



CULTURA ORGANIZACIONAL E APRENDIZAGEM: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

Gracilene de Oliveira Pereira¹, Soraia Aida², Victor Almeida França Lopes³,
Nícolas Rosalem⁴, Vagner Rosalem⁵

¹Mestranda em Gestão Organizacional pela Universidade Federal de Catalão (UFCAT), Catalão, Goiás (gracilene.gop@hotmail.com).

²Mestranda em Gestão Organizacional pela Universidade Federal de Catalão (UFCAT), Catalão, Goiás.

³Mestrando em Gestão Organizacional pela Universidade Federal de Catalão (UFCAT), Catalão, Goiás.

⁴Mestrando em Direito pela Faculdade de Direito de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FDRP/USP), Ribeirão Preto, São Paulo.

⁵Prof. Doutor na Universidade Federal de Catalão (UFCAT), Catalão Goiás.

Recebido em: 15/05/2021 – Aprovado em: 15/06/2021 – Publicado em: 30/06/2021
DOI: 10.18677/EnciBio_2021B10

RESUMO

Objetivo: Sistematizar o conhecimento acerca de como a aprendizagem é compartilhada nas empresas pelos empregados, considerando a influência da cultura organizacional neste processo. Método: Revisão integrativa que tem o intuito de responder a seguinte questão: “Como a aprendizagem é compartilhada pelos indivíduos nas organizações, se a cultura organizacional influencia neste processo e como isto ocorre?” Os critérios de inclusão foram artigos científicos que contemplam a relação entre cultura organizacional e aprendizagem nas empresas, foram inclusos estudos publicados em português, espanhol e inglês, no período de 2015 a 2020. Os critérios de exclusão foram artigos de revisões integrativas, teses e dissertações. Os dados primários foram pesquisados nas bases de dados: SCIELO, CAPES PERIÓDICOS e GOOGLE ACADÊMICO, empregou-se o operador booleano “AND”. Foram analisados os sete estudos encontrados. Resultados: Diversos fatores da cultura organizacional influenciam nos processos de aprendizagem. A medida em que a empresa tem uma cultura voltada para a aprendizagem, aumenta o compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos. O tipo de cultura organizacional impulsiona ou inibi as dimensões da aprendizagem. Conclusão: vários elementos da cultura organizacional exercem influência ou tem relação com a cultura de aprendizagem, portanto a cultura nas organizações exerce um papel de extrema relevância no processo de aprendizagem.

PALAVRAS-CHAVE: Aprendizagem, Cultura Organizacional, Empresas.

ORGANIZATION CULTURE AND LEARNING: AN INTEGRATIVE REVIEW

ABSTRACT

Objective: To systematize the knowledge of how learning is shared in companies by employees, considering the influence of organizational culture in this process. Method: Integrative review in order to answer the question: "How is learning shared by individuals in organizations, does the organizational culture influence this process and how does it occur?" The inclusion criteria are scientific articles that contemplate the relationship between organizational culture and learning in companies, studies published in Portuguese, Spanish and English, from 2015 to 2020 were included. The exclusion criteria were articles from integrative reviews, theses and dissertations. The primary data were searched in the databases: SCIELO, CAPES PERIÓDICOS and GOOGLE ACADEMIC, the Boolean operator "AND" was used. The 07 studies found were analyzed. Results: Several factors of the organizational culture influence the learning processes. As the company has a culture focused on learning, knowledge sharing between individuals increases. The type of organizational culture drives or inhibits the dimensions of learning. Conclusion: several elements of organizational culture influence or are related to the culture of learning, so culture in organizations plays an extremely important role in the learning process.

KEYWORDS: Learning, Organizational Culture, Companies.

INTRODUÇÃO

Os processos e políticas inerentes a gestão de pessoas têm passado por diversas mudanças, fortalecendo as discussões e conceitos em relação à cultura organizacional, que é essencial no desempenho dos mecanismos e processos de gestão. A cultura organizacional impulsiona os bons resultados da organização, em meio a um cenário competitivo, no qual as empresas estão imersas (FERNANDES *et al.*, 2015).

As mudanças organizacionais impulsionaram as organizações a ter uma postura voltada para a construção de uma empresa que seja competitiva (MOURA, 2013). Para Vergara (2013) estas transformações desencadearam em alterações na forma de administrar os recursos humanos, o eixo do poder que antes era voltado para o músculo, agora passa a estar na mente, estas transformações ocorreram de forma rápida e geraram nas organizações, uma nova necessidade de aprendizagem e organização do trabalho.

De acordo com Santos (2009) a aprendizagem organizacional é ainda mais relevante, visto que as empresas devem estar em constante conexão com questões externas e internas, a cultura organizacional também é essencial por proporcionar condições para que a aprendizagem ocorra nas organizações. A cultura organizacional é composta por práticas, valores e pelo conjunto de suposições, que atuam como norteador da estratégia e atividades, tem por finalidade também a normatização do comportamento dos seus membros. A cultura organizacional é composta por múltiplos fatores e conceitos, os principais são: tomada de decisão; práticas de recompensas; tipos de comunicação e gestão (TANG; ZHANG, 2016).

Para Schein (1987) a cultura organizacional é composta por premissas inerentes a integração interna e a forma de agir em relação as problemáticas externas, desenvolvidas por um determinado grupo. Estes pressupostos, que são compostos pela forma adequada e aceita de refletir, sentir e perceber são transmitidos aos novos membros da organização.

De acordo com Silva (2001) a cultura organizacional é impulsionada pela aprendizagem, a cultura percorre o processo de formação e na sequência é consolidada. Por conseguinte, tem-se um mapa cultural, o qual é transmitido aos novos membros. Segundo Senge (2017) para que a organização aprenda, se faz necessária a aprendizagem individual dos seus respectivos membros. A aprendizagem individual não é garantia que ocorrerá a organizacional, todavia a aprendizagem organizacional acontece desde que exista a aprendizagem individual.

O conjunto de habilidades é representado pelas disciplinas, sendo que os indivíduos podem apresentar maior aptidão para uma ou outra, o estudo e a prática desencadeiam em proficiência em determinada disciplina. Este fenômeno também se apresenta nas organizações, ao passo que estas possuem as disciplinas básicas: modelos mentais, aprendizagem em grupo, domínios pessoais, visão sistêmica e compartilhada. Estes fatores diferenciam as organizações que aprendem das empresas autoritárias, cuja característica é ser controladora (SENGE, 2017).

Para o autor Ortenblad (2018) a aprendizagem organizacional contempla a aprendizagem no cotidiano, que se caracteriza pela informalidade que os indivíduos se tratam, de forma individual ou grupal. A aprendizagem pode ser descrita em quatro elementos, os quais serão expostos adiante. O primeiro é a aprendizagem no trabalho, em que as organizações direcionam o aprendizado e desenvolvimento, para a realização das atividades no próprio local onde trabalham, em detrimento da oferta de cursos formais. O segundo elemento é o clima propício a aprendizagem, onde as empresas oferecem oportunidades, ferramentas e condições para a aprendizagem, salienta-se que o “fracasso” é desmistificado, pois representa uma forma de aprender.

O terceiro fator refere-se a “aprendizagem organizacional”, este possui agentes da organização, que são compostos por indivíduos que aprendem. O conhecimento adquirido é revertido em memória organizacional, a realização das tarefas e aprendizagem adicional adquirida, origina em constante atualização. O último e mais complexo elemento é denominado “estrutura de aprendizagem”, que representa a forma como é estruturado o trabalho entre os grupos. O desempenho depende de todos os membros, pois eles compartilham o aprendizado das tarefas uns com os outros (ORTENBLAD, 2018).

O presente estudo é relevante devido a importância do compartilhamento da aprendizagem e influência da cultura organizacional no atual cenário de constantes mudanças, nas quais as organizações estão inseridas, conforme mencionado pelos autores supracitados. O objetivo deste estudo foi sistematizar o conhecimento acerca de como a aprendizagem é compartilhada nas organizações pelos empregados, considerando se a cultura organizacional exerce influência neste processo e como isto ocorre.

MATERIAIS E MÉTODOS

O presente estudo foi realizado através de Revisão Integrativa de Literatura (RIL), que consiste em um método de pesquisa, que tem por finalidade compreender um tema, realizando para tanto uma sistematização e análise de publicações científicas de outros estudos (ERCOLE *et al.*, 2014).

A revisão integrativa foi elaborada seguindo as seguintes etapas: levantamento da hipótese e pergunta norteadora; definição dos critérios de exclusão e inclusão; buscas realizadas nas bases de dados e bibliotecas digitais; buscou-se também definir os critérios que seriam relevantes para serem retirados dos estudos. Os materiais foram categorizados, logo após realizou-se uma análise dos estudos encontrados, estes resultados estão apresentados através desta revisão, por conseguinte foi realizada a síntese do conhecimento que foi identificado nos artigos.

A pergunta norteadora foi: Como a aprendizagem é compartilhada pelos indivíduos nas organizações, se a cultura organizacional influencia neste processo e como isto ocorre? Os critérios de inclusão da pesquisa foram artigos que abordam a correlação da cultura organizacional e aprendizagem nas organizações. Foram inclusos artigos publicados em português, espanhol e inglês, no período de 2015 a 2020, a justificativa da escolha deste período ocorreu em função de realizar a revisão integrativa de estudos mais atualizados, e a justificativa dos idiomas utilizados foi visando levantar como o processo ocorre em diferentes países. Os critérios de exclusão desta revisão foram artigos de revisões integrativas, teses e dissertações.

As buscas mediante estudos primários foram realizadas nas seguintes bases de dados: Capes Periódicos, Scielo e Google Acadêmico. Visando garantir a minuciosidade das buscas, foram delimitados descritores controlados dos Descritores em Ciência da Saúde (DeCS): cultura organizacional e aprendizagem; e do *Medical Subject e Headings* (MeSH) foram selecionados: *organizational culture e learning*.

Empregou-se o operador booleano “AND”, visto que este propicia a busca por artigos que compreendem a convergência dos dois descritores, os quais foram combinados de diversas formas, de acordo com os critérios de busca das bases de dados supracitadas. A Figura 1 explicitada a seguir mostra o resultado das buscas realizadas.

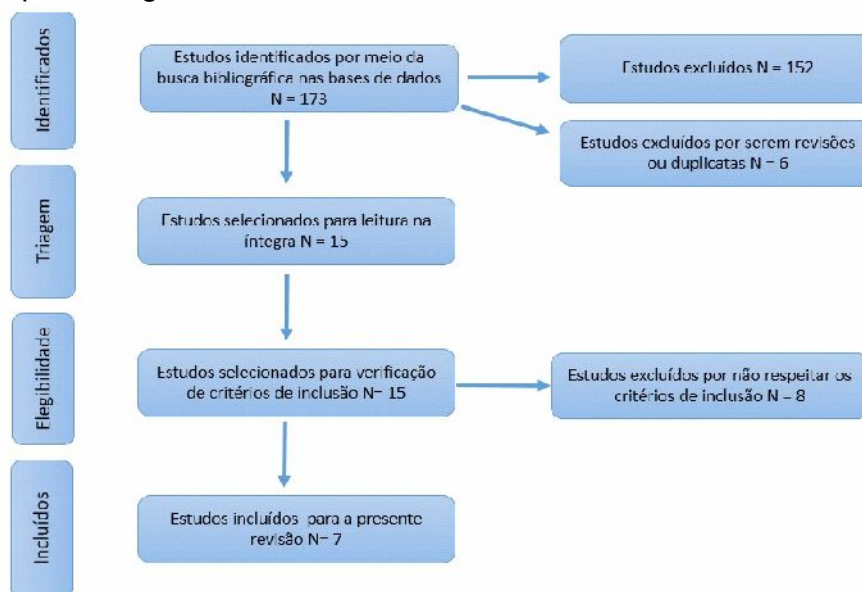
FIGURA 1 - Síntese de busca nas bases de dados, para Revisão Integrativa sobre Cultura Organizacional e aprendizagem. Goiás-Brasil, 2020.

Base de Dados	Artigos encontrados	Excluídos por duplicidade / não atender aos critérios do RI	Selecionados para análise final	Artigos utilizados
Capes Periódicos	61	54	7	4
Scielo	35	30	5	2
Google Acadêmico	77	74	3	1

Fonte: Autores (2021)

Na sequência, a Figura 2 explicita o fluxograma de identificação e seleção das publicações.

FIGURA 2 - Fluxograma de identificação e seleção de artigos de interesse, em conformidade com o PRISMA *Statement*, para Revisão Integrativa sobre Cultura Organizacional e Aprendizagem. Goiás-Brasil, 2020.



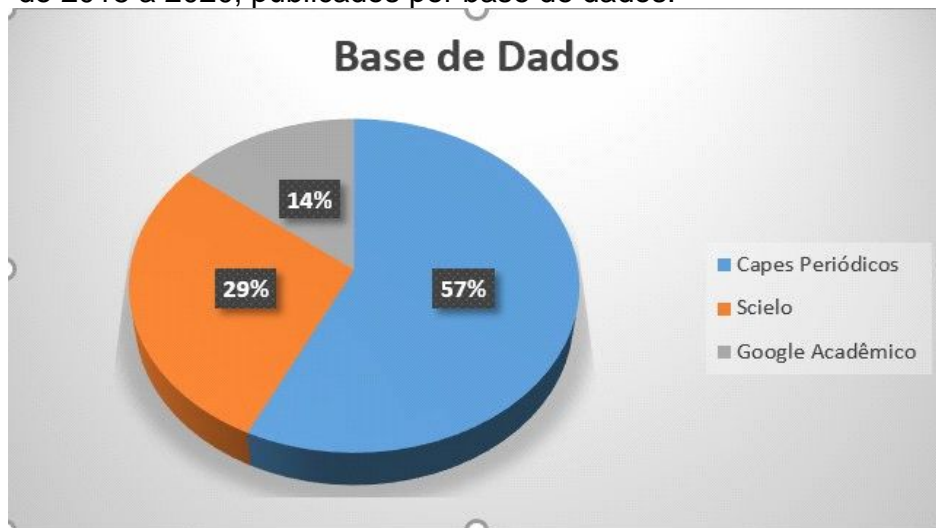
Fonte: Autores (2021)

RESULTADOS

De acordo com os critérios elencados para inclusão, para desenvolver esta RI foram selecionados sete artigos. Em relação ao nível de evidência, 14% dos artigos de nível de evidência III (SINCLAIR, 2017) e 86% de nível de evidência IV (REATTO *et al.*, 2017; CASTAÑEDA, 2015; OLIVEIRA NETO; SOUZA-SILVA, 2017; PALOS; STANCOVICI, 2016; GIL; MATAVELI, 2017; SIDDIQUE, 2017).

No que tange ao idioma dos artigos, 57% grafados na língua inglesa (SINCLAIR, 2017; GIL; MATAVELI, 2017; PALOS; STANCOVICI, 2016; SIDDIQUE, 2017), 29% em português (REATTO *et al.*, 2017; OLIVEIRA NETO; SOUZA-SILVA, 2017) e 14% em espanhol (CASTAÑEDA, 2015). Os artigos também apresentaram a preponderância descrita adiante:

FIGURA 3 - Artigos sobre cultura organizacional e aprendizagem de 2015 a 2020, publicados por base de dados.



Fonte: Autores (2021).

FIGURA 4 - Percentual e quantitativo de estudos publicados por continente, que trataram de cultura organizacional, concatenado com aprendizagem de 2015 a 2020.



Fonte: Autores (2021)

FIGURA 5 - Percentual de artigos de cultura e aprendizagem, encontrados por ano de publicação, no período de 2015 a 2020.



Fonte: Autores (2021)

As informações dos artigos extraídos para esta RI, concernentes a contribuição da aprendizagem e influência da cultura organizacional estão sumarizadas no Quadro 1.

QUADRO 1 - Sinopse referente aos sete artigos que utilizaram Cultura Organizacional e Aprendizagem- 2015/2020.

Título	Autoria	Ano de Publicação/ Base de dados e nível de evidência	Instrumento Utilizado	Síntese dos Resultados	Conclusão
Interesse Público - Construção de uma Organização de Aprendizagem em uma Biblioteca Pública	SINCLAIR, N. Tayna	2017, Capes Periódicos, Nível de evidência III	Aplicação a ferramenta validada DLOQ, instrumento para mensurar cultura organizacional de aprendizagem. Realizaram também discussões, grupos focais, comitê consultivo e inquéritos de apreensão, ações participativas (PAR), reuniões trimestrais, para compartilhar ideias e fazer feedback, inquéritos de apreensão (AI)	Forte dimensão da cultura de aprendizagem, os indivíduos percebem que a organização tem foco em aprendizagem; mas a organização é menos proficiente no inquérito do cotidiano, que é disseminar a aprendizagem no dia-a-dia. Os fatores liderança estratégica e desempenho do conhecimento na organização são muito relevantes para aprendizagem organizacional.	Os empregados passam a ter uma percepção positiva em relação a cultura do local de trabalho, após a implementação da aprendizagem organizacional.

			com grupos de perguntas de grupos focos.		
Aprendizagem na Organização	PALOS, Ramona STANCOVICI, Vesna Veres	2016, Capes Periódicos, Nível de evidência IV	O instrumento OCAI foi utilizado para avaliar a cultura organizacional. Outro instrumento é o DLOQ para avaliar a aprendizagem organizacional	Na empresa privada prevaleceu a cultura clã, que estimula as dimensões da aprendizagem: assumir risco, desenvolver diálogo e tomada de decisões compartilhadas, outra cultura identificada é a de mercado, voltada para ambiente externo. Na empresa pública prevaleceu a cultura de hierarquia, a qual dificulta que 5 fatores relacionados a aprendizagem ocorra.	A empresa privada está mais direcionada a aprendizagem, apresentando mais traços de uma organização que aprende, ao passo que a pública apresenta cultura hierárquica que inibe a aprendizagem. A empresa pública é focada em regras, normas e submissão, é uma "Organização de Aprendizagem de Segurança", este tipo de cultura é inibidora da aprendizagem.
Cultura Nacional e Organização de Aprendizagem (estudo reflexivo organização aprende em país não ocidental)	SIDDIQUE, C. Muhammad	2017, Capes Periódicos, Nível de evidência IV	Grupos focais com discussão sobre conceito de aprendizagem organizacional e pesquisa quantitativa, para verificar o impacto das culturas nacionais em relação a aprendizagem organizacional.	Forte correlação entre cultura nacional e aprendizagem organizacional. A cultura organizacional diminui os impactos da cultura nacional na aprendizagem, ela é parcialmente mediadora entre valores nacionais e aprendizagem organizacional. Na percepção dos entrevistados, as potenciais barreiras para o processo de aprendizagem organizacional estão ligadas a orientações de valores da cultura organizacional e mais fortemente aspectos da cultura nacional.	A ideia de aprendizagem organizacional não é muito praticada nos Emirados Árabes, como em países do Ocidente. Alguns fatores relevantes para aprendizagem, como diálogo, participação, capacitação, aprendizagem em grupo, pensamento sistêmico não são praticadas nestes países. A alta direção se envolve pouco com a aprendizagem organizacional e esta não é vista como estratégica para as organizações desta região.
Oportunidades de Aprendizagem	GIL, J. Afonso MATAVELI, Maria	2017, Capes Periódicos,	GL (Questionário de Ambiente de Aprendizagem)	A cultura de aprendizagem e aprendizagem em	A cultura de aprendizagem organizacional e os

para aprendizagem em grupo (Uma avaliação Empírica da Perspectiva da Organização de Aprendizagem)		Nível de evidência IV		grupo apresentaram uma relação significativa e positiva entre si. Os facilitadores de aprendizagem e aprendizagem em grupo apresentaram relação positiva e também significativa.	facilitadores de aprendizagem estão correlacionados de forma positiva a aprendizagem em grupo, ambos funcionam como facilitadores e influenciadores da aprendizagem em grupo. O desenvolvimento de um bom ambiente de trabalho desencadeia em resultado positivo para a aprendizagem, quanto melhor é o ambiente de trabalho, mais acontece processos de aprendizagem robustas em grupo.
"Ah sempre foi assim". Implicações da Cultura Organizacional na Aprendizagem do Trabalho de Servidores Públicos Administrativos	REATTO, Diogo HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori SILVA, Patricia Teixeira Maggi	2017, Google Acadêmico. Nível de evidência IV	Entrevistas	Os fatores culturais na organização estudada são mais limitadores, do que incentivadores da aprendizagem, todavia há elementos da aprendizagem organizacional que podem se tornar parte da cultura organizacional. As dimensões culturais limitantes advém das práticas de funcionalismo público ao longo da história e devido as relações de poder, presentes na hierarquia da faculdade.	O contexto de cultura organizacional não é tão propício a aprendizagem organizacional, entretanto os respondentes acreditam que uma mudança na postura do líder pode mudar o clima e este se tornar mais propício a aprendizagem. Os participantes acreditam também que novas perspectivas influenciadas pelo ambiente externo, como a necessidade de atender os clientes com alta qualidade, pode mudar o cenário para uma organização que aprende.
Condições de Aprendizagem	CASTAÑEDA,	2015,	Cultura para	Os quatro	A aprendizagem pode ser ampliada

Organizacional	Delio Ignácio	Scielo, Nível de evidência IV	aprendizagem organizacional e treinamento	elementos: cultura organizacional, treinamento, suporte da organização e clareza da estratégia, exercem influência na aprendizagem organizacional.	de acordo com condições facilitadoras, deste modo, as condições organizacionais interferem na aprendizagem. Os treinamentos devem estar atrelados a estratégia. É necessário também que os empregados tenham claro a estratégia da empresa, para que norteie suas atitudes e dissemine o conhecimento, visando atender aos objetivos organizacionais.
Aprendizagem, mentoria e cultura organizacional de aprendizagem: O estudo de caso da performance consultoria e auditoria	OLIVERA NETO, Constantino de Carvalho SOUZA-SILVA, Jader Cristino de	2017, Scielo, Nível de evidência IV	Estudo de caso simples e Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)	Os valores que compõem a cultura organizacional de aprendizagem (desenvolvimento profissional e técnico; interação social; e valorização do ser humano), influenciam fortemente no surgimento e desenvolvimento de processos de mentoria, que em si é uma forma de aprendizagem organizacional.	A empresa não apresenta processo formal de mentoria, este acontece de forma natural. A aprendizagem é essencial, sob a ótica dos respondentes, a qual abrange treinamentos formais e interações no cotidiano. A aprendizagem continuada influencia nos processos de mentoria. O fato da empresa ser considerada humanista, a interação e apoio entre os empregados, o reconhecimento e a autonomia, gera um ambiente amistoso, propício para que a aprendizagem ocorra, através de mentoria.

Fonte: Autores (2021)

Através da análise dos estudos realizados, foi possível evidenciar que a cultura organizacional exerce influência nos processos de aprendizagem. Para Antonello (2005) não é possível a aprendizagem ocorrer de forma separada da cultura organizacional, visto que se faz necessário estar imersa na estrutura cultural, a qual é composta por significados.

No que tange a base de dados, conforme figura 3, na Capes Periódicos foram encontrados quatro artigos, que representou 57% (SINCLAIR, 2017; PALOS; STANCOVICI, 2016; SIDDIQUE, 2017; GIL; MATAVELI, 2017), dois artigos encontrados no Scielo que corresponderam a 29% (CASTAÑEDA, 2015; OLIVEIRA NETO; SOUZA-SILVA, 2017), e um artigo identificado no Google Acadêmico, que refletiu 14% dos achados (REATTO *et al.*, 2017).

O ano de 2017 apresentou uma quantidade maior de estudos sobre cultura organizacional concatenado com aprendizagem, somando um total de cinco estudos (SINCLAIR, 2017; SIDDIQUE, 2017; GIL; MATAVELI, 2017; REATTO *et al.*, 2017; OLIVEIRA NETO; SOUZA-SILVA, 2017), houve uma publicação em 2016 (PALOS; STANCOVICI, 2016) e uma publicação em 2015 (CASTAÑEDA, 2015). Não houveram publicações de artigos relacionados ao tema de 2018 a 2020.

Concernente aos estudos por continente, foi observado que os estudos de cultura organizacional e aprendizagem intersectados, são mais frequentes nas Américas (SINCLAIR, 2017; CASTAÑEDA, 2015; REATTO *et al.*, 2017; OLIVEIRA NETO; SOUZA-SILVA, 2017), sendo que os dois últimos foram publicados no Brasil. Na sequência esteve o continente europeu com duas publicações (PALOS; STANCOVICI, 2016; GIL; MATAVELI, 2017). Alguns continentes como África e Oceania não apresentaram estudos relacionados ao tema, na Ásia houve um estudo no período selecionado (SIDDIQUE, 2017).

Foi possível notar através dos artigos analisados, que o tipo de cultura das empresas pode estimular ou inibir dimensões da aprendizagem organizacional. Nos resultados dos estudos de Palos e Stancovici (2016) foi possível verificar que quando a empresa tem uma cultura organizacional que incentiva a aprendizagem, os empregados compartilham mais o conhecimento.

DISCUSSÃO

Nos artigos estudados em vários países e organizações de ramos distintos, ficou evidenciado que a cultura organizacional influencia na aprendizagem. Para Schein (2009) o gene ou DNA da aprendizagem está difundido na cultura de aprendizagem, os indivíduos devem ter consciência que a aprendizagem é algo essencial, o conceito e a forma que a aprendizagem ocorre são influenciados pela cultura.

Diversos elementos contribuem para que a aprendizagem seja disseminada na organização: ter claro a estratégia; treinamento; cultura organizacional; suporte da empresa; e o bom clima de trabalho. Atrair o desenvolvimento dos profissionais a estratégia se torna fundamental para o desempenho e alcance dos objetivos das organizações (CASTAÑEDA, 2015).

Os valores da cultura de aprendizagem, tais como: desenvolvimento técnico e profissional, interação social e valorização do ser humano, potencializam o surgimento e desenvolvimento de processos de aprendizagem nas organizações, isto fica claro na

investigação realizada por Oliveira Neto e Souza-Silva (2017). Foi notado que um bom ambiente de trabalho desencadeia em resultados positivos para a aprendizagem organizacional, pois quanto melhor é o ambiente de trabalho, mais a aprendizagem é disseminada entre os indivíduos do grupo (GIL; MATAVELI, 2017).

Para os autores Cameron e Quinn (2011) existem quatro culturas: a cultura clã que estimula a propagação do conhecimento, e se caracteriza pelo bom clima interno de apoio entre os indivíduos; a cultura adhocracia que estimula o empreendedorismo, a criatividade, cuja liderança é inovadora e visionária; a cultura hierárquica que é mais centralizada, formal, valoriza as regras e estabilidade; e a cultura de *marketing* que é voltada para o ambiente externo, a qual valoriza a produtividade, eficiência e competitividade.

Nos estudos de Palos e Stancovici (2016) evidenciou-se que a cultura é o contexto da organização, na qual a aprendizagem ocorre, o tipo de cultura estimula ou inibi dimensões da aprendizagem organizacional, a medida que a empresa tem uma cultura voltada para a aprendizagem, aumenta o compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos. A pesquisa contempla dois tipos de cultura apresentadas por Cameron e Quinn (2011): a cultura clã, presente na empresa privada, a qual impulsiona algumas dimensões da aprendizagem, e a cultura hierárquica, identificada na organização pública, a qual não apresenta dimensões de aprendizagem.

No que tange a liderança, nos estudos de Fernández-mesa e Alegre (2015), clarificam que quando os líderes estimulam a aprendizagem organizacional, é possível adquirir melhores resultados, a alta direção da empresa desempenha um papel fundamental ao estabelecer estratégias direcionadas a aprendizagem organizacional, estimulando os profissionais a terem uma mentalidade voltada à aprendizagem. Conforme pesquisa realizada por Sinclair (2017) os fatores liderança estratégica e desempenho do conhecimento na organização são muito relevantes para aprendizagem organizacional.

A pesquisa realizada por Sinclair (2017) foi conduzida pelo diretor de uma empresa, os profissionais se mostraram engajados, o envolvimento da alta liderança influencia e incentiva os empregados, isso desencadeou em sucesso no programa de aprendizagem. Nesta organização foram estabelecidos vários mecanismos que incentivaram a aprendizagem organizacional.

A aprendizagem organizacional tem duplice significado: o envolvimento do indivíduo com a aprendizagem; e em contrapartida as organizações propiciam desenvolvimento e aprendizagem a seus empregados e grupos de trabalho (GIL; MATAVELI, 2016). Deste modo, a cultura de aprendizagem organizacional e os facilitadores de aprendizagem, influenciam na aprendizagem em grupo, a empresa pode, por exemplo, providenciar fóruns em grupos para incentivar que a aprendizagem ocorra (GIL; MATAVELI, 2017).

A cultura nacional de países dos emirados árabes limita a aprendizagem, todavia a cultura organizacional diminui o impacto da cultura nacional na aprendizagem organizacional. Há diferenças entre a cultura de países ocidentais e a cultura dos países não ocidentais, estes últimos não são tão propícios a uma cultura de aprendizagem. Soma-se a isto, o fato dos conceitos ocidentais também não serem bem

aceitos em países não ocidentais, na pesquisa realizada por Siddique (2017) isto fica evidente.

Observam-se também diferenças entre empresas públicas e privadas, esta última tem mais traços voltados para cultura de aprendizagem, isso devido a concorrência, ao fato das empresas terem que se reinventar para se manterem no mercado, estes elementos desencadeiam um ambiente propício a aprendizagem (PALOS; STANCOVICI, 2016).

Por outro lado, nas organizações públicas mesmo que alguns aspectos que incentivam a aprendizagem estão menos presentes, percebe-se um anseio por parte dos profissionais, para que ocorram mudanças na organização, na liderança, ambiente, cultura, entre outros fatores, para que se tenha uma cultura mais propícia a aprendizagem organizacional (REATTO *et al.*, 2017).

Através deste estudo de RI foi possível evidenciar também que alguns fatores da cultura organizacional dificultam ou atuam como inibidores do processo de aprendizagem. De acordo com estudos dos autores Palos e Stancovici (2016), são: liderança autoritária, cultura com traços fortes de hierarquia. Para Reatto *et al.* (2017) tem-se excesso de burocracia, padrões e normas.

CONCLUSÃO

Como foi possível observar nos artigos elencados nesta revisão integrativa, vários elementos da cultura organizacional exercem influência ou tem relação com a cultura de aprendizagem, portanto a cultura organizacional exerce um papel de extrema relevância no processo de aprendizagem, pois se um ambiente tem um clima agradável, apresenta algum tipo de recompensa, os membros têm clareza das estratégias organizacionais, as pessoas são incentivadas a aprender e a organização dispõe de mecanismos para que o processo de aprendizagem ocorra, tudo isto representa uma cultura propícia, para que a aprendizagem organizacional tenha sucesso e o conhecimento seja disseminado na organização.

Conforme evidenciado pelas pesquisas realizadas, é essencial que as empresas disponibilizem políticas e práticas voltadas para a aprendizagem. O envolvimento da liderança estratégica e demais líderes da organização é essencial, para que se crie uma cultura direcionada a aprendizagem, para que o compartilhamento da aprendizagem comece a ser algo natural nas ações dos profissionais. As empresas devem atrelar também os programas de treinamento e desenvolvimento às estratégias da organização.

O estudo abrangeu apenas alguns ramos específicos, com uma pequena amostragem. Os estudos podem avançar novos conhecimentos, à medida que as pesquisas sobre esta temática possam abranger organizações de variados ramos, em países distintos, em amostras maiores de populações, para que possamos obter mais resultados de pesquisas de como ocorre a aprendizagem, considerando a cultura organizacional no contexto de diferentes organizações.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S. A metamorphose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. **IN:** RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências, Porto Alegre: Bookman, p. 12-33, 2005.

CAMERON, K. S; QUINN, R. E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**, 3ª ed., Jossey-Bass, San Francisco. 2011.

CASTAÑEDA, D. I. Condiciones para el aprendizaje organizacional. ICESI University. Bogotá, Colômbia, **Estudos Gerencial** 31, p. 62-67, 2015. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-5923201500010008&lng=en&nrm=iso>.

ERCOLE, F. F.; MELO, L. S.; ALCOFORADO, C. L. G. C. Revisão integrativa versus revisão sistemática. **Revista Mineira de Enfermagem**, v. 18, n. 1, p. 9-12, 2014. Disponível em: <<http://www.dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20140001>>. DOI: 10.5935/1415-2762.20140001.

FERNANDES, A. L.; ALTURAS, B. A. B.; LAUREANO, R. M. S. The role of organizational culture in the dynamic relationship between information Technology and organizational learning. In: Information Systems and Technologies (CISTI), 2015 **10th Iberian Conference on**, p. 1-5, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1109/CISTI.2015.7170524>>. DOI: 10.1109/CISTI.2015.7170524.

FERNÁNDEZ-MESA, A.; ALEGRE, J. Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. **International Business Review**, v. 24, n. 1, p. 148-156, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.07.004>>. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2014.07.004.

GIL, A. J.; MATAVELI, M. Learning Opportunities for group learning: An empirical assessment from the learning organization perspective. **Journal of Workplace Learning**, v. 29, n.1, p. 65-78, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/JWL-02-2016-0009>>. DOI: 10.1108/JWL-02-2016-0009.

GIL, A. J.; MATAVELI, M. Rewards for continuous training: a learning organization perspective. **Industrial and Commercial Training**, v. 48, n. 5, p. 257-264, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/ICT-11-2015-0076>>. DOI: 10.1108/ICT-11-2015-0076.

MOURA, A. L. N. **Por fora, bela viola! Por dentro, pão bolorento? Analisando o discurso e a prática de RH no setor público federal à luz da Teoria Institucional**. Tese (Doutorado em Administração). Recife, PE: UFPE, 2013.

OLIVEIRA NETO, C. C.; SOUZA-SILVA, J. C. Aprendizagem, mentoria e cultura organizacional de aprendizagem: o estudo do caso da Performance Consultoria e Auditoria. **Porto Alegre: Read**, v. 23, n. especial, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.168.62959>>. DOI: 10.1590/1413-2311.168.62959.

ORTENBLAD, A. What does learning organization mean? **The Learning Organization**, v. 25, n. 3, p. 150–158, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/TLO-02-2018-0016>>. DOI: 10.1108/TLO-02-2018-0016.

PALOS, R.; STANCOVICI, V. V. Learning in Organization, **The Learning Organization**, v. 23 n. 1, p. 2-22, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/TLO-01-2015-0001>>. DOI: 10.1108/TLO-01-2015-0001.

REATTO, D.; HANASHIRO, D. M. M.; SILVA, P. T. M. “Ah, sempre foi assim. É cultural”. Implicações da cultura organizacional na aprendizagem do trabalho de servidores públicos administrativos. **XX Semead**. São Paulo, Nov/2017. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/320707275>>.

SANTOS, J. L. **O que é cultura**. 16ª. ed. São Paulo: Brasiliense, p. 89, 2009.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, p. 413, 2009.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1987.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. 33ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Best Selles, 2017.

SIDDIQUE, C. M. National culture and learning organization. A reflective study of the learning organization concept in a non – Western country. **Management Research Review**, v. 40, n .2, p. 142-164, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/MRR-04-2015-0091>>. DOI: 10.1108/MRR-04-2015-0091.

SILVA, N. As interseções entre cultura e aprendizagem organizacional. **Revista Convergência**, n. 26, p. 55-76, 2001. Disponível em: <<https://convergencia.uaemex.mx/article/view/1742>>.

SINCLAIR, N. T. Building a learning organization in a public library. **Journal of Library Administration**, v. 57, p. 683-700, 2017. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1080/01930826.2017.1291183>>. DOI: 10.1080/01930826.2017.1291183.

TANG, M., & ZHANG, T. The impacts of organizational culture on information security culture: a case study. **Information Technology and Management**, p. 17(2), 179-186, 2016. Disponível em: <<http://doi.org/10.1007/s10799-015-0252-2>>. DOI:10.1007/s10799-015-0252-2.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 13ª edição. São Paulo: Atlas, 2013.