



Encontro Internacional sobre Gestão  
Empresarial e Meio Ambiente

## **Uso da aprendizagem organizacional como estratégia para manter a sustentabilidade**

**WILSON JOSÉ DE SOUZA**

USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
wilson@imagedata.com.br

**EDUARDO DE CAMARGO OLIVA**

USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
wilson@imagedata.com.br

## **Uso da aprendizagem organizacional como estratégia para manter a sustentabilidade.**

### **RESUMO**

O tema sustentabilidade não é um tema novo, mas sua relevância vem crescendo de forma exponencial. Uma organização sustentável passa a ter um status que pode determinar importante diferencial em relação a seus concorrentes na acirrada disputa de mercado.

Embora tomada de extrema importância para o mundo, o tema ainda aparece de forma não muito esclarecida para grande parte da população. A simplicidade de definição e apresentação do termo muitas vezes oculta ou não deixa clara as vertentes e abrangência que realmente possui.

Os métodos e práticas utilizados para que as organizações se tornem sustentáveis ou adquiriam uma cultura sustentável, aparecem cada vez em maior número, seja através de esforços internos da organização, ou mesmo através de serviços profissionais de consultorias especializadas no assunto.

O artigo tem o objetivo de identificar nos trabalhos científicos, como as organizações que procuraram integrar-se dentro dos processos de sustentabilidade trabalham com seus recursos humanos para perpetuar e melhorar estes processos de forma contínua.

Sustentabilidade organizacional ou corporativa, humana e social e sustentabilidade futura são algumas das vertentes do tema que demonstram a abrangência e importância da disseminação deste conhecimento dentro das organizações.

“Para a estratégia implementada, seu resultado será transformado organizacionalmente em conhecimento por meio da interação com o ambiente pelos membros da empresa, o que, por sua vez, afeta seu comportamento” (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 64). Desta forma, o resultado obtido pela estratégia seja positivo ou não, devesse fomentar o ciclo de aprendizagem organizacional (FISCHMANN, 1987).

### **Palavras-chave:**

sustentabilidade, aprendizagem organizacional, estratégia, gestão do conhecimento.

## **Use of organizational learning as a strategy to maintain sustainability.**

### **ABSTRACT**

The sustainability issue is not a new topic, but their importance is growing exponentially. A sustainable organization now has a status that can determine important advantage compared to its competitors in the fierce market dispute.

While making utmost importance to p world, the issue still appears not so much enlightened to much of the population. The definition of simplicity and presentation of the term often hidden or not makes clear the areas and scope that really has.

The methods and practices for organizations to become sustainable or acquired a sustainable culture, appearing in increasing numbers, either through internal efforts of the organization, or even through professional services especializas consulting on the subject.

The article aims to identify in scientific works, as organizations sought to integrate into the sustainability process work with human resources to perpetuate and improve these processes form continues.

Organizational or corporate, human and social sustainability and future sustainability are some of the theme aspects that demonstrate the breadth and importance of disseminating this knowledge within organizations.

"For the strategy implemented, its results will be transformed organizationally knowledge through interaction with the environment by members of the company, which in turn affects their behavior" (Nonaka and Takeuchi, 1997, p. 64). Thus, the results obtained by the strategy is positive or not, should foster organizational learning cycle (FISCHMANN, 1987).

### **Key words:**

sustainability, organizational learning, strategy, knowledge management.

## **Introdução**

As organizações encontram-se inseridas em um ambiente competitivo, acirrado pela velocidade e qualidade das informações, aceleradas pelas avançadas tecnologias de informação e comunicação que fazem com que a informação tenha cada vez mais um caráter de commodities, posto a facilidade em adquiri-las.

Aplicadas ao conceito de sustentabilidade, a aprendizagem vem desenvolver papel importante na relação que propõe manter ou perpetuar os objetivos sustentáveis atingidos.

A produção acadêmica e a literatura em geral tiveram um grande avanço nos últimos anos, implementando tanto o volume de publicações sobre aprendizagem organizacional, como também apontando relações importantes sobre diversas dimensões sobre o tema.

As publicações nacionais possuem características que as identificam pela abordagem tradicionalmente utilizada da administração científica tradicional. É abarcada contemplando uma abrangência ampla que define alguns campos teóricos: sociológico, cultural, psicológico, metodológico e gestão. Estas evidências trazem consigo questionamentos que elevam e aguçam os estudos sobre o tema: quais características básicas traduzem uma peculiaridade à aprendizagem organizacional e a separa dos conceitos ou temas que se relacionam ? (ANTONELLO, 2011)

Operacionalmente a aprendizagem organizacional é definida como a capacidade de uma organização para manter ou melhorar seu desempenho baseado na experiência. Aprendizagem ocorre a partir da experiência, e a experiência dos aprendizes é refletida enquanto ocorre a ação (ANTONELLO, 2010).

O início das contribuições sobre aprendizagem organizacional começam a aparecer nos anos 50 e 60. Nos anos que se seguem as contribuições crescem e se ramificam, passando então a incluir insights de outros ramos: sociologia, psicologia, ciência da computação e economia. Após este período, a partir da década de 1990, o tema da aprendizagem ressurgiu como um dos mais pesquisados nos estudos organizacionais entre pesquisadores e profissionais das mais diversas áreas (PIMENTEL, 2007).

Os estudos relevantes sobre os conceitos de aprendizagem organizacional possuem um volume extenso, que torna a revisão dos conceitos e revisão das idéias uma tarefa árdua (CANGELOSI & DILL, 1965; MARCH & SIMON, 1993).

Com o crescimento expressivo dos trabalhos de aprendizagem organizacional, corre-se o risco da perda de especificidade do tema. Para o desenvolvimento do discurso teórico deste trabalho o conceito de aprendizagem organizacional será utilizado como embasamento para avaliação dos conceitos de sustentabilidade (ARGOTE, 1999,p.13).

## **Fundamentação Teórica**

A revisão da literatura é estruturada de forma a abordar os conceitos principais abarcados pela pesquisa, assim serão expostos os conceitos sobre aprendizagem e sustentabilidade, conectados pelas relações teóricas oferecidas pelos autores.

## **Ambiente de Trabalho**

A aquisição e retenção do conhecimento é estudado em suas diversas formas e possibilidades, possui uma vasta sugestão de literatura que observa e atribui conceitos para identificação dos processos. Pesquisas realizadas validaram estatisticamente o construto de aprendizagem organizacional seguindo a definição de existência de quatro dimensões que se relacionam:

- Aquisição de conhecimento;
- Distribuição da informação;
- Interpretação da informação;
- Memória organizacional.

Com esta validação, autores de diversas perspectivas paradigmáticas puderam criar instrumentos que validaram e sustentaram suas proposições que abarcam o conceito sobre o aprendizado que pode ser observado no ambiente de trabalho (TEMPLETON, LEWIS E SNYDER, 2002).

## **Aprendizagem Organizacional**

Os primeiros trabalhos sobre aprendizagem organizacional são datados da década de 50 e 60, somente na década de 70 os trabalhos começam a surgir com um fluxo mais regular de publicação (PRANGE, 1996).

A aprendizagem organizacional é um fenômeno coletivo onde ocorre a aquisição e elaboração de competências. Este aprendizado adquirido contribui de forma efetiva para o processo de evolução e mudança (KOENIG, 1994).

A aprendizagem organizacional contempla e acumula todo aprendizado individual da organização, porém sua amplitude será sempre maior que a soma do aprendizado individual que a constitui (SENGE, 1998).

Para Bittencourt (2005), a conceituação de aprendizagem organizacional consiste em:

- Processo - em termos de continuidade;
- Transformação – relacionada à mudança;
- Grupo – que possui ênfase no coletivo;
- Criação e reflexão – baseadas na inovação e identificação do problema;
- Ação – focada na aquisição e disseminação do conhecimento.

A aprendizagem organizacional envolve em seu estudo um alto nível de complexidade. Em seu processo de formação é necessário a percepção dos processos que contribuem para sua implementação, que são: a compreensão, a disseminação e institucionalização do conhecimento (CROSSAN; LANE; WHITE, 1998).

## **Aprendizagem na prática / pela experiência**

As organizações possuem necessidades e obrigações que cada vez mais precisam ser executadas com eficiência e rapidez. O desempenho apresentado pelos colaboradores na execução destas demandas é essencial para a continuidade das estratégias adotadas.

Isso significa que o processo por onde o conhecimento é criado através da transformação da experiência. Esta definição enfatiza que o conhecimento é um processo de transformação, sendo continuamente criado e recriado. A aprendizagem transforma a experiência tanto no seu caráter objetivo como no subjetivo. Para compreendermos aprendizagem, é necessário compreendermos a natureza do desenvolvimento, e vice-versa (KOLB 1984).

## **Competência**

O conceito de competência cunhado por Dutra (2004) deriva de suas experiências de pesquisa e consultoria e foi construído na tentativa de formular algo que sanasse as lacunas apresentadas pelos conceitos até então desenvolvidos e que, ao mesmo tempo, fosse aplicável à realidade das organizações. O autor adota o conceito de competência individual proposto por Fleury (2002, p. 55), para a qual competência é “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Segundo essa autora, Dutra contribui ao conceito de competência, pois incorpora uma noção importante: a entrega. O termo “entrega” refere-se àquilo que a pessoa entrega efetivamente à organização, pois o fato de a pessoa ter conhecimentos, habilidades e atitudes (repertório individual) não implica necessariamente que a organização se beneficiará deles. Dutra (2004) destaca que a agregação de valor é algo que a pessoa entrega de forma efetiva para a organização, desse modo, não se restringe ao atingimento de metas, mas incorpora melhorias em processos ou introdução de tecnologias, ou seja, algo que permanece na organização mesmo quando esse indivíduo não está mais lá. O autor ainda destaca a importância do contexto organizacional, assim, a mobilização do repertório individual deve se dar em determinado contexto organizacional

## **Cultura Organizacional**

Um dos conceitos mais adotados nesse tema é o de Schein (1992), que define cultura como um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu a partir da resolução de problemas de adaptação externa e integração interna, e que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas

Um dos conceitos de cultura organizacional no qual o vínculo com aprendizagem é fortemente reconhecido como relacionado é o descrito na definição de Schein (1992):

*"Cultura é a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros"*

Ao se explorar os construtos aprendizagem organizacional e cultura organizacional, tem-se como pressuposto a existência de uma relação forte de interdependência entre eles, fato evidenciado por trabalhos que demonstram que se influenciam mutuamente (GUIMARÃES, 2004).

A aprendizagem pode ser notada tanto na evolução e criação da cultura organizacional como também na transmissão dos valores culturais vigentes, quando estes são transmitidos aos novos integrantes da organização como a forma correta “na visão da cultura da

organização” de sentir, pensar e agir em relação a sua ação e adaptação diante dos problemas a que a organização pode se deparar. Desta forma a aprendizagem organizacional serve como força de sustentação para formação da cultura organizacional e evolui com sua consolidação, momento em que o mapa cultural passa a possuir linhas delineadas e definidas, com possibilidade de transmissão e assimilação facilitada aos novos membros. Como uma via de duas mãos, a cultura organizacional ao mesmo tempo em que gera aprendizagem, influencia na geração da mesma (FLEURY e FLEURY, 1995).

## **Estratégia**

No ciclo de desenvolvimento de uma estratégia os resultados gerados podem ocorrer de forma positiva ou não. Para a estratégia implementada, seu resultado será “transformado organizacionalmente em conhecimento por meio da interação com o ambiente pelos membros da empresa, o que, por sua vez, afeta seu comportamento” (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 64). Desta forma, o resultado obtido pela estratégia seja positivo ou não, devera fomentar o ciclo de aprendizagem organizacional (FISCHMANN, 1987).

Quando os resultados obtidos, resultantes dos processos de formulação e implementação das estratégias não obtiverem sucesso, ou seja, forem malsucedidos, apresentando como resultado final o fracasso da estratégia geral, a organização neste momento se depara com a situação onde a capacidade de aprender a aprender se torna necessária. Caso esta situação ocorra, a organização deve entrar no ciclo de reformulação estratégica, onde o aprendizado adquirido é fonte importante para a implementação e reformulação de novas estratégias que surgirão como um novo processo de gestão, este novo ciclo ira alimentar o processo de aprendizagem organizacional (ARGYRIS, 1999).

## **Gestão do Conhecimento**

O compartilhamento de informações na organização permite que seus colaboradores possam transmitir os conhecimentos adquiridos uns aos outros, garantindo desta forma o acesso a informação para realização do trabalho da melhor forma. A transferência destes conhecimentos faz parte de um fluxo essencial para a manutenção da organização, garantindo sua competitividade e permanência no mercado (TONET; PAZ, 2006).

Na literatura existem muitas definições para a Gestão do conhecimento, embora exista uma convergência de idéias, alguns autores apontam fatores considerados de maior expressão em suas definições.

Tabela 1 – Gestão do conhecimento na visão dos autores

AUTOR	DATA	GESTÃO DE CONHECIMENTO
NONAKA (1991:22)	1991	“Criar consistentemente conhecimento novo, disseminá-lo através da organização, e rapidamente incorporá-lo em novas tecnologias e produtos.”
GARVIN (1993:51)	1993	“A organização de aprendizagem sabe criar, adquirir e transferir conhecimento, a ponto de conseguir modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e novas idéias.”
LEONARD- BARTON (1995:8)	1995	“Quatro atividades primárias criam e controlam o conhecimento necessário para as operações correntes e futuras. Três tem foco interno: solução criativa e compartilhada de problemas, implementação e integração novas ferramentas e metodologias, e experimentação formal e informal. A atividade final é focada externamente: puxar a expertise de fora da empresa.”
APLLEHANS; GLOBE e LAUGERO (1999:18)	1999	“Disponibilizar informações e dados necessários às pessoas para que essas realizem seus trabalhos efetivamente.”
PROBST, RAUB e ROMHARDT (2002:32-38)	2002	“A gestão do conhecimento deve ajudar os administradores em geral a tratarem o conhecimento como um recurso e deve estimular idéias práticas que possam ser implementadas. (...) Os seis processos essenciais de gestão de conhecimento são: identificação; aquisição; desenvolvimento; compartilhamento e distribuição; utilização e retenção do conhecimento. Quando os objetivos de conhecimento estão estabelecidos e o conhecimento existente é avaliado, pode-se construir um sistema de gestão que dará um ponto de partida útil a todos os gestores de conhecimento.”
BUKOWITZ e WILLIAMS (2002:18)	2002	“A gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir de seu conhecimento ou capital intelectual.”

Fonte: CARDOSO (2004)

### Grupo de trabalho / Trabalho em equipe

Para a aprendizagem organizacional, a aprendizagem individual é fator importante, condição necessária, porém insuficiente para contemplar seu aprendizado completo (SWIERINGA e WIERDSMA, 1995).

O trabalho em equipe ou grupo de trabalho possibilita uma dinâmica maior na resolução de demandas ou trabalhos e é capaz de gerar impactos e resultados geralmente acima das expectativas, é considerada uma nova ferramenta de gestão (ROBBINS, 2005).

Uma equipe é formada por um grupo composto de pequena quantidade de pessoas, possui como característica o compartilhamento de informações/conhecimentos e membros engajados na melhoria constante para alcance dos objetivos da organização. Pela heterogeneidade esperada, permite estruturas flexíveis e adaptáveis aos desafios (KATZENBACH E SMITH, 1994).

Machado (1998) define trabalho em equipe como:

“um sistema de relações dinâmicas e complexas entre um conjunto de pessoas, unidas umas com as outras no interior da organização como membros de um grupo relativamente estável, que interagem e compartilham técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades, utilizadas para desempenhar tarefas e atividades com o objetivo de atingir resultados comuns.”

### Inovação

Inovação possui uma vasta literatura que trata do tema com especificidades descritas pelas diversas áreas do conhecimento.

A inovação pode ocorrer em qualquer organização, seja em um negócio já existente ou novo, de forma planejada ou inesperada, através de transformações no mercado em que a organização se insere ou alteração nos modelos de produção. A percepção da mudança aliada e os conhecimentos adquiridos podem ser indutores da inovação.

Inovação ocorre em um ciclo que se inicia em um processo de geração de conhecimento: este processo tem seu início com a pesquisa básica, onde o conhecimento é produzido, e completa seu ciclo na aplicação prática (ROTHWELL, 1994).

Os estudos publicados trazem duas grandes caracterizações para inovação, que podem ser observados e classificados como:

- Inovação autônoma: possui como característica principal, sua existência ou criação independente ou desvinculada de outras inovações.
- Inovação sistêmica: que possui benefícios que só podem ser observados quando complementados ou vinculados a outras inovações. Seu ciclo poder ser referenciado através de estruturas lógicas de relacionamento com outras inovações (CHESBROUGH, TEECE, 2002).

Chesbrough (2003) define um novo conceito de inovação, o da “inovação aberta”, de forma oposta ao modelo convencional denominado “inovação fechada”. No modelo fechado, todo o conhecimento existe nas próprias empresas, e no modelo aberto este está distribuído entre fornecedores e clientes. No mundo atual, de conhecimento onde nenhuma empresa, mesmo as maiores, pode pretender abraçar todas as tecnologias disponíveis. A “síndrome do não inventado aqui” leva empresas a não aceitar tecnologias desenvolvidas por terceiros, e muitas vezes a perda de participação no mercado.

## **Liderança**

Algumas características e valores são geralmente utilizados para qualificar ou medir a evolução profissional dos indivíduos dentro de uma Organização. Não existe um conceito único utilizado que possa ser identificado como característica ideal ou principal para que se possa eleger um líder em sua evolução profissional dentro da organização.

A Aprendizagem pode não ser considerada como fator preponderante para identificação e escolha de um líder, mas passa a ser tornar relevante dentro do conceito de evolução profissional, quando este passa a ser visto na Organização em um patamar superior a seus liderados pelo cargo e posição que passa a ocupar.

O líder não apresenta um papel apenas de comando e liderança, passa a possuir novos papéis e responsabilidades que o caracterizam também como facilitador da aprendizagem. Passa a atuar como regente, professor e responsável pela expansão, continuidade e disseminação do conhecimento, atua com o intuito de disseminar o conhecimento, demonstrar e ensinar seus liderados (SENGE, 1998).

## **Mudança Organizacional**

Os processos de Mudança Organizacional ocorrem de forma cada vez mais acelerada, isto impulsionado principalmente pela também dinâmica evolução dos processos de Tecnologia de Informação e Comunicação. Analogamente aos processos de mudança, as pessoas que compõe as organizações também precisam passar novamente pelo ciclo de

aprendizagem, para que possam estar aptos para os novos modelos e desafios impostos pelas mudanças.

O processo de mudança organizacional ocorre por fatores relacionados ao ambiente externo dentre eles, processos ambientais, sociais, econômicos, políticos, tecnológicos e institucionais. As mudanças que ocorrem na organização refletem a necessidade de ajuste e adaptação dos indivíduos. A adaptação dos indivíduos deve ser contemplada através da experiência e pensamento individual, colocados a disposição do coletivo de forma compartilhada (SENGE, 1990).

Entre os três tipos do processo de mudança organizacional elencados por Fleury e Fleury (1997), o processo de mudança gradual é identificado como o mais adequado para o processo da cultura de aprendizagem.

### **Vantagem Competitiva**

Existem varias características que podem ser identificadas na literatura quando tratamos de Vantagem Competitiva: Vantagem através de custos, diferenciação, tecnologia, fornecedores, e outras que podem ser encontradas ao se pesquisar pelos diversos autores especializados no tema.

Uma das grandes questões que envolvem o tema e se encontra com literatura ainda insuficiente para esgotar o assunto, é o como manter a Vantagem competitiva no decorrer do tempo. As organizações passam por processos de troca de equipes de forma cada vez mais constante, e a certeza da transferência do conhecimento de forma que não haja perdas nesta transição não é de total controle da Organização.

A vantagem competitiva pode ser identificada e qualificada através dos aspectos de baixo custo ou diferenciação. Os dois aspectos aliados ao escopo de atividade da organização podem gerar estratégias genéricas que levem a alcançar desempenho acima da média (PORTER, 1989).

Os conceitos de vantagem competitiva e estratégia se complementam, e estão diretamente relacionados a capacidade de adaptação aos eventos externos. O posicionamento da organização esta amparado pela escolha da estratégia, que deve ser estruturado de forma a conseguir obter resultados positivos dentro do cenário no qual se insere. Internamente a organização também precisa se adaptar de forma coerente para que o conhecimento necessário para os novos desafios seja adequado e compartilhado entre o indivíduos, atores da estratégia (PORTER, 1989)

### **Procedimentos Metodológicos**

O artigo traz como objetivo central o levantamento e análise dos trabalhos publicados no periódico SPELL que tem como tema principal Aprendizagem Organizacional e Sustentabilidade no período de 10 anos, compreendidos entre Janeiro de 2013 a Dezembro de 2014. A partir deste recorte, e pela leitura do resumo dos artigos.

O trabalho traz um visão sobre a produção acadêmica no periódico SPELL e o volume de trabalhos desenvolvidos, demonstrando a evolução no período.

Através de análise qualitativa exploratório, buscou-se identificar a relevância aplicada a aprendizagem organizacional alinhadas com a busca ou manutenção da sustentabilidade.

Nesta pesquisa, de caráter qualitativo-descritiva, a análise bibliométrica é o instrumento de intervenção utilizado para o levantamento de indicadores relativos à produção científica na área de conhecimento de Administração referente ao temas de cultura organizacional e temas relacionados ou subtemas.

Para o desenvolvimento do estudo, adota-se a noção de bibliometria oferecida por Macias-Chapula (1998, p.134) de que este se refere ao "estudo dos aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso da informação registrada"

Busca-se a medida quantitativa das publicações científicas de pesquisadores individuais considerando-se como base, periódicos com seleção arbitrada e a medida qualitativa dessas publicações, por meio de indicadores que incluem estudos comparativos de publicações (PRITCHARD, 1998).

Esta investigação teve como fonte de coleta de dados os artigos científicos publicados na biblioteca eletrônica Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL). Para a seleção da amostra referente aos aspectos macro, foram realizadas buscas na SPELL.

Como amostra total foi selecionado um conjunto de 115 publicações, selecionadas na biblioteca eletrônica SPELL com os argumentos utilizados no modelo de pesquisa avançada do site <http://www.spell.org.br/>:

- Título do documento: aprendizagem organizacional, sustentabilidade
- Palavra chave: aprendizagem organizacional, sustentabilidade

Para complemento do processo de seleção dos trabalhos, foram selecionadas publicações do período de: Janeiro/2004 a Dezembro/2013 ( 10 anos ), e tipo de documento: somente artigos.

## **Apresentação e discussão dos resultados**

Neste artigo foi realizado um estudo bibliométrico dos artigos publicados no periódico SPELL ( Scientific Periodicals Eletronics Library ) do tema aprendizagem organizacional e sustentabilidade. As análises bibliométricas são, frequentemente, realizadas na pesquisa para aferir tendências (White; McCain, 1998), conexões entre autores e teorias, temas investigados (Schildt; Zahra; Sillanpaa, 2006), a estrutura intelectual de um campo de estudos ou disciplina (Ramos-Rogrigues; Ruiz-Navarro, 2004) e quais os artigos que são mais citados (RATNATUNGA; ROMANO, 1997).

O trabalho passa por uma revisão teórica dos temas aprendizagem organizacional e sustentabilidade, o que o qualifica também como ensaio teórico.

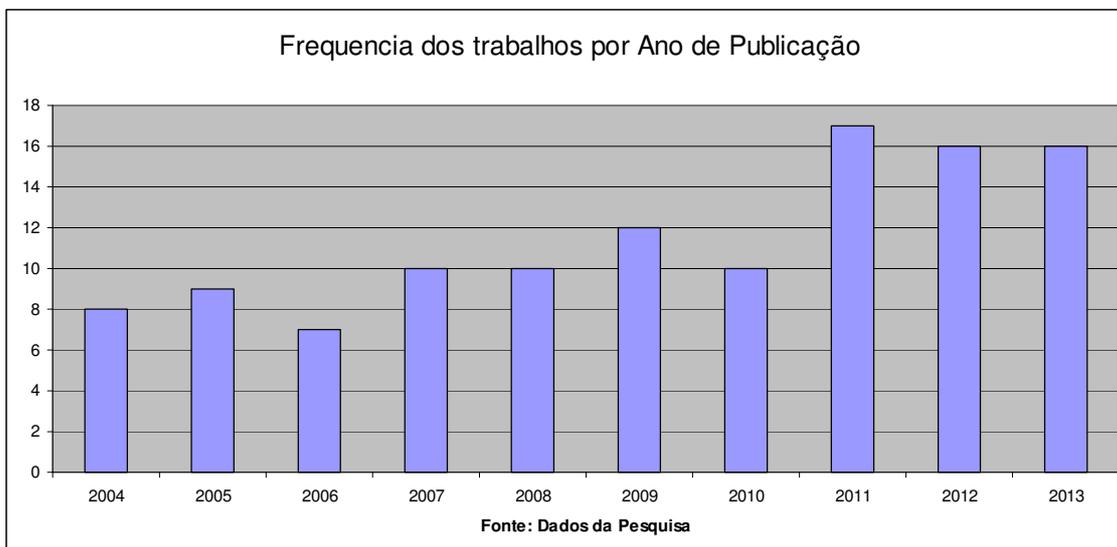
No trabalho de revisão buscou-se evidenciar dentro dos conceitos pesquisados na literatura, que o conteúdo dos temas possuem em grau de relacionamento diferenciado, uma relação entre os temas.

A análise dos resultados referente ao volume de artigos que apresentam os temas relacionados apresentam informações relevantes para identificar a preocupação em manter ou perpetuar o aprendizado sobre sustentabilidade.

A gestão do conhecimento é um item que aparece com relevância e frequência no relacionamento entre os temas. Esta alta relação apresenta característica comum e esperada, uma vez que a própria definição de gestão do conhecimento possui em sua descrição, aspectos que a aproximam teoricamente da aprendizagem organizacional.

Os trabalhos publicados no período do estudo, apresentam uma evolução significativa no volume de produção. Esta caracterização demonstra a relevância do tema e sugere uma evolução contínua na produção para os próximos períodos.

Gráfico 1 – Frequência dos trabalhos por ano de publicação



## Considerações Finais

O estudo demonstrou a amplitude que o tema aprendizagem organizacional e sustentabilidade alcançam, servindo ainda como elo de ligação entre os mais variados temas relacionados a aprendizagem.

Toda bibliografia aqui utilizada, mesmo que utilizada sem aprofundamento, consegue expressar com clareza a relação e importância que o relacionamento dos temas apresenta.

Na vasta bibliografia que pode ser identificada, pode-se observar com clareza a relevância apresentada entre aprendizagem organizacional e sustentabilidade.

Os trabalhos demonstram a preocupação com o tema sustentabilidade e os esforços para que seus modelos organizacionais se adequem as demandas de sustentabilidade que cada vez mais são impostas pelo meio em que atual.

Embora seja clara a preocupação em aprender e obter a sustentabilidade, os modelos apresentados não apresentam diretrizes para replicação desta aprendizagem e por consequência a perpetuação do modelo sustentável adquirido.

De forma análoga a teoria dos stakeholders, podemos colocar a aprendizagem organizacional e sustentabilidade como fator que deve influenciar e ou ser influenciado pelos agentes envolvidos no processo.

Estabelecendo de forma uma relação simples de causa e efeito, é possível observar que a sustentabilidade será alcançada pelas organizações, porém sua duração esta comprometida pela falta ou falha nos processos de aprendizagem.

## Referências

- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S (2010). A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, 14.2 : 310-332.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (2011). *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Bookman.
- ARGOTE, L. (1999). *Organizational learning: creating, retaining and transferring knowledge*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- ARGYRIS, C. (1999). *On organizational learning*. Oxford: Blackwell Publishing.
- BITTENCOURT, C. C. (2005) *Gestão de competências e aprendizagem nas organizações*. São Leopoldo: UNISINOS.
- CANGELOSI, V., & DILL, W. (1965). Organizational learning: observations towards a theory. *Administrative Science Quarterly*, 10(2), 175-203.
- CARDOSO, V. C. (2004) *Gestão de competências por processos: um método para gestão do conhecimento tácito da organização*. 2004. 278f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- CHESBROUGH, H. W. E TEECE, D. J. (2002) *Organizing for Innovation: When is virtual virtuous?* *Harvard Business Review*. pp. 127-134.
- CHESBROUGH, H.W. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology*, Harvard Business School Press.
- CROSSAN, M. M.; LANE, H. W. (1998); WHITE, R. E. *Organizational learning: toward a theory*. Working Paper Series, Londres, Richard Ivey School Business, p. 1-43.
- DUTRA, J. de S.. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. Atlas: São Paulo.
- FISCHMANN, A. A. (1987). *Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas*. Tese de Livre Docência, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- FLEURY, M. T. (2002). *A gestão de competências e a estratégia organizacional*. In.: Fleury, Maria Tereza Leme (Coord.). *As pessoas na organização*. Editora Gente: São Paulo.
- FLEURY, A. C. C., & FLEURY, M. T. L. (1995). *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. Atlas.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (1997) *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas.

GUIMARÃES, T. D. A. (2004). Ambiente de aprendizagem e cultura em organizações: estudo de caso em organização militar. *Revista de Administração*, 39(3), 231-241.

KATZENBACH, J. A disciplina das equipes. *HSM Management*, São Paulo, n. 17, p. 56-60, nov./dez. 1999.

KOENIG, G. L'apprentissage organisationnel repérage des lieux. *Revue Française de Gestion*, Cachan, n. 97, p. 76-83, janv.-févr., 1994.

KOLB, D. *Experiential learning*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984.

LENNON, A.; WOLLIN, A. Learning organizations: empirically investigating metaphors. *Journal of Intellectual Capital*, v. 2, n. 4, p. 410-442, 2001.

MACIAS-CHAPULA, C. A. O papel da informetria e da cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional. *Ciência da Informação*, Brasília, v.27, n.2, p.134-140, maio/ago. 1998.

MACHADO, M. (1998). *Equipes de trabalho: sua efetividade e seus preditores*. Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.

NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa* (16a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

PIMENTEL, A. (2007). A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. *Estudos de psicologia*, 12(2), 159-168.

PORTER, MICHAEL E. (1989). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. 21ª edição,

PRANGE, C. Organizational learning: desperately seeking theory? In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Orgs.). *Organizational learning and the learning organization: developments in theory and practice*. London: Sage Publications, 1996.

PRITCHARD, C. Trends in economic evaluation. *OHE Briefing*, n. 36, abr. 1998.

RAMOS-RODRÍGUEZ, A.; RUÍZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the *Strategic Management Journal*, 1980-2000, *Strategic Management Journal*, v25, n. 10, p. 981-1004, 2004.

RATNATUNGA, J.; ROMANO, C. A citation classics' analysis of articles in contemporary small enterprise research, *Journal of Business Venturing*, v. 12, n. 3, p. 197-212, 1997.

ROBBINS, S. P. (1999). *Mudança Organizacional e Administração do Estresse. Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC. (p.394-423)

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROTHWELL, R. "Towards the fifth-generation innovation process", *International Marketing Review*, v.11, n.1, p.7-31, 1994.

SCHEIN, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

SCHILD, H.; ZAHRA, S.; SILLANPAA, A. (2006) Scholarly communities in entrepreneurship research: A co-citation analysis, *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 30, n. 3, p. 399-415.

SENGE, PETER M. A (1990) *quinta disciplina*. São Paulo: Editora Best Seller.

SENGE, P. A (1998) *quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller.

SWIERINGA, J. e WIERDSMA, A. (1995) *La Organización que Aprende*. Wilmington (EUA): Addison-Wesley.

TEMPLETON, G. F.; LEWIS, B. R.; SNYDER, C. A. (2002) Development of a measure for the organizational learning construct. *Journal of Management Information Systems*, New York, v. 19, n. 2, p. 175-218, Fall.

TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. (2006) Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 2, p. 75-94.

WHITE, D.; MCCAIN, K. (1998) Visualizing a discipline: An author co-citation analysis of information science, 1972–1995. *Journal of the American Society for Information Science*, v. 49, p. 327-355.