

# Aprendizagem organizacional no contexto de organizações universitárias: Uma revisão sistemática das publicações acadêmicas realizadas de 2011 a 2016

## Organizational learning in the context of University organizations: A systematic review of academic publications held in 2011 to 2016

Xênia CEMIN 1; Giselly RIZZATTI 2; Ana Maria Benciveni FRANZONI 3; Cuatro 4; Cinco 5; Seis 6

Recibido: 15/09/16 • Aprobado: 12/10/2016

### Conteúdo

1. Introdução
  2. Revisão de literatura
  3. Métodos
  4. Análise bibliométrica
  5. Resultados dos artigos selecionados
  6. Considerações finais
- Referências bibliográficas

#### RESUMO:

Este artigo tem como objetivo realizar uma revisão sistemática relacionada à temática aprendizagem organizacional e universidade, bem como desenvolver a análise bibliométrica do portfólio bibliográfico acerca desse assunto no período de 2011 a 2016, disponíveis na base de dados Scopus. A presente pesquisa é qualitativa, bibliométrica, aplicada, descritiva, exploratória e bibliográfica. Na bibliometria foram examinados 15 artigos, que demonstraram que os anos de maiores publicações foram 2013 e 2015, os autores mais relevantes foram Shoid e Kassim e o periódico que mais publicou foi Internacional Journal of Educational Management. Constatou-se que a aprendizagem

#### ABSTRACT:

This article has as objective conduct a systematic review on the subject organizational and university learning and developing bibliometric analysis of the literature on this subject portfolio in the period 2011-2016, available in Scopus database. This research is qualitative, bibliometric applied, descriptive, exploratory and bibliographical. In bibliometrics were examined 15 articles, which showed that the years of highest publications were in 2013 and 2015, the most relevant authors were Shoid and Kassim and the journal that published more was International Journal of Educational Management. It was noted that organizational learning in the context of university organizations benefits from

organizacional no contexto de organizações universitárias é beneficiada com o compartilhamento de ideias e transferência de conhecimento.

**Palavras-chave:** Aprendizagem organizacional, Gestão do Conhecimento; Universidade, Organização Universitária.

the sharing of ideas and knowledge transfer.

**Keywords:** Organizational learning, Knowledge Management; University, University Organization.

# 1. Introdução

As instituições que investem em aprendizagem organizacional dedicam a melhorar o contexto de aprendizagem e estrategicamente fortalecem a competência da organização de modo a propiciar a criação de conhecimento e inovação, sendo a melhoria contínua um constituinte das bases da aprendizagem e da capacidade organizacional (Antonello, 2005).

Assim sendo, por estimularem a inovação, as universidades necessitam adequar-se para oferecer um serviço de qualidade voltado as demandas dos alunos, da sociedade e dos seus colaboradores, considerando as práticas, habilidades, conhecimento e produto final entregue.

Deste modo, este artigo tem como objetivo realizar uma revisão sistemática relacionada à temática aprendizagem organizacional e universidade, bem como desenvolver a análise bibliométrica do portfólio bibliográfico acerca desse assunto no período de 2011 a 2016, disponíveis na base de dados Scopus. O artigo está estruturado em seis seções: A primeira corresponde à introdução desta pesquisa. A segunda expõe as bases teóricas usadas para fundamentar a pesquisa. A terceira refere-se aos métodos utilizados na pesquisa. Na quarta é apresentada a análise bibliométrica com o detalhamento da pesquisa na base de dados, na quinta os resultados dos artigos selecionados e, por fim, na sexta as considerações finais do artigo seguida pelas referências utilizadas na realização desta pesquisa.

## 2. Revisão de literatura

### 2.1. Aprendizagem organizacional nas Universidades

A aprendizagem organizacional (AO) surgiu como uma metáfora, porém atualmente há um entendimento aceito de que as organizações possuem conhecimento, aprendem ao longo do tempo, e o seu alicerce de conhecimento e seu capital social são ativos valiosos (Angeloni & Steil, 2011).

Dentro deste contexto, Shoid e Kassim (2013, 2014a, 2014b) afirmam que a capacidade de aprendizagem organizacional (OLC) nas universidades está relacionada ao compartilhamento da visão e missão, uma cultura organizacional adepta a mudança, sistemas de pensamento, cooperação de trabalho em equipe e utilização de tecnologias da informação para assim adquirir conhecimento e desta maneira melhorar o desempenho nas organizações educacionais.

Corroborando, Kumaraswamy e Chitale (2012) explicam que para melhorar a aprendizagem organizacional nas universidades é essencial utilizar meios de reforçar a cultura de compartilhamento de conhecimento colaborativo, com especial referência à tecnologia da informação (TI).

De acordo com Cebrián, Grace e Humphris (2013) para obter a aprendizagem organizacional deve-se repensar práticas e visões de mundo existentes por indivíduos dentro da organização para que consecução da mudança organizacional e a sustentabilidade nas universidades. Isso porque, a falta de engajamento pessoal com a estratégia de uma universidade, em relação a sustentabilidade, pode ser uma alavanca favorável à mudança organizacional e propicia a aprendizagem orgaizacional (Dyball, Wang, & Wright, 2015).

Assim sendo, Crossan, Lane e White (1999) expõem que a aprendizagem organizacional envolve uma tensão entre a assimilação de nova aprendizagem (exploration) e a utilização do que já foi aprendido (exploitation), chamando este fenômeno de renovação estratégica, que

visa a harmonização no nível organizacional entre a continuidade e a mudança. Por isso, um alinhamento entre processos de aprendizagem organizacional e a criação de conhecimento com a estratégia organizacional faz-se necessário.

Neste sentido, Khasawneh (2011) entende que é fundamental identificar e estudar o planejamento do capital humano presente nas universidades para estabelecer modelos de competências e práticas de aprendizagem organizacional que incentivem os funcionários a se envolver com a aprendizagem ao longo trajetória de vida.

Assim, Abu-Tineh (2011) considera que para haver aprendizagem organizacional nas universidades é essencial investigar os três diferentes níveis de aprendizagem, isto é, a individual, do departamento e organizacional, que se podem manifestar separadamente ou em conjunto.

Watts, Bowrey e McNair-Connolly (2015) explicam que a concorrência e as mudanças organizacionais são fatores que desencadeiam a aprendizagem organizacional e afetam o crescimento das universidades ao longo do tempo, por intensificar a concorrência entre rivais, e promover uma resposta adaptativa as organizações.

Complementando, Khalifa e Ayoubi (2015) esclarecem que outro fator que influencia na aprendizagem organizacional em universidades é a liderança por gerar um impacto significativo quando recompensa e motiva de maneira inspiradora seus membros para consecução da aprendizagem organizacional.

Destarte, Santos e Steil (2015) expõem que os processos de aprendizagem são influenciados pelas dinâmicas de poder organizacional e pela utilização de um sistema de informação (SI) em universidades por propiciar a aprendizagem individual, grupal e por conseguinte a aprendizagem no nível organizacional e relacionando esta última aprendizagem aos modos específicos de poder, como a disciplina, influência, força e dominação.

Karawejczyk (2013) assegura que se deve regularmente identificar e analisar processos e práticas de aprendizagem organizacional, para gerar na comunidade acadêmica a reflexão e questionamentos para mudança organizacional, sobretudo através de uma ampliação e troca de conhecimentos dentro da universidade para que assim a aprendizagem transite em todos os níveis dentro da universidade. Por isso que, Karimi e Akbari (2013) explicam que um dos componentes da capacidade de aprendizagem organizacional é principalmente o diálogo para troca do conhecimento seguido da prática.

Por fim, Holyoke (2012) alega que é necessário haver uma forte cultura de aprendizagem e uma constante capacitação dentro das universidades, pois todo o processo de aprendizagem organizacional influencia diretamente no desempenho e desenvolvimento organizacional (Gutță, 2014).

---

### **3. Métodos**

O artigo foi construído a partir da problemática que envolve a aprendizagem organizacional em universidades.

A pesquisa tem uma abordagem qualitativa, pois conforme Minayo (1998) os estudos qualitativos indagam sobre questões muito peculiares, preocupando-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, adentram no universo dos comportamentos, atitudes e valores relacionado ao objeto e ao contexto estudado, procurando a definição de variáveis que não podem ser restringidas à quantificação.

Esta pesquisa caracteriza-se por ser aplicada, descritiva e exploratória. Aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos, descritiva, já que visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, e exploratória porque proporciona maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses (Gil, 1991).

O método de pesquisa adotado foi à revisão sistemática, que consiste nas seguintes etapas: coleta de dados, seleção dos dados e de síntese das publicações pertinentes sobre determinado assunto (Crossan & Apaydin, 2010).

Corroborando essa ideia, Sampaio e Mancini (2007) mencionam que essa é uma forma de pesquisa que emprega como fonte de dados a literatura sobre determinada temática. Disponibilizando, com essa forma de investigação "um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada" (Sampaio & Mancini, 2007, pp.84).

As autoras Crossan e Apaydin (2010) ainda mencionam que não existe um modelo oficial para o planejamento de uma busca sistemática de dados.

Luna (2013) cita que através do levantamento bibliográfico constante de um pesquisador em uma mesma área, o mesmo adquire familiaridade com instituições, pesquisadores, autores e periódicos potencialmente relevantes à área pesquisada. O autor ainda sugere como passos: levantamento inicial de palavras-chave e a consulta por título, resumo e leitura do texto.

Para coleta e seleção dos dados, a pesquisa também é considerada como análise bibliométrica por tratar de uma técnica para o mapeamento dos principais anos, autores, periódicos sobre determinado assunto (Pritchard, 1969). A bibliometria tem abrangência interdisciplinar ou multidisciplinar e pode ser aplicada a várias áreas do conhecimento.

Para a análise bibliométrica utilizou-se os 15 artigos selecionados, dispendo averiguar o grau de relevância de periódicos, dos artigos, dos autores que mais abordam sobre o assunto

Por fim, apresentam os resultados provenientes da análise da investigação qualitativa, que serviram de base para síntese das informações e posteriores considerações finais.

---

## **4. Analise bibliométrica**

Nesta seção será apresentado o detalhamento da pesquisa na base de dados escolhida (Scopus). Na sequência serão apresentados os resultados dos artigos selecionados de acordo com o objetivo, com a discussão e síntese acerca dos artigos lidos e exposição dos quadros e gráficos elaborados pelas autoras e selecionados na base de dados, com os anos, os autores e periódicos que mais publicaram na área.

### **4.1. Detalhamento da pesquisa na base de dados**

Adotando as etapas sugeridas por Luna (2013), primeiramente decidiu-se pela escolha da base de dados, a Scopus, que segundo Elsevier (<http://www.americalatina.elsevier.com/corporate/scopus.php>) é a maior fonte referencial de literatura técnica e científica revisada por pares, que propicia uma visão ampla, integrada e multidisciplinar do que está sendo publicado acerca de uma certa temática. Essa base possui aproximadamente 19.500 títulos oriundos de mais de 5.000 editoras em todo o mundo.

Para realização da pesquisa, realizada em julho de 2016, foram buscadas no site <http://www.scopus.com> num primeiro momento a combinação das palavras "aprendizagem organizacional" e "universidades" ("organi?ational learning" AND university). Para o termo aprendizagem organizacional foram utilizados os operadores booleanos ADJ ("") afim de que as palavras entre o símbolo fossem encontradas uma ao lado da outra e TRONCADURA (?) permitindo que a busca "esconda" uma letra num conjunto de caracteres.

Filtrando por títulos, abstract e palavras-chave, a busca pelo termo "aprendizagem organizacional" ("organi?ational learning" ) encontrou 5.208 documentos e com a palavra-chave universidade (university) a base Scopus retornou com o resultado de 1.087.188 documentos. Interligando esses descritores obtivemos como resultado 334 documentos. Como os resultados obtidos ficaram em um número elevado, mesmo filtrando pelos últimos cinco

anos (2011 até julho de 2016), foi delimitado a busca para as áreas: Multidisciplinar; e Negócios, Gestão e Contabilidade e desta forma foi possível chegar a 66 documentos conforme observado no quadro 1:

Quadro 1  
Detalhamento da busca

PALAVRAS CHAVES UTILIZADAS	RESULTADOS
"organizational learning"	5.208 artigos
"university"	1.087.188 artigos
"organizational learning" AND university	334 artigos
"organizational learning" AND university (período: 2011-2016)	173 artigos
"organizational learning" AND university (áreas: Multidisciplinar; e Negócios, Gestão e Contabilidade)	66 artigos

Fonte: Elaborado pelas autoras (2016)

Seguindo os passos sugeridos por Luna (2013), os 66 títulos e resumos foram avaliados considerando a pertinência do objetivo da pesquisa e chegou-se a um resultado de que seriam excluídos 51 e selecionados 15 artigos para a leitura integral. No entanto, entre os excluídos constaram todos os artigos de 2016, pois os mesmos não atenderam ao objetivo desta pesquisa.

Considerando a leitura dos artigos selecionados para a análise, a seguir será apresentada a síntese dos resultados encontrados de acordo com o escopo da pesquisa.

## 5. Resultados dos artigos selecionados

### 5.1. Aprendizagem Organizacional e Universidades

Após a coleta dos dados, a próxima etapa foi selecionar e agrupar as informações encontradas nos artigos estudados. Em seguida foram elaborados figuras, quadros e realizada uma síntese dos artigos, a fim de auxiliar na visualização dos resultados encontrados e facilitar a compreensão dos mesmos, com publicações por ano, autor, periódico, artigos e palavras-chaves. As referidas figuras, quadros e sínteses são apresentados a seguir. O quadro 2 e quadro 3, por exemplo, tratam da relação dos artigos selecionados por ordem de publicação e a frequência de repetição das palavras-chaves entre os artigos.

Quadro 2  
Relação dos artigos selecionados

Título	Autores	Ano
Human capital planning in higher education institutions: A strategic human resource development initiative in Jordan	Khasawneh, S.	2011

Exploring the relationship between organizational learning and career resilience among faculty members at Qatar University	Abu-Tineh, A. M.	2011
Collaborative knowledge sharing strategy to enhance organizational learning	Kumaraswamy, K. S. N. and Chitale, C. M.	2012
Are Academic Departments Perceived as Learning Organizations?	Holyoke, L. B. et al.	2012
Organizational learning capabilities and knowledge performance in universiti teknologi Mara (UiTM) Library, Malaysia	Kassim, N. A. and Shoid, M. S. M.	2013
Predicting organizational citizenship behavior on the basis of organizational learning capability	Karimi, F. and Akbari, M.	2013
The multilevel approach to the understanding of organizational learning: A case study at ies of the south of Brazil	Karawejczyk, T. C.	2013
Organisational learning towards sustainability in higher education	Cebrián, G. et al.	2013
Using regression analysis on measuring organizational learning capabilities (OLC) dimensions	Shoid, M. S. M. and Kassim, N. A.	2014
Exploring the effect of organizational learning capabilities (OLC) on knowledge performance	Shoid, M. S. M. and Kassim, N. A.	2014
Measuring organizational learning. Model testing in two Romanian universities	Guță, A. L.	2014
Red queen takes white knight: The commercialisation of accounting education in Australia	Watts, T. et al.	2015
Organizational learning and power dynamics: A study in a brazilian university	Santos, J. L. S. and Steil, A. V.	2015
Leadership styles at Syrian higher education: What matters for organizational learning at public and private universities?	Khalifa, B. and Ayoubi, R. M.	2015
(Dis)engaging with sustainability: Evidence from an Australian business faculty	Dyball, M. C. et al.	2015

Fonte: Elaborado pelas autoras (2016)

Assim sendo, o quadro 3 apresenta a frequência das principais repetições das palavras-chave que foram declaradas nos artigos, no qual aparece com maior número (8) a palavra-chave "organizational learning, seguida de 3 da Higher education, University, Organizational learning capabilities (OLC) e menor número (2) Higher education institutions, Academic institutions,

Quadro 3  
Frequência das palavras-chaves

Palavras-chaves	Frequência
Organizational learning	8
Higher education	3
University	3
Organizational learning capabilities (OLC)	3
Higher education institutions	2
Academic institutions	2
Knowledge performance	2
Learning organization	2
Sustainability	2

Fonte: Elaborado pelas autoras (2016)

Selecionados os 15 artigos e verificado a frequência das repetições das palavras-chaves, a figura 1 mostra que as publicações foram realizadas entre os anos de 2011 e 2015, e houve crescimento nos anos de 2013 e 2015 em relação aos anos de 2011 e 2012:



Figura 1: Publicações por ano  
Fonte: Elaborado pelas autoras (2016)

Conforme apresentado no quadro 2, os 15 artigos analisados foram escritos por 13 autores distintos: Khasawneh (2011), Abu-Tineh (2011), Kumaraswamy e Chitale (2012), Holyoke (2012), Kassim e Shoid (2013 e 2014a; 2014b), Karimi e Akbari (2013), Karawejczyk (2013), Cebrián *et al.* (2013), Gutță (2014), Watts *et al.* (2015), Santos e Steil (2015), Khalifa e Ayoubi (2015), e Dyball *et al.* (2015).

Entre os autores que mais publicaram sobre as temáticas pesquisadas nos artigos selecionados, destacam-se Mohd Shamsul Mohd Shoid e Norliya Ahmad Kassim (2013, 2014a e 2014b) que tiveram 3 artigos analisados, conforme se verifica na figura 2.

## Publicações por autor

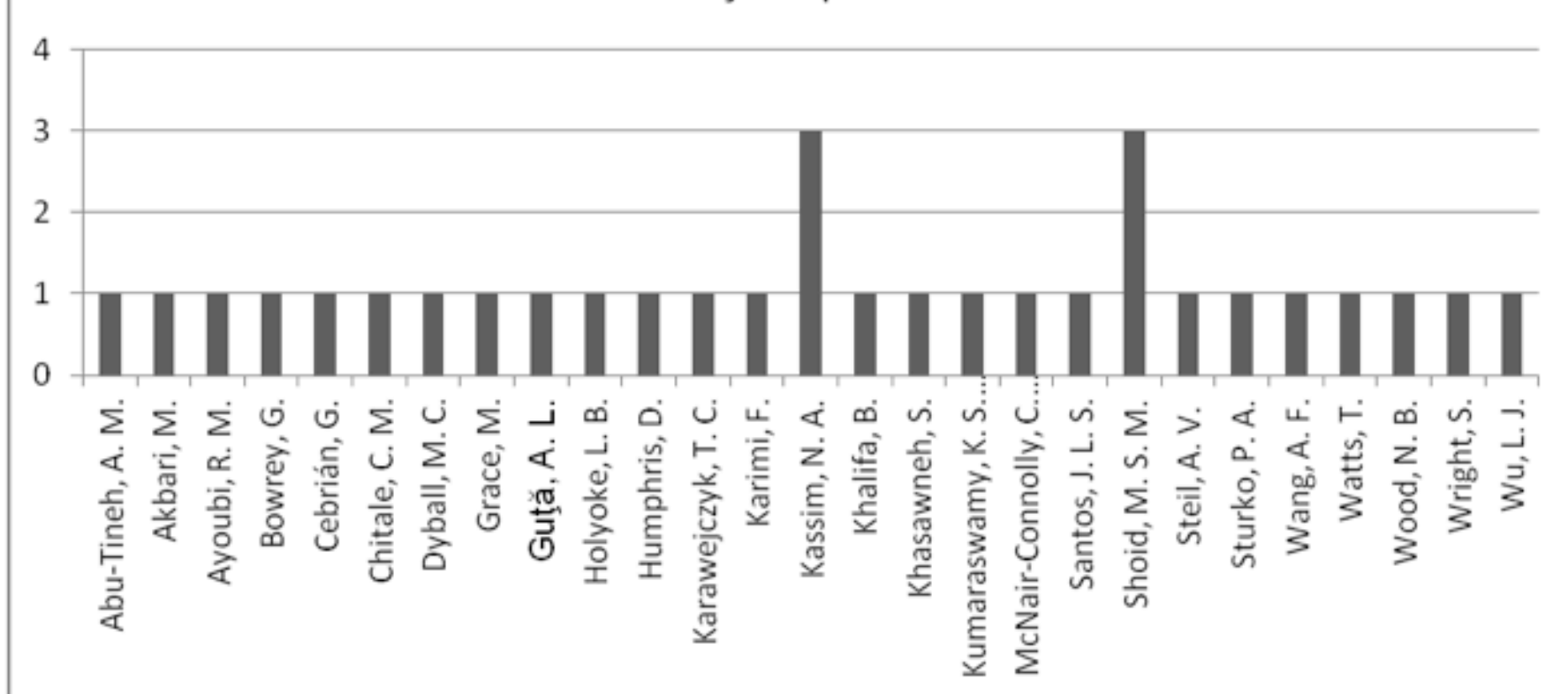


Figura 2: Publicações por autor  
Fonte: Elaborado pelas autoras (2016)

Dentre os artigos analisados e de acordo com a figura 2, verificou-se que 3 possuíam os mesmos autores Kassim e Shoid, sendo dois publicados em 2014 ("*Using regression analysis on measuring organizational learning capabilities (OLC) dimensions*") e "*Exploring the effect of organizational learning capabilities (OLC) on knowledge performance*") e um em 2013 ("*Organizational learning capabilities and knowledge performance in universiti teknologi Mara (UiTM) Library, Malaysia*"). Em ambos os artigos os autores trazem como constructo chave a capacidade de aprendizagem organizacional.

Nesse artigo de 2013, os autores Shoid e Kassim trazem uma pesquisa empírica, que objetivava determinar as percepções e relações da capacidade de aprendizagem organizacional (OLC) entre os bibliotecários acadêmicos nas quatro dimensões OLC, que eram compartilhamento da visão e missão, cultura organizacional, sistemas de pensamento e de cooperação trabalho de equipe. Os resultados revelaram que a dimensão visão e a missão compartilhada se mostrou como a maior preferência segundo os entrevistados, demonstrando a quantificação de compreensão em relação à visão e missão da biblioteca. E de moderada a forte a relação existe entre as dimensões OLC e entre o desempenho do conhecimento.

O artigo "*Using regression analysis on measuring organizational learning capabilities (OLC) dimensions*", publicado no Middle-East Journal Scientific Research, dos mesmos autores supracitados, também tratam do constructo capacidade de aprendizagem organizacional (OLC). Neste artigo, os autores defendem a análise utilizando técnicas de regressão que determinam as relações significativas entre as dimensões OLC e desempenho do conhecimento entre os bibliotecários. Este estudo é significativo para bibliotecas universitárias, pois percebe a capacidade de aprendizagem organizacional como um meio de melhorar o desempenho do conhecimento nas organizações educacionais.

E no artigo "*Exploring the effect of organizational learning capabilities (OLC) on knowledge performance*", publicado no World Applied Sciences Journal, esses mesmos autores já citados continuam trabalhando sobre capacidade de aprendizagem organizacional. Neste estudo, eles avaliaram os efeitos das dimensões da capacidade de aprendizagem organizacional (OLC) e o desempenho do conhecimento e as relações entre as dimensões da OLC e desempenho do conhecimento entre bibliotecários em bibliotecas acadêmicas. A partir dos resultados



encontrados, as habilidades e competências dos trabalhadores e as dimensões da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) foram preditores significativos de desempenho de conhecimento encontrados através da análise de regressão múltipla, podendo com essa pesquisa melhorar a capacidade de adquirir conhecimentos e capacidades no sentido de reforçar o desempenho do conhecimento nas bibliotecas universitárias.

Entre os 15 artigos, os 2 mais citados foram "*Organisational learning towards sustainability in higher education*", de Cebrián *et al.* (2013) e "*Collaborative knowledge sharing strategy to enhance organizational learning*", de Kumaraswamy e Chitale (2012). Estes dois artigos tiveram um total de 7 citações para cada documento, conforme apresentado no quadro 4:

Quadro 4  
Quantidade de citações dos artigos

Artigos	Citações
Cebrián, G., Grace, M., & Humphris, D. B. (2013). Organisational learning towards sustainability in higher education. <b>Sustainability Accounting, Management and Policy Journal</b> , Vol. 4 Iss: 3, pp. 285 – 306.	7
Kumaraswamy, K., & Chitale, C. (2012). Collaborative knowledge sharing strategy to enhance organizational learning. <b>Journal of Management Development</b> , 31 (3), pp. 308–322.	7
Abu-tineh, A.M.. (2011). Exploring the relationship between organizational learning and career resilience among faculty members at Qatar University. <b>International Journal of Educational Management</b> , Vol. 25 nº. 6, pp. 635-650.	4
Khasawneh, S. (2011). Human capital planning in higher education institutions: A strategic human resource development initiative in Jordan. <b>International Journal of Educational Management</b> , Vol. 25 Iss: 6, pp.534 – 544.	4
Holyoke, L.B., Sturko, P.A., Wood, N.B., & Wu, L.J. (2012). Are academic departments perceived as learning organizations?, <b>Educational Management Administration &amp; Leadership</b> , Vol. 40 nº. 4, pp. 436-448.	4
Kassim, N. A. & Shoid, M. S.M.. (2013). Organizational learning capabilities and knowledge performance in Universiti Teknologi MARA (UiTM) Library, Malaysia. <b>World Applied Sciences Journal</b> , 21(1), pp. 93-97.	3
Dyball, M., Wang, F., & Wright, S. (2015). (Dis)engaging with sustainability : evidence from an Australian business faculty. Accounting, <b>Auditing &amp; Accountability Journal</b> , 28(1), PP. 69-101.	2
Khalifa, B., & Ayoubi, R.. (2015). Leadership styles at Syrian higher education: What matters for organizational learning at public and private universities? <b>International Journal of Educational Management</b> , 29, pp.477–491.	1
Santos, J. L. S., & Steil, A. V. (2015). <b>Organizational learning and power dynamics: a study in a Brazilian University</b> . The Learning Organization, Vol. 22 Iss: 2, pp. 115 – 130.	0
Watts, T., Bowrey, Graham, & McNair-Connolly, C. J., (2015). Red Queen Takes	

White Knight: The Commercialisation of Accounting Education in Australia, <b>Australasian Accounting, Business and Finance Journal</b> , 9(3), pp. 3-26.	0
Guță. A.L. (2014). Measuring organizational learning. Model testing in two Romanian universities, Management & Marketing. <b>Challenges for the Knowledge Society</b> , Vol. 9, nº. 3, pp. 253-282.	0
Shoid , M. S. M. & Kassim, N. A. (2014a). Using regression analysis on measuring organizational learning capabilities (OLC) dimensions. <b>Middle-East Journal of Scientific Research</b> , 19(5) , pp. 614-619.	0
Shoid, M. S. M.& Kassim, N. A. (2014b). Exploring the effect of organizational learning capabilities (OLC) on knowledge performance. <b>World Applied Sciences Journal</b> , 29(12), pp. 1544-1549.	0
Karimi, F., & Akbari, M. (2013). Predicting organizational citizenship behaviour on the basis of organizational learning capability. <b>Middle-East Journal of Scientific Research</b> , 18 (9), pp. 1371-1379.	0
Karawejczyk, T.C. (2013). The multilevel approach to the understanding of organizational learning: A case study at ies of the south of Brazil. <b>Revista Espacios</b> . Vol 34 nº 4.	0

Fonte: Elaborado pelas autoras (2016)

Cebrián *et al.* (2013) trazem um artigo conceitual, que objetiva explorar diferentes quadros teóricos para melhor compreender e melhorar a eficácia dos processos de mudança organizacional para a sustentabilidade nas universidades. Através dos fundamentos teóricos e do modelo apresentado, os autores procuraram fornecer a base teórica útil com a qual propõem um entendimento melhor do processo de transformação para a sustentabilidade no ensino superior. Eles expuseram que trata-se de um processo contínuo de aprendizagem de repensar práticas e visões de mundo existentes por indivíduos dentro da organização, que levam à aprendizagem da comunidade, que por sua vez levam a aprendizagem organizacional.

Já o artigo de Kumaraswamy e Chitale (2012) possui como escopo principal avaliar e sugerir formas e meios de reforçar a cultura de compartilhamento de conhecimento colaborativo em instituições acadêmicas, com especial referência à tecnologia da informação (TI). Do artigo percebeu-se que o compartilhamento colaborativo de conhecimento liga os processos de aprendizagem e de conhecimento para melhorar a aprendizagem organizacional da universidade.

No que tange, as publicações por periódico, o International Journal of Educational Management foi o periódico que mais publicou sobre o assunto com um total de 3 artigos (Khasawneh , (2011); Abu-Tineh ,(2011) e Khalifa e Ayoubi (2015)), seguido dos periódicos Middle East Journal of Scientific Research e World Applied Sciences Journal que contribuíram para essa pesquisa com 2 artigos cada, conforme se observa na figura 3.

### Publicações por periódico



Figura 3: Publicações por periódico  
Fonte: Elaborado pelas autoras (2016)

Entre esses artigos publicados no periódico *International Journal of Educational Management*, 2 são de 2011 e escritos por Khasawneh (2011) e Abu-Tineh (2011). A publicação de Khasawneh (2011), intitulada *"Human capital planning in higher education institutions: A strategic human resource development initiative in Jordan"* tratou-se de uma pesquisa que buscava determinar o status do planejamento do capital humano nas instituições de ensino superior na Jordânia.

Já o artigo *"Exploring the relationship between organizational learning and career resilience among faculty members at Qatar University"*, de Abu-Tineh (2011) foi citado quatro vezes em outros documentos (quadro 4) e traz dois objetivos com sua publicação. O primeiro consiste em avaliar o nível do indivíduo, grupo e aprendizagem organizacional na Universidade de Catar (QU), e o nível de resiliência de carreira entre os seus membros do corpo docente. O segundo foi a de explorar as relações entre estes níveis de aprendizagem em QU e a resiliência de carreira do seu corpo docente. Como resultado, este estudo indicou que os membros do corpo docente da universidade pesquisada praticavam três diferentes níveis de aprendizagem - isto é, a aprendizagem individual, aprendizagem do departamento, e aprendizagem organizacional - separadamente ou combinados de forma moderadamente alta.

Os artigos mais recentes analisados foram do ano de 2015 dos autores Watts *et al.* (2015), Santos e Steil (2015), Khalifa e Ayoubi (2015), e Dyball *et al.* (2015).

O artigo de Watts *et al.* (2015), intitulado *"Red queen takes white knight: The commercialisation of accounting education in Australia"* busca identificar as mudanças organizacionais desencadeadas pela concorrência que afetam o crescimento das universidades ao longo do tempo. A base teórica exposta no artigo postula que a concorrência desencadeia aprendizagem organizacional, que por sua vez intensifica a concorrência entre rivais, e que finalmente provoca uma resposta adaptativa as organizações.

Já a publicação de Santos e Steil (2015) trata de uma pesquisa que objetiva descrever e analisar os processos de aprendizagem e dinâmicas de poder organizacional durante a adoção e utilização de um sistema de informação (SI) em uma organização pública brasileira. Os resultados indicaram a existência de dois ciclos de aprendizagem durante a adoção do sistema de informação na organização. No primeiro ciclo, a aprendizagem ocorreu apenas no nível individual. No segundo ciclo, processos cognitivos e sociais da aprendizagem individual e em grupo foram associados a dinâmicas de poder, permitindo a aprendizagem no nível organizacional. Estes resultados revelam uma relação entre o processo de aprendizagem

organizacional e os modos específicos de poder, como a disciplina, influência, força e dominação.

O artigo "*Leadership styles at Syrian higher education: What matters for organizational learning at public and private universities?*", de Khalifa e Ayoubi (2015), que trata-se do terceiro artigo publicado no periódico *International Journal of Educational Management*, objetiva explorar os dois principais tipos de liderança (transacional e transformacional) e aprendizagem organizacional em universidades públicas e privadas, na Síria. Os resultados dessa pesquisa quantitativa revelaram que existe um impacto significativo de recompensa contingente, como uma dimensão da liderança transacional em aprendizagem organizacional, e um impacto significativo de motivação inspiradora como uma dimensão liderança transformacional na aprendizagem organizacional.

O caso de estudo de Dyball *et al.* (2015) objetivou explorar como a falta de engajamento pessoal com a estratégia de uma universidade, em relação a sustentabilidade, pode ser uma alavanca favorável à mudança organizacional. Ele examina as atitudes e pontos de vista dos colaboradores de uma faculdade de negócios em uma universidade metropolitana australiana e como a mesma tenta adotar uma abordagem holística para a sustentabilidade. A pesquisa forneceu insights empíricos sobre por que a equipe não tinha envolvimento com a estratégia da universidade com a sustentabilidade.

O artigo "*Are Academic Departments Perceived as Learning Organizations?*", de Holyoke (2012), descreve um estudo das percepções do corpo docente em relação aos seus departamentos como organismos de educação e cultura departamental. Os resultados revelaram que os homens relataram mais oportunidades para a aprendizagem individual e contínua do que as mulheres, e membros do corpo docente em instituições privadas de 4 anos relataram haver uma cultura de aprendizagem mais positiva e mais capacitação de professores do que em outros tipos de instituições.

Karimi e Akbari (2013) trazem um seu artigo "*Predicting organizational citizenship behavior on the basis of organizational learning capability*" um estudo que investigou componentes da capacidade de aprendizagem organizacional de previsão do comportamento de cidadania organizacional entre os funcionários da Universidade Islâmica Azad. De acordo com os resultados da investigação, entre os componentes da capacidade de aprendizagem organizacional, o melhor preditor do comportamento de cidadania organizacional na primeira etapa foi o diálogo e na segunda etapa os melhores preditores foram diálogo e experimentação.

Já o artigo de natureza qualitativa, de estudo de caso histórico organizacional, "*The multilevel approach to the understanding of organizational learning: A case study at ies of the south of Brazil*", de Karawejczyk (2013) busca avaliar a contribuição de processos e práticas formais e informais da aprendizagem organizacional, em três grupos específicos, ou seja, a alta administração da instituição e duas áreas distintas de ensino. Este artigo traz uma análise de aprendizagem organizacional através da abordagem multinível, que é considerada uma estratégia de pesquisa válida para estudos sobre aprendizagem organizacional.

No artigo de Gutță (2014), "*Measuring organizational learning. Model testing in two Romanian universities*", o autor elabora um modelo conceitual de aprendizagem organizacional e testa o modelo em uma amostra de colaboradores (professores universitários e pesquisadores) de duas universidades romenas. O modelo compreende o processo de aprendizagem organizacional e desempenho organizacional e alguns conceitos que estão ligados à aprendizagem organizacional e desempenho: práticas/ferramentas para facilitar a aprendizagem organizacional, o valor do capital humano. Como resultado a pesquisa encontrou relações positivas entre os componentes do processo de aprendizagem organizacional e desempenho organizacional.

Por fim, podemos perceber, por meio do quadro 3, um indicativo acerca das principais temáticas trabalhadas nos artigos pesquisados e que os artigos de Cebrián *et al.* (2013) e de Dyball *et al.*

(2015) trouxeram o entrelaçamento da aprendizagem organizacional e a sustentabilidade. Já nos três artigos de Kassim e Shoid (2013 e 2014a; 2014b) e no de Gutță (2014) percebemos o construto aprendizagem organizacional ser pesquisado através da capacidade de aprendizagem organizacional no âmbito das universidades, e que apesar de não constar no rol das palavras-chaves constatamos através dos trabalhos de Karawejczyk (2013) e Santos e Steil (2015) que há autores realizando pesquisas em organizações universitárias considerando a abordagem multinível para a compreensão da aprendizagem organizacional.

---

## 6. Considerações finais

Para alcançar o objetivo proposto neste estudo, foi desenvolvida uma revisão sistemática relacionada às temáticas aprendizagem organizacional e universidade, bem como uma análise bibliométrica do portfólio bibliográfico acerca desse assunto no período de 2011 a 2016, disponíveis na base de dados Scopus.

Neste sentido, foi realizado um levantamento bibliográfico acerca deste assunto, elencando os artigos, os anos, os autores, os periódicos com maior relevância sobre o tema pesquisado e a síntese dos artigos selecionados para pesquisa. Os resultados provenientes da pesquisa, no entanto, estabeleceram um levantamento bibliográfico composto por 66 artigos dos quais 15 foram selecionados para elaboração do artigo.

Na análise bibliométrica foram examinados 15 artigos que demonstraram os anos, os autores, os periódicos mais relevantes e que os mais publicaram sobre os assuntos em questão. Obtendo como resultado da busca das palavras-chaves "organizational learning" AND university (áreas: Multidisciplinar; e Negócios, Gestão e Contabilidade), os anos que mais houveram publicações sobre o assunto foram 2013 e 2015, o autor mais relevante como sendo Shoid e Kassim com 3 publicações no total das pesquisas realizadas e o periódico que mais publicou sobre o assunto foi *International Journal of Educational Management*.

Em relação à compilação dos artigos expostos nesta pesquisa verificou-se que a aprendizagem organizacional no contexto de organizações universitárias é favorecida com o compartilhamento de ideias e transferência de conhecimento por meio da comunicação face-a-face, desenvolvimento da capacidade de absorção, incentivo da sustentabilidade organizacional, dinâmicas de poder.

Por fim, evidenciou-se também pelas leituras, que a universidade sendo uma instituição que possui como finalidade basilar a criação, produção, compartilhamento e transferência do conhecimento para a sociedade, administrar o seu próprio conhecimento interno (conhecimento organizacional) e investir de forma explícita na aprendizagem organizacional transformam-se numa meta desafiadora para as organizações educacionais atuais.

---

## Referências bibliográficas

- Abu-tineh, A.M.. (2011). Exploring the relationship between organizational learning and career resilience among faculty members at Qatar University. *International Journal of Educational Management*, Vol. 25 nº. 6, pp. 635-650.
- Angeloni, T. & Steil, A. V. (2011). Alinhamento de estratégias, aprendizagem e conhecimento organizacional. In. TARAPANOFF, K. *Aprendizado Organizacional: Fundamentos e abordagens multidisciplinares*. Vol. 1. Curitiba: IBPEX, pp. 115-147.
- Antonello, C. S. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In Ruas, R., & Antonello, C. S., & Boff, H. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.
- Cebrián, G., Grace, M., & Humphris, D. B. (2013). Organisational learning towards sustainability in higher education. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 4 Iss: 3, pp. 285 – 306.
- Coukos-Semmel, E. (2003). *Knowledge Management in Research Universities: The Processes*



*and Strategies*. Annual Meeting of the American Educational Research Association Chicago, IL, April 21-25, pp. 57.

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, pp. 522-537.

Crossan, M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, v.47, n.6, pp.1154-1191.

Dyball, M., Wang, F., & Wright, S. (2015). (Dis)engaging with sustainability : evidence from an Australian business faculty. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(1), PP. 69-101.

Elsevier. *Scopus*. Disponível em:

<<http://www.americalatina.elsevier.com/corporate/scopus.php>>. Acesso em: 28 jul. 2016.

Gil, A. C. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Guță, A.L. (2014). Measuring organizational learning. Model testing in two Romanian universities, Management & Marketing. *Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 9, nº. 3, pp. 253-282.

Holyoke, L.B., Sturko, P.A., Wood, N.B., & Wu, L.J. (2012). Are academic departments perceived as learning organizations?, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 40 nº. 4, pp. 436-448.

Karawejczyk, T.C. (2013). *The multilevel approach to the understanding of organizational learning: A case study at ies of the south of Brazil*. Revista Espacios. Vol 34 nº 4.

Karimi, F., & Akbari, M. (2013). Predicting organizational citizenship behaviour on the basis of organizational learning capability. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 18 (9), pp. 1371-1379.

Kassim, N. A. & Shoid, M. S.M.. (2013). Organizational learning capabilities and knowledge performance in Universiti Teknologi MARA (UiTM) Library, Malaysia. *World Applied Sciences Journal*, 21(1), pp. 93-97.

Khalifa, B., & Ayoubi, R.. (2015). Leadership styles at Syrian higher education: What matters for organizational learning at public and private universities? *International Journal of Educational Management*, 29, pp.477-491.

**Khasawneh**, S. (2011). Human capital planning in higher education institutions: A strategic human resource development initiative in Jordan. *International Journal of Educational Management*, Vol. 25 Iss: 6, pp.534 -544.

Kumaraswamy, K., & Chitale, C. (2012). Collaborative knowledge sharing strategy to enhance organizational learning. *Journal of Management Development* , 31 (3), pp. 308-322.

Luna, S.V. (2013). *Planejamento de Pesquisa: uma introdução*. 2. ed. São Paulo: Educ.

Minayo, M. C. S. (Org.). (1998) *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 9. ed. Petrópolis: Vozes.

Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometricas? *Journal of Documentation*, v. 25, n. 4, pp. 348-349.

Sampaio, R. F., & Mancini, M. C. (2007). *Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica*. v.I S1S1N n 1. 411,3 -23050557. Estudos de revisão sistemática 83 Rev. bras. fisioter., São Carlos, v. 11, n. 1, pp. 83-89, jan./fev.

Santos, J. L. S., & Steil, A. V. (2015). *Organizational learning and power dynamics: a study in a Brazilian University*. The Learning Organization, Vol. 22 Iss: 2, pp. 115 - 130.

Shoid , M. S. M. & Kassim, N. A. (2014a). Using regression analysis on measuring organizational learning capabilities (OLC) dimensions. *Middle-East Journal of Scientific*

*Research*, 19(5) , pp. 614-619.

Shoid, M. S. M.& Kassim, N. A. (2014b). Exploring the effect of organizational learning capabilities (OLC) on knowledge performance. *World Applied Sciences Journal*, 29(12), pp. 1544-1549.

Watts, T., Bowrey, Graham, & McNair-Connolly, C. J., (2015). Red Queen Takes White Knight: The Commercialisation of Accounting Education in Australia, *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 9(3), pp. 3-26.

---

1. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. E-mail: [xeniacemin5@gmail.com](mailto:xeniacemin5@gmail.com)

2. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. E-mail: [girizzatti@gmail.com](mailto:girizzatti@gmail.com)

3. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. E-mail: [afranzoni@gmail.com](mailto:afranzoni@gmail.com)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 38 (Nº 05) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados