

**CHIC, MYSTIQUE AND MISCONCEPTION: Repercussion of Lipshitz (2000)**

**CHIC, MYSTIQUE AND MISCONCEPTION: Repercussão do Trabalho de Lipshitz (2000)**

**Michele Rílany Rodrigues Machado**

*Doutora em Administração - UNB*

*Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE).*

*Universidade Federal de Goiás (UFG).*

*Campus Samambaia – Prédio da FACE. CEP: 74.001-970. Caixa Postal: 131. Goiânia – Goiás – Brasil.*

E-mail: [michelerilany@gmail.com](mailto:michelerilany@gmail.com)

**Lúcio de Souza Machado**

*Doutorando em Psicologia*

*Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-GO)*

*Campus I, PUC Goiás, Área IV, Bloco A (1º andar)*

*Avenida Universitária, nº 1440, Setor Universitário, Goiânia (Goiás) / CEP 74.810-210*

*O autor agradece o apoio financeiro da Fundação de Apoio a Pesquisa do Estado de Goiás (FAPEG-GO)*

E-mail: [lucio@florestaauditores.com.br](mailto:lucio@florestaauditores.com.br)

**Kátia Barbosa Macêdo**

*Professora Titular*

*Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-GO)*

*Campus I, PUC Goiás, Área IV, Bloco A (1º andar)*

*Avenida Universitária, nº 1440, Setor Universitário, Goiânia (Goiás) / CEP 74.810-210*

E-mail: [katiabarbosamacedo@gmail.com](mailto:katiabarbosamacedo@gmail.com)

**Simone Maria Moura Mesquita**

*Doutoranda em Psicologia*

*Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-GO)*

*Campus I, PUC Goiás, Área IV, Bloco A (1º andar)*

*Avenida Universitária, nº 1440, Setor Universitário, Goiânia (Goiás) / CEP 74.810-210*

E-mail: [sihoedu@yahoo.com.br](mailto:sihoedu@yahoo.com.br)

**Lila de Fátima de Carvalho Ramos**

*Doutoranda em Psicologia*

*Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-GO)*

*Campus I, PUC Goiás, Área IV, Bloco A (1º andar)*

*Avenida Universitária, nº 1440, Setor Universitário, Goiânia (Goiás) / CEP 74.810-210*

E-mail: [lila-ramos@uol.com.br](mailto:lila-ramos@uol.com.br)

**RESUMO**

*O objetivo deste ensaio teórico foi analisar a repercussão de Lipshitz (2000) na literatura da área e ao modo como os trabalhos de Argyris e Schön (1974;1978;1996) foram utilizados nos artigos posteriores a análise crítica de Lipschitz (2000). Para isso, foram selecionados 21 artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais que citaram o trabalho de Lipshitz (2000). Destes, apenas 6 utilizaram a análise crítica de Lipshitz (2000) de modo a contribuir com os trabalhos de Argyris e Schön (1974; 1978;1996). Infere-se que trabalho crítico de Lipshitz (2000) repercutiu na literatura da área e ao modo como, em cinco autores analisados, os trabalhos de Argyris e Schön (1974; 1978;1996) foram utilizados nos artigos posteriores à análise crítica de Lipshitz (2000).*

**Palavras chaves:** *Lipshitz, Argyris e Schön. Repercussão.*

**ABSTRACT**

*This theoretical essay aims to analyze the impact of Lipshitz (2000) in the literature and how the work of Argyris and Schon (1974; 1978; 1996) were used in later articles to the critical analysis of Lipschitz (2000). For this, we selected 21 articles published in national and international journals cited the paper of Lipshitz (2000). Of these, only six used the critical analysis of Lipshitz (2000) in order to contribute to the paper of Argyris and Schon*

(1974; 1978; 1996). It is inferred that critical work Lipshitz (2000) reflected in the literature and the way in five authors analyzed the works of Argyris and Schön (1974; 1978; 1996) were used in later articles to the critical analysis of Lipshitz (2000).

**Keywords:** *Lipshitz. Argyris and Schön. Repercussion.*

## 1. INTRODUÇÃO

No fim da década de 60 e durante a de 70, houve um grande impulso nos estudos sobre a dinâmica da aprendizagem organizacional com os trabalhos pioneiros de Simon (1969) e Argyris e Schön (1974) (BASTOS *et al*, 2002). Além de pioneiro, os trabalhos de Argyris e Schön são qualificadores como inovadores (Easterby-Smith, 2004) e como o sexto trabalho mais citado no campo de aprendizagem organizacional, segundo pesquisa realizada por Loiola *et al* (2003). Isto mostra a importância desses autores para a área.

Lipshitz (2000) analisou o impacto “superficial” de Argyris e Schön (1974; 1978;1996), doravante denominados como Argyris e Schön, na literatura da aprendizagem organizacional, como também mostrou o que pode ser aprendido de um estudo cuidadoso da estrutura conceitual e prática desses autores, Argyris e Schön.

Ao examinar as referências a Argyris e Schön, Lipshitz (2000) extraiu três conclusões: que todos os pesquisadores analisados se referem à Argyris e Schön, mesmo que somente para citar os referidos trabalhos, não para criticá-los ou segui-los; que os termos mais utilizados do método de Argyris e Schön são aprendizagem e ciclo simples e duplo; e, por último, que em sete dos oito estudos, as referências a Argyris e Schön são periféricas para as questões centrais com que Argyris e Schön estão preocupados.

Dessa forma, Lipshitz (2000) assevera que o exame das referências a Argyris e Schön mostram que estes são frequentemente citados para apoiar os argumentos do(s) pesquisador(es) mais do que para segui-los ou criticá-los, ou seja, chique.

Para Lipshitz (2000), uma possível explicação à contradição intrigante entre a apreciação aparente de Argyris e Schön e a superficialidade de seu impacto real no campo da aprendizagem organizacional depende de quatro fatores: a relevância de Argyris e Schön a problemas fundamentais que afetam a eficácia organizacional e da qualidade de vida no trabalho; a atratividade de sua terminologia; o foco em sua TOA interpessoal (teoria de ação interpessoal) e aprendizagem de ciclo duplo; e a dificuldade de dominar ciclo duplo de aprendizagem e a teoria em uso no Modelo II<sup>1</sup>. Assim, segundo o autor, a superficialidade da influência de Argyris e Schön é devido ao foco na importância e atratividade, contudo, difíceis de realizarem, ou seja, místicos.

A última conseqüência é a utilização de uma concepção errada devido ao foco estreito com que as TOAs interpessoais e o ciclo duplo de aprendizagem tem sido analisados, associando os nomes Argyris e Schön a quase que exclusivamente com o modelo I<sup>2</sup>, TOA e rotinas defensivas e o Modelo II e aprendizagem de ciclo duplo.

Para Lipshitz (2000) a aprendizagem deve beneficiar TOAs instrumentais. As intervenções para melhorar a aprendizagem organizacional não requerem o uso explícito da linguagem de aprendizagem organizacional e que o tratamento de Argyris e Schön na literatura sobre aprendizagem organizacional sugere que a retórica de aprendizagem organizacional nem é essencial nem necessariamente útil para a sua prática.

Entende-se que o trabalho de Lipshitz (2000) sobre o impacto de Argyris e Schön nas pesquisas de aprendizagem organizacional, permite a visão de como o trabalho destes autores estão sendo aplicados na literatura atual. A partir do trabalho de Lipshitz (2000), a utilização dos trabalhos de Argyris e Schön pode ter sofrido alterações, no sentido de contemplar uma análise crítica, evitando o caráter místico e chique, bem como a aplicação conceitual correta dos trabalhos de Argyris e Schön.

Portanto, este ensaio tem como objetivo analisar a repercussão de Lipshitz (2000) na literatura da área e ao modo como os trabalhos de Argyris e Schön foram utilizados nos artigos posteriores a análise crítica de Lipshitz (2000). Para consecução deste objetivo, procedeu-se a seleção de artigos cuja temática seja aprendizado organizacional e organizações que aprendem, em que os autores destes artigos citaram o trabalho de Lipshitz (2000).

<sup>1</sup> No modelo I existe pouca ou nenhuma aprendizagem de ciclo duplo que se relaciona aos valores e aos pressupostos que motivam o comportamento de uma ou mais entidades da organização.

<sup>2</sup> O modelo II é caracterizado pela aprendizagem não limitada a um ciclo simples. Este inclui a aprendizagem sobre as variáveis dominantes que estão por trás das estratégias dominantes.

A averiguação das citações foi realizada por intermédio do *Google scholar*, em que foram identificados 42 (quarenta e dois) trabalhos que referenciaram Lipshitz (2000). Destes foram selecionados 21 (vinte e um) artigos científicos publicados em periódicos e congressos nacionais e internacionais, os demais são teses, dissertações e livros, não contemplados neste trabalho. Os artigos selecionados foram analisados segundo o tipo de publicação, natureza metodológica, utilização do trabalho de Lipshitz (2000) e abordagem aos trabalhos de Argyris e Schön.

A verificação do impacto/repercussão do trabalho de Lipshitz (2000) possibilitará examinar se a utilização dos trabalhos de Argyris e Schön sofreram alterações, quando citados em artigos científicos sobre aprendizagem organizacional, portanto, justificando a realização deste trabalho.

## 2. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para atender ao objetivo desta pesquisa de analisar a repercussão de Lipshitz (2000) a respeito dos trabalhos de Argyris e Schön, foram examinados artigos científicos publicados em congressos e periódicos nacionais e internacionais. Os artigos que fizeram parte da amostra estão apresentados no quadro 1.

### Quadro 1

Dos textos selecionados, segundo o Quadro 1, apenas dois foram publicados em congressos científicos, os demais, num total de dezenove foram publicados em periódicos, dos quais apenas um foi publicado em um periódico nacional (Loiola e Porto (2008)).

Dos artigos selecionados, observa-se que a maioria trata-se de artigos teóricos, 14 do total de 21 artigos, enquanto 7 foram classificados como artigos de natureza empírica. Nos artigos classificados como teóricos foram incluídos aqueles que realizaram revisões de literatura e ensaios teóricos com proposição de hipóteses para futuras pesquisas. Como artigos empíricos foram classificados aqueles com a utilização de dados empíricos coletados por intermédio de entrevistas e questionários, nos quais se utilizaram tanto de uma abordagem qualitativa como quantitativa.

Os artigos descritos no Quadro 01 foram analisados, além do tipo de publicação e natureza metodológica, utilização do trabalho de Lipshitz (2000), abordagem aos trabalhos de Argyris e Schön. As duas últimas resumidamente evidenciadas no Quadro 02, já elencadas segundo a contribuição de Lipshitz (2000).

### Quadro 2

O Quadro 2, permite a visualização de três blocos distintos, os quais serão abordados nos parágrafos seguintes deste artigo.

O primeiro composto por 4 artigos que não citaram o trabalho de Lipshitz (2000), mesmo o mencionando em suas referências bibliográficas, bem como daqueles que não citaram os trabalhos de Argyris e Schön no decorrer do texto, Serna e Del (2001) e Rod (2011), ou que utilizaram destes trabalhos para composição da revisão da literatura, Beaulieu, Roy e Pasquero (2002) e Burnes, Cooper e West (2003), apresentando os conceitos da teoria de uso, diferenciando os processos de aprendizagem e evidenciando os ciclos simples e duplo de aprendizagem.

O segundo bloco é composto de 11 trabalhos, que citaram os trabalhos de Lipshitz (2000), como também aos trabalhos de Argyris e Schön como elementos de sua revisão de teoria, contudo, não aprofundando na análise crítica de Lipshitz (2000) e não proporcionando uma revisão ou crítica aos trabalhos de Argyris e Schön.

Friedman (2001) citou o trabalho de Lipshitz (2000) e Argyris e Schön para destacar o papel da conexão destas duas teorias para alcançar seus objetivos de suprir a prática social.

Loiola e Porto (2008) referiram-se ao trabalho de Lipshitz (2000) para evidenciar a confusão conceitual em torno da definição de aprendizagem organizacional, em função de falhas de especificação de como a aprendizagem individual transforma-se em aprendizagem organizacional, e complementaram argumentando que os trabalhos de Argyris e Schön (1978) não abraçaram o desafio de definir os processos de aprendizagem das organizações que ocorrem em diferentes níveis, para então indicarem que abordariam sua problemática utilizando do modelo heurístico proposto por Loiola (2007), Loiola, Neris e Bastos (2006), e Neris (2005).

No artigo de Browne e Bishop (2011), Lipshitz (2000) foi referenciado como argumento de que as pesquisas de Argyris e Schön se preocupam com o nível de aprendizagem organizacional, e que a validade do método tem sido

criticada. Os trabalhos de Argyris e Schön são utilizados em sua revisão de literatura para evidenciar os ciclos simples e duplo de aprendizagem e para demonstrar as diferenças nos processos de aprendizagem.

Buckle (2003) menciona o trabalho de Lipshitz (2000) como evidencia ao antropomorfismo, no sentido de buscar uma conceitualização para os elementos individuais ligados ao conhecimento consciente e inconsciente. Argyris e Schön são utilizados para apresentação e discussão do conhecimento organizacional sendo este confrontando com a teologia organizacional.

Delmonte, Center e Aronson (2004) mencionaram o trabalho de Lipshitz (2000) para sustentar a argumentação do autor sobre processos disfuncionais e conhecimento organizacional. Argyris e Schön são utilizados para sustentar a conclusão da pesquisa sobre a consistência entre as teorias de uso e as teorias desenhadas pelos gestores.

Deverrel (2009) utiliza o trabalho de Lipshitz (2000) para evidenciar a intensidade de citações do trabalho de Argyris e Schön sobre aprendizagem de ciclo duplo e simples. Os trabalhos de Argyris e Schön são utilizados no sentido de fundamentar a concepção da aprendizagem de ciclo simples e duplo de aprendizagem, bem como para fundamentar a estrutura proposta de modelagem para situações de crise.

Heraty (2004) utiliza do trabalho de Lipshitz (2000) para evidenciar uma lacuna entre a literatura e a prática para tornar efetivo um sistema de aprendizagem organizacional eficaz no lugar de uma construção da arquitetura de uma aprendizagem organizacional liderada, na qual argumenta que Lipshitz (2000) reconhece essa lacuna ao evidenciar que o conceito de aprendizagem organizacional é problemático. Quanto a Argyris e Schön o autor utiliza desses autores para definir aprendizagem organizacional e o seu campo de atuação, portanto, não trazendo contribuições a estes trabalhos.

O estudo de Houchens e Keedy (2009) cita o trabalho de Lipshitz (2000) para justificar a execução de sua pesquisa evidenciando uma lacuna teórica entre problemas de abordagem de educadores e a prática profissional. A pesquisa se utiliza da estrutura de Argyris e Schön para teorias de prática, não a complementando ou criticando.

Rod e Paliwoda (2003) se utilizam do trabalho de Lipshitz (2000) como elo entre as teorias de ação defendidas e as teorias de uso de Argyris. Apesar de citar as teorias de uso de defendidas não fazem menções aos trabalhos de Argyris e Schön.

O trabalho de Rod e Saunders (2009) utiliza de trechos do trabalho de Lipshitz (2000) para reforçar a fundamentação de sua pesquisa sobre o poder heurístico da reflexão e aprendizagem. Usa as terminologias de Argyris e Schön para comparar as teorias da ação com as teorias em uso. Não contribuem com o trabalho destes autores, utilizam a abordagem já definida pelos mesmos.

Sun e Scott (2005) fazem uso do trabalho de Lipshitz (2000) para fundamentar que o conhecimento organizacional é menor que a soma da aprendizagem individual. Utilizam dos trabalhos de Argyris e Schön para fundamentação da aprendizagem individual, incluindo os ciclos simples e duplos. O trabalho de Sun e Scott (2005) não traz contribuições, seja no sentido de criticar ou acrescer, aos trabalhos de Argyris e Schön.

Portanto, os trabalhos acima evidenciados permitem a reflexão de que o trabalho de Lipshitz (2000) não refletiu a análise crítica proporcionada por este autor, apenas serviu de complementação e corroboração das idéias dos diversos autores analisados, como também não contribuindo com críticas ou acréscimos aos trabalhos de Argyris e Schön.

O Quadro 02 permite, ainda, a visualização de trabalhos que se utilizaram de questões centrais do de Lipshitz (2000), como antropomorfismo, reificação da terminologia, o caráter chic, místico e a concepção errônea da terminologia em aprendizagem organizacionais, que formaram o terceiro e último bloco. São estes: Bochman e Kroth (2010); Deverell (2006), Friedman, Lipshitz e Popper, (2005); Koliba e Lathrop (2007), Lipshitz, Popper e Friedman (2002); Sun e Scott (2005).

Bochman e Kroth (2010) citaram o trabalho de Lipshitz (2000) no sentido de demonstrar a dificuldade da implementação dos trabalhos de Argyris e Schön quanto à teoria de uso e ciclo duplo de aprendizagem, mesmo que amplamente citados como trabalhos seminais. A estrutura de Argyris e Schön constituiu um dos focos principais do trabalho na tentativa de uni-la ao trabalho de Kegane Lahey para produzir um modelo integrado. Como resultado, a síntese destas duas teorias possibilita a superação das limitações experimentadas pelos profissionais na aplicação do ciclo de aprendizagem duplo nas organizações.

Deverell (2006) se utilizou de Lipshitz (2000) para citar o impacto superficial de Argyris e Schön pela estrutura atrativa, contudo difícil de realizar. Todavia, o autor deixa claro que esta estrutura será aplicada a dois estudos de caso selecionados. O autor relata que texto apresenta um número de questões relativas às dificuldades de aplicação empírica do conceito de aprendizagem organizacional. E propõe uma sugestão de definição que segue os trabalhos de Argyris e Schön, em que a aprendizagem organizacional deve ser entendida como um processo realizado pelos membros de uma organização, trabalhando dentro de uma comunidade de consulta organizacional, cujos processos de aprendizagem devem ser incorporados as estruturas burocráticas, ou seja, embutidos nas regras formais, procedimentos operacionais e sistemas de informação da organização.

A pesquisa de Friedman, Lipshitz e Popper (2005) explica e ilustra como a literatura em aprendizagem organizacional tem contribuído para o processo de mistificação da aprendizagem organizacional. O trabalho de Lipshitz (2000) foi utilizado amplamente para reificação da terminologia, em que esta é alimentada por uma tensão entre chique e místico, pelo apelo retórico dos conceitos de Argyris e Schön e pela dificuldade de colocá-los em prática. Os autores buscam a desmistificação dos conceitos dentro de aprendizagem organizacional.

O estudo de Koliba e Lathrop (2007) é um estudo de caso, cujo o qual é uma tentativa de responder as sugestões de Lipshitz para a falha de se especificar de forma concreta como a aprendizagem por membros individuais da organização é transformada em nível organizacional, dado que a noção de aprendizagem organizacional não é auto-evidente, a discussão séria deste conceito deverá resolver o problema do nível individual *versus* organizacional, e o problema do antropomorfismo que lhe está subjacente. Aborda em profundidade os trabalhos de Argyris e Schön enfatizando o papel da pesquisa ação, da estrutura destes autores, e principalmente foca na aprendizagem individual. Os autores acreditam ter respondido ao chamado de Lipshitz (2000) no sentido de acrescentar exemplos das formas em que a aprendizagem individual pode ser traduzida em aprendizagem organizacional.

Lipshitz, Popper e Fridman (2002) utilizaram do trabalho de Lipshitz (2000) para justificar a presença do antropomorfismo em seu modelo multifacetado. Os autores asseveram que o modelo criado por eles expandem o trabalho de Argyris e Schön no sentido de enfatizar as condições estruturais, culturais e contextuais que facilitam a aprendizagem produtiva. Como resultado os autores argumentam que no modelo proposto o aprendizado pela organização é distinto da aprendizagem nas organizações, e este pressupõem a existência de mecanismos de aprendizagem organizacional. Estes mecanismos, que representam a faceta estrutural, no entender dos autores, são necessários, contudo não são suficientes para gerar o aprendizado organizacional produtivo. Este último depende de facetas adicionais, quais sejam: cultural, psicológica, política e contextual, que facilitarão ou inibirão a aprendizagem organizacional.

Sun e Scott (2003) apresentaram uma estrutura capaz de ligar os conceitos da OL – *organizational learning* e LO – *learning organizational*, utilizando dos trabalhos de Argyris e Schön, das cinco disciplinas de Senge e dos quatro constructos de Huber. Utilizam do trabalho de Lipshitz (2000) para argumentar que a maioria das definições que se dedicam ao processo de aprendizagem está enraizada na psicologia social e cognitiva. Os autores concluem a estrutura teórica criada será capaz de minimizar as tensões de aprendizagem, e também fornecer uma ligação para os processos de aprendizagem na organização. E que este tipo de informação, talvez coletada por intermédio de uma pesquisa ação, seria claramente benéfica ao profissional para informá-lo das conseqüências de suas ações.

### 3. CONCLUSÕES

Apesar de ser citado em 21 (vinte e um) artigos científicos, o trabalho de Lipshitz (2000) parece não oferecer um grande impacto na literatura no sentido de provocar alterações significativas da utilização dos trabalhos de Argyris e Schön. Como visto, em 14 artigos o trabalho de Lipshitz (2000) foi citado por resumir os trabalhos de Argyris e Schön, quanto aos problemas de conceituação da aprendizagem organizacional, quanto ao problema da antropomorfização e resumo das teorias de uso e teorias de defendidas.

Em apenas 6 (seis) dos 21 (vinte e um) artigos analisados, o trabalho de Lipshitz (2000) parece influir nestes artigos. Contudo, 2 (dois) destes artigos são de co-autoria da própria autora. Nesses 6 (seis) trabalhos verifica-se uma tentativa de contribuir para a desmistificação da aprendizagem organizacional, confrontação entre a estrutura de Argyris e Schön com outras estruturas – resultando em novos conhecimentos –, resposta ao chamado de Lipshitz (2000). Destarte, evidenciando que o trabalho crítico de Lipshitz (2000) repercutiu na literatura da área e ao modo como, em cinco autores analisados, os trabalhos de Argyris e Schön foram utilizados nos artigos posteriores à análise crítica de Lipshitz (2000).

Essa pesquisa limita-se ao estudo de artigos e periódicos, nacionais e internacionais, que citaram e/ou referenciaram a pesquisa de Lipshitz (2000), portanto, sem adentrar em outros trabalhos que não o referenciaram.

Dessa forma, sugere-se que futuras pesquisas analisem se nos artigos nos quais Argyris e Schön foram citados, posteriores ao estudo de Lipshitz (2000), houveram mudanças quanto à abordagem a esses autores.

## REFERENCIAS

- Argyris, C., & Schön, D. A. **Theory in practice: Increasing professional effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- Argyris, C., & Schön, D. A. **Organizational learning: A theory of action perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- Argyris, C., & Schön, D. A. **Organizational learning II: Theory, methods and practice**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.
- BEAULIEU, S.; ROY, M.; PASQUERO, J. **Linking the Management of Legitimacy and the Learning Process** : Evidence from a Case Study. Proceedings of the Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities. Anais.Track 5, 5-6 April 2002, Athens, Greece. Disponível em: WWW Document: [http://www.alba.edu.gr/OKLC2002/Proceedings/pdf\\_files/ID373.pdf](http://www.alba.edu.gr/OKLC2002/Proceedings/pdf_files/ID373.pdf).
- BOCHMAN, D. J.; KROTH, M. Immunity to transformational learning and change. **The Learning Organization**, v. 17, n. 4, p. 328-342, 2010.
- BROWNE, A L.; BISHOP, B. J. Chasing our tails: psychological, institutional and societal paradoxes in natural resource management, sustainability, and climate change in Australia. **American journal of community psychology**, v. 47, n. 3-4, p. 354-61, jun 2011.
- BUCKLE, P. Uncovering system teleology: a case for reading unconscious patterns of purposive intent in organizations. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 20, n. 5, p. 435-443, 10 set 2003.
- BURNES, B.; COOPER, C.; WEST, P. Organisational learning: the new management paradigm? **Management Decision**, v. 41, n. 5, p. 452-464, 2003.
- Delmonte, A. J.; Center, K. S; Aronson, J. E.. The relationship Between Social Interaction and Knowledge Management System Success. **Journal of Knowledge Management Practice**, Agosto, 2004.
- DEVERELL, E. Crises as Learning Triggers : Exploring a Conceptual Framework of Crisis-Induced Learning. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 17, n. 3, 2009.
- DEVERELL, E. **Crisis induced learning: Swedish public sector organizations' learning after crises**. Conference at the University of Warwick. Anais... [S.l: s.n.]. , 2006
- FRIEDMAN, V. J. .; LIPSHITZ, R.; POPPER, M. The Mystification of Organizational Learning. **Journal of Management Inquiry**, v. 14, n. 1, p. 19-30, 1 mar 2005.
- FRIEDMAN, V. J. Designed Blindness: An Action Science Perspective on Program Theory Evaluation. **American Journal of Evaluation**, v. 22, n. 2, p. 161-181, 1 jun 2001.
- HERATY, N. Towards an architecture of organization-led learning. **Human Resource Management Review**, v. 14, p. 449-472, dez 2004.
- HOUCHEMS, G. W.; KEEDY, J. L. Theories of Practice : Understanding the Practice of Educational Leadership. **Journal of Thought**, p. 49-61, 2009.
- KOLIBA, C. J.; LATHROP, J. Inquiry as Intervention: Employing Action Research to Surface Intersubjective Theories-in-Use and Support an Organization's Capacity to Learn. **Administration & Society**, v. 39, n. 1, p. 51-76, 1 mar 2007.
- LIPSHITZ, R.; POPPER, M.; FRIEDMAN, V. J. A Multifacet Model of Organizational Learning. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 38, n. 1, p. 78-98, 1 mar 2002.
- LOIOLA, E.; PORTO, G. Aprendizagem Organizacional das Empresas do Prêmio Finep de Inovação. **Revista Economia & Gestão da PUC Minas**, v. 8, n. 18 (2008).
- LOIOLA, Elizabeth and BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **Rev. adm. contemp.** [online]. 2003, vol.7, n.3, pp. 181-201. ISSN 1982-7849.
- ROD, M. R. M.; PALIWODA, S. J. Multi-sector collaboration: a stakeholder perspective on a government, industry and university collaborative venture. **Science and Public Policy**, v. 30, n. 4, p. 273-284, 2003.
- ROD, M. Subjective personal introspection in action-oriented research. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 6, n. 1, p. 6-25, 2011.
- ROD, M.; SAUNDERS, S. Multisector Collaboration : An Action Research Approach. **The Journal of Applied Business Research**, v. 25, n. 5, p. 1-10, 2009.
- SERNA, M. DEL C. M. La orientación a Mercado como antecedente al Aprendizaje Organizacional. **Cuadernos de gestión**, v. 1, n. 1, p. 33-66, 2001.
- SUN, P. Y. T.; SCOTT, J. L. Exploring the divide – organizational learning and learning organization. **The Learning Organization**, v. 10, n. 4, p. 202-215, 2003.
- SUN, P. Y. T.; SCOTT, J. Sustaining second-order change initiation: structured complexity and interface management. **Journal of Management Development**, v. 24, n. 10, p. 879-895, 2005.
- LIPSHITZ, R. Chic, Mystique, and Misconception: Argyris and Schön and the Rhetoric of Organizational Learning. **Journal of Applied Behavioral Science**. Vol 36, nº 4, Dezembro, 2000. 456-473.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E.; MENEZES, I.G.; NAVIO, V. L. R. . **Aprendizagem Organizacional versus Organizações que Aprendem: Características e Desafios que cercam essas duas Abordagens de Pesquisa**. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.

EASTERBY-SMITH, M.; ANTONACOPOULOU, E.; SIMM, D.; LYLES, M. Constructing Contributions to Organizational Learning Argyris and the Next Generation. **Management Learning**, 2004. Vol. 35 (4): 371–380

**Quadro 1: Artigos selecionados**

Ordem	Autores	Tipo de publicação	Natureza Metodológica
1	Beaulieu, Roy e Pasquero (2002)	Congresso	Empírico
2	Bochman e Kroth (2010)	Periódico	Teórico
3	Browne e Bishop (2011)	Periódico	Teórico
4	Buckle (2003)	Periódico	Teórico
5	Burnes, Cooper e West (2003)	Periódico	Teórico
6	Delmonte, Center e Aronson (2004)	Periódico	Empírico
7	Deverell (2009)	Periódico	Empírico
8	Deverell (2006)	Congresso	Teórico
9	Friedman, Lipshitz e Popper (2005)	Periódico	Teórico
10	Friedman (2001)	Periódico	Teórico
11	Heraty (2004)	Periódico	Teórico
12	Houchens e Keedy (2009)	Periódico	Teórico
13	Koliba e Lathrop (2007)	Periódico	Empírico
14	Lipshitz, Popper e Friedman (2002)	Periódico	Teórico
15	Loiola e Porto (2008)	Periódico	Empírico
16	Rod e Paliwoda (2003)	Periódico	Empírico
17	Rod (2011)	Periódico	Teórico
18	Rod e Saunders (2009)	Periódico	Teórico
19	Serna e Del (2001)	Periódico	Empírico
20	Sun e Scott (2003)	Periódico	Teórico
21	Sun e Scott (2005)	Periódico	Teórico

Fonte: Elaborado pelos autores

**Quadro 2: Citações a Lipshitz (2000) e tipo de foco em Argyris e Schön**

	Referência	Citação a Lipshitz (2000)	Foco em Argyris e Schön
Primeiro Bloco	Rod (2011)	- Sem citações ao autor.	- Sem citações ao autor.
	Serna e Del (2001)	- Sem citações ao autor.	- Sem citações aos autores.
	Beaulieu, Roy e Pasquero (2002)	- Sem citações ao autor.	- Como composição para a revisão da literatura para processos de aprendizagem por ciclo simples e duplo.
	Burnes, Cooper e West (2003)	- Sem citações ao autor.	- Revisão de literatura para processo de aprendizagem, e na apresentação dos tipos de aprendizagem por ciclo simples e duplo.
Segundo Bloco	Browne e Bishop (2011)	- Cita como paralelo a aprendizagem no nível organizacional.	- Revisão de literatura para processo de aprendizagem, e na apresentação dos tipos de aprendizagem por ciclo simples e duplo.
	Friedman (2001)	- Para sustentar sua argumentação sobre práticas sociais.	- Para apresentação da temática de pesquisa ação, teorias de uso e

		corroboração com os argumentos do autor.
Loiola e Porto (2008)	- Para evidenciar que a confusão conceitual em torno da definição de aprendizagem organizacional e aprendizagem individual.	- Utilizados como composição do referencial teórico, abordando conceituações de aprendizagem organizacional e individual.
Buckle (2003)	- Para corroborar suas afirmações quanto ao problema do antropomorfismo, e citações relativas conceituação de organizações.	- Para apresentação e discussão do conhecimento organizacional a confrontando com teologia organizacional.
Delmonte, Center e Aronson (2004)	- Para sustentar sua argumentação sobre processos disfuncionais e conhecimento organizacional.	- Para dar sustentação a suas conclusões na pesquisa sobre a consistência entre as teorias de uso e teorias desenhadas pelos gestores.
Deverell (2009)	- Como composição para a revisão da literatura.	- Utilizou para fundamentar a estrutura proposta de modelagem para situações de crise, principalmente quanto à abordagem do ciclo simples e duplo de aprendizagem.
Heraty (2004)	- Para demonstrar uma lacuna entre a literatura e a prática para tornar efetivo um sistema de aprendizagem organizacional eficaz no lugar de uma construção da arquitetura de uma aprendizagem organizacional.	- Utiliza para definir aprendizagem organizacional e o seu campo de atuação.
Houchens e Keedy. (2009)	- Para corroborar com seu argumento da existência de problemas entre a abordagem de educadores e a prática profissional.	- Trabalho realizado tendo como base a pesquisa de Argyris e Shon, contudo, não no sentido de complementá-la.
Rod e Paliwoda (2003)	- Como meio de corroborar suas argumentações sobre reflexão e aprendizagem.	- Utiliza para comparar as terminologias de Chris Argyris com as instrumentais (relacionado com a tarefa) e interpessoais (relação relacionada) com "teorias defendidas de ação" com "teorias em uso", ou seja, comparando o que eles afirmam estava guiando suas ações com o que foi de fato fazê-lo.
Rod e Saunders (2009)	- Como meio de corroborar suas argumentações sobre reflexão e aprendizagem.	- Utiliza para comparar as terminologias de Chris Argyris com as instrumentais (relacionado com a tarefa) e interpessoais (relação relacionada) com "teorias defendidas de ação" com "teorias em uso", ou seja, comparando o que eles afirmam estava guiando suas ações com o que foi de fato fazê-lo. (mesma citação do trabalho de Rod e Paliwoda (2003).



	Sun e Scott (2003)	- Para corroborar com seu argumento na introdução do texto ao tratar de aprendizagem de nível individual e organizacional.	- Para apresentação e discussão da aprendizagem no nível individual, e ciclo duplo de aprendizagem. - Para composição de uma das hipóteses da pesquisa de que é o indivíduo que aprende em nome da organização.
Terceiro Bloco	Bochman e Kroth (2010)	- Para justificar o impacto superficial de Argyris e Schön; - Para apresentar a dificuldade dos profissionais aplicar e implementar a aprendizagem de ciclo duplo e o modelo de aprendizagem da teoria em uso, o que faz prevalecer a compulsão dos indivíduos para manter o controle unilateral.	- Argyris e Schön são utilizados como foco central para o desenvolvimento da pesquisa, cujo objetivo principal é examinar e sintetizar a teoria da ação de Argyris e Schön e a teoria de Kegan e Lahey da imunidade para mudanças, e produzir um modelo integrado.
	Deverell (2006)	- Referencia o trabalho de Lipshitz (2000) para justificar o impacto superficial de Argyris e Schön;	- Utilizam a estrutura de Argyris e Schoon para em estudos futuros analisar as crises incluídas na aprendizagem.
	Friedman, Lipshitz e Popper (2005)	- Utiliza o trabalho de Lipshitz (2000) como referência ao apresentar problema da reificação no campo da aprendizagem organizacional.	- Para apresentação das diferentes visões na aprendizagem organizacional; - Apresentação do problema da antropomorfização; - Reificação da terminologia; - Apresentação do problema da mistificação; - Como desmistificar a aprendizagem organizacional.
	Koliba e Lathrop (2007)	- Cita Lipshitz (2000) para evidenciar a confusão conceitual sobre aprendizagem organizacional, em especificar de forma concreta como a aprendizagem pelos individuais organizacionais é transformada em aprendizagem no nível organizacional.	- Como revisão de literatura para aprendizagem organizacional, pesquisa ação, ciclo simples e duplo de aprendizagem. - Foca na especificação da aprendizagem individual.
	Lipshitz, Popper e Friedman (2002)	- Para abordar a questão do antropomorfismo.	- Segundo os autores o modelo apresentado expande o trabalho de Argyris e Schön (1996) pela ênfase na estrutura, cultura e condições contextuais que facilitam a aprendizagem produtiva.
	Sun e Scott (2005)	- Para clarificação sobre a definição do processo de aprendizagem que estão enraizadas na psicologia social e cognitiva.	Utiliza Argyris e Schoon como uma das perspectivas para ligar as correntes da aprendizagem organizacional e organizações que aprendem.

Fonte: Elaborado pelos autores