

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL:
UM ESTUDO COM AS EMPRESAS ASSOCIADAS À REDEPETRO-RN**

1. Introdução

A revolução industrial iniciada no Reino Unido no período compreendido entre meados do século XVIII a meados do século XIX acarretou no desenvolvimento industrial de países como os Estados Unidos e outros localizados na Europa Continental nessa época, impulsionando a criação de novas fábricas e novos métodos de produção que resultaram em um verdadeiro surto industrial nas primeiras décadas do século passado.

Segundo Tachizawa (2009, p.24) “após esse surto industrial e os posteriores avanços científicos que se esboçaram os primeiros trabalhos sobre os efeitos da poluição gerada por minas e fábricas, tratados basicamente sob o enfoque da saúde dos trabalhadores”.

Devido a isso, verifica-se que juntamente com os grandes acidentes industriais ocorridos no século passado, passa-se a existir, principalmente a partir dos anos 50 e 60, uma maior preocupação com as questões relacionadas à degradação do meio ambiente provocada pelas ações do homem. Mas é na década de 70, por meio da criação do clube de Roma, formado por cientistas e industriais preocupados com os desastres ambientais que estavam ocorrendo, que essas discussões se intensificaram.

Assim, com toda a preocupação que passou a existir relacionada às questões ambientais, os clientes passaram a esperar das empresas que possuem um grande potencial de poluição e de geração de resíduos o desenvolvimento de um conjunto de práticas que minimizem os problemas ambientais causados por essas organizações.

Desta forma, faz-se necessário, por parte das empresas, a busca pelo desenvolvimento de competências que busquem aliar a aprendizagem com a temática da sustentabilidade ambiental, para que as mesmas se adequem as exigências esperadas por seus clientes.

Diante da discussão levantada, o presente estudo busca responder a seguinte indagação: como as empresas associadas à Rede de Articulação Empresarial para Ampliação da Capacidade Competitiva dos Fornecedores de Bens e Serviços do Setor de Petróleo e Gás do Rio Grande do Norte REDEPETRO-RN estão desenvolvendo competências relacionadas à sustentabilidade ambiental?

Para obter-se uma resposta para a questão levantada, estabeleceu-se como objetivo geral deste estudo, verificar como as empresas associadas à REDEPETRO-RN estão desenvolvendo competências em sustentabilidade ambiental. Além disso, buscou-se especificamente caracterizar brevemente as organizações pesquisadas, analisar os processos de aprendizagem organizacional em sustentabilidade ambiental das empresas associadas à REDEPETRO-RN e verificar o processo de disseminação de competências em sustentabilidade ambiental nas empresas associadas à REDEPETRO-RN.

2. Referencial Teórico

2.1 Sustentabilidade

Antes de se desenvolver uma discussão sobre o conceito de sustentabilidade faz-se necessário diferenciá-lo do conceito de desenvolvimento sustentável devido ao fato de ambos serem confundidos em alguns casos.

Segundo Rezende

Desenvolvimento sustentável é um vocábulo peculiar aos governos, às agendas políticas, enquanto a “sustentabilidade” refere-se mais a uma terminologia afeta à operacionalização, à ação, ao “colocar em prática” o que é compreensível como “desenvolvimento sustentável”. Desse modo, pode-se compreender a sustentabilidade como um termo mais afeto às organizações que operacionalizarão o esperado desenvolvimento (REZENDE, 2012, p. 37).

Assim, pode-se perceber que o termo sustentabilidade é mais restrito a realidade das empresas, enquanto que o desenvolvimento sustentável é mais amplo, e transcende os limites das organizações.

Quanto a sua origem, o termo sustentabilidade tem a sua gênese marcada sob dois pontos de vista distintos. O primeiro é abordado com base na biologia, sendo referente à capacidade dos ecossistemas de se recuperarem perante as

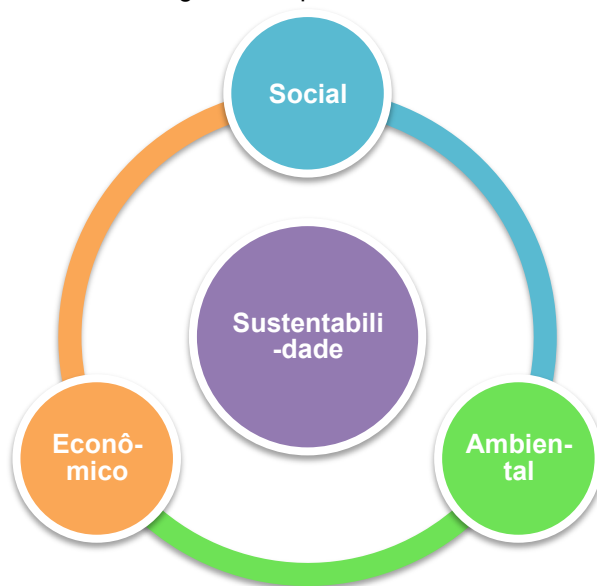
ações degradantes advindas da ação do homem, já o segundo é fundamentado com base na economia, tratando principalmente do modelo capitalista de produção e consumo desenvolvido a partir do século XX, sendo necessária a consciência da finitude dos recursos naturais existentes, e tendo o cuidado de não fazer uso desses recursos de forma indiscriminada (NASCIMENTO, 2012).

Apesar da enorme quantidade de estudos e do desprendimento de esforços teóricos de pesquisadores das áreas relacionadas à sustentabilidade existente, ainda há uma grande falta de consenso sobre o significado atribuído ao termo.

Neste artigo será utilizado o entendimento de Elkington (1987 *apud* Scartezini, 2009, p. 31) que afirma que a “sustentabilidade é o princípio que assegura que as nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações.”

Dias (2011) exemplifica as extensões econômica, social e ambiental por meio do *Triple Bottom Line* ou simplesmente o tripé da sustentabilidade, como visto na figura a seguir:

Figura 1: Tripé da Sustentabilidade



Fonte: Baseado em Dias (2011).

Ainda baseando-se no pensamento do autor (2011), o mesmo apresenta o entendimento da dimensão econômica do tripé baseia-se no princípio de que as organizações devem ser economicamente viáveis. A dimensão econômica busca proporcionar aos seus empregados melhores condições de trabalho, cumprimento das legislações, participar de atividades socioculturais que envolvam a população, etc. E, por fim, segundo a dimensão ambiental a empresa deve fazer uso de

tecnologias limpas em seus processos produtivos, adotar uma postura de responsabilidade ambiental, entre outras ações.

Desta forma, é necessário atualmente aos gestores levar em consideração em seus processos de tomada de decisões não apenas o atendimento das necessidades econômicas, mas também as influências internas e externas à organização, pois, existe hoje por parte da sociedade uma maior preocupação em relação às questões socioambientais, tornando-se necessário incorporar esses valores no dia-a-dia e na cultura das organizações.

2.1.1 Sustentabilidade Ambiental

A sustentabilidade ambiental, normalmente é a primeira dimensão da sustentabilidade a ser tratada e discutida nos estudos relacionados a essa temática. Isso se justifica por ter sido ela que despertou primeiramente a atenção da sociedade para a crise ambiental existente no planeta em meados do século passado, crise essa que foi apontada pela bióloga Rachel Carson em seu livro “*Silent Sping*” (NASCIMENTO, 2012).

Conforme Dias, as organizações que executam suas ações baseadas nos princípios da sustentabilidade ambiental devem:

pautar-se pela ecoeficiência dos seus processos produtivos, adotar a produção mais limpa, oferecer condições para o desenvolvimento de uma cultura ambiental organizacional, adotar uma postura de responsabilidade ambiental, buscando a não contaminação de qualquer tipo de ambiente natural, e procurar participar de todas as atividades patrocinadas pelas autoridades governamentais locais e regionais no que diz respeito ao meio ambiente natural (DIAS, 2011, p. 45).

Desta forma, pode-se perceber que é necessário às organizações não apenas o desenvolvimento de ações que tenham como objetivo a não poluição do ambiente, mas também oferecer as pessoas que fazem parte da corporação um ambiente onde as discussões e implementação de ideias relativas à sustentabilidade ambiental seja algo natural, que faça parte do dia-a-dia, dos objetivos estratégicos, da missão e da visão da empresa.

2.2 Aprendizagem Organizacional

A partir da década de 90, passou a ficar em evidência o conceito de aprendizagem organizacional, tendo sido desde essa época, uma temática

amplamente discutida tanto no âmbito profissional como acadêmico, sendo apresentada de forma atrelada aos processos de mudança organizacional e objetivando explicar tais mudanças que eram vistas até então.

A sua afirmação como campo de estudo relevante à administração deu-se primeiramente pelo estabelecimento dos recursos humanos como sendo o recurso mais importante às empresas, além disso, deu-se também devido ao ambiente competitivo existente no decorrer dessas últimas décadas no meio empresarial que favorece a busca pela aprendizagem organizacional como uma forma das empresas sobreviverem às mudanças ambientais, e ainda pelo fato de se criar a capacidade de adaptação às inovações de processos, de produtos, de marketing e organizacionais.

Corroborando em parte com esse pensamento, Easterby-Smith, Snell e Gherardi (1998 *apud* Santos e Vieira, 2008, p. 6) dizem que o interesse pela aprendizagem organizacional foi resultado de fatores como “a velocidade da mudança tecnológica, o avanço da globalização e a competição corporativa crescente”. Assim, a esse conjunto de fatores é atribuído o reconhecimento da importância da aprendizagem nas organizações como um campo de estudo de amplo interesse da academia, de gestores e de consultores.

Antes de apresentar os conceitos de aprendizagem organizacional, apresenta-se ainda uma controvérsia existente na maioria dos estudos relacionados a essa temática, que é quanto ao sujeito de aprendizagem. A discussão é pautada sobre a seguinte indagação: “são os indivíduos na organização que aprendem ou a própria organização?”

Parafraseando o pensamento de Bastos, Gondim e Loiola (2004), os autores baseados em outros estudos dizem que o indivíduo é a fonte primária da aprendizagem, são eles que exercem atividades e aprendem na organização, pois, o enfoque individualista do conhecimento nega a capacidade de aprendizagem da organização devido ao fato de não considerá-la como um ser humano capaz de adquirir conhecimento. Por outro lado, a aprendizagem sai do contexto individual e passa ao organizacional a partir do momento em que o conhecimento adquirido individualmente vem a ser compartilhado pela organização, sendo ainda a aprendizagem organizacional o resultado de um processo sinérgico, onde a soma das partes é maior que o todo.

Ainda segundo os autores (2004, p. 223), “a expressão aprendizagem organizacional é uma metáfora, recurso de linguagem que permite antropomorfizar as organizações, atribuindo-lhes propriedades humanas”. Sob esse ponto de vista, a organização é, metaforicamente falando, um ser capaz de adquirir conhecimentos e também de disseminar e favorecer o seu compartilhamento.

Quanto ao seu conceito, Garvin (1993 *apud* Fleury, 1995, p. 5-6) diz que as empresas que têm uma mentalidade voltada para a aquisição de conhecimento “são organizações capacitadas para criar, adquirir e transferir conhecimentos e para modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e insights”.

Já para Senge (1990 *apud* Bastos, Gondim, e Loyola, 2004, p. 225) as organizações de aprendizagem “são instituições nas quais as pessoas se voltam para a aprendizagem coletiva, o que requer o comprometimento com resultados que sejam motivadores”.

Desta forma, baseado no pensamento dos autores, pode-se concluir que organizações de aprendizagem são empresas que oferecem um ambiente propício ao desenvolvimento de novas habilidades, de novas formas de pensar e discutir assuntos inerentes à realidade organizacional de forma coletiva e com foco no alcance de objetivos.

Porém, apesar de ser um conceito de fácil compreensão e entendimento, muitas vezes as empresas enfrentam dificuldades nos processos de operacionalização do mesmo no dia-a-dia das atividades organizacionais (FLEURY, 1995), fato que justifica o interesse de alguns autores pela exploração do entendimento das barreiras que podem exercer influência negativa nas ações de aprendizagem.

No que concerne a essas barreiras, considera-se que se determinadas atividades, como o agir, o refletir e o disseminar não forem realizadas, todo o processo de aprendizagem pode ficar comprometido. Juntam-se também a essas barreiras, a ineficácia da comunicação e ainda as rotinas organizacionais defensivas (SCHAW, 1994; SCHEIN, 1996; ARGYRIS, 1982 *apud* BASTOS, GONDIM E LOYOLA, 2004). Sendo assim, cabe aos gestores buscar alternativas e tomar decisões que não interfiram na execução dessas ações para que a organização possua uma cultura de aprendizagem contínua.

Portanto, vê-se que a aprendizagem organizacional é um conceito que tem sido bastante difundido nas organizações atualmente, sendo necessária uma busca

constante por parte das organizações para atingirem os objetivos estabelecidos e também de se adaptarem as mudanças evidenciadas no atual contexto econômico globalizado existente.

3. Metodologia

Quanto aos aspectos metodológicos, o presente caracteriza-se como exploratório e descritivo em relação aos objetivos e quanti-qualitativa em relação ao processo.

E, no que concerne a sua modalidade, pode-se considerar a presente pesquisa como um estudo de campo que, segundo Gil (2009, p. 53) é um tipo de estudo que:

focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo.

Assim, este estudo considera-se como uma pesquisa de campo devido ao fato de ter focalizado a comunidade das empresas associadas à REDEPETRO-RN e levantado informações sobre o assunto desejado.

O universo de pesquisa deste trabalho foi constituído pelo número total de empresas que fazem parte atualmente da REDEPETRO-RN que são 119. Sendo que deste universo, um total de 18 empresários/gestores se mostraram abertos a responder o questionário, constituindo assim, a amostra do estudo.

Como instrumento de levantamento de dados utilizou-se um questionário composto por questões fechadas e abertas que objetivaram caracterizar o perfil dos respondentes, levantar informações quanto à justificativa para se desenvolver competências em sustentabilidade ambiental, a forma de disseminação de conhecimentos sobre sustentabilidade ambiental, a influência da aprendizagem organizacional em sustentabilidade ambiental nos processos, objetivos, missão e visão das empresas e as dificuldades relativas ao aprendizado organizacional em sustentabilidade ambiental.

Após a coleta dos dados, os resultados obtidos com as questões fechadas foram tabulados em planilhas eletrônicas e dispostos na forma de tabelas e gráficos

por meio do *software Microsoft Excel 2010* e as questões abertas foram avaliadas por meio da análise de conteúdo.

4. Resultados da Pesquisa

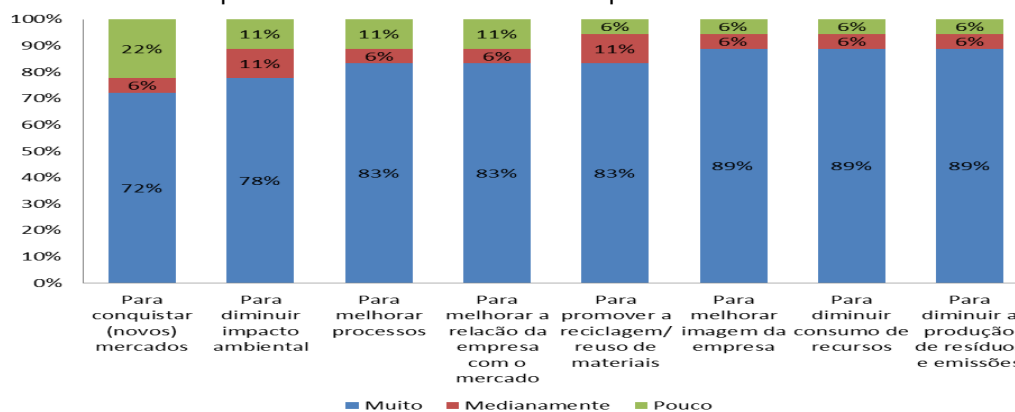
Quanto à caracterização das empresas, no que se refere ao tempo de constituição 33% possuem entre 1 e 5 anos, empatadas com 22% as empresas entre 6 e 10 anos mais de 20 anos, 17% possuem entre 11 e 15 anos e 6% possuem entre 16 e 20 anos.

No que se refere ao número de colaboradores, 44% possuem menos 10, 22% possuem entre 21 e 50, 17% entre 11 e 20, empatados com 6% as empresas que possuem entre 101 e 200 funcionários e mais de 200, e com 5% as empresas que possuem entre 51 e 100 colaboradores.

Quanto ao porte das empresas, 83% se consideram pequenas empresas e os 17 % restantes são empresas de médio porte.

A avaliação da justificativa em desenvolver competências concernentes à sustentabilidade ambiental nas empresas associadas à REDEPETRO-RN são apresentadas no gráfico 1 a seguir:

Gráfico 1: Justificativa para o Desenvolvimento de Competências em Sustentabilidade Ambiental



Fonte: Dados da pesquisa, 2014

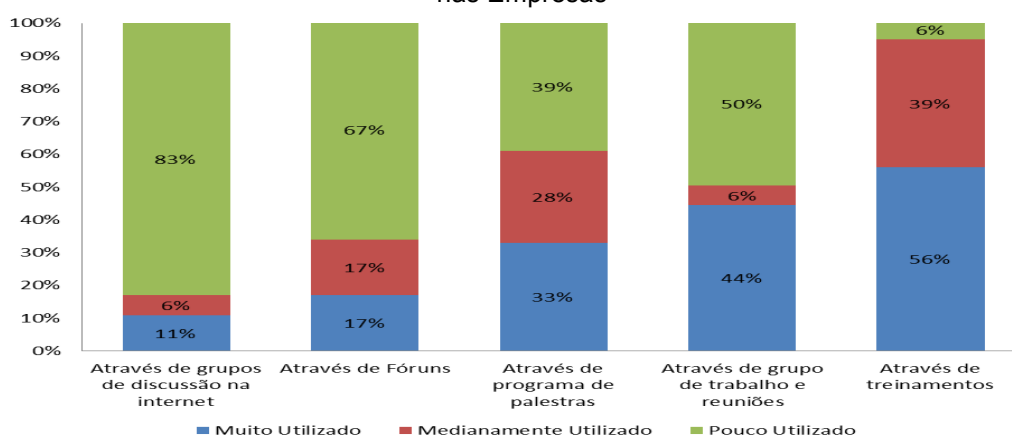
De acordo com o gráfico 1, vê-se que os principais fatores que justificam o desenvolvimento de competências em sustentabilidade ambiental são a diminuição da produção de resíduos e emissões, a diminuição do consumo de recursos e o ganho de melhorias que traz à imagem da empresa a adoção de práticas de sustentabilidade ambiental no dia-a-dia da organização, apresentando esses três aspectos, 89% de escolha cada por parte dos empresários.

Tal justificativa explica-se devido aos ganhos econômicos e financeiros que a diminuição do consumo de recursos proporciona a empresa e, apresentando certa

relação entre os outros dois aspectos, a diminuição da produção de resíduos e emissão de gases propicia uma melhor imagem da organização perante a sociedade, podendo trazer com isso, ganhos de clientes.

O gráfico 2 mostra a percepção dos respondentes sobre a forma de disseminação de ideias e conhecimentos relacionados a sustentabilidade ambiental nas empresas associadas à REDEPETRO-RN.

Gráfico 2: Formas de Disseminação de Ideias e Conhecimentos sobre Sustentabilidade Ambiental nas Empresas



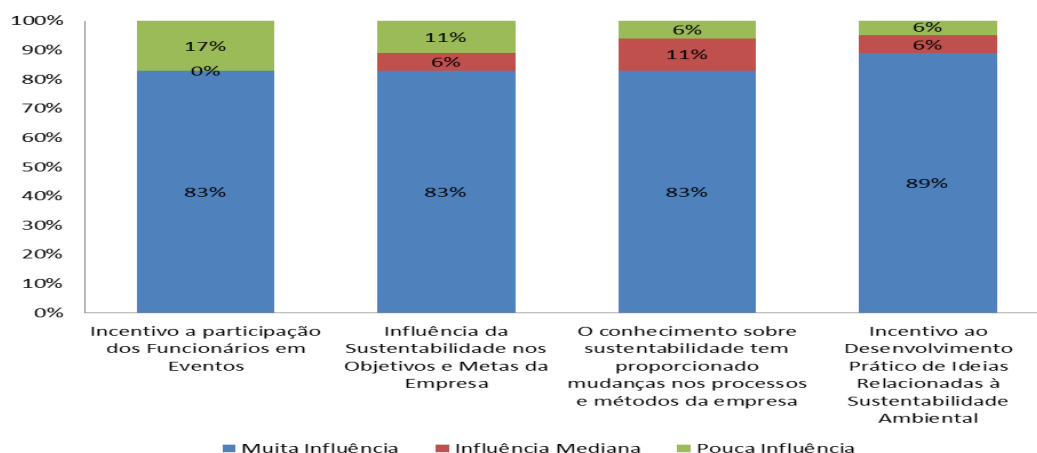
Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Para Rogers e McIntire (1983 *apud* STEIL, 2002, p. 39), o “treinamento é um método utilizado pelas empresas para modificar o comportamento de seus funcionários”. Assim, conforme o gráfico o uso de treinamentos, que apresentou um percentual de 56% de alto grau de utilização, tem sido a forma de disseminação de ideias e conhecimentos relacionados à sustentabilidade ambiental mais utilizada pelas empresas associadas à REDEPETRO-RN.

Por outro lado, apesar da facilidade de acesso e uso de computadores e redes existentes atualmente, propiciando mais uma alternativa de intercâmbio de conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003), as empresas associadas à REDEPETRO-RN ainda fazem pouco uso deste meio de disseminação, tendo o mesmo apresentado apenas 11% de alto grau de uso.

No gráfico 3, expõe-se a influência da aprendizagem organizacional em sustentabilidade ambiental nos processos, objetivos e metas das empresas, o incentivo a participação dos funcionários em eventos externos e o incentivo ao desenvolvimento prático de ideias relacionadas à sustentabilidade ambiental.

Gráfico 3: Aprendizagem Organizacional em Sustentabilidade Ambiental nos Processos, Objetivos, Missão e Visão das Empresas



Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Conforme se observa no gráfico 9, a declaração com o maior índice de aceitação foi quanto ao incentivo do desenvolvimento prático de ideias advindas dos funcionários relativas a sustentabilidade ambiental com um percentual de 89% de concordância.

Além disso, percebe-se que o incentivo a participação dos funcionários em eventos externos; a influência sobre os objetivos e metas das empresas e a influência da sustentabilidade nas mudanças de processos e métodos das empresas, apresentaram a mesma pontuação (83%) segundo avaliação dos gestores, denotando um elevado percentual de concordância e ainda que esses itens recebam uma atenção semelhante por parte das empresas associadas à REDEPETRO-RN.

5. Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo verificar como as empresas associadas à REDEPETRO-RN estão desenvolvendo competências em sustentabilidade ambiental.

O estudo revelou, quanto à justificativa, que os principais fatores a influenciarem o desenvolvimento de competências em sustentabilidade ambiental são aqueles que se relacionam a redução do consumo de recursos e a produção de resíduos, fatores que consequentemente minimizam os gastos nas empresas, demonstrando assim que a visão direcionada aos ganhos econômicos prevalece perante a necessidade de diminuição dos impactos ambientais causados pelas atividades das empresas.

Quanto às formas de disseminação de ideias e conhecimentos sobre sustentabilidade ambiental nas empresas, as formas mais utilizadas são os treinamentos e grupos de trabalho e reuniões, enquanto que o uso das ferramentas da tecnologia da informação são pouco utilizadas. Isso pode estar relacionado a algumas dificuldades enfrentadas por essas empresas em se adaptar as novas realidades existentes no mercado atualmente, optando assim, por fazerem uso de métodos mais tradicionais, porém não menos eficientes tendo em vista a realidade das empresas, de aprendizagem.

Por fim, espera-se que esta pesquisa tenha contribuído para o desenvolvimento do conhecimento científico no que concerne as temáticas tratadas e que sirva como orientação para a elaboração de futuras pesquisas que colaborem para a avaliação da aprendizagem organizacional em sustentabilidade ambiental nos mais diversos setores econômicos e/ou arranjos interorganizacionais.

Referencias

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem Organizacional versus Organizações que Aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **R.Adm.**, São Paulo, v.39, n.3, p. 220-230, jul./ago./set. 2004.

DIAS, R. **Gestão Ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FLEURY, M. T. L. Aprendendo a Mudar – aprendendo a aprender. **Revista de Administração**. São Paulo. v.30, n.3, p.5-11, jul./set. 1995.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NASCIMENTO, E. P. do. Trajetória da Sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estud. av.**, São Paulo, v. 26, n. 74, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142012000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 02 Jan. 2014.

REZENDE, J. F. D. de. **Sustentabilidade das Empresas Associadas à REDEPETRO-RN**. 2012. 254 f. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio grande do Norte – UFRN, Natal-RN, 2012.

SANTOS, C. I.; VIEIRA, N. S. Aprendizagem Organizacional: do taylorismo ao ócio criativo. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, V, 2008, Resende. **Anais...** Resende: Seget, 2008. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos08/388_Aprendizagem%20organizacional_do%20taylorismo%20ao%20ocio%20criativo.pdf> Acesso em: 05 jan. 2014.

SCARTEZINI, V. N. **Competências para a Sustentabilidade: um estudo sobre ações educativas ao desenvolvimento de gestores**. 2009. 254 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo – SP.

STEIL, A. V. **Um Modelo de Aprendizagem Organizacional Baseado na**

Ampliação de Competências Desenvolvidas em Programas de Capacitação. 2002. 218p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa:** estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.