

## A RELAÇÃO ENTRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

JAYSIA ELIUDE AGUIAR DOS SANTOS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA UFPB

### Introdução

As discussões sobre aprendizagem organizacional passaram a serem visualizadas como ativos estratégicos das organizações, no sentido em que permitem e melhoram a capacidade dessas organizações responderem às pressões e dinâmicas de mercado de maneira mais eficiente. Nesse sentido, com a pressão sobre as organizações em considerarem aspectos ambientais e sociais nas suas práticas inclusive como elemento de reputação no contexto organizacional, o olhar para a sustentabilidade se mostra cada vez mais necessário.

### Problema de Pesquisa e Objetivo

A aprendizagem organizacional é fundamental para formar indivíduos conscientes e capazes de participar ativamente na organização e sociedade em que vivem. Essa formação deve incluir a compreensão de valores como responsabilidade social, solidariedade, respeito às diferenças e cuidado com o meio ambiente. Partindo disso, este trabalho tem como objetivo analisar, por meio de uma revisão sistemática de redes – SLNA, a relação entre aprendizagem organizacional e sustentabilidade empresarial.

### Fundamentação Teórica

Na aprendizagem organizacional associada a sustentabilidade, percebe-se que há uma concentração no indivíduo, mas sobretudo em buscar compreender a complexidade da relação do humano com a natureza. No nível individual, de acordo com Feeney et al. (2023), o aprendizado é o primeiro passo para adoção de práticas organizacionais mais sustentáveis, partindo do indivíduo, seus comportamentos e percepções acerca da sustentabilidade para o grupo. Essas interações entre indivíduos e grupos, a partir dos aspectos de aprendizagem, conseguem criar ambientes de troca que geram conhecimento.

### Metodologia

Esta pesquisa segue uma abordagem qualitativa e foi realizada por meio do desenvolvimento de uma RSL que, de acordo com Tranfield, Denyer e Smart (2003), consiste em organizar um conjunto de conhecimentos para uma investigação acadêmica específica. De forma complementar a RSL foi adotada a Citation Network Analysis (CNA), que permite a identificação de clusters que auxiliam no entendimento das áreas de interesse nesse trabalho, adotadas de maneira combinada é possível realizar uma Systematic Literature Network Analysis (SLNA) oportunizando maximizar a contribuição de cada uma delas.

### Análise dos Resultados

Os resultados da pesquisa empreendida revelam que as temáticas investigadas de maneira conjunta têm sido estudadas desde 2001, mas de maneira mais expressiva a partir de 2015, isso pode ser consequência das conferências de sustentabilidade e da publicação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela Organização das Nações Unidas (United Nations, 2015). A aprendizagem organizacional e sustentabilidade estão interligadas, nesse sentido, considerando a capacidade da aprendizagem organizacional em levar a mudanças que melhoram a sustentabilidade nas empresas.

### Conclusão

Pelas redes é possível perceber que as motivações para a unificação dessas temáticas se suportam no desempenho dos negócios por meio do discurso da sustentabilidade, como ativo estratégico e fonte de vantagem competitiva. Além disso, trabalhos que reforçam a importância da gestão sustentável e gestão para sustentabilidade foram evidentes, considerando, inclusive a aprendizagem organizacional como uma capacidade para a sustentabilidade. Pode-se dizer que a preocupação com a sustentabilidade leva as empresas a buscar soluções reais e sustentáveis.

### Referências Bibliográficas

Argyris, C.; Schön. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Boston: Addison-Wesley, p. 3- 29. Feeney, M., Grohnert, T., Gijsselaers, W., & Martens, P. (2023). Organizations, learning, and sustainability: A cross-disciplinary review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 184(1), 217-235. Jeong, S., Han, S. J., Lee, J., Sunalai, S., & Yoon, S. W. (2018). Integrative literature review on informal learning: Antecedents, conceptualizations, and future directions. *Human Resource Development Review*, 17(2), 128–152.

### Palavras Chave

Aprendizagem Organizacional, Sustentabilidade Empresarial, Competitividade

### Agradecimento a órgão de fomento

Essa pesquisa foi financiada pelo CNPq e UFPB através de duas Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) e uma Bolsa de Doutorado da Capes.

# A RELAÇÃO ENTRE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

## 1 INTRODUÇÃO

As discussões sobre aprendizagem organizacional passaram a serem visualizadas como ativos estratégicos das organizações, no sentido em que permitem e melhoram a capacidade dessas organizações responderem às pressões e dinâmicas de mercado de maneira mais eficiente. Nesse sentido, com a pressão sobre as organizações em considerarem aspectos ambientais e sociais nas suas práticas inclusive como elemento de reputação no contexto organizacional, o olhar para a sustentabilidade se mostra cada vez mais necessário. Essas necessidades são potencializadas, considerando mudanças urgentes para ter um planeta mais sustentável e atingir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela Organização das Nações Unidas (*United Nations*, 2015).

A aprendizagem organizacional é a base de conhecimento que contribui para melhor capacidade de resolução de problemas e capacidade de ação, isto é, competência de detectar e corrigir erros (Argyris e Schon, 1996). Assim, é importante destacar, como afirmam, Jeong *et al.* (2018), que a aprendizagem organizacional acontece por meio de interações sociais e experiências vividas nos locais e espaços de trabalho que podem ser desenvolvidas no curto, médio e longo prazos e potencializados a partir de percepções coletivas compartilhadas.

Dessa forma, entende-se que a importância da aprendizagem organizacional não está apenas na aquisição do conhecimento, mas também no estímulo de mudanças de valores e especialmente de comportamentos que estejam alinhados aos princípios e práticas de sustentabilidade. Portanto, atua como um elemento chave no alcance de resultados da sustentabilidade.

E que é importante considerar que a aprendizagem acontece em nível individual e também coletivo, seja em nível organizacional, interorganizacional e de rede. Há, portanto, necessidade de indivíduos engajados e dispostos a colaborar e compartilhar práticas que possam contribuir para a aprendizagem coletiva.

Em se tratando da aprendizagem organizacional associada a sustentabilidade, percebe-se que há uma concentração no indivíduo, mas sobretudo em buscar compreender a complexidade da relação do humano com a natureza. No nível individual, de acordo com Feeney *et al.* (2023), o aprendizado é o primeiro passo para adoção de práticas organizacionais mais sustentáveis, partindo do indivíduo, seus comportamentos e percepções acerca da sustentabilidade para o grupo. No nível da equipe, os grupos podem compartilhar habilidades e experiências, buscam construir conhecimento novo e melhorado que facilitam a aprendizagem, como adaptabilidade e abertura aos processos de aprendizagem e mudança a partir dessas práticas para enfrentar os desafios da sustentabilidade.

Essas interações entre indivíduos e grupos, que de maneira engajada, a partir dos aspectos de aprendizagem, conseguem criar ambientes de troca que geram conhecimento, novas habilidades e competências, permitirão as organizações conseguirem incorporar políticas, processos e valores de sustentabilidade.

Um aspecto fundamental para que práticas de sustentabilidade se tornem realidade nas organizações é educar, monitorar o progresso e fornecer aos formuladores de políticas os dados, informações e conhecimentos necessários para formular políticas de apoio aplicáveis e flexíveis.

Assim, a aprendizagem organizacional, dentro dessa discussão, é fundamental para formar indivíduos conscientes e capazes de participar ativamente na organização e sociedade em que vivem. Essa formação deve incluir a compreensão de valores como responsabilidade social, solidariedade, respeito às diferenças e cuidado com o meio ambiente. Essa medida de formação consciente evita que comportamentos oportunistas e pseudossociais sejam desenvolvidos, com vistas isoladamente aos resultados econômicos das organizações ou ainda a visualização da sustentabilidade como artefato midiático como ação estratégica de vendas.

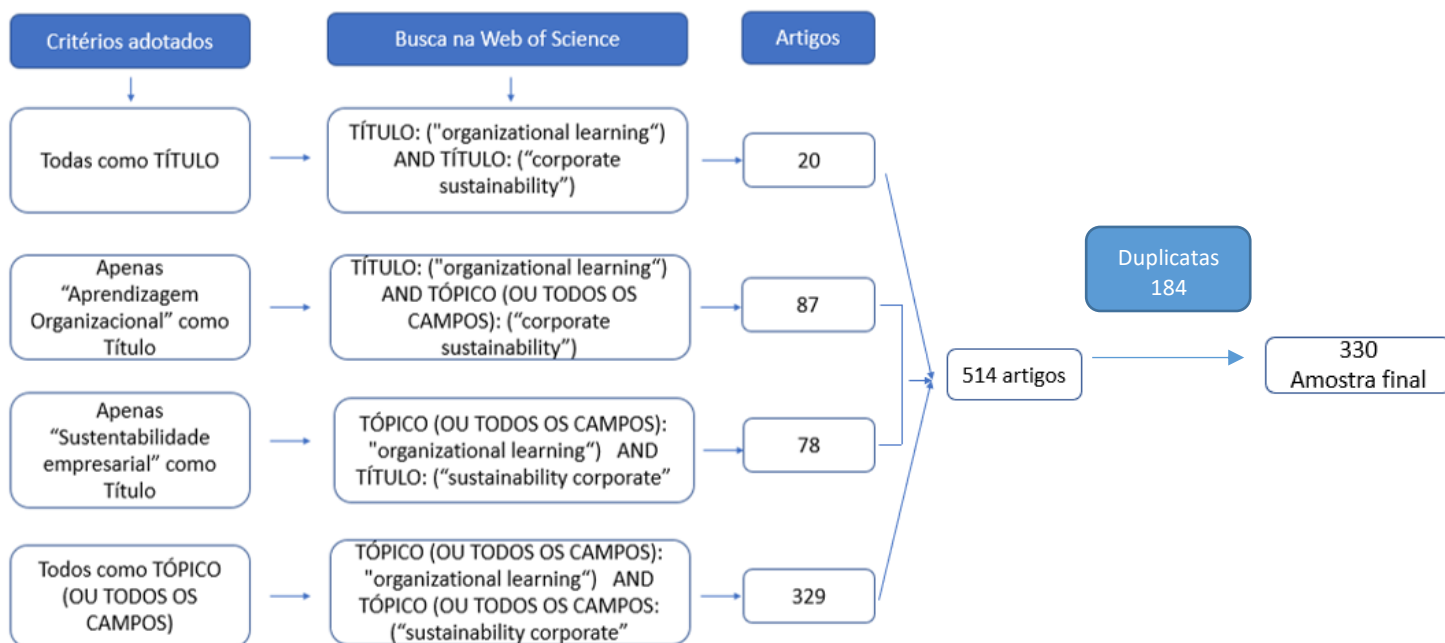
Partindo disso, este trabalho tem como objetivo analisar, por meio de uma revisão sistemática de redes – SLNA, a relação entre aprendizagem organizacional e sustentabilidade empresarial.

Além desta parte introdutória, este trabalho traz uma seção de metodologia, resultados e discussões e considerações finais.

## 2 METODOLOGIA

Esta pesquisa segue uma abordagem qualitativa e foi realizada por meio do desenvolvimento de uma RSL que, de acordo com Tranfield, Denyer e Smart (2003), consiste em organizar um conjunto de conhecimentos para uma investigação acadêmica específica. De forma complementar a RSL foi adotada a *Citation Network Analysis* (CNA), que permite a identificação de *clusters* que auxiliam no entendimento das áreas de interesse nesse trabalho, adotadas de maneira combinada é possível realizar uma *Systematic Literature Network Analysis* (SLNA) oportunizando maximizar a contribuição de cada uma delas (Strozzi; Colicchia, 2012).

Figura 01: Critérios de localização e seleção da amostra



Fonte: Elaboração própria (2023)

Utilizou-se a base de dados *Web of Science* (WoS) a partir dos termos “*organizational learning*” and “*sustainability corporate*” obtendo uma base de 514 artigos a partir dos critérios apontados. Essa amostra foi reduzida a 330 artigos, retirando-se as duplicatas e considerados apenas artigos, *reviews* e *early access* (sendo excluídos todos os outros documentos, como artigos de congresso, livros, etc) e artigos em língua inglesa. Não houve seleção de uma data específica para início do período de abrangência, mas foram incluídos apenas artigos publicados até julho de 2023 por ser o momento de realização da pesquisa.

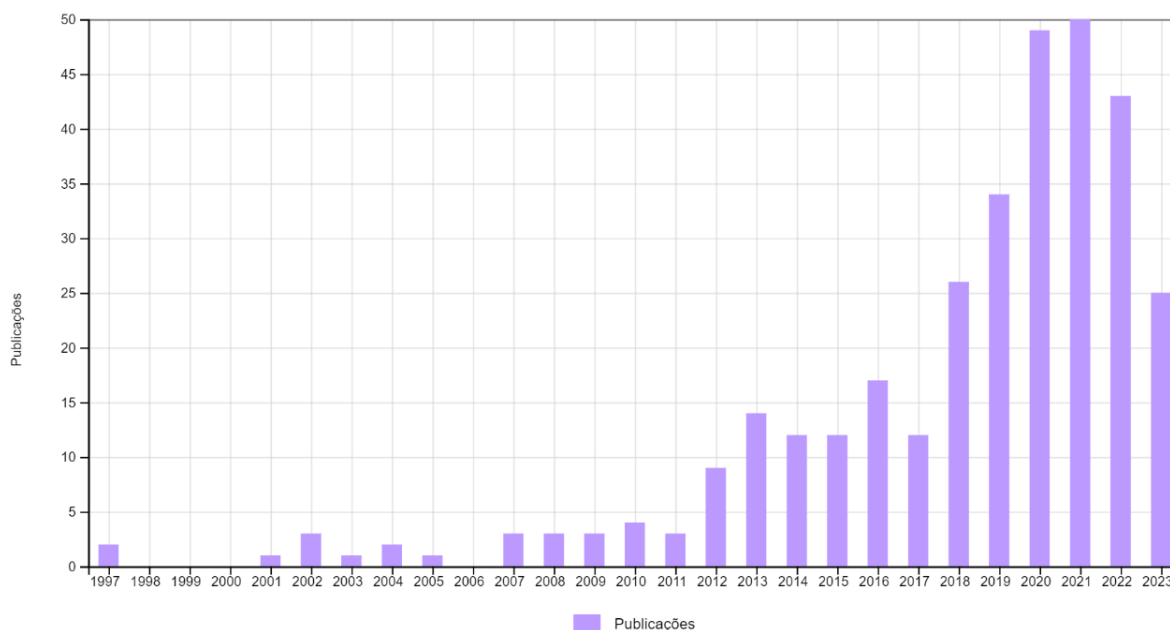
A partir da base selecionada, foram criados gráficos e redes utilizando-se dos *softwares* MS-Excel e *VosViewer*. O *VosViewer* é um *software* que permite a realização de vários tipos de redes permitindo uma análise de *cluster* (Shah et al., 2019). Assim foram criados elaborados gráficos e redes sobre a evolução das publicações; das áreas de estudos, dos periódicos com maior número de artigos; de co-autoria por países e co-autoria de países por ano; de co-citações de referências; de referências da rede de co-citação; e por fim, de palavras-chave e palavras-chave por ano.

A seguir serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados da pesquisa empreendida revelam que as temáticas investigadas de maneira conjunta têm sido estudadas desde 2001, mas de maneira mais expressiva a partir de 2015, isso pode ser consequência das conferências de sustentabilidade e da publicação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela Organização das Nações Unidas (*United Nations*, 2015).

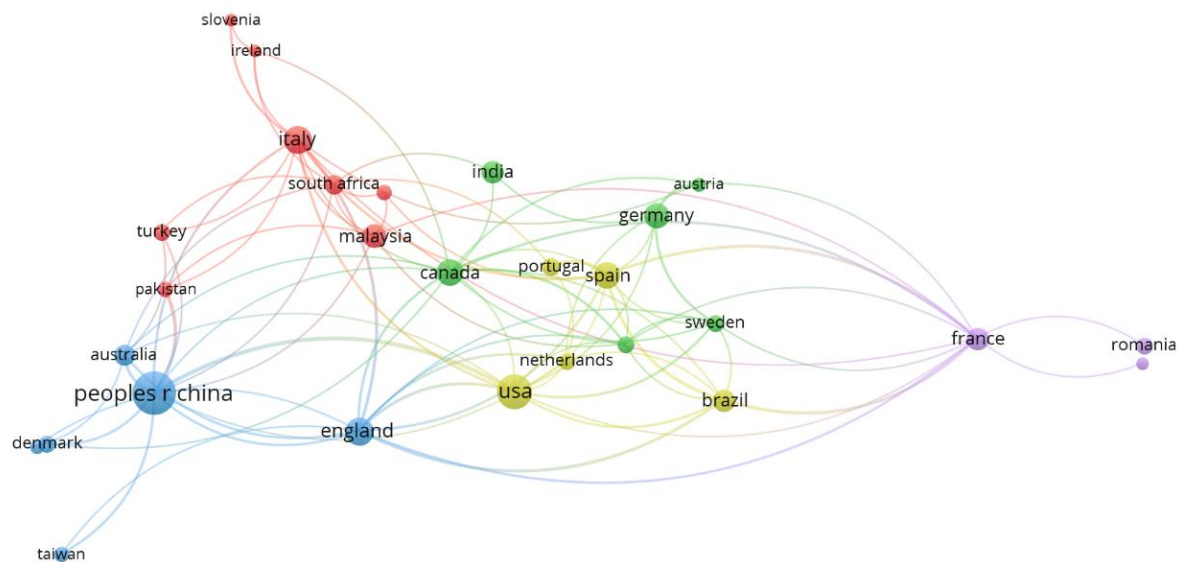
Figura 02: Publicações ao longo dos anos



Fonte: Elaboração própria a partir da *Web of Science*

Na Figura 3 e 4 são apresentadas as redes de co-autoria por países, isto é, os países que estão publicando sobre as temáticas de forma conjunta. Foram considerados os países com pelo menos 2 publicações.

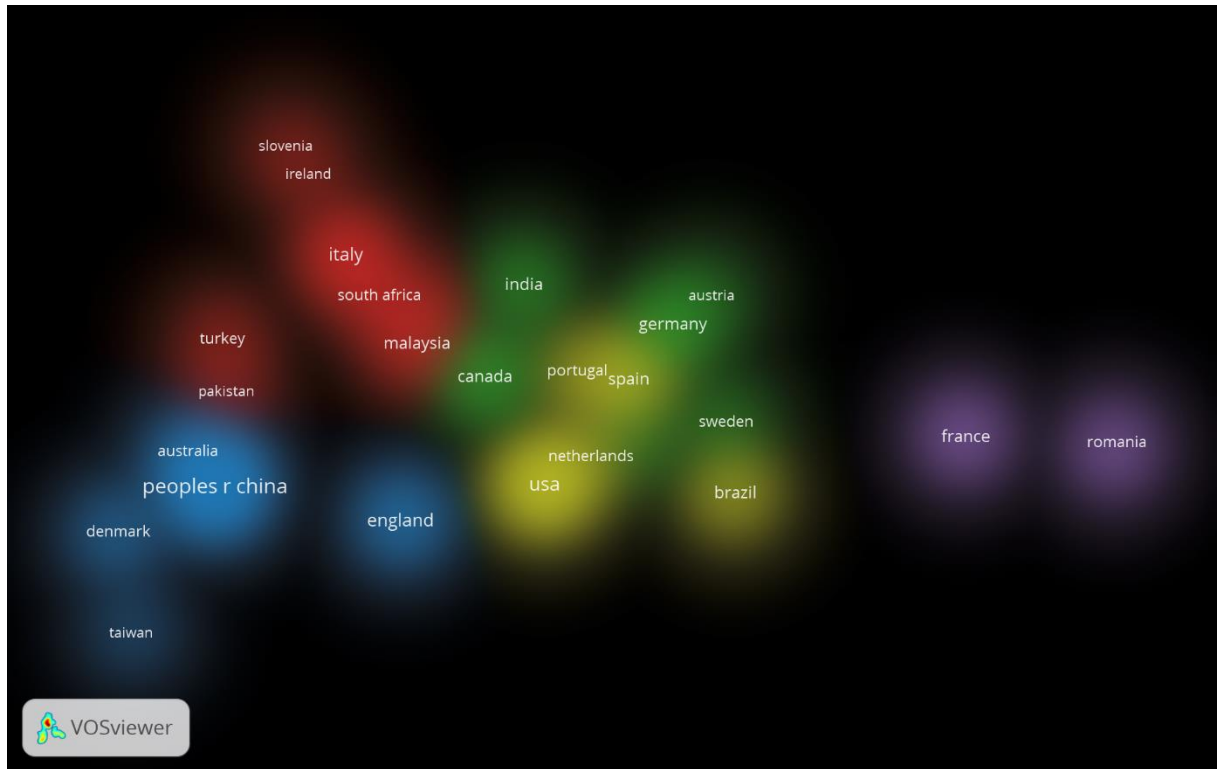
Figura 03: Co-autoria por países ao longo dos anos



Fonte: Elaboração própria a partir da *VOSviewer*

Como pode-se observar, aparecem diversos países na rede desenhada, um quantitativo de 26 países, agrupados em torno 5 *clusters* (Figura 4), que apresenta a densidade de publicações por países.

Figura 04: Densidade de publicações por países

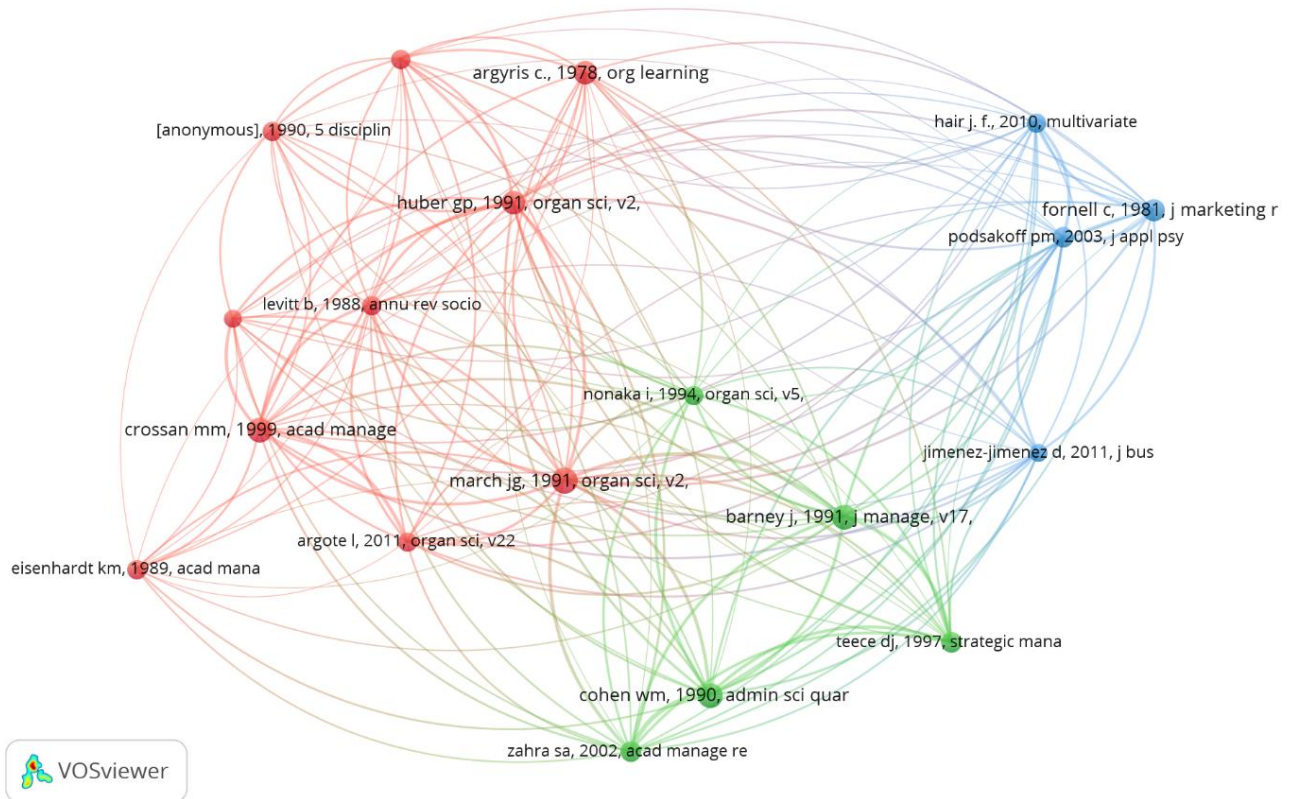


Fonte: Elaboração própria a partir da *VOSviewer*

Logo, as cores mais fortes dão destaque aos *clusters* com maior número de publicações e citações. Os países de maior destaque pelo número de artigos foram China, Holanda e Estados Unidos.

Na Figura 5 é apresentada uma análise do co-citação de referências, que mostra, com base nas referências dos artigos, quais trabalhos estão sendo citados em conjunto. Foi estabelecido como critério para compor a rede o mínimo de 5 citações para cada referência. Desse modo, encontram-se 18 referências, agrupadas em 3 *clusters*.

Figura 05: Co-citação de referências dos artigos da amostra



Fonte: Elaboração própria a partir da *VOSviewer*

Pela análise dos clusters, percebe-se que há certa separação nas discussões temáticas. O cluster visualizado na cor vermelha, concentra as discussões em aprendizagem organizacional e apresenta alguns estudos bibliométricos acerca da temática. O Azul, direcionando as discussões para desenvolvimento sustentável e desempenho. As discussões nesse cluster destacam não somente a necessidade de equilibrar aspectos econômicos, sociais e ambientais, mas reconhecer que empresas que levam em consideração os princípios da sustentabilidade em suas estratégias e práticas tendem a ter um desempenho superior ao longo do tempo, além disso, por meio de práticas como redução de consumo de recursos naturais e a diminuição de geração de resíduos podem ocasionar em redução de custos operacionais e aumento da eficiência. O *cluster* verde traz uma discussão da aprendizagem e sustentabilidade direcionada a uma perspectiva estratégica. Chama a atenção a conformidade em se discutir e implementar práticas sustentáveis alinhadas às demandas do mercado atual. Melhoria de imagem e reputação, consciência ambiental, dentre outros ativos, podem resultar em maior aceitação e ganhar espaço na preferência dos consumidores. Ativos de eficiência energética, otimizando custos operacionais também aparecem nesse *cluster*, além do estímulo ao desenvolvimento de novas tecnologias, soluções sustentáveis que podem ser fontes de vantagem competitiva.

Na Figura 06 é apresentada a rede de co-ocorrência das palavras-chaves. Para isso, utilizou-se tanto as palavras-chaves indicadas pelos autores como também as adicionais da base de dados (*Keywords plus*). Adotou-se como critério para compor a rede as palavras que se repetiam no mínimo 3 vezes. Estas palavras estão distribuídas em 4 *clusters*.





A partir da figura 07, pode-se visualizar que a rede se sustenta fortemente nos trabalhos de Senge (2001), Pluye (2004 b) que traz uma discussão acerca do programa de sustentabilidade com foco em rotinas organizacionais e Silvestre (2015) com um trabalho publicado no *international journal of production economics*, que discutia gestão sustentável e trajetórias de sustentabilidades. Vale ressaltar que, além desses trabalhos citados que atuam como seminiais, a partir de 2019 as publicações se direcionam a pautas que envolvem mais fortemente as relações estabelecidas nessa pesquisa, aprendizagem organizacional e sustentabilidade corporativa. Especialmente, o olhar para inovação e de configurações internas por meio da aprendizagem organizacional podem atuar como direcionamentos para o treinamento verde e que pode estimular o desempenho da sustentabilidade corporativa. Destacam-se os estudos de Valdez-Juarez (2019), Xie e Zhu (2020), Kiefer (2019), Bilan (2020) e Wicki (2019).

Diante do exposto, percebe-se que as redes criadas e conexões apresentadas fornecem evidências de que a aprendizagem organizacional pode ser um canal efetivo para mudança em direção a sustentabilidade empresarial. A transferência, acúmulo e disseminação de informação e conhecimento, bases da aprendizagem organizacional, são capazes de desenvolver capacidades de sustentabilidade nas organizações e permitir, como consequente, melhorias de rotinas operacionais e resultados da organização, assim como, melhor competitividade em mercados dinâmicos.

#### **4 CONCLUSÃO**

Este trabalho teve como objetivo analisar, por meio de uma revisão sistemática de redes – SLNA, a relação entre aprendizagem organizacional e sustentabilidade empresarial. A partir de um mapeamento dos artigos incorporados na base de dados *Web of Science*, filtrados pelos termos “*organizational learning*” and “*sustainability corporate*”. Os dados gerados a partir desta filtragem foram tratados no *software VOSviewer* para construção de uma rede de citações dos autores que discutiam as temáticas em questão. Os resultados nas análises evidenciaram o ano de 2015 como o marco representativo das discussões sobre as temáticas estudadas.

A aprendizagem organizacional refere-se ao processo pelo qual uma empresa adquire, cria e compartilha conhecimento e experiência para melhorar suas práticas e processos. A sustentabilidade, por sua vez, diz respeito à capacidade de uma empresa em atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades (*Brundtland, 1987*).

A aprendizagem organizacional e sustentabilidade estão interligadas, nesse sentido, considerando a capacidade da aprendizagem organizacional em levar a mudanças que melhoram a sustentabilidade nas empresas. Quando uma empresa aprende e aplica novas práticas e processos mais eficientes e sustentáveis, ela pode reduzir seu impacto ambiental e aumentar sua eficiência financeira. Além disso, a aprendizagem organizacional pode levar a uma maior conscientização dos funcionários e líderes da empresa sobre a importância da sustentabilidade, incentivando-os a tomar decisões mais conscientes e responsáveis. A partir do conhecimento adquirido, a empresa pode melhorar suas práticas e implementar mudanças reais que promovam a sustentabilidade. Assim, pode-se dizer que a preocupação com a sustentabilidade leva as empresas a buscar soluções reais e sustentáveis, e a se comprometerem com o meio ambiente e com a sociedade.

As redes desenvolvidas, a partir da base criada na *Web of Science*, reforçam que há relações entre as temáticas de interesse nesse trabalho e que estas foram potencializadas a partir de 2015, o que pode ser justificado pela divulgação dos objetivos do desenvolvimento sustentável no corrente ano. Pelas redes é possível perceber, apesar de não ter sido

desenvolvidas análises mais aprofundadas, que as motivações para a unificação dessas temáticas se suportam no desempenho dos negócios por meio do discurso da sustentabilidade, como ativo estratégico e fonte de vantagem competitiva. Além disso, trabalhos que reforçam a importância da gestão sustentável e gestão para sustentabilidade foram evidentes, considerando, inclusive a aprendizagem organizacional como uma capacidade para a sustentabilidade. A aprendizagem organizacional enquanto capacidade não foi objeto deste estudo, por isso não foi mais explorada.

A partir do exposto, entende-se que este artigo trouxe contribuições, especialmente teóricas. Inicialmente com o mapeamento do corpo de conhecimento das temáticas estudadas, auxiliando os pesquisadores a identificarem tendências de pesquisa, a exemplo da exploração de aprendizagem organizacional como capacidade dinâmica para a sustentabilidade.

Cabe ressaltar algumas limitações existentes na realização da pesquisa que não impossibilitaram o alcance dos objetivos propostos. Por exemplo, a busca foi realizada em uma base de dados, a *Web of Science*, isso resultou em uma amostra de artigos reduzida. Nesse sentido, como sugestão de trabalhos futuros, sugere-se utilizar outras bases de dados; assim como outras *strings* de pesquisa, com vistas a ampliar a amostra de artigos; estudos que possam de maneira empírica identificar e analisar a relação entre aprendizagem organizacional e sustentabilidade corporativa; além de novas pesquisas que compreendam aprendizagem organizacional como uma capacidade dinâmica para a sustentabilidade empresarial.

## REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C.; SCHÖN. **Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice**. Boston: Addison-Wesley, p. 3- 29, 1996.

BILAN, Y.; HUSSAIN H. I.; HASEEB, M.; KOT, S. **Sustainability and economic performance: Role of organizational learning and innovation**. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 2020.

COLICCHIA, C.; STROZZI, F. **Supply chain risk management: a new methodology for a systematic literature review**. *Supply Chain Management: An International Journal, [S. l.]*, v. 17, n. 4, p. 403-418, 2012.

FEENEY, M.; GROHNERT, T.; GIJSELAERS, W.; MARTENS, P. **Organizations, learning, and sustainability: A cross-disciplinary review and research agenda**. *Journal of Business Ethics*, 184(1), 217-235, 2023.

JEONG, S.; HAN, S. J.; LEE, J.; SUNALAI, S.; YOON, S. W. **Integrative literature review on informal learning: Antecedents, conceptualizations, and future directions**. *Human Resource Development Review*, 17(2), 128–152, 2018.

KIEFER, C. P.; DEL RÍO GONZÁLEZ, P.; CARRILLO-HERMOSILLA, J. **Drivers and barriers of eco-innovation types for sustainable transitions: A quantitative perspective**. *Business Strategy and the Environment*, v. 28, n. 1, p. 155-172, 2019.

PLUYE, P.; POTVIN, L.; DENIS, J. L.; PELLETIER, J. **Program sustainability: focus on organizational routines**. *Health promotion international*, v. 19, n. 4, p. 489-500, 2004.

SENGE, P. M.; CARSTEDT, G.; PORTER, P. L. **Next industrial revolution**. MIT Sloan management review, v. 42, n. 2, p. 24-38, 2001.

SHAH, S. H. H.; LEI, S.; ALI, M.; DORONIN, D.; HUSSAIN, S. T. **Prosumption: bibliometric analysis using HistCite and VOSviewer**. Kybernetes, [S. l.], v. 49, n. 3, p. 1020-1045, 2019.

SILVESTRE, B. S. **Sustainable supply chain management in emerging economies: Environmental turbulence, institutional voids and sustainability trajectories**. International Journal of Production Economics, v. 167, p. 156-169, 2015.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. **Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review**. British Journal of Management, [S. l.], v. 14, p. 207-222, 2003.

UNITED NATIONS GENERAL ASSEMBLY. **Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development** (Issue A/RES/70/1, pp. 1-35), 2015.

VALDEZ-JUÁREZ, L. E.; GALLARDO-VÁZQUEZ, D.; RAMOS-ESCOBAR, E. A. **Organizational learning and corporate social responsibility drivers of performance in SMEs in Northwestern Mexico**. Sustainability, v. 11, n. 20, p. 5655, 2019.

WICKI, S.; HANSEN, E. G. **Green technology innovation: Anatomy of exploration processes from a learning perspective**. Business Strategy and the Environment, v. 28, n. 6, p. 970-988, 2019.

XIE, X; ZHU, Q. **Exploring an innovative pivot: How green training can spur corporate sustainability performance**. Business Strategy and the Environment, v. 29, n. 6, p. 2432-2449, 2020.