

O CONCEITO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A SUA RELAÇÃO COM A CULTURA ORGANIZACIONAL

*Adriana Corfu**
*Rui A. Santiago***
*Eugénia Lima****

RESUMO

Com este artigo, propomo-nos reflectir algumas questões que consideramos bastante pertinentes para a compreensão da problemática da aprendizagem organizacional, a saber: o que é a aprendizagem organizacional?; que relações podem ser estabelecidas entre a aprendizagem e a cultura organizacional?; haverá uma cultura certa para promover a aprendizagem nas organizações? A metodologia utilizada, na tentativa de encontrar elementos de resposta para estas interrogações, assenta exclusivamente na pesquisa documental da literatura da especialidade, bem como de alguns artigos disponíveis na base de dados AB/Informe e index das Ciências Sociais. Num primeiro momento, procuramos definir o conceito de aprendizagem organizacional, para, em seguida, apresentar alguns dos principais modelos orientados para a sua promoção; por último, discutimos a relação entre a aprendizagem e a cultura organizacional.

INTRODUÇÃO

O conceito de aprendizagem organizacional é relativamente novo e sobre ele se têm debruçado numerosos estudos, que assumem quadros de referência bastante diversificados. Não tendo, portanto, fronteiras perfeitamente definidas, o conceito é objecto de alguma confusão teórica. Mas, se é certo que nas diferentes abordagens teóricas ressaltam divergências profundas nos conteúdos e no alcance do conceito, é possível também nelas observar alguns pontos de consenso que permitem partilhar algum optimismo quanto ao desenvolvimento futuro desta nova frente de conhecimento (Santiago, 2001).

Os pontos de consenso incidem sobre aspectos mais globais e genéricos da aprendizagem organizacional, que se sobrepõem às particularidades e aos problemas de filiação disciplinar de cada teoria, a saber: a aprendizagem existe nas organizações, os quadros ou actividades mentais dos sujeitos envolvidos nos processos de aprendizagem organizacional são fundamentais para a sua activação, e por último, as organizações que não produzem um certo esforço de aprendizagem podem ter mais dificuldades em gerir a instabilidade do meio ambiente (Santiago, 2001).

* Bolseira na Universidade de Aveiro; ** Universidade de Aveiro; *** Escola Superior de Educação de Coimbra

As divergências, por sua vez, são inúmeras e de índole claramente conceptual. As próprias tentativas de definição do conceito exprimem crenças e concepções que, no quadro de determinados paradigmas de referência, não são consensuais entre os diferentes investigadores. Estas divergências podem ser observadas nas diferentes aproximações ao conceito que alguns destes investigadores propõem.

Assim, para Senge (1990), a aprendizagem organizacional (AO) é a expansão contínua das capacidades das pessoas na organização, na direcção de novos padrões de conhecimento, com vista à criação dos resultados que desejam e à realização de aspirações colectivas em liberdade de aprender e de aprender a aprender em conjunto. Garvin (1993), por sua vez, situa a aprendizagem na organização enquanto entidade representada como sendo capaz de criar, adquirir e transferir conhecimento, se os contextos (normas e práticas organizacionais) assim o permitirem.

Outros autores relacionam a aprendizagem organizacional com o ciclo de vida da organização, ou seja, a organização aprende baseando-se nas experiências passadas. É assim que Levitt & March (1996) a entendem, realçando a codificação de inferências retiradas da história da organização e a sua transformação em rotinas organizacionais, interiorizadas pelos actores durante os processos de aprendizagem.

Já Probst & Büchel (1997), definem aprendizagem organizacional como “*o processo pelo qual mudam os conhecimentos e valores base de uma organização conduzindo a uma melhor capacidade para a resolução de problemas e para agir*” (p. 15). As mudanças ocorrem ao nível dos pressupostos dos actores da organização levando-os à promoção de competências que lhes permitem o desenvolvimento de capacidades de resolução de problemas e de acção.

Também Argyris & Schön (1978), partilham da mesma aproximação ao conceito ao conceptualizarem a aprendizagem organizacional como o processo pelo qual os membros da organização detectam erros ou anomalias e os corrigem, reestruturando as teorias organizacionais em uso. Deste ponto de vista, a organização é encarada como uma “*instituição social cujo conhecimento é armazenado nas suas regras de comportamento, constantemente desenhadas, preservadas e modificadas*” (Nelson & Winter cit. in Moingeon & Edmondson 1996: 98).

As definições apresentadas conduzem pois, a diferentes interpretações e diferentes quadros teóricos que, aparentemente, são contraditórios e de difícil articulação.

DiBella & Nevis (1998) tentaram, no entanto, estabelecer alguma ordem lógica nesta diversidade conceptual, propondo uma grelha de categorização das diferentes teorias inseridas no campo da aprendizagem organizacional, a saber: perspectiva normativa, perspectiva desenvolvimentista e, por último, a perspectiva da capacidade.

De acordo com os autores, a perspectiva que reúne mais defensores seria a *normativa*, de acordo com a qual a aprendizagem só ocorreria sob um determinado conjunto de condições ou circunstâncias. Partindo deste pressuposto, os gestores têm aqui um papel essencial, dado que lhes cabe a responsabilidade de criar ou promover as condições essenciais para que a aprendizagem tenha lugar, sendo também determinante no processo a própria estrutura organizacional que é susceptível de facilitar ou inibir a aprendizagem organizacional.

Na perspectiva do *desenvolvimento*, a aprendizagem organizacional representa uma fase do desenvolvimento da organização que é determinada pelas características ou estilo de aprendizagem. Como vimos, é esta a posição defendida, por exemplo, por Levitt & March (1996) em que o ciclo de vida da organização vai então influenciar decisivamente a forma como se dá a aprendizagem, já que, numa fase de maturidade, a experiência acumulada ao longo da sua vida a conduz para uma abordagem de aprendizagem mais adequada. Subjacente a este princípio está o conceito de aprender pela acção, característico da fase de infância, e de aprender antes da acção (aprendizagem pró-activa), mais frequente numa fase tardia do desenvolvimento ou na maturidade.

Por último, na perspectiva da *capacidade* é assumido que todas as organizações aprendem e que a aprendizagem tem lugar em múltiplos níveis organizacionais. Segundo

Schein (1996), um dos defensores desta abordagem, as organizações desenvolvem-se e resolvem problemas criando uma cultura que se torna o repositório das lições apreendidas. Esta perspectiva representa uma visão pluralista de AO em que não há um “*one best way*” para que as organizações aprendam. Aliás, o próprio conceito de organização apreendente deixa de fazer sentido nesta concepção, já que o importante é compreender e identificar os processos naturais de aprendizagem presentes em qualquer organização: como se aprende, quando se aprende e o que é que se aprende.

1. ALGUNS MODELOS DE PROMOÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

1.1. INTEGRAÇÃO DA APRENDIZAGEM E CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao analisarmos de que forma é encarada a relação entre a aprendizagem organizacional (AO) e a cultura organizacional (CO) nas três categorias de DiBella & Nevis (1998) encontramos algumas diferenças que é importante salientar.

Na perspectiva *normativa* a aprendizagem surge na dependência da cultura organizacional: a aprendizagem tem lugar quando existe a cultura certa. Na perspectiva do *desenvolvimento*, a evolução das organizações e da cultura organizacional são paralelas: as organizações evoluem tal como a sua cultura evolui a partir do seu estilo de aprendizagem. A aprendizagem nas organizações evolui de acordo com o seu ciclo de vida, sendo na sua “infância” mais reduzida, passando gradualmente a aumentar à medida que beneficia da acumulação de experiência. Por último, a perspectiva da *capacidade* reconhece que as organizações são culturas onde o conhecimento acerca dos comportamentos e valores são continuamente partilhados. A forma como esse conhecimento é partilhado cria caminhos para a aprendizagem contínua: o processo de aprendizagem está incutido na própria cultura e estrutura da organização.

1.2. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E O TRABALHO SOBRE O CONHECIMENTO

Como vimos, Garvin (1993) entende a organização que aprende como aquela que é capaz de criar, adquirir e transferir conhecimento alterando o seu comportamento para reflectir os novos conhecimentos. O autor identifica, então, cinco actividades principais para criar uma organização apreendente: resolução sistémica do problema, experimentação de novas abordagens, aprender com as próprias experiências e com as experiências do passado, aprender com as experiências e histórias dos outros e transferir conhecimento de uma forma mais rápida e eficiente dentro da organização. Nesta abordagem o autor enfatiza claramente a dimensão cognitiva ou socio-cognitiva da aprendizagem organizacional em detrimento das dimensões culturais da organização.

1.3. A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E O PENSAMENTO SISTÉMICO

Senge (1990), um dos autores mais conceituados nesta área do conhecimento, desenvolveu a sua teoria assente nas bem conhecidas cinco disciplinas, que descrevem a essência da aprendizagem organizacional, enfatizando, no entanto, uma delas mais do que as outras: o pensamento sistémico como elemento integrador de todas as outras disciplinas (Senge, 1990). Eis essas cinco disciplinas na visão do autor:

- **Maestria Pessoal** – refere-se à aprendizagem sobre a expansão da nossa capacidade pessoal para criar os resultados que mais desejamos, assim como um ambiente organizacional que estimule o desenvolvimento de todos os seus membros na direcção das metas e fins escolhidos;
- **Modelos Mentais** – cobre a reflexão pessoal sobre os problemas organizacionais, em vista a esclarecer e melhorar os nossos quadros mentais sobre o mundo e obter a compreensão sobre a forma como eles moldam as nossas acções e decisões;
- **Visão Partilhada** – incide sobre a construção de um sentido de compromisso dentro de um grupo, compartilhando imagens do futuro que se pretende criar, envolvendo todos os membros da organização na partilha de metas, valores e missão;
- **Aprendizagem em Equipa** – remete para processos de transformação das competências individuais e colectivas de comunicação (indagação e argumentação) e de raciocínio, por forma a que grupos de pessoas possam colectivamente desenvolver uma maior inteligência e competências em comparação com a soma dos talentos individuais;
- **Pensamento Sistémico** – trata-se da disciplina mais importante e globalizante no modelo de Senge, sendo possível defini-la como um modo de análise e uma linguagem para descrever e perceber as forças e inter-relações que moldam o comportamento dos sistemas. Esta disciplina ajuda-nos a entender como mudar sistemas de modo mais eficaz e agir em maior sintonia com os processos do mundo real - natural e económico.

Na óptica de Senge (*cit in* Larsen 1996), cada uma destas disciplinas “*tem a ver com aquilo que pensamos e realmente queremos, mas também com o modo de interagir e aprender uns com os outros*” (p. 19).

Assim, as disciplinas de maestria pessoal, modelos mentais e pensamento sistémico, ajudam-nos a examinar e modificar produtivamente o modo de pensarmos. Mudar a maneira de interagimos significa “*re-projectar*” não apenas as estruturas formais da organização, mas os padrões de interacção entre pessoas e processos, aliás difíceis de identificar. As disciplinas de visão compartilhada, pensamento sistémico e aprendizagem em equipa estão, por sua vez, orientadas para a mudança nas interacções. Por último, a disciplina de aprendizagem em equipa pressupõe o domínio das práticas do diálogo e discussão. Na discussão os diferentes pontos de vista são apresentados e defendidos de modo a encontrar a melhor forma de apoio às decisões. A finalidade do diálogo é a de ir para além da compreensão dos diferentes pontos de vista e explorar de forma criativa os assuntos mais complexos daí resultantes. Depois do diálogo, as decisões devem ser desencadeadas evidenciando a necessidade de discussão em que se enfatiza a acção.

De acordo com Isaacs (*cit. in* Senge *et. al* 1997: 336), “*o diálogo não é meramente um conjunto de técnicas para melhorar organizações, comunicações, construir consenso, ou equacionar problemas*”. O processo de diálogo implica que as pessoas aprendam a pensar juntas, não apenas no sentido de analisar um problema comum ou de criar novo conhecimento compartilhado, mas sim, e de acordo ainda com o autor, “*de ocupar uma sensibilidade colectiva, no qual os pensamentos, emoções e acções resultantes pertencem não só a um único indivíduo, mas a todos eles juntos*”. Schein (1993) define o diálogo como um meio de identificação e de resolução de um problema, situando-o ao nível da descoberta dos próprios processos internos de escolha sobre os momentos de intervenção. Para o autor, os grupos que praticam esse tipo de diálogo são altamente eficientes, podendo, eventualmente, dar origem a culturas individuais e, quando parte de uma organização, a sub-culturas. A existência destas sub-culturas irá trazer novos problemas para a organização, sendo o diálogo, mais uma vez imprescindível para a sua compreensão. Contudo, para que a aprendizagem organizacional ocorra, a cultura “*dominante*” tem que identificar e reconhecer primeiro

as suas próprias percepções e valores, e só depois identificar as percepções e valores das diferentes sub-culturas com as quais irá partilhar a aprendizagem.

1.4. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, CULTURA E COMUNICAÇÃO

De acordo com Schein (1996), as organizações falham no seu processo de aprendizagem devido à falta de comunicação entre as várias culturas da organização. Por exemplo, a forma como um grupo de engenheiros aprende entre si é significativamente diferente da forma como o faz um grupo de executivos. Este princípio, consistente com a visão pluralista de que a aprendizagem pode ocorrer de uma maneira bem sucedida numa variedade de formas, reconhece que há muitas razões que justificam e explicam como ocorre a aprendizagem. Para melhor compreender a interacção existente entre essas formas e a importância que esta interacção tem na vida da organização, sistematizamos a posição defendida pelo autor num fluxograma que apresentamos na Figura 1. Em suma, para Schein, a chave da aprendizagem organizacional no século XXI consiste, fundamentalmente em encarar o conceito da cultura mais seriamente, encontrar maneiras de comunicação entre os vários níveis na organização, sendo esta comunicação desenvolvida através de diálogo. Para o autor cada cultura organizacional deve “*aprender a aprender*”, analisando a sua própria cultura.



Fig 1 - Níveis de cultura organizacional (adaptado de Schein, 1997)

1.5. UMA PROPOSTA INTEGRADORA: ORGANIZAÇÕES E SISTEMAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Do nosso ponto de vista, o modelo apresentado por DiBella & Nevis (1998) apresenta uma grande proximidade em relação à realidade, já que partiu da análise de várias realidades empresariais, sendo por isso, um contributo importante para a clarificação das diferentes dimensões envolvidas na aprendizagem organizacional.

Este modelo proporciona uma compreensão da multiplicidade de fenómenos em causa, integrando pontos de vista das três perspectivas atrás mencionadas (*normativa, desenvolvimento, capacidades*) e compilando contributos de vários autores. Os autores partem então dos seguintes pressupostos:

- todas as organizações são sistemas de aprendizagem;
- a aprendizagem está na dependência da cultura organizacional;
- há variações de estilo entre os sistemas de aprendizagem;
- a aprendizagem é facilitada por vários processos genéricos.

No quadro destes pressupostos, os autores estruturam o modelo (ver Fig. 2) apoiando-se nas seguintes componentes : factores facilitadores (FF), orientações de aprendizagem (LOr) e estilos de aprendizagem (EA).

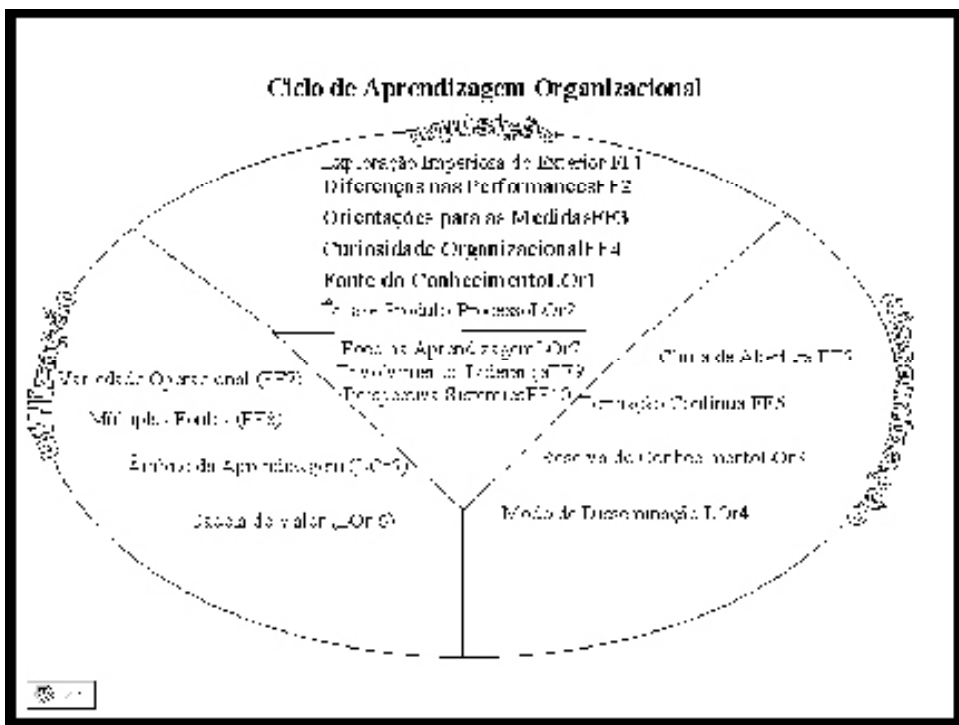


Fig. 2 - Ciclo de aprendizagem Organizacional (adaptado de Nevis & DiBella, 1998)

Os factores facilitadores (FF) representam as condições ou práticas que permitem que as organizações aprendam, fornecendo as razões ou incentivos para esta aprendizagem. Esta componente do modelo apoia-se na perspectiva normativa, a aprendizagem só ocorre sob determinado conjunto de condições normativas, e aproxima-se da definição defendida por Senge (1990) e Garvin (1993), anteriormente referidas. A questão de saber exactamente o que é apreendido e quanto é apreendido depende de como a presença dos factores facilitadores (FF) se combina com a aprendizagem organizacional. Este conjunto de factores inter-relacionados possibilita ter uma perspectiva alargada do conjunto de práticas ou condições que permitem que a aprendizagem ocorra.

O ênfase na perspectiva sistémica, também assumida por Senge (1990), assim como o ênfase no envolvimento da liderança, são aspectos críticos que, em nossa opinião, devem ser analisados com grande destaque. Segundo vários autores, o facto de muitas das organizações

falharem na sua aprendizagem organizacional prende-se com a falta desta perspectiva. De facto, mesmo que ocorram as outras práticas de forma exemplar, a aprendizagem organizacional não terá lugar se não houver um envolvimento activo e um compromisso por parte dos órgãos de gestão em promover a aprendizagem organizacional.

Aliás, também Schein (1993), ao referir a falta de diálogo entre as sub-culturas existentes numa organização como os principais obstáculos à AO, tem implícito o envolvimento da liderança como factor inibidor da AO. Por outro lado, a liderança terá que criar uma visão partilhada, que permitirá catalisar a aprendizagem contínua.

Outra das componentes deste modelo são as orientações de aprendizagem, ou seja, as práticas através das quais o conhecimento é adquirido, disseminado e usado, determinando o ciclo de aprendizagem. Cada prática representa um continuum bipolar de duas abordagens contrastantes. Estas orientações permitem formar padrões que definem um determinado estilo de aprendizagem, o qual representa uma capacidade adquirida da organização. Este elemento do modelo de DiBella & Nevis (1998) decorre da perspectiva do desenvolvimento, isto é, assume que as organizações têm diferentes estilos de aprendizagem ao longo do tempo: tal como as pessoas, as organizações aprendem de forma diferente ao longo do tempo. Essas diferenças são, em parte, explicadas pelos diferentes ambientes em que as organizações operam e também por diferenças resultantes da sua história, cultura, tamanho e estado da maturação. Para que os estilos de aprendizagem possam constituir uma vantagem competitiva, as organizações devem, em primeiro lugar, reconhecer-se no que são, para depois melhor apoiar a decisão na acção estratégica, tendo em vista a mudança e o aperfeiçoamento do seu próprio estilo de aprendizagem (DiBella & Nevis, 1998).

É interessante salientar que não há estilos de aprendizagem correctos ou incorrectos. Podemos encontrar uma grande variedade de estilos de aprendizagem, cada um dos quais permitindo uma determinada capacidade para aprender. Se o estilo construído é ou não o mais adequado, isso depende, essencialmente, da estratégia da organização, das condições do exterior e das exigências de desempenho. Além disso, podemos encontrar diferentes estilos de aprendizagem na mesma organização, o que pode constituir uma vantagem competitiva perante aquelas que enfatizam mais um determinado estilo. A diversidade pode permitir actuar mais eficazmente em diferentes circunstâncias, desde que os diferentes estilos sejam compreendidos e aceites.

2. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL VS. CULTURA ORGANIZACIONAL ?

Como constatámos, na opinião de vários autores (Schein, Nevis, Di Bella *et al cit. in* Santiago, 2001), a natureza da aprendizagem, a direcção em que ela ocorre, bem como as orientações futuras da organização dependem da sua cultura actual e do tipo de integração das diferentes sub-culturas. Neste sentido, há que considerar os seguintes aspectos:

1. a dimensão histórica da organização, estilos de gestão, experiência adquirida: rotinas e competências tecnológicas, profissionais e sociais construídas pelo colectivo;
2. a escolha das modalidades informais ou formais na comunicação organizacional nos vários níveis de trabalho;
3. a tónica que a organização coloca na constituição de grupos formais ou informais (comunicação interpessoal ou inter-grupal).

A variável gestão interfere consideravelmente na cultura e na aprendizagem organizacional. Assim, ao aplicar-se à gestão o conceito de cultura organizacional, perfilam-se duas posições:

- uma preocupada com os resultados práticos da gestão (eficácia e adaptabilidade) pela cultura – vulgarmente designada como cultura corporativa. Esta abordagem, segundo Ferreira *et al.* (1996), faz da cultura organizacional, “(...) *um subsistema*

de significados partilhados e valores subjacentes, e que do ponto de vista metodológico remete para os métodos comparativos e modelos causais, assumindo a cultura um estatuto de variável independente” (p. 316).

outra que acentua a dimensão plural da organização e que se preocupa mais com a diferenciação cultural no interior da organização, isto é, com a identidade individual ou grupal no espaço organizacional. Esta segunda abordagem assume que a organização é uma cultura que integra diversas sub-culturas, o que implica uma autonomia individual ou grupal e uma diversidade de comportamentos e divergência de matrizes.

O impacte da cultura na aprendizagem organizacional traduz-se pela dimensão estruturante que a primeira tem sobre a segunda, a partir do impacte provocado pela escolha das modalidades formais ou informais na comunicação organizacional e pressupondo processos (formais e informais) e estruturas “montadas” para a aquisição, partilha e utilização de conhecimento e competências. Valores, normas, procedimentos, bem como dados externos são discutidos a nível global e assimilados pelos membros, fenómeno que passa, inicialmente, por um processo de socialização e continua a desenvolver-se através das mais variadas discussões, formais e informais, entre os grupos (ver Fig. 3).

Nesta lógica, seria necessário por parte da organização, por um lado, perpetuar os elementos fortes existentes na cultura organizacional (através do processo de socialização organizacional) e, por outro, manter um potencial necessário para integrar novos pressupostos, percepções e pensamentos. Por isso mesmo, este impacte depende bastante do ênfase que a organização coloca na constituição de grupos formais ou informais - comunicação interpersoal ou inter-grupal (Santiago, 2001).

Segundo DiBella & Nevis (1998), a natureza da aprendizagem e o modo em que

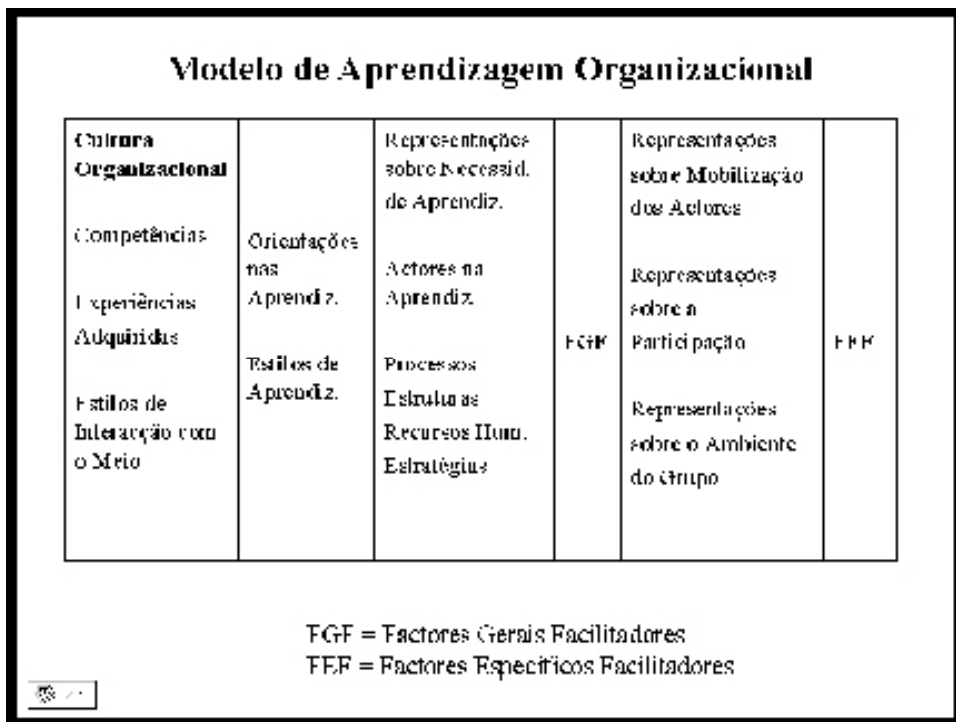


Fig. 3 - Modelo de Aprendizagem Organizacional (adaptado de Santiago, 1999)

ela ocorre são determinados, em grande parte, pela cultura da organização. Nesta lógica, conclui-se que não existe uma única receita para a organização criar e maximizar a sua aprendizagem. Os pressupostos básicos ou fundamentais sobre a cultura ajudam a criar valores e seleccionar investimentos nos vários aspectos do negócio. Isso dá origem a um estilo de aprendizagem que será diferente de outro criado segundo padrões e investimentos distintos.

CONCLUSÃO

Uma organização é pela sua natureza um grupo humano, que em diferentes contextos partilha significados como objecto da aprendizagem. O papel da cultura é o de diferenciar organizações e de criar e fortalecer o espírito de identidade dos seus membros. As culturas não têm que ser lógicas ou consistentes; é por isso que, muitas vezes, vistas de fora, elas parecem caóticas. Integrando diversas sub-culturas, cada uma com os seus próprios artefactos, valores expostos e pressupostos fundamentais, é assim essencial que sejam promovidos mecanismos de integração entre elas para maximizar a aprendizagem. A natureza da aprendizagem, a direcção em que ocorre e as orientações futuras da organização dependem deste tipo de integração.

Cada vez mais, a organização tem que reconhecer e compreender as características culturais do meio em que se insere, agir de acordo com elas e transformá-las em vantagens competitivas. É este o equivalente organizacional do auto-conhecimento, ou seja, um entendimento partilhado do que a organização representa, que estimule todos os actores a agirem na direcção das metas e objectivos definidos. Para isso, é essencial compreendermos como as várias sub-culturas existentes numa organização interagem e se envolvem para promover a aprendizagem.

Como referimos, o diálogo constitui um aspecto crítico no sentido em que permite que os actores aprendam a pensar juntos e a construir uma sensibilidade colectiva. Embora se possam identificar algumas práticas, orientações e estilos de gestão que favorecem a aprendizagem não nos podemos esquecer que cada organização é uma realidade distinta em que cada um dos grupos formais e informais aprende de forma distinta.

BIBLIOGRAFIA

- Argyris, C. & Schon, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Mass: Addison-Wesley.
- Argyris, C. & Schon, D. (1996). *Organizational Learning: Theory, Method and Practice*. Mass: Addison-Wesley.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N. & Sinha, J. B. P. (1999). Organizational Culture and Human Resource Management Practices. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Thousand Oaks, Vol. 30, No. 4, p.p.501-526.
- DiBella A. & Nevis E. (1998). *How Organizations Learn. An Integrated Strategy for Building Learning Capability*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Ferreira, J. M. C. et al. (1996). *Psicologia das Organizações*. Lisboa: McGraw & Hill.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Business Credit*, 96 (1), p.p.19-28.
- Larsen, Kai et al. (1996). *Learning Organizations*.
 URL: <http://home.nycap.rr.com/klarsen/learnorg/> [conferido: 15/06/2001].
- Levitt, B. & March, J. G. (1996). Organizational Learning. In COHEN, D. M. & SPROULL, L. S. (eds) (1996). *Organizational Learning*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Moigeon, B. & Edmondson, A. (1996). *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

- Probst, G. J. B. & Buchel, B. (1997). *Organizational Learning: the Competitive Advantage of the Future*. Prentice Hall.
- Santiago, R. A. (1999). *A Aprendizagem Organizacional - Conceito e Desenvolvimento*. Aveiro: Universidade de Aveiro (Doc. de trabalho policopiado).
- Santiago, R. A. (2001). A aprendizagem organizacional no ensino superior. Em José Tavares e Rui A. Santiago (ed.), *Ensino Superior (In)Sucesso*. Porto: Porto Editora (p.p. 177-206).
- Schein, E. H. (1993). On Dialogue, Culture and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, 22 (2), p.p.40-51.
- Schein, E. H. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, vol. 38, no. 1.
- Schein, E. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38, p.p. 9-20.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organizations*. New-York: Doubleday.
- Senge, P. M. et al. (1997). *A Quinta Disciplina: Caderno de Campo*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.

Contactos:

Adriana Corfu – Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Campus Universitário de Santiago, 3810-193, Aveiro

Rui A. Santiago – Universidade de Aveiro, Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas, Campus Universitário de Santiago, 3810-193, Aveiro (santiago@egi.ua.pt)

Eugénia Lima – Escola Superior de Educação de Coimbra, Praça Heróis do Ultramar, 3030 - Coimbra.