

Inclusão de *stakeholders* em ciclos da aprendizagem para governança da aprendizagem organizacional

Giselly Rizzatti

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

Pesquisadora do Laboratório de Engenharia da Integração e Governança Multinível do Conhecimento e da Aprendizagem (ENGIN/UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/4987996315685958>

E-mail: girizzatti@gmail.com

Patricia de Sá Freire

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

Docente do Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/0512122110804047>

E-mail: patriciadesafreire@gmail.com

Data de publicação: 10/03/2022

RESUMO

O conhecimento pode ser considerado um dos fatores mais importantes no ambiente organizacional, por ser este que, quando compartilhado, promove a inclusão de colaboradores em projetos e estratégias comuns. Na contemporaneidade, surgiu a necessidade de governar o conhecimento para a aprendizagem organizacional, por meio de mecanismos que busquem incluir múltiplos *stakeholders*, internos e externos, na criação de respostas às melhorias, mudanças e transformações exigidas pela competitividade. Este artigo apresenta o *Framework* de Governança da Aprendizagem Organizacional (GovA) como solução viável a esse desafio, ao propor alguns mecanismos e componentes organizacionais geradores de ambientes colaborativos e canais de *feedbacks* que promovem instâncias de inclusão de *stakeholders* internos e externos. Assim, este artigo tem como objetivo descrever os ciclos da aprendizagem organizacional da GovA para promover os resultados desta inclusão. Esta pesquisa pode ser categorizada como qualitativa, de cunho teórico e de objetivo descritivo. Após compreendida a relação da governança da aprendizagem organizacional com os ciclos da aprendizagem, foi possível concluir a importância dos canais de *feedbacks* para acionar as respostas padrão e, não havendo, um dos ciclos da aprendizagem organizacional, seja o simples (adaptação organizacional), ou duplo (transformação organizacional) ou triplo (criação de novos modelos mentais) para processar novo ciclo de gestão do conhecimento e, conseqüentemente, a governança da aprendizagem organizacional.

Palavras-chaves: Ciclos da aprendizagem organizacional. Governança da aprendizagem organizacional. Aprendizagem organizacional.

The inclusion of stakeholders in learning cycles for governance of organizational learning

ABSTRACT

Knowledge can be considered one of the most important factors in the organizational environment, as it is this that, when shared, promotes the inclusion of employees in common projects and strategies. Nowadays, there is a need to govern knowledge for organizational learning, through mechanisms that seek to include multiple internal and external stakeholders, in creating responses to the improvements, changes and transformations required by competitiveness. This article presents the Organizational Learning Governance Framework (LGov) as a viable solution to this challenge, by proposing some mechanisms and organizational components that generate collaborative environments and feedback channels that promote instances of inclusion of internal and external stakeholders. Thus, this article aims to describe the organizational learning cycles of LGov to promote the results of this inclusion. This research can be categorized as qualitative, theoretical and descriptive. After understanding the relationship of organizational learning governance with learning cycles, it was possible to conclude the importance of feedback channels to trigger standard responses and, if there is no organizational learning cycle, be it simple (organizational adaptation), or double (organizational transformation) or triple (creation of new models mints) to process a new cycle of knowledge management and, consequently, the governance of organizational learning.

Keywords: *Organizational learning cycles. Organizational learning governance. Organizational learning.*

La inclusión de las partes interesadas en los ciclos de aprendizaje para la gobernanza del aprendizaje organizacional

RESUMEN

El conocimiento puede ser considerado uno de los factores más importantes en el clima organizacional, ya que es el que, al ser compartido, promueve la inclusión de los empleados en proyectos y estrategias comunes. En la actualidad, existe la necesidad de gobernar el conocimiento para el aprendizaje organizacional, a través de mecanismos que busquen incluir a múltiples actores internos y externos, en la creación de respuestas a las mejoras, cambios y transformaciones que demanda la competitividad. Este artículo presenta el Marco de Gobernanza del Aprendizaje Organizacional (GovA) como una solución viable a este desafío, al proponer algunos mecanismos y componentes organizacionales que generan entornos colaborativos y canales de retroalimentación que promueven instancias de inclusión de actores internos y externos. Por lo tanto, este artículo describe los ciclos de aprendizaje organizacional de GovA para promover los resultados de esta inclusión. Esta investigación se puede clasificar en cualitativa, teórica y descriptiva. Después de comprender la relación de la gobernanza del aprendizaje organizacional con los ciclos de aprendizaje, fue posible concluir la importancia de los canales de retroalimentación para desencadenar respuestas estándar y, si no hay un ciclo de aprendizaje organizacional, ya sea simple (adaptación organizacional) o doble (transformación organizacional). o triple (creación de nuevos modelos de menta) para procesar un nuevo ciclo de gestión del conocimiento y, en consecuencia, la gobernanza del aprendizaje organizacional.

Palabras clave: *Ciclos de aprendizaje organizacional. Gobernanza del aprendizaje organizacional. Aprendizaje organizacional.*

INTRODUÇÃO

As organizações começaram a perceber a importância do conhecimento como um elemento indispensável para sua sobrevivência. Isto porque, o conhecimento transforma-se em fruto das interações que ocorrem no ambiente organizacional, se desenvolve por meio de processos de aprendizagem (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2001) e quando compartilhado promove a inclusão dos colaboradores em busca de objetivos e estratégias comuns.

Assim sendo, a gestão do conhecimento (GC) e a aprendizagem organizacional (AO) tornaram-se essenciais nas organizações. Para isso, criou-se a necessidade de governar o conhecimento para a aprendizagem organizacional, por meio de mecanismos que busquem incluir múltiplos stakeholders na criação de respostas às melhorias, mudanças e transformações exigidas pela competitividade (PEMSEL; MULLER, 2012). Porém, para governar os mecanismos e procedimentos que envolvem uma efetiva gestão do conhecimento e alcançar os objetivos estratégicos da organização, há a necessidade de dar suporte aos processos de conhecimento e aprendizagem, compreendendo, para tanto, qual o ciclo mais apropriado para facilitar a aprendizagem organizacional.

Desse modo, emerge então, uma nova abordagem de Governança, denominada de Governança da Aprendizagem Organizacional, que segundo os autores Vitry e Chia (2015, p. 281) consiste nos “processos cognitivos e comportamentais que permitem aos atores e stakeholders produzirem uma visão compartilhada sobre a organização, criarem e desenvolverem uma organização coletiva e negociarem estratégias e objetivos comuns”.

Considerando a definição de Vitry e Chia (2015) e dialogando com os outros autores, Rizzatti (2020) define Governança da Aprendizagem Organizacional como:

um sistema organizacional de desenvolvimento da capacidade dinâmica e de auto-organização, que dirige os processos cognitivos e comportamentais coletivos, por meio de um conjunto inter-relacionado de mecanismos, componentes e ambientes de aprendizagem para o enfrentamento e pronta resposta às mudanças (p.204).

Dentro deste contexto, com o objetivo de diminuir a lacuna de estudos sobre GovA e qual ciclo da aprendizagem organizacional adotar conforme a necessidade da organização, este artigo pretende descrever os ciclos da aprendizagem organizacional para governar a aprendizagem organizacional por meio de Framework GovA.

CICLOS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL (AO) DA GOVERNANÇA DA APPRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL (GOVA)

Para compreender os ciclos da Aprendizagem Organizacional da Governança da Aprendizagem Organizacional (GovA), faz-se necessário, primeiramente, aproximar-se da definição e do desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional (AO).

Easterby-Smith e Lyles (2005) explicam que a AO trata-se do processo pelo qual as organizações criam, desenvolvem e institucionalizam o conhecimento. Este conhecimento, por sua vez, direciona as atividades futuras dos indivíduos e grupos dentro da organização, como também influencia como os grupos mantêm sua compreensão compartilhada e os indivíduos interpretam seu ambiente de trabalho, desenvolvem novos insights, tomam decisões e resolvem problemas (VERA; CROSSAN, 2005; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

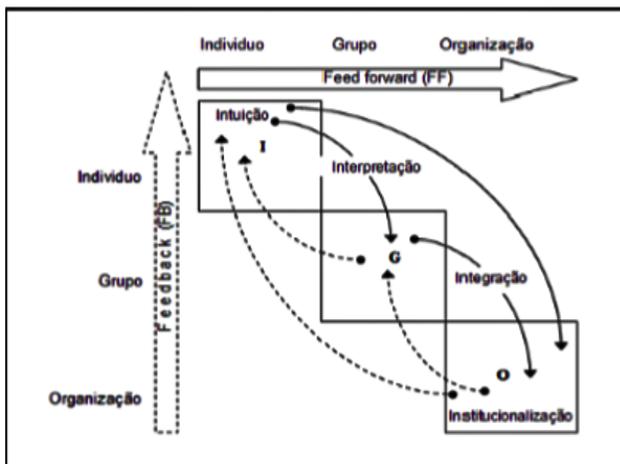
Takahashi (2007, p. 88) apresenta a definição para Aprendizagem Organizacional como sendo um:

processo de mudança transformacional, envolvendo os vários níveis (individual, de grupos e organizacional), pelo qual se dá a criação, utilização e institucionalização do conhecimento. Ela opera no âmbito coletivo, abrangendo aspectos cognitivos, comportamentais e culturais. Seu resultado ou conteúdo é o próprio conhecimento, fonte e resultado de seu background (história, hábitos e experiências).

Desse modo, a Aprendizagem Organizacional pode ser concebida como um meio de alcançar a renovação ou a mudança estratégica de uma organização (VITRY; CHIA, 2015; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; CROSSAN; BERDROW, 2003), requerendo, como apontam Crossan, Lane e White (1999), que ela aprenda novos conhecimentos (exploration), enquanto ao mesmo tempo explora o que já aprendeu (exploitation) (MARCH, 1991).

Crossan, Lane e White (1999) e Crossan e Berdrow (2003), aprofundam teoricamente o processo de AO, percebendo-o como um processo dinâmico, que ocorre no decorrer do tempo e entre diversos níveis de análise - indivíduo, grupo e organização. Para alcançar o nível organizacional, a AO ocorre por meio de quatro processos - intuição, interpretação, integração e institucionalização – descritos no Modelo 4I (Figura 1). Durante os processos de AO, há uma tensão entre a assimilação da nova aprendizagem (feedforward) e a utilização de tudo que já foi aprendido (feedback).

Figura 1 – Modelo 4Is



Fonte: Crossan, Lane e White (1999, p. 12)

De acordo com este modelo, a intuição acontece somente no nível individual e baseia-se em experiências, imagens e metáforas. Esse processo pode influenciar os insights intuitivos do indivíduo e, por ser subjetivo e tácito, só afetam outras pessoas quando há interação.

Em relação a interpretação, trata-se da explicação de insights para o próprio indivíduo e para outros os quais se relaciona. Ocorre por meio do uso de linguagem, mapas cognitivos, conversação ou diálogo. A integração advém de ações coordenadas dos integrantes de um grupo para o diálogo, compartilhamento de ideias, definições, entendimento, ajustamento mútuo, desenvolvendo de linguagem e sistemas de interação. E, por fim, a institucionalização, incide apenas no nível organizacional, resultado da transferência da aprendizagem dos indivíduos e grupos para a organização. Neste nível, há a implantação da aprendizagem por meio de sistemas, estruturas, rotinas e procedimentos (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Compreendida a definição e o desenvolvimento AO, é necessário que haja governança desta aprendizagem e para tanto a adoção de um do ciclo da aprendizagem organizacional, que segundo Rizzatti (2020, p.68) é:

ciclo que envolve a aquisição de novos conhecimentos (exploration), enquanto ao mesmo tempo exploram o que já aprenderam (*exploitation*) em todo o ecossistema organizacional, resultando na adaptação, transformação ou criação de novos modelos mentais.

Os Ciclos da Aprendizagem Organizacional para GovA, segundo Schulz (2001), baseado nos modelos de Levitt e March (1988) e March (1991), têm três níveis: (i) codificação, onde a organização aprende com base em compilações de inferências construídas a partir de experiências e rotinas (LEVITT; MARCH, 1988), identificada como ciclo simples de aprendizagem; (ii) exploration: baseado em buscas, variações, risco, experimentação, flexibilidade e inovação (MARCH, 1991), relacionado ao ciclo duplo de aprendizagem; e (iii) exploitation: com ênfase no refinamento, escolhas, eficiência, implementação e execução (MARCH, 1991), refere-se ao ciclo triplo aprendizagem.

De acordo com, Rzedca e Struminska-Kutra (2016), existem dois tipos de GovA. O primeiro tipo é o ciclo simples (simple cycle) de aprendizagem, que se baseia nos resultados de comportamentos antecedentes e experiências, onde se aprimora a prática sem questionar o objetivo da organização.

Neste mesmo sentido, Argyris e Schon (1978) explicam que este ciclo se concentra em “detecção e correção de erros” (p. 3) nas rotinas organizacionais, sem alterar os objetivos, a cultura ou a estrutura de uma organização, ou seja, “a organização se ajusta aos fatores ambientais, mas as normas e valores existentes não são questionados” (PROBST; BUCHEL, 1997, p. 33). Assim, nesse ciclo a organização aprende sem uma mudança significativa em suas suposições básicas (OISAMOJE; IDUBOR, 2013), isto é, a organização aprende e adapta-se às novas rotinas para melhorar os seus processos (LÖF, 2010).

O segundo tipo é o ciclo duplo (double cycle) de aprendizagem, que questiona a apropriação das condutas anteriores, simultaneamente com princípios, suposições e ameaças, o que torna a organização flexível e capaz de resolver seus problemas (RZADCA; STRUMINSKA-KUTRA, 2016). Ou seja, este ciclo abrange “a modificação das normas, políticas e objetivos subjacentes de uma organização” (ARGYRIS; SCHÖN, 1978, p. 3), onde há questionamento dos princípios e das regras vigentes, que são alterados caso haja necessidade.

Este ciclo envolve mudanças, como a reversão de sistemas e procedimentos e as alterações nas estratégias. A cultura organizacional, nesse caso, precisará mudar devido ao fato de que no ciclo duplo a organização “aprende a aprender” (OISAMOJE; IDUBOR, 2013), ou seja, existe a transformação dos modelos mentais para a geração de novos significados e ações (SNELL; CHAK, 1998; PROBST; BUCHEL, 1997; LÖF, 2010).

Senge (1990) vincula o ciclo duplo de aprendizagem à criação ou inovação, ressaltando que este tipo de aprendizagem ocorre basicamente por meio da transformação dos modelos mentais já definidos, o que permite a geração de comportamentos e ações inovadoras.

Para Morgan (1996), o ciclo duplo de aprendizagem se distingue do ciclo simples, porque envolve o questionamento da pertinência das normas de funcionamento do processo atual nas organizações.

Portanto, há uma clara ênfase no subprocesso de interpretação compartilhada da informação, cuja principal característica é a de questionar as regras e normas gerais que governam atividades e comportamentos específicos na organização.

Destarte, para a GovA, no ciclo duplo de aprendizagem, Lauer e Wilkesmann (2017) explicam que existem dois tipos de governança, que visam analisar os comportamentos dentro de uma organização: a transacional e a transformacional (WILKESMANN, 2016; LAUER; WILKESMANN, 2017).

A governança transacional fundamenta-se em “acordos, códigos, controles, instruções e procedimentos operacionais padrão” (WILKESMANN, 2016, p. 36), onde, por ações e atividades realizadas, os membros da organização aguardam compensação ou benefício, como incentivos e pagamentos (LAUER; WILKESMANN, 2017). Para Bass (1997), a liderança transacional baseia-se na promoção dos interesses individuais dos líderes e seus seguidores, para satisfazer obrigações contratuais e estabelecer objetivos para monitorar e controlar resultados.

Por outro lado, a governança transformacional propõe criar “um senso de propósito e um sentimento de família” (BASS; RIGGIO, 2006, p. 3) na organização. De acordo com Lauer e Wilkesmann (2017), neste tipo de governança os interesses mútuos são compartilhados e os líderes servem de modelos, mentores e treinadores. Os líderes e os seguidores vão além dos seus próprios interesses ou recompensas esperadas, pelo bem da equipe e da organização (BASS; RIGGIO, 2006).

O terceiro tipo de GovA, acrescentado por Löf (2010), é o ciclo triplo (triple cycle), fundamentado no processo de governança que, além da transformação do modelo mental (como no ciclo duplo), deve criar um novo modelo mental nos membros da organização (KEEN; MAHANTY, 2006), com liderança e visões compartilhadas para a implementação coletiva do aprendizado individual e em grupo, estruturas que comportam redes e socialização informais e entendimentos de modelos mentais implícitos (THOMAS; ALLEN, 2006).

Neste ciclo, segundo Snell e Chak (1998) e Probst e Buchel (1997) há, portanto, o entendimento e a criação de novos processos de geração de modelos mentais que, segundo Hult (1998), trata-se de orientação para aprendizagem.

Para Oisamoje e Idubor (2013), o ciclo triplo trata-se da construção da capacidade de aprender para a fácil adaptabilidade, permanecendo e mantendo uma organização que está em um processo contínuo de mudança na estrutura, estratégia e objetivos. Uma vantagem importante desse tipo de aprendizagem é que a organização aprende continuamente e permanece flexível. Segundo o autor, este tipo de aprendizagem é extremamente eficiente e necessário para a sobrevivência em um ambiente rápido e instável.

Em suma, pode-se considerar que para processar a GovA faz-se necessário governar os 3 ciclos da AO, conforme quadro 1.

Quadro 1 – Ciclos da Aprendizagem Organizacional para GovA

Ciclos da AO para GovA	Definição	Autores
Ciclo Simples (Adaptação Organizacional)	A organização aprende e adapta-se às novas rotinas para melhorar os seus processos.	Rzadca e Struminska-Kutra, 2016; Argyris e Schön, 1978; Probst e Buchel, 1997; Oisamoje e Idubor, 2013; Lof, 2010.
Ciclo Duplo (Transformação Organizacional)	Há transformação dos modelos mentais para a geração de novos significados e ações.	Rzadca e Struminska-Kutra, 2016; Argyris e Schön, 1978; Probst e Buchel, 1997; Snell e Chak, 1998; Bass, 1997; Bass e Riggio, 2006; Oisamoje e Idubor, 2013; Lof, 2010.
Ciclo Triplo (Novos Modelos Mentais)	Há o entendimento e a criação de novos processos de geração de modelos mentais.	Lof, 2010; Probst e Buchel, 1997; Snell e Chak, 1998; Keen e Mahanty, 2006; Thomas e Allen, 2006; Oisamoje e Idubor, 2013.

Fonte: Rizzatti (2020, p. 43).

Compreendido o conceito de GovA, de aprendizagem organizacional, seu desenvolvimento e os seus ciclos, para o seu processamento é necessário apresentar o *Framework GovA*.

FRAMEWORK DE GOVERNANÇA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL (GovA)

Para governar a Aprendizagem Organizacional, é necessária a inter-relação de quatro mecanismos (Gestão do Conhecimento, Ciclo de Conhecimento Organizacional, Ciclo da Aprendizagem Organizacional e Governança do Conhecimento), quatro componentes (Capacidade Dinâmica e de Auto-Organização, Visão Compartilhada e Objetivos Comuns, Informações Confiáveis e Modelo Mental Compartilhado) e dois ambientes de aprendizagem (BA e 8C's) (RIZZATTI, 2020).

De acordo com o Framework GovA, para processar a governança da aprendizagem organizacional é necessário primeiramente implantar os ambientes de aprendizagem- BA, que envolve a criação e compartilhamento de conhecimento por meio de interação individual e coletiva e meios de comunicação presencial e virtual e o 8C com desenvolvimento conhecimento, confiança, compartilhamento, consciência, colaboração, comunicação, cultura e competência (RIZZATTI, 2020).

Ao criar estes ambientes, tem-se como objetivo motivar os indivíduos a participarem do processo e promover a mudança do modelo mental (RIZZATTI, 2020).

Estabelecidos os ambientes propícios à aprendizagem, é necessário a partir dos feedbacks internos e externos compreender, se já existe uma resposta padrão para informação, ou seja, se o conhecimento já está institucionalizado, ou se não, por meio de um dos ciclos da aprendizagem, se é preciso utilizar o ciclo simples (adaptação organizacional), onde a organização aprende e se adapta as novas rotinas para melhorar seus processos; OU o ciclo duplo (transformação organizacional), no qual há transformação dos modelos mentais para geração

de novos significados e ações; OU o ciclo triplo (novos modelos mentais) onde há o entendimento e criação de novos processos de geração de modelos mentais (RIZZATTI, 2020).

Compreendido a informação e utilizado o ciclo da aprendizagem necessário a situação, é possível iniciar o ciclo de conhecimento, com variação generativa, com exposição de ideia ou novas ideias que são debatidas e explicitadas, por meio de processos de conhecimentos; percorre a seleção, com a seleção da ideia mais apropriada a situação; replicação, com gestão do conhecimento para adaptação na resolução de problemas e novas soluções e retenção para acumular e renovar os conhecimentos a ser institucionalizado (RIZZATTI, 2020).

Concluído o Ciclo de Conhecimento, esses dados, informações e conhecimentos gerados resultam na melhoria de rotinas, processos, resultados e desempenho da organização e na geração dos ativos de conhecimentos que precisam ser governados e transferidos, de modo, agregar valor para organização (RIZZATTI, 2020).

Os ativos de conhecimento, por sua vez, necessitam e são dependentes da Governança do Conhecimento, para identificação das parcerias internas e externas, mitigação dos custos e risco de transferir o conhecimento e definição de estruturas (mercado e hierarquia) e mecanismos de governança (sistemas de recompensa, confiança, diretivas, cultura, contrato) (RIZZATTI, 2020).

A transferência do conhecimento é realizada por meio de relacionamentos intra e interorganizacionais, com identificação de stakeholders internos e externos e de canais de feedbacks internos e externos que serão incorporados aos ativos humanos para favorecer a aprendizagem mútua e geração de novos conhecimentos para governar a AO (RIZZATTI, 2020).

Governada a transferência do conhecimento, este é incorporado ao capital intelectual e relacional da organização para favorecer a aprendizagem intra e interorganizational, gerando a capacidade de se adaptar a situações novas e incertas (mudança organizacional) (RIZZATTI, 2020).

Quanto ao feedback ou feedforward, o Framework GovA estabelece que os feedbacks e os canais de feedbacks, como disposto no Framework são essenciais para gerar a Aprendizagem Organizacional (RIZZATTI, 2020).

O feedforward, que para os autores Crossan, Lane e White (1999) significa a assimilação da nova aprendizagem, pode ser identificado no Framework GovA, na Dimensão do Ciclo da Aprendizagem Organizacional, com os elementos: ciclos da Aprendizagem Organizacional (ciclo simples (Adaptação Organizacional), ciclo duplo (Transformação Organizacional) e ciclo triplo (Novos Modelos Mentais)), geração de ativos do conhecimento e melhoria das rotinas, processos, desempenho e resultados (RIZZATTI, 2020). Enfim, governada a aprendizagem organizacional alcançasse os componentes essenciais para mudança na organização como modelo mental compartilhado (crenças valores, mesmo jeito de ver e fazer as coisas); visão compartilhada (aonde os membros da organização querem chegar juntos e coletivamente) e objetivos comuns (compartilhar do mesmo entendimento); informações confiáveis e capacidade dinâmica (capacidade de administrar dinamicamente a base do conhecimento ao longo do tempo, realinhando e reconfigurando seus processos) e de auto-organização (capacidade da organização aprender de forma autônoma (RIZZATTI, 2020).

METODOLOGIA

O estudo resultou na apresentação dos ciclos da aprendizagem organizacional do Framework GovA, sendo este considerado como uma pesquisa qualitativa (TRIVIÑOS, 2006) teórica (DEMO, 2000), com etapas exploratória (GIL, 2002) e descritiva (TRIVIÑOS, 2006), utilizou-se de meios bibliográficos, com uma análise integrativa de publicações levantadas após uma revisão narrativa e busca sistemática de bases de dados eletrônicas internacionais e interdisciplinares.

A etapa exploratória foi composta pela revisão da literatura sobre Governança da Aprendizagem Organizacional, por meio de uma revisão narrativa e busca sistemática de literatura, para alcançar maior compreensão sobre o tema.

Assim, a revisão narrativa foi utilizada para o levantamento de estudos sobre o tema Aprendizagem Organizacional e os ambientes voltados para aprendizagem, que se relacionam à GovA.

Quanto à busca sistemática da literatura, ao total foram identificadas nas bases de dados consultadas, 112 publicações, sendo 65 na Scopus e 47 na Web of Science. Sobre as publicações selecionadas, foi realizada análise integrativa. Entre os documentos retornados, foram excluídos 35 duplicados, chegando a 77 elegíveis para análise, porém, aplicados os critérios de exclusão de não aderência ao tema, restaram 7 documentos para análise da pesquisa (FONG, CHEN, 2012; VITRY, CHIA, 2015; GNERRE, 1996, CARRHILL, 1996; NOOTEBOOM, 2009; LOF, 2010; RZADCA, STRUMINSKA-DUTRA, 2016). Os resultados das análises destes artigos, foram incorporados na fundamentação teórica.

A etapa descritiva se desenvolveu a partir da análise integrativa, com as inter-relações entre os mecanismos, os componentes e os ambientes propostos pelo *Framework GovA* de Rizzatti (2020) principalmente os quatro mecanismos (Gestão do Conhecimento, Ciclo de Conhecimento, Ciclo da Aprendizagem Organizacional e Governança do Conhecimento), quatro componentes (Capacidade Dinâmica e de Auto-Organização, Informações Confiáveis, Modelos Mental Compartilhado e Objetivos Comuns e Visão Compartilhada) e dois ambientes de aprendizagem (BA e 8C). Com isso, pode-se compreender os processos que envolvem a GovA.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: CICLOS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL (AO) POR MEIO DO *FRAMEWORK GOVA*

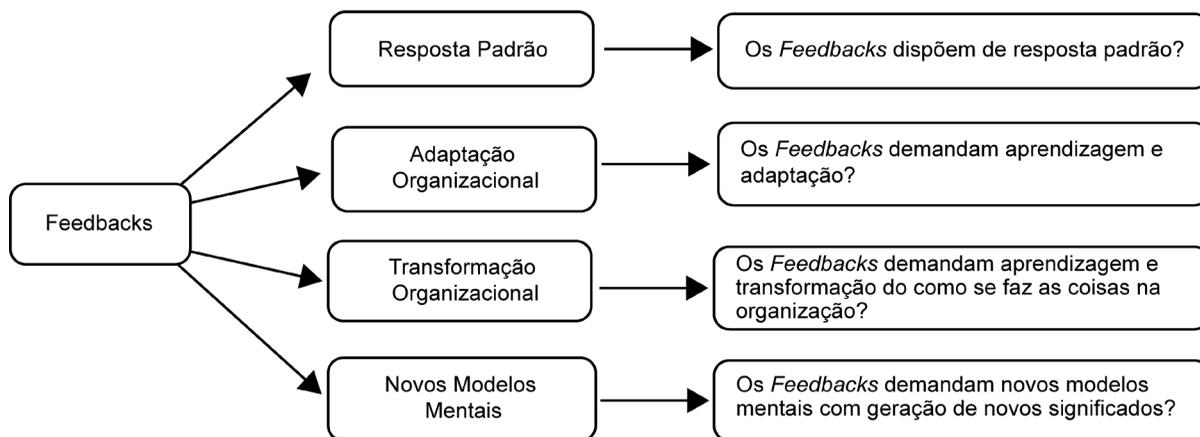
Por meio do *Framework GovA* pode-se compreender quais são os ciclos da AO que podem ser adotados para governar a aprendizagem organizacional.

Para tal, é necessário identificar a partir dos *feedbacks* internos e externos, se já existe uma resposta padrão para informação, ou seja, se o conhecimento já está institucionalizado, ou se não, qual dos três ciclos da aprendizagem deve ser utilizado conforme a necessidade da organização.

Dentro deste contexto, pode-se utilizar três tipos de Ciclo da AO para governar a aprendizagem organizacional como o ciclo simples, que trata da adaptação organizacional onde a organização aprende e adapta-se as novas rotinas para melhorar seus processos (ARGYRIS; SCHON, 1978; LÖF, 2010; RZADCA; STRUMINSKA-KUTRA, 2016), ou o duplo, denominado transformação organizacional no qual há a transformação dos modelos mentais para geração de novos significados e ações (ARGYRIS; SCHON, 1978; SENGE, 1990; PROBST; BUCHEL, 1997; SNELL; CHAK, 1998; LÖF, 2010; RZADCA; STRUMINSKA-KUTRA, 2016; LAUER; WILKESMANN, 2017) ou o triplo que envolve a criação de novos modelos mental onde há o entendimento e a criação e novos processos de geração de modelos mentais (PROBST; BUCHEL, 1997; SNELL; CHAK, 1998; KEEN; MAHANTY, 2006; THOMAS; ALLEN, 2006; LÖF, 2010; VITRY; CHIA, 2015)

No entanto, como apoio e para facilitar o entendimento do *Framework GovA* foi elaborada uma ferramenta denominada de Canvas GovA com questões estratégicas para compreensão pelos gestores dos constructos que o compõem, entre eles os ciclos da AO, com o intuito da organização alcançar a governança da aprendizagem. Em suma, com base na literatura estudada e da validação em uma Organização Pública, há a necessidade de verificar se já existe uma resposta padrão, mas se não, compreender qual dos ciclos da AO adotar para governar a aprendizagem organizacional, por meio das seguintes questões estratégicas (quadro 2).

Figura 2 – Ciclos da Aprendizagem Organizacional para processamento do *Framework* e *Canvas* GovA



Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Rizzatti (2020).

Quadro 2 – Ciclos da Aprendizagem Organizacional para *Framework* e *Canvas* GovA

Ciclos da AO	Framework GovA	Canvas GovA
	Resposta Padrão	Os Feedbacks dispõem de resposta padrão?
Ciclo Simples de Aprendizagem	Adaptação Organizacional	Os Feedbacks demandam aprendizagem e adaptação?
Ciclo Duplo de Aprendizagem	Transformação Organizacional	Os Feedbacks demandam aprendizagem e transformação do como se faz as coisas na organização?
Ciclo Triplo de Aprendizagem	Novos Modelos Mentais	Os Feedbacks demandam novos modelos mentais com geração de novos significados?

Fonte: Rizzatti (2020).

Ou seja, de acordo com o *Framework* GovA para identificar exatamente qual o ciclo da AO utilizar a organização necessita, a partir dos *feedbacks* sejam eles internos e externos, perceber se a organização já dispõem de uma resposta padrão, ou se não, qual dos ciclos da AO utilizar para compreender se os *feedbacks* demandam de aprendizagem e adaptação (Adaptação Organizacional- Ciclo Simples) ou de aprendizagem e transformação de como se faz as coisas na organização (Transformação Organizacional- Ciclo Duplo) ou de novos modelos mentais com geração de novos significados (Novos Modelos Mentais- Ciclo Triplo) (figura 2).

Por fim, através dessas questões estratégicas (*Canvas* GovA) a organização consegue compreender que, se não há uma resposta padrão para os *feedbacks*, ela pode utilizar três ciclos da aprendizagem organizacional (Simples (Adaptação Organizacional), Duplo (Transformação Organizacional) ou Triplo (Novos Modelos Mentais)) para governar e processar a aprendizagem organizacional de maneira a promover o desenvolvimento da organização. Isto porque, são por meio dos canais de *feedbacks* que há a inclusão de múltiplos *stakeholders* no processo de governança da aprendizagem organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para alcançar o objetivo proposto neste artigo, foi descrito os ciclos da aprendizagem organizacional para governar a Aprendizagem Organizacional por meio do *Framework* GovA, propostos pela literatura científica, validados em uma organização pública, utilizando-se de uma pesquisa qualitativa, de cunho teórico, com objetivos exploratórios e descritivos, por meio bibliográfico, com apoio de uma revisão narrativa e busca sistemática da literatura.

O *Framework* de Governança da Aprendizagem Organizacional (GovA) envolve mecanismos e componentes organizacionais geradores de

ambientes de aprendizagem colaborativos e canais de *feedbacks* que propiciam as instâncias de inclusão de *stakeholders* internos e externos. Para o seu processamento são necessários quatro mecanismos (Gestão do Conhecimento, Ciclo de Conhecimento, Ciclo da Aprendizagem Organizacional e Governança do Conhecimento), quatro componentes (Capacidade Dinâmica e de Auto-Organização, Visão Compartilhada e Objetivos Comuns, Informações Confiáveis e Modelo Mental Compartilhado) e dois Ambientes de Aprendizagem (BA e 8C's).

Os Ciclos da Aprendizagem Organizacional, um dos mecanismos do *Framework GovA*, podem ser utilizados, quando a organização a partir dos *feedbacks*, verificar que não há uma resposta padrão, ou seja, que o conhecimento não está institucionalizado, e desse modo necessita de uma adaptação (ciclo simples de aprendizagem), ou de uma transformação (ciclo duplo de aprendizagem) ou criar novos modelos mentais (ciclo triplo de aprendizagem) na organização.

A identificação de qual dos ciclos da aprendizagem organizacional adotar para o processamento do *Framework GovA*, é importante e fundamental pois somente assim, diante dos *feedbacks* sejam internos e externos, a organização por meio de seus gestores estará apta a compreender a gravidade e a necessidade do momento e com isso conseguirá elaborar estratégias e planos de ações para proporcionar o caminho para governar a aprendizagem, contribuindo para o seu desenvolvimento e sobrevivência. Como também porque são os canais de *feedbacks* que acionam e propiciam a inclusão de múltiplos *stakeholders* no processo de governança da aprendizagem organizacional. Esta pesquisa vem contribuir para a mitigação da lacuna de conhecimento no tema, visto que foi identificado três ciclos da AO para governar a aprendizagem organizacional. Sugere-se a continuidade do estudo, com a realização de pesquisas empíricas e teóricas sobre os ciclos da Aprendizagem para GovA identificados e as suas inter-relações por meio do *Framework* e *Canvas GovA*.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C.; SCHON, D. *Organizational learning*. Reading (USA): Addison-Wesley Publishing Company, 1978.
- BASS, B. M. Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, v. 52, n. 2, p. 130-139, 1997.
- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. *Transformational Leadership*. 2. ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- CARRHILL, R. Literacy, power and democracy in Mozambique: the governance os learning from colonization to the present. *International Journal of Educational Development*, v. 16, n. 1, p. 103-103, 1996.
- CHEN, L.; FONG, P. S. W. Evaluation of knowledge management performance: an organic approach. *Information & Management*, v. 52, n. 4, p. 431-453, 2015.
- CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning *framework*: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.
- CROSSAN, M. M.; BERDROW, I. Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, v.24, n. 11, p. 1087–1105, 2003.
- DEMO, P. *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2000.
- EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. Introduction: watersheds of organizational learning and knowledge management. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. (org.). *Handbook of organizational learning and knowledge management*. 2. ed. Blackwell: John Wiley and Sons, 2005. p. 1-15.
- FONG; P. S. W, CHEN, L. Governance of learning mechanisms: evidence from construction firms. *Journal Construction and Engineering Management*, v. 138, n. 9, p. 1053-1064, 2012.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GNERRE, M. Literacy, Power and democracy in Mozambique: The governance os learning from colonization to the present-Marshall, J. *American Ethnologist*, v. 23, n.4, p. 908-909, 1996.
- HULT, G. T. M. Managing the international strategic sourcing process as a market-driven organizational learning system. *Decision Sciences*, v. 29, n. 1, p. 193-216, 1998.
- KEEN, M.; MAHANTY, S. Learning in sustainable natural resource management: Challenges and opportunities in the Pacific. *Society and Natural Resources: An International Journal*, v. 19, n. 6, p. 497-513, 2006.
- LAUER, S.; WILKESMANN, U. The governance of organizational learning: empirical evidence from best-practice universities in Germany. *The Learning Organization*, v. 24, n. 5, 2017.

- LEVITT, B.; MARCH, J. Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, v. 14, p. 319-338, 1988.
- LÖF, A. Exploring adaptability through learning layers and learning loops. *Environmental Education Research*, v. 16, n. 5-6, p. 529-554, 2010.
- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organization learning. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NOOTEBOOM, B. *A cognitive theory of the firm: learning, governance and dynamic capabilities*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2009.
- OISAMOJE, M. D.; IDUBOR, E. E. Organizational learning in nigerian institutions: constraints and challenges. *IOSR Journal of Business and Management*, v. 11, n. 1, p. 54-61, 2013.
- OLLAIK, L.G.; ZILLER, H.M. Concepções de validade em pesquisas qualitativas. *Educação e Pesquisa*, v.38, n. 1, p. 229-242, 2012.
- PEMSEL, S.; MÜLLER, R. The governance of knowledge in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, v. 30, n. 8, p. 865-876, 2012.
- PROBST, G.; BUCHEL, B. S. T. *Organizational learning*. London: Prentice Hall, 1997.
- RIZZATTI, G.; FREIRE, P. de S. Governança da Aprendizagem Organizacional (GovA): o estado da arte sobre o termo, v. 41, n.03, p.16, *Revista Espacios*, 2020a, Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a20v41n03/20410316.html>
- RIZZATTI, G.; FREIRE, P. de S. Mecanismos de governança de aprendizagem organizacional (GovA). *E-tech: Tecnologias para Competitividade Industrial*, v. 13, n.1, p. 71-82, 2020b, Disponível em: <https://doi.org/10.18624/etech.v13i1.1085>.
- RIZZATTI, G. *Framework de Governança da Aprendizagem Organizacional*. 283 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.
- RIZZATTI, G; FREIRE, P.S. Framework for Knowledge Governance and Organizational Learning: The Interrelationship of Constructs. In: FREIRE, P.S.; HAWAMDEH, S.; DANDOLINI, G.A. *Knowledge Governance and Learning for Organizational Creativity and Transformation*. DOI: <https://doi.org/10.1142/11933>, 2021.
- RZĄDCA, R.; STRUMIŃSKA-KUTRA, M. Local governance and learning: in search of a conceptual Framework. *Local Government Studies*, v. 42, n. 6, p. 916-937, 2016.
- SCHULZ, M. The uncertain relevance of newness: organizational learning and knowledge flows. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 4, p. 661-81, 2001.
- SENGE, P. M. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London: Random House Business, 1990.
- SNELL, R.; CHAK, A.M. The Learning Organizations: Learning and Empowerment for Whom? *Management Learning*, v. 29, n. 3, p. 337-364, 1998.
- TAKAHASHI, A. R. W. *Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino*. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- THOMAS, K. S.; ALLEN, S. The learning organization: a meta-analysis of themes in literature. *The Learning Organization*, v. 13, n. 2, p. 123-139, 2006.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 2006.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- VITRY, C, CHIA, E. Governance learning: building a network around managerial innovations. *Studies in Public and Non-Profit Governance*, v. 4, p. 275-302, 2015.
- WILKESMANN, U. Teaching matters, too: Different ways of governing a disregarded institution. In: LEISYTE, L.; WILKESMANN, U. (org.) *Organizing academic work in higher education: teaching, learning and identities*. Routledge: 2016. p. 33-54.
- ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science: Journal Management Science*, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.