradas

Banco de dados	
Web of Science	224
Emerald	475
SCOPUS	196
TOTAL	895

Com base nos dados apresentados pelos três bancos de dados, pode-se tecer a evolução do tema sobre mudança organizacional e aprendizagem gerencial ao longo do tempo.

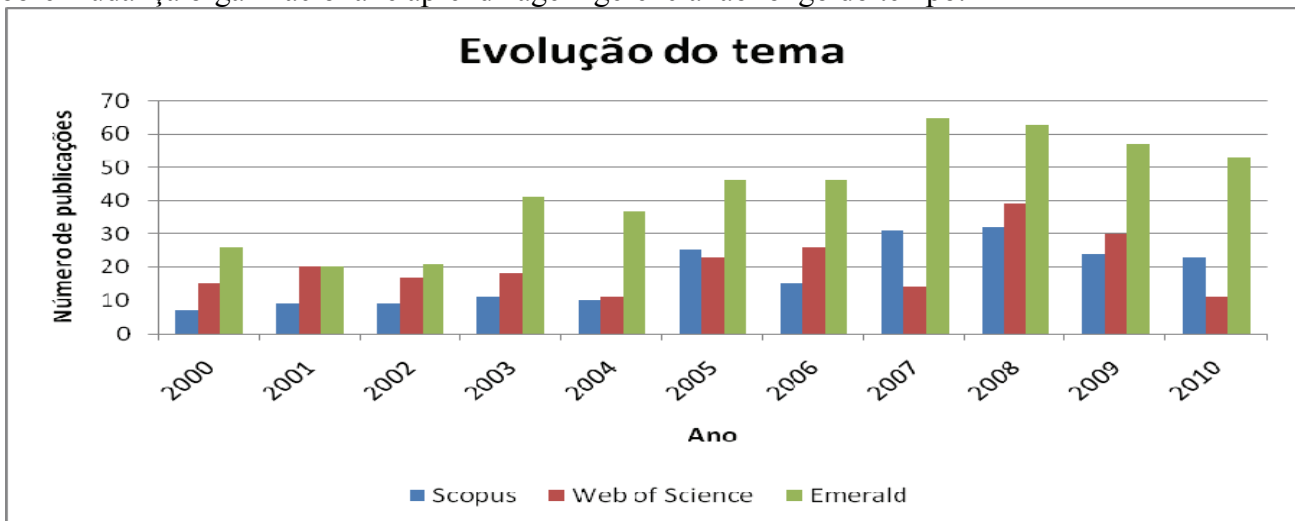


Gráfico 1: Recorte de tempo das publicações sobre mudança organizacional e aprendizagem gerencial  
4º. Passo: Seleção dos artigos completos nos três bancos de dados

O intuito desta fase é conseguir cerca de 20 a 30 artigos que servirão de base para a elaboração da revisão sistemática. Para seleção dos artigos, realizou-se a leitura do título e do *abstract* de cada uma das 53 publicações. Salienta-se que algumas publicações apareceram em ambos os bancos de dados, sendo então descartadas quando houvesse duplicidade. Após constatação de duplicidade e nova revisão sobre as temáticas das publicações, restaram 24 artigos, para análise em profundidade.

5º. Passo: Panorama sobre os artigos selecionados

O objetivo desta fase é conhecer quais periódicos, tipo de estudo, temas de destaque e autores mais publicaram dentro do escopo selecionado para a revisão sistemática. O intuito principal foi aprofundar os conhecimentos da pesquisadora a cerca do universo dos estudos sobre mudança

organizacional e aprendizagem gerencial. Com base nos artigos selecionados, a pesquisadora pode fazer algumas considerações sobre os achados. Conforme mostra-se a seguir:

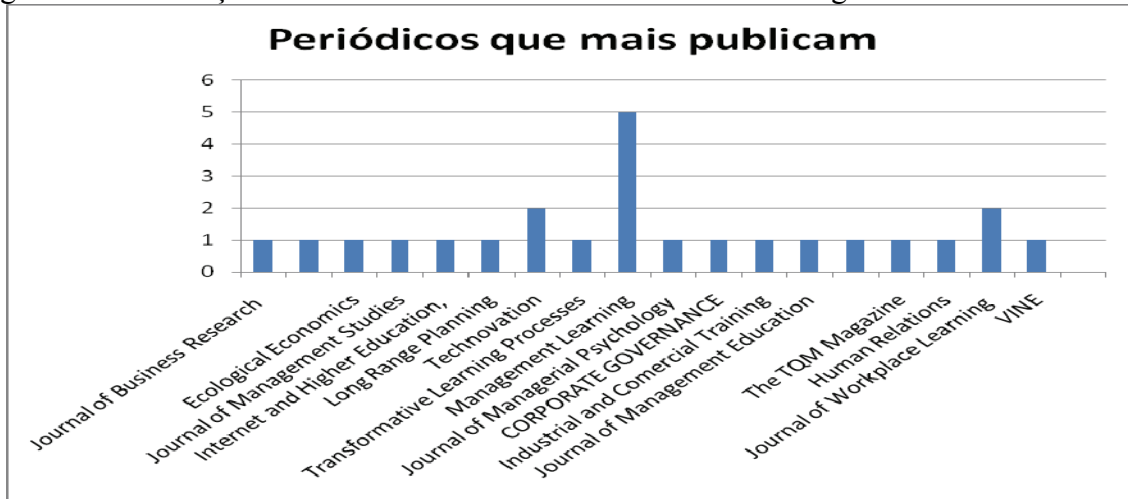


Gráfico 2: Periódicos que mais publicam

Numa análise mais aprofundada das publicações, verifica-se que há um destaque para o periódico *Management Learning* em comparação aos demais.

Tabela 5: Periódicos que mais publicam

Periódicos que mais publicam	Quantidade
Journal of Business Research	1
The journal of information and knowledge management systems	1
Ecological Economics	1
Journal of Management Studies	1
Internet and Higher Education,	1
Long Range Planning	1
Technovation	2
Transformative Learning Processes	1
Management Learning	5
Journal of Managerial Psychology	1
Corporate Governance	1
Industrial and Comercial Training	1
Journal of Management Education	1
Leadership & Organization Development Journal	1
The TQM Magazine	1
Human Relations	1
Journal of Workplace Learning	2
VINE	1
<b>Total</b>	<b>24</b>

Tabela 6: Temas mais publicados

Temas mais publicados	Qtd
Aprendizagem individual e organizacional	4
Aprendizagem gerencial na mudança	14
Transformação como um processo de mudança e prática gerencial	3
Aprendizagem situada como alavanca para a mudança	3
<b>Total</b>	<b>24</b>

Quanto aos autores que mais publicam, os únicos destaques foram Cope (2003 e 2007) e Gray (2006 e 2007) ambos com duas publicações. Os demais autores possuem apenas uma publicação.

Em relação ao o tipo de estudo, há destaque sobre os artigos teóricos, em comparação aos empíricos. Argumenta-se que a maioria dos estudos sendo eles, teóricos ou empíricos, teve como objetivo a construção de um modelo teórico sobre o tema abordado no trabalho.

Tabela 7: Tipo de estudo

Tipo de Estudo	Quantidade
Teórico	18
Empírico	6
Total	24

Com base nos dados apresentados, verificou-se que os campos da mudança organizacional e aprendizagem gerencial é profícuo de estudos, e que há uma ascendência exponencial de estudos voltados para as temáticas. Tudo isso leva a crer que há interesse por parte das publicações e dos pesquisadores em aprofundar suas questões nessas áreas.

6°. Passo: análise em profundidade - Os 24 artigos selecionados foram estudados em profundidade e analisados segundo os critérios de: objetivo da pesquisa; tipo de pesquisa (empírica ou teórica); nível de análise (individual, grupo, organização, inter-organizacional); método de pesquisa (qualitativo, quantitativo); contexto da pesquisa (empresa, escola, hospital); fenômeno de estudo (liderança, aprendizagem, organizações de aprendizagem, aprendizagem gerencial, desempenho); relação entre mudança organizacional e aprendizagem gerencial; recomendações para futuras pesquisas. Durante a análise em profundidade dos artigos selecionados na revisão sistemática, surgiram temas emergentes os quais serão tratados na sessão a seguir.

#### 4 Temas Emergentes nos Estudos Selecionados

Com a revisão sistemática da literatura, pode-se constatar a presença de alguns temas emergentes de estudo, relacionados a mudança organizacional e aprendizagem gerencial. Entre esses temas estão:

- Aprendizagem individual e organizacional;
- Aprendizagem gerencial na mudança;
- Transformação como um processo de mudança e prática gerencial;
- Aprendizagem situada como alavanca para a mudança.

A seguir descrever-se-á cada um desses temas a partir da análise de alguns dos trabalhos mais citados em cada assunto.

#### 5 Aprendizagem Individual e Organizacional

Durante a revisão sistemática, notou-se que um item emergia nos artigos selecionados: a aprendizagem individual e organizacional. Dessa forma a pesquisadora resolveu discorrer sobre os trabalhos que enfocavam tal item, no intuito de construir um arcabouço preliminar para o entendimento da aprendizagem gerencial. Nos artigos a seguir, a aprendizagem individual é vista como um *start* no processo de aprendizagem organizacional. É um início para o processo de compreensão do papel dos gerentes nas organizações e como esses podem contribuir através de seus aprendizados para a aprendizagem organizacional.

Chonko, Dubinsky, Jones e Roberts (2003) em: “*Organizational and individual learning in the sales force: an agenda for sales research*” assinalam que na atualidade, a mudança é um dado e aprender é um componente crítico para o sucesso organizacional. O conceito de aprendizagem organizacional utilizado pelos autores diz respeito ao conjunto de sistemas e estruturas desenvolvidas para a adaptação na mudança. Os autores demonstram que a aprendizagem é fundamental para o sucesso e a mudança de uma força de vendas. Buscam ainda proporcionar um catalisador para a pesquisa sobre esse enfoque, onde a aprendizagem possa ser vista como vantagem competitiva para as organizações. Tanto as organizações, quanto os indivíduos aprendem quando há o processo de novas



informações gerando mudanças de comportamento. Por isso, é relevante enfatizar a aprendizagem tanto no nível individual quanto no nível organizacional por dois motivos: a aprendizagem pode e deve ser compartilhada, pois, assim, esse processo torna-se um catalisador afetando o comportamento dos indivíduos e dos grupos o que pode levar a melhoria do desempenho como um todo nas organizações; quando um indivíduo aprende por meio de aquisição e processamento de informações, essa pessoa tem potencial para mudanças de comportamento.

Em “*The learning organization: The individual as learner*”, Bennet (2006a) trás uma breve introdução sobre aprendizagem, meio ambiente e a necessidade de uma mudança transformacional na forma de pensar e de aprender. O artigo inicia com o argumento de que o mundo está mudando e tais mudanças repentinas elevam o nível de incertezas, levando os gestores a tomadas de decisões arriscadas, devido à necessidade de acompanhamento das demandas provenientes das mudanças. A autora adiciona à sua argumentação o aumento da complexidade, onde os gestores estão cercados por incertezas, levando a tomada de decisões arriscadas e rápidas para acompanhar a mudança. Essa complexidade não é linear e com isso, qualquer atitude de prever ou se antecipar aos eventos pode desencadear novas problemáticas para os gestores que não tem a compreensão do todo.

Siebenhqner e Suplie (2005) em: “*Implementing the access and benefit-sharing provisions of the CBD: A case for institutional learning*”, argumentam que a aprendizagem organizacional tem sido estudada sob diferentes vertentes nas ciências sociais. Nesse trabalho os autores aplicam um quadro conceitual baseado em políticas de aprendizagem principalmente na aprendizagem organizacional. No modelo proposto, a aprendizagem organizacional é compreendida como um processo em que atores individuais ou coletivos adquirem conhecimentos o que os leva a uma mudança de comportamento.

O trabalho de Antonacoupolou (2001) analisa a forma como os indivíduos aprendem e se adaptam aos períodos de mudanças nas organizações, utilizando as técnicas e contribuições aprendidas pelos mesmos em cursos de treinamento e desenvolvimento empreendidos pelas organizações. O objetivo desse estudo é examinar essas questões, explorando seus impactos em relação ao nível pessoal e organizacional. Para conhecer tal impacto, a autora, trabalha com as percepções dos gerentes nas inter-relações entre o ensino, aprendizagem e mudança. O artigo trabalha na perspectiva individual do gestor, procurando a partir do mesmo, identificar as condições que dão suporte para o desenvolvimento das duas perspectivas e como essas se entrelaçam.

Nesse contexto, entender como os gerentes aprendem é fundamental para compreender o processo de mudança organizacional, pois conforme ressaltam Siebenhqner e Suplie (2005), as mudanças seguem-se em ondas podendo ser sentidas nos projetos ou alterações na arena política institucional. Assim, na sessão seguinte abordar-se-á a aprendizagem gerencial na mudança.

## **6 Aprendizagem Gerencial na Mudança**

Aprendizagem gerencial na mudança é o tema do trabalho de Bennet (2006b), que tem como objetivo apresentar o processo de aprendizagem como uma forma de olhar para o mundo cada vez mais complexo. A autora tenta ao longo do trabalho responder as seguintes questões: as mudanças podem ser superficiais ou transformadoras? E em que nível tais mudanças podem ocorrer (individual, coletivo, organizacional) para serem superficiais e/ou transformadoras? O importante para que as mudanças sejam transformadoras, de acordo com o artigo, é que os líderes ou gestores aprendam a pensar na ação e para a ação, fazendo com que seu entorno seja modificado a partir de suas aprendizagens adquiridas.

Crocetti (2002) considera que a área da aprendizagem gerencial fornece subsídios relevantes para programas de desenvolvimento de gerentes. A autora argumenta que aprendizagem e gestão do conhecimento são dois conceitos interligados e lança um questionamento: A preocupação com a aprendizagem faz parte da formação do corpo gerencial nas organizações ou é apenas um modismo? Para ela é útil analisar duas perspectivas.

No artigo de Cannon e Edmondson (2005) intitulado “*Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve*”, os autores

apresentam a idéia de que as pessoas e as organizações em que trabalham devem aprender com seus erros. Os autores constataram que há poucas organizações preocupadas em aprender com a experiência proporcionada pelos erros ou falhas de um processo. Para eles, a contribuição do trabalho está em proporcionar uma nova visão sobre a importância da aprendizagem, principalmente daquela aprendizagem que pode vir com os erros.

Macpherson (2005) em *“Learning how to grow: resolving the crisis of knowing”* argumenta que as teorias de crescimento da empresa sugerem que os gestores devem resolver as crises sequenciais nas principais fases. Para o autor, o segredo de seu modelo prepositivo está no acúmulo de recursos, incluindo o uso do conhecimento, que deve ser aplicado e re-configurado de modo a criar e gerar novas estruturas e sistemas. O uso desse recurso poderá suavizar as crises em cada etapa da mudança.

O artigo *“Executive coaching: towards a dynamic alliance of psychotherapy and transformative learning processes”* de Gray (2006) traz a idéia de que a atividade de *coaching* é relevante para o desenvolvimento gerencial. Em outro artigo, *“Facilitating management learning developing critical reflection through reflective tools”*, Gray (2007) apresenta a importância da prática da reflexão crítica para o processo de gerenciamento da aprendizagem. Para o autor esse processo pode ser facilitado por intermédio do uso de ferramentas que provoquem a reflexão no indivíduo. O artigo discute ainda algumas das ferramentas disponíveis para os mediadores de aprendizagem, para ajudar um grupo ou cliente para uma compreensão mais crítica reflexiva da sua situação e organização. Estes incluem processos como a narração de histórias, conversas reflexivas, e o uso de ferramentas como metáforas.

Em *“Strategies for managerial self-change in a cleaned-up bureaucracy: a qualitative study”*, Jones e Kriflik (2005) têm o objetivo de apresentar um conjunto de estratégias que guiam os gestores para uma gestão eficaz num ambiente de mudança, dentro de um cenário compatibilizado por organizações burocráticas. Os autores elaboraram um modelo conceitual de gestão da mudança individual, onde destacam a importância das estratégias cognitivas e comportamentais na criação de uma compreensão e uma consciência de aprendizagem.

Bevan e Gitsham (2009) publicaram um artigo que revela até que ponto a experiência de gestores da alta cúpula organizacional contribui para o processo de gerenciamento de crises diante de mudanças vindas da globalização. Os autores enfatizam que a aprendizagem deriva das experiências.

*“Fast change – how to avoid getting in the way of your own success”* é um artigo que relata a experiência vivida por Evans (2007) como gestor em uma situação de mudança organizacional. Para o autor, é muito mais fácil e confortável viver a experiência da mudança quando se pertence à alta cúpula da organização. O autor justifica sua posição considerando que é uma situação que emerge uma sensação de conspiração, de se sentir no comando, sendo um território sedutor para o gerente incauto de mudança.

O trabalho *“How social accounts and participation during change affect organizational learning”* de Lines (2005) traz a tona o argumento de que o processo de mudança organizacional surte efeitos sobre a aprendizagem organizacional. Dessa forma, a aprendizagem organizacional pode ser vista como um amálgama de processos que possuem como objetivo desenvolver competências que auxiliam e guiam a organização para a vantagem competitiva. O autor demonstra em seu trabalho que a aprendizagem é um processo importante e que conduz mais efetivamente as organizações em suas adaptações oriundas das mudanças. O estudo sugere que se as organizações possuem interesse em maximizar o conhecimento e aprendizado, devendo criar formas de incentivo aos membros envolvidos no processo de mudança.

Suikki, Tromstedt, Haapasalo (2006) escreveram o artigo intitulado *“Project management competence development framework in turbulent business environment”* cujo objetivo é salientar que o desenvolvimento de competências está se tornando mais crítico na atualidade nos ambientes de negócios, principalmente em um cenário de mudanças. Os autores apresentam um modelo de desenvolvimento e gestão de competências (PMCD - *Project Management Competence Development*)

que está baseado nos conceitos de organização de aprendizagem, aprendizagem organizacional, cultura organizacional, gestão do conhecimento e gestão de projetos.

O trabalho de Buckley e Monks (2007) descreve o modo como um programa de aprendizagem gerencial foi concebido no intuito de prover aspectos que contemplem a educação formal e as experiências vividas de gestores que atuam em organizações que sofrem com as mudanças.

Em “*Main principles and practices in leader development*” Popper (2005) tem como objetivo compreender como os líderes/gerentes se desenvolvem. Dessa forma, o autor trabalha com argumentos derivados do pressuposto de que a liderança é uma manifestação humana, sendo um dado relevante, para o processo de desenvolvimento.

A partir dos trabalhos descritos, pode-se dizer que a aprendizagem gerencial mediante a mudanças gera um círculo vicioso de transformações nos métodos de gestão adotados pelos gerentes e, conseqüentemente, no processo de aprendizagem da organização. Ou seja, todo o conhecimento gerado servirá de subsidio para as mudanças transformadoras dentro das organizações. Por isso, na seção seguinte abordar-se-á a transformação como um processo de mudança e prática gerencial.

### **7 Transformação como um Processo de Mudança e Prática Gerencial**

Tosey e Robinson (2002) no artigo “*When change is no longer enough: what do we mean by “transformation” in organizational change work?*” identificam variações, quantidades e dimensões em que o termo transformação é utilizado. Para os autores o termo transformação pode estar atrelado a variações nas agendas, expectativas, modelos de trabalho e processos de mudança. A contribuição do artigo está na tentativa de explicar o termo transformação e nas formas como este termo é utilizado na literatura gerencial.

Dixon, Meyer e Day (2007) argumentam em seu trabalho “*Exploitation and exploration learning and the development of organizational capabilities: A cross-case analysis of the Russian oil industry*” que a mudança no estilo de gestão de cúpula influencia a aprendizagem organizacional como um todo. Para explicar tal afirmação, os autores realizam uma análise de caso com quatro grandes companhias de petróleo russas. Com base nos casos, os autores desenvolvem um modelo explicativo dividido em fases, sobre a relação entre a exploração e a exploração da aprendizagem e o desenvolvimento de capacidades organizacionais diante de mudanças, ou economias em transição.

Clarke e Butcher (2006) em seu trabalho teórico: “*Reconciling hierarchy and democracy: the value of management learning*” tecem críticas sobre o modo como o conhecimento tem sido compartilhado entre os níveis individuais e organizacionais na prática. Para os autores, ainda reside no interior das organizações à idéia de que a hierarquia deve ser a maior detentora do conhecimento, e esta pode disseminá-lo apenas quando for necessário. O processo de aprendizagem dos gestores está em permitir um melhor compartilhamento do conhecimento organizacional entre seus diversos *stakeholders*. Para isso, eles lembram que é necessário uma cultura que vise a manutenção desse processo, uma cultura voltada para a democracia do conhecimento e isso só poderá ser possível através de ações de aprendizado.

Nota-se, diante do exposto, que os trabalhos dos autores contribuem para as questões referentes à influência entre as práticas gerenciais e aprendizagem como insumo para o processo de mudança. Esses tópicos são lembrados na sessão a seguir.

### **8 Aprendizagem Situada como Alavanca para a Mudança**

“*The power of professionally situated practice analysis in redesigning organisations: A psychosociological approach*” de Scaratti, Gorli e Ripamonti (2009) é um trabalho voltado para a provocação de reflexões sobre a possibilidade de usar como alavanca, a prática do conhecimento situado de forma a desencadear a mudança organizacional e redesenhar a participação dos *stakeholders* na organização. Os autores utilizam a etnometodologia para compreender o conhecimento situado nas suas significações e formas. O trabalho é relevante, pois trabalha na tênue linha entre aprendizagem e

mudança. O documento mostra como o tema pode ser trabalhado como um processo estratégico e incorporado a prática gerencial.

O artigo de Pittaway e Cope (2007) examina as reflexões de estudantes no planejamento de novo empreendimento num curso de empreendedorismo, e mostra que é possível simular aspectos de aprendizagem gerencial, tais como a exposição emocional, bem como, da aprendizagem situada. A virtude do trabalho está em mostrar uma série de benefícios ligados a aprendizagem experiencial.

Cope (2003) em outro artigo intitulado “*Entrepreneurial learning and critical: reflection discontinuous events as triggers for ‘higher-level’ learning*” sugere que o empreendedorismo representa um contexto especial e único onde a aprendizagem ocorre e que carece de estudos para desmistificá-lo. O autor considera que a literatura sobre a aprendizagem empresarial é ainda emergente, por isso, torna-se útil apoiar-se em outros campos da literatura para informar a discussão do aprendizado descontínuo eventos.

### **9 Oportunidades de Pesquisa**

A partir da revisão bibliométrica da literatura realizada envolvendo a correlação entre os temas aprendizagem gerencial e mudança organizacional observou-se que existem algumas oportunidades para o desenvolvimento de novas pesquisas. A aprendizagem gerencial é um campo profícuo para o desenvolvimento de estudos futuros, desde que os pesquisadores se dêem conta que para compreender a aprendizagem gerencial necessita-se compreender os contextos onde há a presença de experiências vividas pelos gerentes. Afinal, todo esse conjunto de conhecimentos é que irá tornar os indivíduos agentes no processo de mudança.

Verifica-se como oportunidade de pesquisa que em nenhum trabalho pesquisado nos bancos de dados supracitados, foram encontrados trabalhos relacionados ao tema da aprendizagem gerencial num ambiente de mudança em uma organização intensiva em conhecimento. Por isso, a escolha pelo tema aprendizagem gerencial em um ambiente de mudança neste trabalho se faz importante. Assim, justifica-se a elaboração de um trabalho de cunho científico preocupado em compreender a aprendizagem dos gerentes em uma organização intensiva em conhecimento (EMBRAPA clima Temperado) durante o processo de mudança. As organizações intensivas em conhecimento precisam estimular o processo de aprendizagem e inovar continuamente. A “inovação se consegue em uma cultura que abraça e cultiva a aprendizagem e a mudança” (SENGE, 2000, p.616). Sendo assim, cabe ao líder (gerente) estimular a aprendizagem dos seguidores, capacitando-os para a mudança (YUKL, 2006), e incentivar a criatividade, para que a organização se envolva em projetos de inovação (DOVEY e FENECH, 2007).

### **10 Considerações Finais**

Após a realização da revisão bibliométrica da literatura sobre aprendizagem gerencial e mudança organizacional, pode-se constatar que esse campo do conhecimento apresenta uma curvatura ascendente em termos de volume de publicações internacionais. Tal fato se dá devido a importância que o tema ganha no interior das organizações, mais especificamente aquelas intensivas em conhecimento, como é o caso da empresa a ser estudada; bem como das instituições de ensino pelo mundo.

Quando a preocupação recai sobre o aumento da produtividade ou do processo de inovação a aprendizagem entra em cena como um viés pautado pela incorporação de conhecimento para as organizações, principalmente se o enfoque dos estudos estiver voltado para a contribuição da mudança para o aprendizado e para os processos de inovação.

Nesse sentido a discussão da consolidação da aprendizagem gerencial como uma área de pesquisa vem ganhando espaço nos periódicos internacionais, já que com o amadurecimento desse campo de estudo, há uma releitura do conceito tradicional de educação gerencial em processos de mudança. Conhecer as recém descobertas empíricas trazidas pelos estudos é o poder criar um espaço de discussão pautado em elementos concretos, já estudados, analisados e estruturados. Com essa base bem

alicerçada é possível que novos estudos surjam e se desmistifique e crie novas oportunidades de pesquisa em uma empresa intensiva em conhecimento.

## Referências

- ALVESSON, M. *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford University Press, 2004. 280 p.
- ANTOCOUPOLOU, E. The Paradoxical nature of the relationship between training and learning, *Journal of Management Studies*, v. 38, n. 3, p. 327-350, 2001.
- BENNET, A. The learning organization: The individual as learner. *The journal of information and knowledge management systems*, v. 36, n. 2, p. 136-138, 2006.
- BENNET, D. Expanding the knowledge paradigm. *Vine*, v. 36, n. 2, p. 175-181, 2006.
- BEVAN, D; GITSHAM, M. Context, complexity and connectedness: dimensions of globalization revealed. *Corporate Governance*. v. 9, n. 4, p. 435-447, 2009.
- BUCKLEY, F.; MONKS, K. Responding to managers learning needs in an edge-of-chaos environment: insights from ireland. *Journal of Management Education*, v. 32, n. 2, p146-163, 2007.
- BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. *Management learning: integrating perspectives in theory and practice*. London: Sage Publications Ltd., 1997.
- CANNON, M.D; EDMONDSON, A. C. Failing to learn and learning to fail (intelligently): how great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long Range Planning*, v. 38, n. 3, p. 299-319, 2005.
- CASTRO, A. A. *Revisão Sistemática e Meta-análise*. 2001. Disponível em: <http://metodologia.org/wp-content/uploads/2010/08/meta1.PDF>. Acesso em 20 de outubro de 2010.
- CLARKE, M; BUTCHER, D. Reconciling hierarchy and democracy: the value of management learning. *Management Learning*, v. 37, n. 3, p. 313-333, 2006.
- COPE, J. Entrepreneurial learning and critical: reflection discontinuous events as triggers for ‘higher-level’ learning. *Management Learning*, Sage Publications, v. 34, n. 4, p. 429–450, 2003.
- CHONKO, L, DUBINSKY, A, JONES, E, ROBERTS, J. Organizational and individual learning in the sales force: an agenda for sales research. *Journal of Business Research*, v. 56, n. 12, p. 935– 946, 2003.
- CROCETTI, C. Corporate learning: a knowledge management perspective. *Internet and Higher Education*, v. 4, n. 3, p. 271–285, 2002.
- CUNHA, M. V. Os periódicos em ciência da informação: uma análise bibliométrica. *Ciência e Informação*, Brasília, v. 14, n. 01, p. 37-45, 1985.

- DAFT, R. *Organizações: teoria e projetos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008. p. 632.
- DIXON, S. E. A.; MEYER, K. E.; DAY, M. Exploitation and exploration learning and the development of organizational capabilities: A cross-case analysis of the Russian oil industry. *Human Relations*, v. 60, n. 10, p. 1493-1523, 2007.
- DOVEY, K.; FENECH, B. The role of enterprise logic in the failure of organizations to learn and transform: A case from the financial services industry. *Management Learning*. Sage Publications, v. 38, n. 5, p. 573–590, 2007.
- DRUMMOND, J. P.; SILVA, E; COUTINHO, M. *Medicina baseada em evidências*. São Paulo: Atheneu, 2004. p. 177.
- EVANS, M. Fast change: how to avoid getting in the way of your own success. *Industrial and Comercial Training*. v. 39, n. 4, p 208-213, 2007.
- GRAY, D. E. Executive Coaching: Towards a dynamic alliance of psychotherapy and management learning. *Transformative Learning Processes*, Sage Publications. v. 37, n. 4, p. 475–497, 2006.
- GRAY, D. E. Facilitating management learning developing critical reflection through reflective tools. *Management Learning*, Sage Publications. v. 38, n. 5, p. 495–517, 2007.
- HEDBERG, B. How Organizations Learn and Unlearn. In: NYSTROM, P.; W. S. (Eds.) *Handbook of organizational design*. New York: Oxford University Press. 1981. P. 3-27.
- FOX, S. From management education and development to the study of management learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M (Ed). *Management learning: integrating perspectives in theory and practice*. London: Sage, 1997, p.21-37.
- JONES, R e KRIFLIK, G. Strategies for managerial self-change in a cleaned-up bureaucracy: a qualitative study. *Journal of Managerial Psychology*, v. 20, n. 5, p. 397-416, 2005.
- KAUFMAN, H. *The limits of organizational Change*. University: University of Alabama Press, 1971. p. 124.
- LINES. R. How social accounts and participation during change affect organizational learning. *Journal of Workplace Learning*, v. 17, n. 03, p. 157-177, 2005.
- LIVINGSTONE, J. The myth of the well-educated manager. *Harvard Business Review*, v. 49, n. 1, p. 79-89, 1971.
- MACPHERSON, A. Learning how to grow: resolving the crisis of knowing. *Technovation*, v. 25, n. 10, 1129–1140, 2005.
- MORAES, L. A; SILVA, M. A.; CUNHA, C. A. Aprendizagem gerencial: teoria e prática. *RAE-eletrônica*, São Paulo, v.3, n. 1, p. 01-21, 2004.

POPPER, M. Main principles and practices in leader development. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 26, n. 1, p. 62-75, 2005.

PARENTE, C. Conceitos de mudança e aprendizagem organizacional: contributos para a análise da produção de saberes. *Sociologia, Problemas e Práticas*, n. 50, p. 89-108, 2006.

QUINCOZES, E.R.F. Liderança e mudança em organizações intensivas em conhecimento: o caso da Embrapa Clima Temperado. 2010. 174 p. Dissertação (Mestrado) em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

SCARATTI, G.; GORLI, M. E.; RIPAMONTI, S. The power of professionally situated practice analysis in redesigning organizations: A psychosociological approach. *Journal of Workplace Learning*, v. 21, n. 7, p. 538-554, 2009.

SENGE, P. *A quinta disciplina*. São Paulo: Nova Cultural, 1990. p. 443.

SENGE, P. A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 676.

SIEBENHQUER, B.; SUPLIE, J. Implementing the access and benefit-sharing provisions of the CBD: A case for institutional learning. *Ecological Economics*, v. 5, n. 4, p. 507-522, 2005.

STACEY, R.D. *Pensamento estratégico e gestão da mudança: perspectivas internacionais sobre dinâmica organizacional*. Lisboa: Dom Quixote, 1998. p. 278.

SUIKKI, R; TROMSTEDT, R; HAAPASALO, H. Project management competence development framework in turbulent business environment. *Technovation*, v. 26, n. 5-6, p. 723-738, 2006.

PITTAWAY, L; COPE, J. Simulating Entrepreneurial Learning: Integrating Experiential and Collaborative Approaches to Learning. *Management Learning*. v. 38, n. 2, p. 211-233, 2007.

TOSEY, P; ROBINSON, G. When change is no longer enough: what do we mean by “transformation” in organization change work?. *The TQM Magazine*, v. 14, n. 2, p. 100-109, 2002.

YUKL, G. *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall, 1998. p. 560.