

AUTORA: PATRICIA BRUNIDO

**A RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E APRENDIZAGEM  
ORGANIZACIONAL – UMA REVISÃO DA LITERATURA**

São Paulo

2022

## Introdução

Em um mercado cada vez mais complexo e competitivo, as organizações enfrentam o desafio de se desenvolver e aprender constantemente se desejam obter sucesso (PUTZ et al., 2013) e sobreviver. Pesquisas indicam que a aprendizagem organizacional aumenta a eficácia das ações da empresa e produz resultados positivos, como melhor desempenho organizacional (FLORES, 2012). Diversas revisões de literatura sobre aprendizagem organizacional já foram realizadas, mostrando que os primeiros estudos sobre o tema iniciaram há quase sessenta anos, com Cyert e March e sua obra *Behavioral Theory of The firm* (1963), que enfatiza que as regras que orientam as decisões e as ações são decorrentes de um processo de aprendizagem pelo qual a organização passa ao longo do tempo (TAKAHASHI, 2015). As revisões sistemáticas feitas reforçam a ideia de que não há consenso sobre a definição de aprendizagem organizacional. Porém, conforme Takahashi argumenta, há pontos de convergência entre os autores, como conhecimento organizacional e mudança e a autora conclui que as organizações aprendem através dos indivíduos e com eles, por meio de reciprocidade de influências.

Acredita-se que a cultura organizacional fornece a base para uma gestão eficaz do conhecimento e aprendizagem organizacional (MUELLER, 2014) e é o fator mais dominante para o aumento do alcance da aprendizagem organizacional em comparação com outras variáveis (COSTELLO; PLESTER, 2020). Alguns estudos indicam que o desempenho das organizações depende, em parte, da cultura organizacional (REBELO; GOMES, 2017) e outros apontam que, uma cultura organizacional que valorize o aprendizado contínuo, incentiva comportamentos voltados para a inovação por parte dos indivíduos (PARK et al., 2014).

Apesar de aprendizagem organizacional e cultura organizacional serem tópicos bastante estudados, poucas pesquisas focam na relação direta entre ambos (WOLF et al., 2021). Por esse motivo este trabalho representa uma contribuição para esse campo de estudos. O objetivo principal deste estudo é investigar essa relação para entender o papel da cultura nos processos de aprendizagem no local de trabalho.

O manuscrito está estruturado da seguinte forma: após a introdução, é apresentada uma visão geral sobre os principais construtos que permeiam a pesquisa. Na seção 3 o caminho metodológico da RSL é descrito. A Seção 4 apresenta e analisa os resultados. A seção 5 expõe as considerações finais, limitações da pesquisa e sugestão de pesquisas futuras.

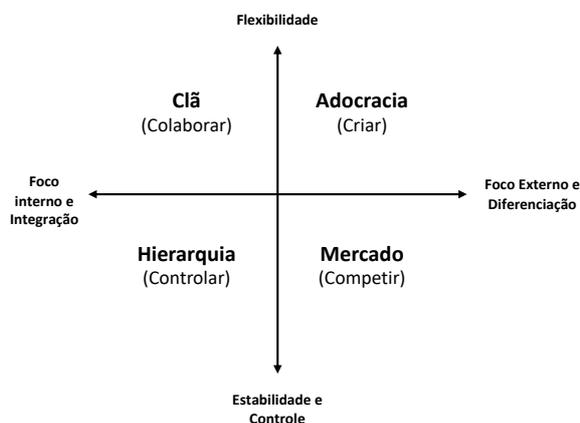
## Cultura Organizacional

A cultura devora a estratégia no café da manhã, teria dito Peter Drucker. Estudos indicam que alinhar estratégia e cultura pode ser importante para o desempenho organizacional (CHATMAN; O'REILLY, 2016; ALVESSON, 2002). Schein (2010) afirma que cultura organizacional é um produto da aprendizagem social. Alvesson (2002) observa que a cultura não é algo estático e homogêneo, ainda que façam parte dela tradição, estrutura e regras. Igualmente, Schein (1984) avalia que a cultura organizacional está sempre em processo de formação e mudança. Entretanto, a maioria dos autores concorda que ela é algo estável e difícil de mudar (JANIĆJEVIĆ, 2011).

Conforme Cameron e Quinn (2011), a pesquisa em cultura organizacional é complexa e diversa em relação à metodologia nas diferentes fases de um estudo sobre o tema, por conta de suas múltiplas dimensões e complexidade da própria cultura. Esses autores desenvolveram, na década de 1980, uma estrutura com base em um modelo teórico conhecido como estrutura de valores concorrentes ou *Competing Values Framework* (CVF) para avaliar a cultura organizacional. Utilizando essa abordagem, argumentaram que a cultura de uma organização deve ser analisada em duas dimensões: (1) ênfase em flexibilidade versus estabilidade e controle e (2) foco interno e integração versus foco externo e diferenciação. Essas duas dimensões formam quatro quadrantes: clã (ou quadrante de colaboração; interno e flexível, colaborativo, amigável, familiar); adocracia (ou quadrante de criação; externo e flexível com foco em inovação); mercado (ou quadrante de concorrência; externo e estável com foco na competição, orientado para resultados) e hierarquia (quadrante de controle). Cada quadrante é identificado como um tipo cultural e, como tal, representa pressupostos, orientações e valores básicos, que são os mesmos elementos que compõem uma cultura organizacional. Desses quatro grupos derivam os valores centrais que definem o que é percebido como bom, certo e apropriado (CAMERON; QUINN, 2011; SCHEIN, 2010; COSTELLO; PLESTER, 2020). Como o título do instrumento sugere, esses “valores” representam suposições concorrentes (CHATMAN; O'REILLY, 2016). A figura 1 ilustra as dimensões que compõem o CVF. Como instrumento de medição, Cameron e Quinn (2011) criaram o OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), um questionário constituído de seis categorias: características dominantes, coesão organizacional, estilo de liderança, gestão de pessoas, ênfase estratégica e critérios de sucesso. O OCAI foi concebido para ajudar a identificar a cultura atual de uma organização e a cultura

desejada e tem sido uma das ferramentas mais utilizadas para avaliar de forma empírica a cultura organizacional (CAMERON; QUINN, 2011; CHATMAN; O'REILLY, 2016).

**Figura 1 - Competing values framework (CVF)**



## **Aprendizagem Organizacional**

A aprendizagem é um processo evolutivo, social, flexível e frequentemente despertado pela curiosidade. No processo de aprendizagem os indivíduos obtêm novas informações do meio e, com base a experiência prévia e no contexto, tendem a modificar e adaptar seus comportamentos, suas práticas, criando novas experiências e transformando o aprendizado em conhecimento. Illeris (2004) observa que a aprendizagem sempre envolve interação social e é muito mais do que mera aquisição e processamento de informações. Para este autor a aprendizagem humana também envolve complexas medidas de motivação, compreensão, significado, emoções, bloqueios, resistência, consciência e subconsciência.

No ambiente das organizações, verificamos o que chamamos de aprendizagem organizacional, que deve ser tratada de maneira diferente da individual. Uma das primeiras propostas sobre o tema da aprendizagem organizacional foi apresentada por Argyris (1977), que vinculou o processo de aprender à capacidade da organização de “detectar e corrigir erros”. Argyris acrescentou que a participação dos indivíduos pode ocorrer de duas formas: (1) aprendizagem de ciclo simples (*single loop*), que corrige o erro sem questionar seus fundamentos ou pressupostos; (2) aprendizagem de ciclo duplo (*double loop*), que sugere uma revisão e reestruturação mais robusta, podendo alterar normas, procedimentos, políticas, o que causa impactos mais profundos na organização.

Um outro conceito que envolve aprendizagem é o de “organizações que aprendem”. Há algumas discussões em torno deste assunto, para as quais Santa (2015) contribui, lembrando que, Peter Senge, o pai do termo, esclareceu que não existe uma “organização que aprende”, um argumento com o qual Illeris (2004) concorda. Takahashi (2015) explica que esta expressão é uma forma de dizer que dentro das organizações ocorre um processo de aprendizagem, ou seja, há indivíduos que aprendem. Adicionalmente, a autora clarifica que o foco de estudos sobre as organizações de aprendizagem está em fazer a gestão da aprendizagem organizacional, através da construção de modelos normativos e metodologias para a criação de mudanças, como por exemplo a curva de aprendizagem, enquanto em aprendizagem organizacional o ponto é entender como as organizações aprendem.

O processo de aprendizagem organizacional envolve ainda cognição, comportamento e cultura (TAKAHASHI, 2015). A perspectiva comportamental destaca a mudança, ou o potencial de mudança, no comportamento decorrente da aprendizagem; a cognitiva evidencia a mudança nos modelos mentais de processamento de informações; a cultural foca nos aspectos sociais que envolvem o relacionamento humano e sua interação no processo de aprendizagem organizacional.

Muitos autores consideram a aprendizagem um aspecto fundamental da competitividade e a associam à aquisição de conhecimento, à melhoria do desempenho (LÓPEZ; PEÓN; ORDÁS, 2005) e à inovação (MENEZES; GUIMARAES; BIDO, 2011).

### **Cultura Organizacional e Aprendizagem Organizacional**

Culturas organizacionais são criadas por fundadores ou líderes essencialmente a partir de três princípios: (1) crenças, valores e suposições dos fundadores das organizações; (2) as experiências de aprendizagem dos membros do grupo à medida que a organização evolui; e (3) novas crenças, valores e suposições trazidos por novos membros e novos líderes (SCHEIN, 2010).

Em sua análise da relação entre cultura organizacional e aprendizagem organizacional, Takahashi (2015) concluiu que cultura é um dos fatores contextuais nos processos de aprendizagem. Os outros três são estratégia, estrutura e ambiente. Para a autora, estes fatores criam, permitem e fortalecem o processo de aprendizagem e, por esse motivo, cultura organizacional é relevante para os estudos de aprendizagem. No entanto, ao mesmo tempo que a cultura organizacional é responsável pela criação de um ambiente de aprendizagem dentro da

organização (MEHER; MISHRA, 2021), também pode se colocar como uma barreira, dentro de um determinado contexto organizacional (SILVA; GODOY; HANASHIRO, 2013), impedindo, desta forma, tanto a geração de conhecimento quando o seu compartilhamento (SHAHRIARI; ALLAMEH, 2020).

Uma cultura de aprendizagem pode ser definida como uma cultura organizacional orientada para o incentivo e facilitação da aprendizagem dos trabalhadores, seu compartilhamento e distribuição, com objetivo de alavancar o desenvolvimento e desempenho organizacional (REBELO; GOMES, 2017). Para pesquisadores que veem as organizações como culturas, a aprendizagem organizacional é semelhante à cultura porque engloba tanto padrões de pensamento coletivo quanto ações coletivas (POPOVA-NOWAK; CSEH, 2015).

Entender o papel da cultura organizacional na forma como a organização aprende parece ser de suma importância para assegurar eficácia nos processos de aprendizagem organizacional e a evolução e sucesso da organização.

### **Procedimentos Metodológicos da RSL**

A metodologia adotada neste estudo consta de três etapas, inspiradas na revisão de literatura elaborada por Reatto e Godoy (2015) sobre aprendizagem informal nas organizações no Brasil e na orientação de Petticrew e Roberts (2006) a respeito da importância de elaborar um protocolo detalhado. Na primeira etapa foram definidas as fontes de dados e amostra. Na segunda etapa foi desenhada a estrutura analítica a ser seguida, com decisões sobre quais dados seriam extraídos e como seriam registrados e analisados. A terceira etapa constituiu-se na descrição e apresentação dos resultados obtidos.

*Protocolo de pesquisa.* Para criar esta revisão, primeiro foi realizada em Abril de 2022 uma pesquisa sistemática nas bases de dados eletrônicas Web of Science (WoS) e Scopus, combinando "organizational culture" OR "corporate culture" AND "organizational learning" OR "learning organization" como termos de busca. Adicionalmente, foi incluída a combinação "organisational culture" AND "organisational learning" porque existe variação de grafia. Este rastreamento foi feito nos campos "Article title, Abstract, Keywords" da Scopus e "Topic" da WoS, que pesquisa o título, resumo, as palavras-chave do autor e as *Keywords Plus*. A busca produziu pouco mais de 1400 resultados. Na sequência, os documentos foram triados por meio de filtros das próprias bases, limitando a amostra a somente artigos, publicados entre 2013 e 2022, das áreas de *Business, Management and Accounting* (Scopus) e *Business economics* (WoS) e

somente nos idiomas inglês e português. Chegou-se então a uma amostra de 226 artigos (153 da Scopus e 73 da WoS). Através do *software* R Studio, os arquivos gerados pelas duas bases de dados foram submetidos a verificação para exclusão de manuscritos duplicados (verificados um total de 56) e geração do inventário final de 171 artigos para análise e classificação manual do material numa planilha Excel.

Em uma primeira fase de análise apenas de título e resumo, 100 artigos foram excluídos. Seguiu-se para o *download* dos 71 arquivos restantes, o texto na íntegra de 18 não estava disponível para acesso. Foram obtidos com sucesso 53 artigos, nos quais introduções, resultados e seções de discussão e conclusão foram examinados para localizar informações sobre os termos de busca (ATATSI; STOFFERS, 2019). Os artigos que tratavam apenas marginalmente de aprendizagem organizacional e cultura organizacional e suas relações foram eliminados. Uma publicação adicional foi excluída devido à baixa qualidade metodológica. No total, 7 artigos empíricos foram considerados adequados para esta revisão. Na segunda fase um formulário de extração de dados em *Excel* foi criado a fim de registrar de forma confiável as principais informações necessárias para análise dos estudos incluídos (PETTICREW; ROBERTS, 2006).

### **Apresentação e Análise dos Resultados**

A busca na literatura rendeu 171 publicações potencialmente relevantes e após a triagem das publicações, 7 artigos foram considerados para inclusão neste estudo, conforme demonstrado no Quadro 1.

*Descrição dos estudos revisados.* Dos sete estudos, cinco utilizam a tipologia cultural baseada na estrutura de valores concorrentes de Cameron e Quinn (2011). Três enfocam os efeitos da cultura organizacional e aprendizagem organizacional na inovação (ABDI et al., 2018; RAJ; SRIVASTAVA, 2013; REZAEI; ALLAMEH; ANSARI, 2018), um examina o papel de cultura organizacional e aprendizagem organizacional na identificação organizacional (VIJAYAKUMAR; PADMA, 2014), dois abordam a relação entre cultura organizacional e aprendizagem organizacional (AL DARI et al., 2020; PALOS; STANCOVICI, 2016) e um analisa a influência da liderança transformacional no desempenho por meio de aprendizagem organizacional, cultura organizacional e inovação (NGUYEN; LUU, 2019). O termo cultura organizacional foi citado nas palavras-chave de cinco das publicações e aprendizagem organizacional em seis delas. Os demais manuscritos conceituaram os construtos no referencial

teórico ou por meio de termos associados a eles, como cultura de clã, cultura de hierarquia, cultura de adocracia e cultura de mercado.

### Quadro 1 – Visão geral dos estudos revisados

N.º	Título	Ano de Publicação	Periódico	Autores
1	The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry	2018	Journal of Business Economics and Management	Abdi K. et al.
2	How types of organizational culture and technological capabilities contribute to organizational learning	2020	Management Research Review	Al Dari T. et al.
3	Linking transformational leadership and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms in Vietnam	2019	Economics and Sociology	Nguyen T.; Luu T.
4	Learning in organization	2016	Learning Organization	Palos R.; Stancovici V.
5	The Mediating Role of Organizational Learning on the Relationship among Organizational Culture, HRM Practices and Innovativeness	2013	Management and Labour Studies	Raj R., Srivastava K.B.L.
6	Effect of organisational culture and organisational learning on organisational innovation: An empirical investigation	2018	International Journal of Productivity and Quality Management	Rezaei A., Allameh S.M., Ansari R.
7	Impact of perceived organizational culture and learning on organizational identification	2014	International Journal of Commerce and Management	Vijayakumar V.S.R., Padma R.N.

Fonte: elaborado pela autora

*Procedimentos Metodológicos.* Todos os artigos estudados optaram pelo método quantitativo, com coleta de dados através de questionários. Em cinco deles o OCAI, desenvolvido por Cameron e Quinn (2011), foi a escala utilizada para avaliar Cultura Organizacional. Para medir Aprendizagem Organizacional cada um dos artigos utilizou um instrumento diferente, com modelos desenvolvidos entre 1999 e 2012. A maioria dos estudos utilizou modelagem de equações estruturais com suporte de software para a análise de dados. Um total de 2182 participantes nos sete estudos, sendo 80% do nível de alta ou média gerência, a maior parte do setor privado. A maioria das pesquisas não especificou gênero e as que o fizeram declararam que os respondentes do sexo masculino representavam a grande maioria. Isso pode ter relação com os países onde as pesquisas ocorreram, que são em grande parte notadamente conservadores nos costumes. O Quadro 2 detalha as amostras dos artigos revisados.

### Quadro 2 – Amostras

N.º	Local de Pesquisa	Gênero	Nr de respondentes	Cargo	Segmento de atuação
1	Irã	Não específica	279	Gerentes	Fabricantes de autopeças
2	EAU	82.3% homens, 17.7% mulheres	693	Gerenciais e de liderança	Organização pública
3	Vietnã	Não específica	314	CEOS	Setor manufatureiro
4	Romênia	Não específica	64	Alta direção, média gerência e nível de apoio administrativo	Duas empresas do ramo de serviços, uma de capital privado e alta administração estrangeira e outra de capital estadual e alta administração local.
5	Índia	71.3% homens, 28.7% mulheres	321	Quadros executivos/gerenciadores	Serviços e manufatura de organizações governamentais e privadas/públicas.
6	Irã	Não específica	133	Altos e médios gerentes	Empresas baseadas no conhecimento, start-up e empresas industriais baseadas no conhecimento operando em 14 grupos de atividades como biotecnologia, nanotecnologia, aeroespacial, materiais e equipamentos avançados de produção, saúde e outros campos, telecomunicações, tecnologia e software de informação e comunicação, entre outros.
7	Índia	89% homens	378	Consultores ou executivos de vendas	Companhias de seguros do setor privado

Fonte: elaborado pela autora

*Principais achados.* Na maioria dos estudos cultura organizacional foi tratada como uma variável independente e aprendizagem organizacional como uma variável mediadora. Em quase todos confirmou-se que cultura organizacional pode facilitar ou dificultar a aprendizagem organizacional. Entre os estudos que examinaram os efeitos da cultura organizacional e aprendizagem organizacional em inovação de produtos e processos, notou-se que ambos influenciam o desempenho da organização indiretamente, através da gestão do conhecimento. Nessa relação aprendizagem organizacional desempenhou um papel significativo como mediador. Na pesquisa 1 os autores ressaltaram que, se uma empresa pretende aumentar sua capacidade de inovação, deve adotar uma cultura que valorize e apoie o aprendizado, ou seja, uma cultura que incentive novas ideias e uma visão compartilhada. No entanto, o tipo de cultura organizacional pode influenciar e sustentar de forma diferente os aspectos que facilitam a aprendizagem organizacional e há discrepâncias sobre qual o impacto de fato é causado por qual cultura em aprendizagem organizacional (LEE; WEN-JUNG, 2005). O estudo 6, por exemplo, confirmou a hipótese de que a cultura hierárquica inibe fatores que estimulam a aprendizagem organizacional e, assim como a cultura de mercado, é uma barreira à inovação. Os autores argumentaram que a cultura dominante de uma organização que busca inovação deve ser flexível o suficiente para estimular o aprendizado organizacional e que os tipos hierarquia e de mercado seriam inflexíveis por ser a primeira focada em regras e regulamentos e a segunda em cumprimento de metas e competitividade. Por outro lado, os pesquisadores assumiram e confirmaram que as culturas de adocracia e de clã causam um impacto positivo na aprendizagem organizacional, e relacionaram esse achado ao fato de um dos valores centrais da primeira ser criatividade e, entre as principais características das empresas tribais, estar o trabalho em equipe.

Os autores do estudo 5 previram uma conexão diferente entre a cultura de mercado e aprendizado organizacional, para eles a relação seria positiva. Para os demais tipos partiram da mesma suposição do estudo 6: clã e adocracia estariam positivamente relacionados a aprendizagem organizacional e inovação e a cultura hierárquica negativamente relacionada a aprendizagem organizacional e inovação. Seus achados confirmaram efeito positivo das culturas de clã, adocracia e mercado sobre aprendizagem organizacional e inovação. Ao discursar sobre o impacto a cultura de mercado especificamente, interpretaram que as transações entre o público interno (funcionários) e o externo (fornecedores, clientes,

subcontratados etc.) promovem um fluxo de informações que propicia a aprendizagem organizacional. No que se refere à cultura de hierarquia, não foi observado impacto, fato interpretado pelos autores como uma consequência do perfil deste tipo de cultura, caracterizado por uma estrutura formal, e, como tal, não permite que os funcionários abordem as situações que enfrentam de uma perspectiva nova e diferente, e, desta forma, não lhes oferece oportunidade de aprender coisas novas.

Os autores do estudo 2, que analisaram somente os efeitos da cultura de clã e da hierarquia por serem os dois tipos que focam no aspecto interno da organização, partiram de um pressuposto diferente dos dois estudos citados acima com relação ao impacto da cultura hierárquica. Para eles, este tipo, bem como o de clã, teriam uma relação direta e positiva com aprendizagem organizacional. Porém, os resultados de sua pesquisa revelaram que a cultura do clã teve um efeito negativo na aprendizagem organizacional e a hierárquica um efeito positivo, achados inversos do estudo 6, o que os próprios pesquisadores observam que pode ser devido à natureza dos sujeitos da pesquisa, que foram organizações policiais. É sabido que esse é um segmento público e controlado por códigos rígidos de disciplina, onde um tipo de cultura hierárquico, caracterizado por regras e procedimentos padronizados e onde mecanismos de controle são tidos como as chaves para o sucesso (CAMERON; QUINN, 2011), parece se encaixar naturalmente. A conclusão foi de que os respondentes interpretaram a uniformidade, a eficiência e a coordenação como formas mais eficientes de favorecer o aprendizado organizacional do que camaradagem e lealdade aos colegas.

Paralelamente, o grau em que o tipo de cultura influencia o aprendizado organizacional depende do tipo de organização, sendo o impacto diferente em uma organização pública quando se compara a uma privada, com vantagens significativas para esta última demonstradas estatisticamente, conforme apontado pelo estudo 4. As autoras argumentam que isso se deve ao fato de uma empresa privada ter maior necessidade de alcançar soluções inovadoras para eventuais problemas e assumir riscos, para poder se adaptar às demandas do mercado. Já as organizações do setor público possuem uma realidade diferente pois não estão focadas em obter lucro financeiro (FERREIRA; PILATTI, 2013) e, dependendo do setor em que atuam, muitas vezes não enfrentam concorrentes, o que as deixa mais à vontade para se concentrar apenas em procedimentos de controle e rotinas e apenas corrigir questões relacionadas a normas e legislações. Em um outro aspecto examinado pelo estudo 4, sobre as diferentes percepções dos

funcionários das empresas de cada um dos setores observados, os resultados mostraram que na empresa pública domina a cultura hierárquica, algo que já havido sido previsto por Cameron e Quinn (2011), ao passo que na empresa privada notou-se mais a cultura de clã, seguida pela cultura de mercado. Com relação ao impacto de cada tipo de cultura no aprendizado organizacional avaliado neste trabalho, independente se organização pública ou privada, as autoras chegaram ao mesmo resultado do estudo 6 no que diz respeito aos efeitos da hierárquica e adocracia: que o primeiro tipo inibe todos os fatores que estimulam e apoiam a aprendizagem organizacional enquanto o segundo, ao contrário, os estimula. A cultura tipo clã foi associada a colaboração, diálogo e participação nas decisões, pontos que facilitam o aprendizado organizacional e propagação do conhecimento. Por último, a cultura de mercado não se apresentou como preditora de nenhum dos fatores que apoiam aprendizado organizacional.

O estudo 3 buscou investigar as influências da liderança transformacional na aprendizagem organizacional, inovação organizacional e cultura organizacional. Entre as hipóteses analisadas e confirmadas após a análise dos resultados, uma assumiu uma relação positiva deste tipo de liderança com aprendizagem organizacional e outra previu uma relação positiva deste tipo de liderança com a cultura organizacional. Os autores entenderam que isto se deu porque a liderança transformacional é um estilo que promove o compartilhamento e transferência de conhecimento dentro da organização. Desta forma, concluiu-se que a liderança transformacional impulsiona a Aprendizagem Organizacional. Adicionalmente, o estudo verificou uma associação direta e indireta positiva entre liderança transformacional e inovação por meio da aprendizagem organizacional e cultura organizacional, visto que, tanto a aprendizagem estimula a inovação contínua quando a cultura cria condições favoráveis para a inovação.

Averiguar o papel de dois estilos de aprendizagem, a saber, ciclo simples (*single loop*) e ciclo duplo (*double loop*) e o de quatro tipos de cultura organizacional (clã, adocracia, hierarquia e mercado) na identificação organizacional (OID) foi o objetivo do estudo 7. Para medir cultura se basearam no OCAI de Cameron e Quinn (2011); aprendizagem foi avaliada através de uma versão adaptada do questionário desenvolvido por Ashok Jashapara. Os autores descreveram OID como uma construção psicológica que associa os funcionários à organização para a qual trabalham. Segundo Efraty e Wolfe (1988), os colaboradores com alto nível de OID tendem a se posicionar de modo positivo perante os colegas de trabalho e demonstram maior

envolvimento e esforço do desempenho de tarefas, a posição mais desejável para muitas organizações. Ao mesmo tempo, cada organização tem sua própria identidade, na forma de sua própria singularidade (PARKER, 2000). O modelo de OID utilizado na pesquisa foi o expandido de Kreiner e Ashforth (2004) que prevê quatro formas de identificação do indivíduo com a organização: superidentificação ou identificação positiva (maior vínculo), desidentificação (incongruência), identificação ambivalente (alternância) e identificação neutra (indiferença). Neste artigo, o aprendizado organizacional foi considerado um mecanismo para os funcionários interpretarem as experiências obtidas por meio de determinada orientação cultural e, com base em suas percepções, os colaboradores deverão estar mais ou menos próximos da identidade da organização. Uma das conclusões foi que adocracia é o tipo cultural que mais facilita uma identificação positiva forte. Além disso, este modelo ativa o estilo de aprendizagem de ciclo duplo e desestimula o de ciclo simples. Entende-se que isso está relacionado ao foco externo e flexibilidade percebidos na adocracia e o fato de que no aprendizado de circuito duplo, na busca por inovação, existe o desafio ao status quo, ou seja, à forma como as coisas funcionam na organização, incluindo, por vezes, suas crenças, valores e costumes. Os funcionários que optam, por opção ou comando, a aceitar o estado das coisas, podem ter mais dificuldade em atingir resultados em uma organização com perfil dominante de adocracia. Uma outra observação dos autores foi feita a respeito da cultura de hierarquia, em que foi notado que o aprendizado de ciclo duplo tem uma relação positiva com este tipo de cultura quando se pensa em superidentificação, mas a sua influência é negativa nas demais formas de identificação do indivíduo com a organização, fatos para os quais os pesquisadores aconselham mais estudos. A ação do aprendizado em ciclo duplo em relação à cultura de clã também foi notada somente na identificação positiva, nas demais formas este tipo de cultura não demonstrou nenhuma influência direta. Com relação à cultura de mercado, foi identificado que ela não gera identificação positiva, demonstra resistência à neutralidade e à desidentificação, mas, se seus princípios forem desafiados pode trazer ambivalência na identificação. Notou-se que estilo de aprendizado de ciclo duplo tem um papel importante nesse processo, pois se os sistemas internos forem rígidos, os empregados irão mostrar tendências ambivalentes e, como tal, não irão desenvolver identificação. Não foi encontrada nenhuma relação entre o estilo de aprendizado simples e os quatro tipos de cultura e identificação positiva e identificação neutra.

## Considerações Finais

Esta revisão de literatura reuniu estudos empíricos sobre aprendizagem organizacional e cultura organizacional a fim de apresentar um panorama de uma seleção de artigos que abordaram uma relação direta entre ambos os construtos, por vezes envolvendo outras variáveis. A revisão mostra a escassez de pesquisas sobre estes dois conceitos juntos, dentro de um contexto global.

Da leitura dos artigos selecionados, nota-se que nem todos mostraram preocupação em definir cultura organizacional e aprendizagem organizacional, ainda que estes fossem temas centrais de suas pesquisas. Um dos motivos para isso pode ser a própria falta de consistência na literatura existente a respeito da conceituação, conforme apontado por Martin (2002) e Takahashi (2015). Disso também resulta o desafio de definir qual instrumento utilizar para avaliar os construtos em pauta, notando-se que cada um dos estudos adotou uma escala diferente para medir aprendizagem organizacional e nem todos utilizaram a mesma para mensurar as dimensões de cultura organizacional.

Com relação aos focos de interesse, percebe-se que a maior parte das pesquisas está concentrada em inovação, o que não surpreende, considerando que estudos indicam que orientação à inovação afeta positivamente o desempenho organizacional (WU, 2016).

Como limitações deste estudo, destacam-se o número reduzido de artigos selecionados e o fato de nenhum deles ter sido conduzido em um país considerado uma *working democracy*, ou democracia funcional, de acordo com o *Democracy Matrix* (2022). Um outro ponto é o fato de todos os estudos utilizarem apenas o método quantitativo, principalmente quando se trata de cultura organizacional. Segundo Chatman e O'Reilly (2016), a abordagem qualitativa permite aumentar a ciência sobre a cultura organizacional de maneira mais eficaz, através da obtenção de detalhes e exemplos mais ricos de suposições em um nível mais profundo, do que comportamentos em um nível mais observável associado a várias normas e valores.

Entre as sugestões para estudos empíricos futuros estão investigar outras indústrias e países além dos contemplados nas pesquisas avaliadas. Outra recomendação é considerar empresas multinacionais nas pesquisas, uma vez que, um desalinhamento entre os valores defendidos pela matriz e como eles são vividos na subsidiária estrangeira, pode afetar os resultados do grupo de trabalho na subsidiária (MINBAEVA; RABBIOSI; STAHL, 2018). Incluir em futuros estudos outras funções de trabalho (técnicas ou operacionais) também pode

útil, pois, conforme proposto por Chesley (2019), uma análise por níveis hierárquicos pode ajudar a identificar subculturas dentro da organização e determinar as posições que precisam de ações estratégicas. Por último, considerar fatores demográficos como gênero e raça poderia ser valioso, para se analisar os construtos sob uma perspectiva de maior diversidade.

Os principais achados dos manuscritos levantados mostraram que a aprendizagem organizacional é dependente da cultura organizacional e o tipo de cultura pode influenciar essa relação, de forma favorável ou não, e que isso irá depender do contexto (setor, segmento analisado etc.). Este estudo contribui para a literatura e para as organizações ao apresentar um panorama detalhado de estudos empíricos que demonstram como a cultura organizacional pode impactar na forma como a organização aprende e os possíveis resultados dessa relação para a organização.

De qualquer forma, há consenso que, ao adotar uma cultura que valorize e estimule o aprendizado contínuo, uma organização só tem a ganhar e, quanto mais se compreender o papel da cultura organizacional na forma como a organização aprende, maior a probabilidade de implementar processos de aprendizagem organizacional eficazes para garantir o desenvolvimento e sucesso da organização.

## REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. Double loop learning in organizations. **Harvard business review**, v. 55, n. 5, p. 115-125, 1977.

ATATSI, Eli Ayawo; STOFFERS, Jol; KIL, Ad. Factors affecting employee performance: a systematic literature review. **Journal of Advances in Management Research**, 2019.

ALVESSON, M. The concept of organizational culture. *In: Understanding Organizational Culture*. SAGE Publications Ltd. 2002.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**. John Wiley & Sons, 2011.

CHATMAN, J. A.; O'REILLY, C. A. Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. **Research in Organizational Behavior**, v. 36, p. 199-224, 2016.

CHESLEY, C. Merging organizational cultures in healthcare: Lessons from the USA in differentiation among tiers in a health system merger. **International Journal of Healthcare Management**, 2019.

COSTELLO, James; PLESTER, Barbara. The impact of organisational culture and dynamic capabilities on learning evaluation: an interpretive analysis. **International Journal of Learning and Change**, v. 12, n. 4, p. 476-497, 2020.

CUNDALE, K. D. East is east; and West is west. Some perspectives on facilitating learning at, or across, the boundaries of culture. In: GHERARDI, S.; NICOLINI, D. **The Passion for Learning and Knowing: Proceedings of the 6th International Conference on Organizational Learning and Knowledge**. Università di Trento, 2005. p.131-148.

DEMOCRACY MATRIX. **Ranking of Countries by Quality of Democracy**. Disponível em: <<https://www.democracymatrix.com/ranking>>. Acesso em: 6 junho. 2022.

EFRATY, D.; WOLFE, D. M. The effect of organizational identification on employee affective and performance responses. **Journal of Business and Psychology**, v. 3, n. 1, p. 105-112, 1988.

FERREIRA, C.L.; PILATTI, L. A. Analysis of the seven dimensions of knowledge management in organizations. **Journal of technology management & innovation**, v. 8, p. 5-5, 2013.

FLORES, Luis G. et al. Organizational learning: Subprocess identification, construct validation, and an empirical test of cultural antecedents. **Journal of management**, v. 38, n. 2, p. 640-667, 2012.

ILLERIS, K. A model for learning in working life. **Journal of workplace learning**, 2004.

JANIĆIJEVIĆ, N. Methodological approaches in the research of organizational culture. **Economic Annals**, v. 56, n. 189, p. 69-99, 2011.

KREINER, G. E.; ASHFORTH, B. E. Evidence toward an expanded model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 25, n. 1, p. 1-27, 2004.

LEE, C.; WEN-JUNG, C. The effects of internal marketing and organizational culture on knowledge management in the information technology industry. **International journal of management**, v. 22, n. 4, p. 661, 2005.

LÓPEZ, S. P.; PEÓN, J. M. M.; ORDÁS, C. J. V. Organizational learning as a determining factor in business performance. **The learning organization**, 2005, v. 12, n. 3, p. 227–245, 2005.

MARTIN, J. **Organizational culture: Mapping the terrain**. Thousand Oaks: Sage Publications. 2002.

MEHER, J. R.; MISHRA, R. K. Examining the role of knowledge sharing on employee performance with a mediating effect of organizational learning. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 2021.

MENEZES, E.A.C; GUIMARÃES, T. A.; BIDO, D. D. S. Dimensions of learning in organizations: validation of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) in the Brazilian context/Dimensoes da aprendizagem em organizacoes: validacao do Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) no contexto Brasileiro/Dimensiones de aprendizaje en las organizaciones: validacion de Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ). **Revista de Administracao Mackenzie**, v. 12, n. 2, p. 4-30, 2011.

MINBAEVA, D.; RABBIOSI, L.; STAHL, G. K. Not walking the talk? How host country cultural orientations may buffer the damage of corporate values' misalignment in multinational corporations. **Journal of World Business**, v. 53, n. 6, p. 880-895, 2018.

MUELLER, Julia. A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams. **European Management Journal**, v. 32, n. 2, p. 190-202, 2014.

PARK, Yu Kyoung et al. Learning organization and innovative behavior: The mediating effect of work engagement. **European Journal of Training and Development**, 2014.

PARKER, M. **Organizational culture and identity: Unity and division at work**. Sage, 2000.

PETTICREW, M.; ROBERTS, H. **Systematic reviews in the social sciences: A practical guide**. Blackwell Publishing, 2006.

POPOVA-NOWAK, I. V.; CSEH, M. The meaning of organizational learning: A meta-paradigm perspective. **Human Resource Development Review**, v. 14, n. 3, p. 299-331, 2015.

PUTZ, Daniel et al. Measuring organizational learning from errors: Development and validation of an integrated model and questionnaire. **Management learning**, v. 44, n. 5, p. 511-536, 2013.

REATTO, D; GODOY, A. S. A produção sobre aprendizagem informal nas organizações no Brasil: mapeando o terreno e rastreando possibilidades futuras. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 21, p. 57-88, 2015.

REBELO, T.; GOMES, A. D. Is organizational learning culture a good bet? An analysis of its impact on organizational profitability and customer satisfaction. **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, 2017.

SANTA, M. Learning organisation review—a “good” theory perspective. **The Learning Organization**, 2015.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan management review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 4th ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010.

SHAHRIARI, M.; ALLAMEH, S. M. Organizational culture and organizational learning: does high performance work systems mediate? **Journal of Workplace Learning**, 2020.

SILVA, PTM da; GODOY, A. S.; HANASHIRO, D. M. M. Cultura organizacional, aprendizagem organizacional e suas relações. *In*: **CONGRESSO ONLINE CONVIBRA-ADMINISTRAÇÃO**. 2013.

TAKAHASHI, A. Aprendizagem Competências, Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento organizacional. *IN*: **Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. Curitiba: Intersaberes, 2015. p.112-141.

WOLF, P. et al. In search for the missing link: studying the interrelationship between organizational learning and organizational culture change. **Journal of Organizational Change Management**, 2021.

WU, C. The performance impact of social media in the chain store industry. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5310-5316, 2016.