



REUNIR:  
Revista de Administração, Contabilidade e  
Sustentabilidade

[www.reunir.revistas.ufcg.edu.br](http://www.reunir.revistas.ufcg.edu.br)



ARTIGO ORIGINAL: Submetido em: 21.09.2023. Avaliado em: 18.06.2024. Apto para publicação em: 02.11.2024. Organização Responsável: UFCG.

## Cultura de aprendizagem e desempenho nas organizações: um mapeamento sistemático de literatura

*Learning culture and performance in organizations; a systematic literature mapping*

*Cultura de aprendizaje y desempeño en organizaciones: un mapeo sistemático de la literatura*

**Paula Larissa Brasileiro de Morais**

Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Rua Dom Manuel de Medeiros, s/n, Dois Irmãos - CEP: 52171-900 - Recife/PE  
<https://orcid.org/0000-0002-2389-0574>  
[larissabdm@gmail.com](mailto:larissabdm@gmail.com)

**Ionete Cavalcanti de Moraes**

Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Rua Dom Manuel de Medeiros, s/n, Dois Irmãos - CEP: 52171-900 - Recife/PE  
<https://orcid.org/0000-0003-0621-618x>  
[ionete.moraes@ufrpe.br](mailto:ionete.moraes@ufrpe.br)

**Jorge da Silva Correia-Neto**

Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Rua Dom Manuel de Medeiros, s/n, Dois Irmãos - CEP: 52171-900 - Recife/PE  
<https://orcid.org/0000-0002-2389-0574>  
[jorgecorreianeto@gmail.com](mailto:jorgecorreianeto@gmail.com)



### PALAVRAS-CHAVE

Cultura de aprendizagem.  
Desempenho.  
Organizações.

**Resumo:** No atual contexto de alta competitividade entre as organizações, a cultura de aprendizagem organizacional tem sido considerada um conceito-chave tanto para a academia, quanto para o ambiente organizacional, inclusive na esfera pública. Este mapeamento sistemático analisa a produção científica em relação ao estudo da relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho nas organizações, no período de 2013 até maio de 2023. Dos 68 artigos da busca inicial nas bases de dados Redalyc, Scopus, Spell e Web of Science, foram selecionados 18 artigos. Como resultados, pôde-se perceber a notável discrepância do quantitativo entre os estudos que relacionam a cultura de aprendizagem e desempenho no setor privado e público, bem como entre as publicações produzidas fora do país e as nacionais. Ainda, a maioria das pesquisas consideradas indicaram uma relação direta e positiva entre a cultura de aprendizagem e o desempenho nas organizações. Conclui-se que é importante desenvolver uma cultura de aprendizagem forte para, assim, potencializar o impacto no desempenho organizacional.



**KEYWORDS**

Learning culture.  
Performance.  
Organizations.

**Abstract:** *In the current context of high competitiveness among organizations, organizational learning culture has been considered a key concept both for academia and for organizational environment, including the public sphere. This systematic mapping analyzes the scientific production regarding to the study of the relationship between the learning culture and the performance in organizations, in the period from 2013 to May 2023. From 68 articles initially retrieved in the Redalyc, Scopus, Spell and Web of Science databases, 18 articles were selected. As a result, it was possible to perceive the remarkable discrepancy at the quantity between the studies that relate the culture of learning and the performance in the private and public sectors, as well among the publication produced internationally and the national ones. Yet, most of the research considered indicated a direct and positive relationship between the learning culture and the performance in organizations. It is concluded that it is important to develop a strong learning culture to enhance the impact on organizational performance.*

**PALABRAS CLAVE**

Cultura del Aprendizaje.  
Actuación.  
Organizaciones.

**Resumen:** *En el contexto actual de alta competitividad entre organizaciones, la cultura de aprendizaje organizacional ha sido considerada un concepto clave tanto para la academia como para el entorno organizacional, incluido el ámbito público. Este mapeo sistemático de la literatura analiza la producción científica con relación al estudio de la relación entre cultura de aprendizaje y desempeño en las organizaciones, en el periodo de 2013 a mayo de 2023. De 68 artículos inicialmente recuperados en las bases de datos Redalyc, Scopus, Spell y Web of Science, se seleccionaron 18 artículos. Como resultado, fue posible notar una notable discrepancia en cantidad entre los estudios que relacionan la cultura del aprendizaje y el desempeño en el sector público y privado, así como entre las publicaciones nacionales. Además, la mayoría de las investigaciones consideradas indicaron una relación directa y positiva entre la cultura del aprendizaje y el desempeño en las organizaciones. Se concluye que es importante desarrollar una fuerte cultura de aprendizaje para potenciar el impacto en el desempeño organizacional.*

## Introdução

Considerando o contexto de rápidas e intensas mudanças, é notório que, cada vez mais, as empresas têm buscado desenvolver sua estrutura, processos e pessoas para que estas consigam se adaptar e sobreviver a esse ambiente. Para tanto, utilizam a aprendizagem como importante ferramenta para a consecução de resultados, a partir do fomento e valorização da aquisição e compartilhamento de conhecimento como elementos integrantes da cultura organizacional (Dos Santos, Damian, & Valentim, 2019).

Nessa perspectiva, construir e solidificar a cultura da organização revela-se primordial para a existência dessas instituições. Cultura demanda um processo dinâmico e holístico que envolve o grupo e a organização na aprendizagem compartilhada, e como estes lidam com o ambiente interno e externo (Schein & Schein, 2022). Para tanto, os autores apontam, como questão fundamental à definição de cultura, a aprendizagem compartilhada, desenvolvida por um grupo em relação à sua organização e à forma de lidar com o ambiente interno e externo. Essa aprendizagem permite o cultivo de crenças, valores e comportamentos entre os indivíduos que, com o passar do tempo, torna-se a identidade daquele grupo e será repassada aos novos membros.

Neste estudo concebe-se a ideia de cultura de aprendizagem que, de acordo com Rebelo e Gomes (2017), pode ser definida como uma cultura organizacional direcionada ao compartilhamento e divulgação de informações, que fomentam e viabilizam a aprendizagem dos indivíduos que fazem parte.

Fleury e Fleury (1995) destacam ainda a importância de se desenvolver uma cultura voltada para aprendizagem, na qual a relação entre a organização e o ambiente é permeada por proatividade, por meio de indivíduos com iniciativa, em processo constante de aprendizagem e autodesenvolvimento. Especialmente no atual cenário de alta competitividade entre as organizações, a cultura de aprendizagem organizacional tem sido considerada estratégica (Schmitz, 2014).

Yang (2003) enfatiza que a cultura de aprendizagem tem forte impacto no desempenho de uma organização, uma vez que é capaz de refletir o comportamento da organização em termos de aprendizagem e desenvolvimento. Como ressaltam Schein e Schein (2022, p. 28), diversos trabalhos (Cegarra-Navarro, Jiménez-Jiménez & Garcia-Perez, 2021; Choi, 2020; Khan & Bashir, 2020) indicam que as organizações eficazes são aquelas que mantêm a relação entre o aprendizado eficiente e o bom desempenho organizacional.

Quando se fala em desempenho organizacional, entende-se que está relacionado ao nível de atingimento dos objetivos da organização (Certo & Peter, 2010), que, conforme a literatura, podem ser financeiros e não-financeiros (Macedo & Silva, 2005). Seguindo essa linha de pesquisa, Marsick e Watkins (2003) defendem que a cultura de aprendizagem exerce significativa influência na melhoria do conhecimento organizacional (como, por exemplo, o aumento do número de sugestões implementadas pela empresa em relação a um período anterior) e financeiro (como, por exemplo, a diminuição do tempo de resposta às reclamações dos clientes em relação a um período anterior).

Cultura tem se tornado importante também para o setor público, principalmente após os processos de reforma da gestão pública ocorridos a partir dos anos 1990. Busca-se, cada vez mais, desenvolver um modelo capaz de tornar a Administração Pública voltada ao interesse público e eficiente na prestação de seus serviços. O princípio da eficiência, trazido pela Emenda Constitucional nº 19/1998 (Brasil, 1988), reforça a busca por uma gestão fortemente orientada para resultados e melhoria do desempenho do setor público, com foco na profissionalização de seus servidores públicos (Abrucio, 2007).

Dessa forma, com base na afirmação de Schein e Schein (2022, p. 28) que “estudos sobre organizações eficazes sempre apontaram que o bom desempenho e o aprendizado eficiente dependem de manter essas duas dimensões juntas”, bem como na lacuna existente em relação aos estudos que relacionam a cultura de aprendizagem e o desempenho organizacional no setor público, já levantada por Amaral, Paiva e Lima (2020), esta pesquisa tem o intuito de

apresentar uma análise da produção científica em relação ao estudo da relação entre cultura de aprendizagem e desempenho nas organizações, no período de 2013 e maio de 2023. Para tanto, optou-se por adotar o mapeamento sistemático da literatura como metodologia, com vistas a contribuir para essa área por meio da coleta de dados disponibilizados em bases de dados de produção científica.

O artigo segue organizado em cinco seções, iniciando nesta introdução. A segunda seção apresenta elementos teórico-conceituais acerca da temática que embasaram a pesquisa. Na terceira seção, são apresentadas as etapas metodológicas do estudo. Em seguida, na quarta seção, os resultados do estudo são apresentados e discutidos e, finalmente, a quinta seção apresenta as considerações finais.

## **Elementos teóricos da pesquisa**

### **Cultura de Aprendizagem Organizacional e Desempenho**

A emergência dos estudos sobre cultura organizacional se dá nos anos 1980, se consolidando como um campo de conhecimento em Administração, com destaque para as características do modelo japonês, consideradas como as causas do sucesso das empresas nipônicas, para o papel inspirador dos líderes e o desenvolvimento de uma cultura forte e de sucesso (Freitas, 2012).

Mesmo com o passar dos anos, a temática ainda é bastante discutida, inclusive pela complexidade em conceituá-la. Assim, utiliza-se, como orientação, a definição dada por Dias (2013, p. 69):

O conceito de cultura adotado por aqueles que se dedicam ao estudo da administração tem origem sociológica ou antropológica, e de modo geral é definida como: um conjunto de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes e normas que compartilham os indivíduos na organização e que surgem da interação social, os quais geram padrões de comportamento coletivos que

estabelecem uma identidade entre seus membros, identificando-os com a organização a qual pertencem e os diferenciando de outras.

Partindo deste conceito, cabe ressaltar que, de acordo com Schein (2009), existem três níveis para analisá-la, seja de um indivíduo ou de uma organização: artefatos (estruturas, processos e comportamentos visíveis e observáveis), crenças e valores expostos (ideais, objetivos, ideologias, racionalizações) e premissas básicas (crenças, percepções e sentimentos inconscientes e naturalizados). Assim, para se conhecer e compreender a cultura de uma organização, torna-se necessário compreender esses principais elementos que, de acordo com Chiavenato (2012), os pesquisadores passaram a percebê-los como elementos que podem exercer uma influência ainda maior sobre o desempenho e os resultados em um ambiente altamente competitivo.

Ainda, de acordo com Silva (2001), é na base do conceito de cultura organizacional que o processo de aprendizagem é percebido, seja no momento de desenvolvimento dos valores centrais ou na transmissão deles aos novos membros da organização. Dessa forma, o autor afirma que a concepção de uma cultura organizacional se torna indissociável da aprendizagem.

Diante da importância do tema de aprendizagem para as organizações, Senge (2006) afirma que as empresas que se destacam são aquelas que sabem como promover o comprometimento e a capacidade dos indivíduos de aprender em todos os níveis de uma organização. Isso se deve ao fato de que a aprendizagem organizacional faz parte de um processo dinâmico e internível, relacionado com aprendizagem individual, interdepartamental e em grupo, de forma integrada e interdependente (Antonello & Godoy, 2011).

Para isso, algumas características são necessárias para o cultivo de uma organização voltada para aprendizagem, como a busca pela congruência entre os objetivos individuais e organizacionais, a fluidez de comunicação entre pessoas, áreas e níveis, assim como o desenvolvimento de uma visão sistêmica do

fenômeno organizacional pelos indivíduos que fazem parte dela (Fleury & Fleury, 1995).

A partir da intersecção desses conceitos de cultura e aprendizagem, concebe-se a ideia de cultura de aprendizagem, “orientada para a promoção e facilitação de aprendizagem dos trabalhadores, seu compartilhamento e divulgação, a fim de contribuir para o desenvolvimento e desempenho” (Rebelo & Gomes, 2017, p. 330).

Para o desenvolvimento desse conceito, torna-se necessário avaliar a organização que aprende, demonstrando sua relação com o desempenho organizacional. Nesse sentido, o questionário “Dimensões da Organização que Aprende” (*Dimensions of the Learning Organization Questionnaire - DLOQ*) engloba sete dimensões de uma organização que aprende e duas medidas de desempenho organizacional.

Dada a relevância deste questionário, cabe detalhá-lo (Marsick & Watkins, 2012). A dimensão *aprendizagem contínua* avalia em que medida a organização incentiva os funcionários a buscarem novas habilidades e conhecimentos e a aplicar o aprendizado em suas atividades diárias. A dimensão *investigação e diálogo* avalia o quanto a organização encoraja seus funcionários a expressarem suas opiniões, questionarem o status quo e a engajarem-se em discussões construtivas. Na dimensão *colaboração e aprendizagem em equipe* observam-se as práticas de facilitação da aprendizagem coletiva e a troca de conhecimentos entre os membros da equipe, na construção da confiança e no alcance de objetivos comuns. Na dimensão *sistemas para capturar e compartilhar aprendizado* são avaliados os sistemas de tecnologia da informação e os processos para coletar, armazenar e disseminar informações e conhecimentos. Já na dimensão *empoderamento das pessoas para uma visão coletiva*, o foco está na capacitação e alinhamento dos funcionários com a visão e os objetivos estratégicos da organização. A dimensão *conexão com o ambiente* examina a capacidade da organização de se conectar e responder às mudanças no ambiente externo. A última dimensão, *liderança estratégica para o aprendizado*, avalia o papel da liderança em promover e sustentar uma cultura de aprendizado, que apoie o aprendizado contínuo e a inovação.

Por fim, também são avaliadas duas medidas de desempenho: *financeiro* (retorno sobre investimento -ROI-, crescimento da receita e rentabilidade, eficiência operacional e redução de custos) e, *desempenho do conhecimento* (nível de inovação e capacidade de resolver problemas, taxa de desenvolvimento de novos produtos e serviços e efetividade no uso do conhecimento e das habilidades adquiridas).

## Elementos metodológicos da pesquisa

O mapeamento sistemático de literatura é um dos tipos de revisão que complementam a revisão sistemática de literatura, cuja importância se dá por ser um estudo que permite a identificação de evidências, ou a escassez delas, para direcionar futuras pesquisas de revisões sistemáticas, além de identificar áreas para condução de estudos primários (Kitchenham & Charters, 2007). Além disso, Moher, Stewart e Shekelle (2015), que atribuem a nomenclatura “revisão de escopo” a tal procedimento metodológico, afirmam que é o tipo de revisão ideal quando se necessita de um panorama mais amplo de determinado campo.

Para realizar este estudo, o processo de mapeamento sistemático foi executado no período de 10/05 a 23/05/2023 nas seguintes bases de periódicos: Redalyc, Scopus, Spell e Web of Science. A pesquisa dos documentos foi articulada por meio de *string* de busca específica, a partir de uso de operadores lógicos, com base nos títulos dos artigos como mostra a Tabela 1.

Tabela 1  
**Strings de busca para o mapeamento**

<i>Strings de busca</i>	“cultura de aprendizagem” AND desempenho  “learning culture” AND performance
-------------------------	--

Fonte: Elaboração própria (2023)

O processo de inclusão e exclusão na seleção dos artigos do mapeamento sistemático foi desenvolvido por três pesquisadores, sendo o terceiro acionado quando faltava consenso entre os dois primeiros. Posteriormente, as publicações elegíveis para este estudo foram selecionadas com



base nos parâmetros de inclusão e exclusão constantes na Tabela 2.

Para análise dos resultados encontrados, optou-se por organizar os dados em planilhas Excel, separadas por base de dados, destrinchando determinadas informações de cada artigo: título, autores, idioma, periódico, ano de publicação e os respectivos *links* de acesso.

Tabela 2  
Critérios de inclusão e exclusão dos estudos

Critérios de Inclusão	Critérios de Exclusão
Artigos publicados no período de 2013 a maio de 2023	Artigos publicados em outros idiomas
Artigos nos idiomas português ou inglês	Artigos cujo acesso exige pagamento
Artigos disponíveis integralmente por livre acesso	Artigos duplicados ou repetidos
Artigos de potencial relevância à temática	Artigos cujo assunto diverge da temática considerada
-	Outros tipos de publicação

Fonte: Elaboração própria (2023)

## Apresentação e discussão dos resultados

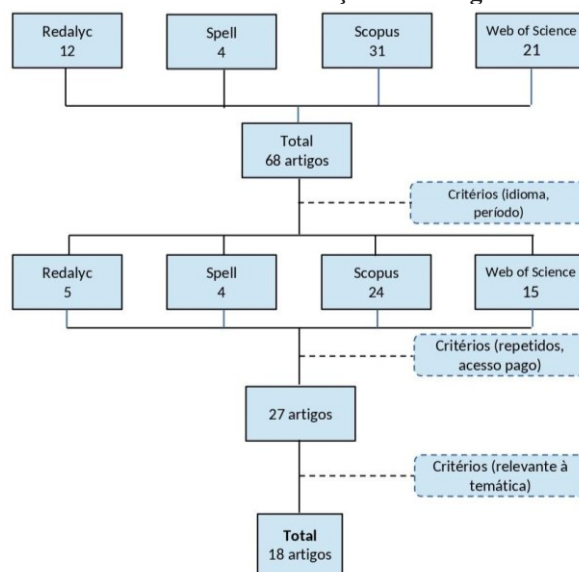
Inicialmente foi utilizada a expressão “setor público” ou “*public sector*” como termo complementar, interligado aos demais pelo conectivo “e/*and*”. Entretanto, os resultados obtidos de trabalhos produzidos no país foram quase inexistentes. Daí optou-se por ampliar o escopo da pesquisa retirando tal termo e analisando as contribuições ao setor público e ao privado.

Como resultado da triagem discutida no item anterior, foram encontrados 12 artigos na base Redalyc, 4 artigos na base Spell, 31 artigos na base Scopus e 21 artigos na base Web of Science. Assim, por meio da busca inicial, foram identificadas 68 publicações nas bases de dados consideradas, utilizando-se das *strings* de busca descritas na Tabela 1. Aplicando-se os critérios de

inclusão/exclusão referentes ao período de publicação e idioma do artigo, retornaram: 5 estudos na base Redalyc, quatro estudos na base Spell, 24 estudos na base Scopus e 15 estudos na base Web of Science, restando 48 artigos para análise. Em seguida, foram excluídos os estudos que se repetiram nas bases e os que não possuíam livre acesso, totalizando uma amostra de 27 artigos.

Os artigos resultantes da fase anterior foram submetidos à leitura de título e resumo para verificar a potencial relevância do objeto estudado à temática desta pesquisa. Verificou-se, finalmente, o quantitativo de 18 artigos considerados pertinentes ao escopo deste estudo, como ilustra a Figura 1.

Figura 1  
Processo de tratamento e seleção dos artigos



Fonte: Elaboração própria (2023)

Após a triagem dos artigos selecionados, os estudos foram compilados em planilha única para melhor análise. As principais informações referentes aos trabalhos analisados estão sintetizadas na Tabela 3.

Como análise inicial, percebe-se que a temática considerada é significativamente mais presente na literatura internacional, por meio de produções em inglês, ressaltando a escassez de produção nacional em relação ao estudo da cultura de aprendizagem e desempenho. Dos estudos

analisados, nota-se que apenas quatro deles estão em português.

Tabela 3

**Síntese dos trabalhos validados**

<b>Título</b>	<b>Ano e Autores</b>	<b>Contribuição</b>
Linking Transformational Leadership to Organizational Learning Culture and Employee Performance: The mediation-moderation model	2023 Udin, U.	Examinou o papel da cultura de aprendizagem organizacional como uma variável mediadora e moderadora entre a liderança transformacional e o desempenho do funcionário no centro comunitário de saúde da Indonésia
The Role of Transformational Leadership on Employee Performance Through Organizational Learning Culture and Intrinsic Work Motivation	2023 Udin, U., Dharma R. D., Dananjoyo, R.; & Shaikh, M.	Examinou a relação da liderança transformacional com a cultura de aprendizagem organizacional, motivação no trabalho e desempenho dos funcionários, bem como o impacto da cultura de aprendizagem e a motivação no trabalho no desempenho dos funcionários
Examining the effects of supportive work environment and organisational learning culture on organisational performance in information technology companies: The mediating role of learning agility and organisational innovation	2022 Aastha Tripathi, A. & Kalia, P.	Verificou o papel mediador da agilidade de aprendizado e inovação organizacional entre o ambiente de trabalho favorável e o desempenho organizacional e a cultura de aprendizagem organizacional e o desempenho organizacional
How do learning culture and dynamic capability interfere with team performance?	2022 Gonzalez, R.V.D.	Investigou os efeitos da relação entre a cultura de aprendizagem e a capacidade dinâmica e a performance de equipes de manufatura do setor industrial brasileiro
Effects of learning culture and teamwork context on team performance mediated by dynamic capability	2021 Gonzalez, R.V.D.	Analisou a relação entre cultura de aprendizagem e contexto de trabalho em equipe, com base no papel mediador desempenhado pela capacidade dinâmica, em equipes de fabricação do setor industrial
How to improve organizational performance during Coronavirus: A serial mediation analysis of organizational learning culture with knowledge creation	2021 Ahmad Qadri, U., Ghani, M. B. A., Parveen, T., Khan, M.W. J. & Gillani, S. F.	Propôs um modelo de mediação serial em que os mecanismos subjacentes ao conhecimento organizacional por meio da cultura de aprendizagem organizacional facilitaram o desempenho organizacional durante o Covid-19
An Integrative View of Knowledge Processes and a Learning Culture for Ambidexterity: Toward Improved Organizational Performance in the Banking Sector	2021 Cegarra-Navarro, J.-G., Jimenez-Jimenez, D. & Garcia-Perez, A.	Analisou a relação entre o desempenho e uma cultura de aprendizagem que é apoiada por processos de conhecimento dentro da organização entre empresas do setor bancário na Espanha
EFQM enablers and business performance relationship: Examining mediating role of organizational learning culture in Pakistani textile sector	2021 Ashraf, H. A.; Ishaq, M. I. & Muhammad Khan, M.	Investigou a influência dos facilitadores do modelo de Gestão de Qualidade da Fundação Europeia no desempenho financeiro, de mercado e não financeiro, bem como o papel mediador da cultura de aprendizagem organizacional entre tais facilitadores e o desempenho empresarial das empresas têxteis
The Role of Brand Orientation in Developing a Learning Culture and Achieving Performance Goals in the Third Sector Organizations	2020 Khan, I.; Bashir, T.	Buscou evidência empírica da relação entre orientação da marca, cultura orientada para aprendizagem e seu impacto no desempenho de organizações do terceiro setor no Paquistão

Moving beyond Mandates: Organizational Learning Culture, Empowerment, and Performance	2020 Choi, I.	Investigou se a cultura de aprendizagem organizacional está associada ao desempenho organizacional por meio do efeito mediador do empoderamento dos funcionários
Cultura de Aprendizagem e Desempenho Organizacional em uma empresa pública	2020 Amaral, J. B., Paiva, L. E. B. & Lima T. C. B.	Analisou a influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional, junto a empregados de uma empresa pública estadual
Factors Influencing Job Performance: Organizational Learning Culture, Cultural Intelligence, and Transformational Leadership	2019 Nam, K.-A. & Park, S.	Examinou como a cultura de aprendizagem organizacional, a inteligência cultural e a liderança transformacional influenciam o desempenho no trabalho entre servidores do setor governamental da Coreia do Sul
The effect of organization learning culture, physical workplace environment, employee trust, employee satisfaction on employee performance of Thailand pharmaceutical industry	2019 Sangperm, N. & Jernsittiparsert, K.	Investigou o impacto do ambiente físico de trabalho, cultura de aprendizagem organizacional, satisfação do funcionário e confiança do funcionário no desempenho do funcionário da indústria farmacêutica na Tailândia
Mediating effect of knowledge management on organizational learning culture in the context of organizational performance	2017 Wahda	Examinou o efeito mediador da gestão do conhecimento sobre a Cultura de Aprendizagem Organizacional no Desempenho Organizacional da organização estadual para o ensino superior na Indonésia
Defining and Creating Organizational Knowledge Performance	2017 Watkins, Karen E.	Traçou a evolução da teoria da aprendizagem organizacional até sua manifestação nas teorias da organização de aprendizagem e o conseqüente impacto no desempenho do conhecimento
Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: Uma comparação entre empresas do setor público e privado	2015 Cavazotte F. S. C. N., Moreno, V. A. & Turano L. M.	Investigou a relação entre cultura de aprendizagem contínua, percepção de oportunidades de crescimento e desempenho individual, comparando empresas do setor público e privado
Cultura de Aprendizagem e Desempenho Organizacional em Oscips	2015 Arruda, S. C., Lima, T. C. B., Cabral, A. C. A., Ferraz, S. F. S. & Pinto, F. R.	Analisou a relação entre a cultura de aprendizagem e o desempenho em uma organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP) na cidade de Fortaleza/CE, no tocante ao desempenho financeiro e do conhecimento, com suporte nas percepções dos variados agentes da organização
Cultura de aprendizagem e desempenho nas TVs cearenses	2013 Silva, A., Cabral, A. C. A., Santos, S. M. D. & Matos Filho, J. C.	Analisou a relação entre a Cultura de Aprendizagem e o Desempenho Organizacional em emissoras de TV cearenses, na percepção de seus colaboradores

Fonte: Elaboração própria (2023)

Além disso, conforme já relatado na seção de metodologia do presente estudo, encontra-se também uma considerável diferença entre as pesquisas realizadas nos contextos privado e público. A esfera pública é considerada como cenário em quatro publicações, dois estudos examinam o terceiro setor, um dos trabalhos realiza o comparativo entre o contexto público e privado, enquanto os demais levam em

consideração o contexto das organizações do setor privado.

Considerando o período levantado de dez anos, destaca-se que a maior parte das publicações foi publicada do ano de 2020 para o presente ano, o que pode indicar que o tema tem se tornado, cada vez mais, evidente no estudo das organizações. Pode-se remeter, assim, à ideia defendida por Watkins (2017) de que o desenvolvimento da cultura de aprendizagem, em



seus vários níveis, é pertinente ao ambiente atual em que vivemos, pois permite a variedade e complexidade de respostas que esse ambiente exige.

Ademais, os estudos considerados, em quase sua totalidade, possuem como base metodológica a pesquisa quantitativa, por meio de aplicação de questionários, excetuando-se a pesquisa desenvolvida pela já citada Watkins (2017), na qual a autora traçou a evolução da teoria da aprendizagem organizacional até sua manifestação nas teorias da organização que aprende e o consequente impacto no desempenho do conhecimento.

Ainda em análise às características presentes nos artigos, destaca-se a investigação acerca da relação da cultura de aprendizagem e do desempenho presente nas empresas e instituições, ainda que inserida como um objetivo específico ou adicionando, ao estudo, alguma outra dimensão. A maioria das pesquisas indica uma relação direta e positiva entre a cultura de aprendizagem e o desempenho. Nesse caminho, entre alguns exemplos, pode-se citar o estudo desenvolvido por Udin (2023), em um centro comunitário de saúde na Indonésia, demonstra que a cultura de aprendizagem organizacional está significativamente associada ao desempenho dos funcionários e que é necessário fortalecê-la no ambiente de trabalho, a fim de melhorar o desempenho sustentável.

Na mesma direção, Ahmad et al. (2021) recomendam às empresas que promovam uma cultura de aprendizagem para aprimorar o desempenho organizacional, haja vista que os resultados obtidos pelos autores demonstraram a importância da cultura de aprendizagem organizacional para promover o desempenho por meio da criação de conhecimento em tempos de crise, como a instaurada pela pandemia da COVID-19. A mesma ideia é defendida em ambientes de alta competição, como o setor bancário, contexto do estudo desenvolvido por Cegarra-Navarro, Jiménez-Jiménez e García-Pérez (2021), no qual os dados mostram que o aprendizado dos funcionários está diretamente relacionado ao desempenho da organização.

Corroborando a concepção de que o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem

afeta significativa e positivamente o desempenho da empresa, Ashraf et al. (2021) sugerem também, a partir dos resultados obtidos na pesquisa com empresas têxteis, que o modelo de excelência European Foundation for Quality Management (EFQM) aprimore o desenvolvimento da cultura de aprendizagem, já que há a consequente melhora do desempenho organizacional. A relação positiva e significativa entre as duas dimensões analisadas também foi ratificada pelo estudo, conduzido por Sangperm e Jermstiparsert (2019), na indústria farmacêutica.

Essa relação foi confirmada em trabalhos desenvolvidos no país, como o de Silva et al. (2013) que detectou que a cultura de aprendizagem possui forte influência no desempenho organizacional nas emissoras de televisão, sendo essa cultura capaz de explicar cerca de dois terços das variações de desempenho. Ainda no cenário brasileiro, Arruda et al. (2015) apontaram influência significativa da cultura de aprendizagem no desempenho de uma instituição do terceiro setor. Nesse sentido, Khan e Bashir (2020) recomendam que as organizações do terceiro setor devem se concentrar mais no aprimoramento de suas capacidades e em emprestar as melhores práticas de gerenciamento do setor comercial, como a cultura de aprendizagem, para atingir metas econômicas e não-econômicas, bem como as sociais de maneira eficiente e eficaz.

Essa forte influência da cultura de aprendizagem no desempenho organizacional também foi percebida na esfera pública, como demonstram Amaral, Paiva e Lima (2020), em um estudo realizado em uma empresa pública estadual, que também detectaram que os fatores da cultura de aprendizagem que mais influenciam o desempenho organizacional são “Colaboração e aprendizagem em equipe” e “Delegação de poder e responsabilidade”. Ainda no setor público, Nam e Park (2019), ao realizarem pesquisa entre servidores do setor governamental, descobriram que uma cultura de aprendizagem organizacional influencia diretamente o desempenho do trabalho dos funcionários e que existe uma correlação indireta por meio da liderança transformacional.

Ressalta-se, no entanto, que nem todos os trabalhos levantados neste mapeamento estão na

mesma direção. Em pesquisa realizada na área pública, Choi (2020) não obteve evidências empíricas da relação direta e positiva entre a cultura de aprendizagem e desempenho, sendo indicado, pelos resultados, que a cultura de aprendizagem organizacional está positiva e indiretamente associada ao desempenho organizacional por meio do empoderamento dos funcionários. Resultado semelhante encontrado por Gonzalez (2021), em estudo realizado no setor industrial, o qual aponta que, embora a cultura de aprendizagem não contribua diretamente para o desempenho das equipes, sua influência nesse desempenho é positiva e indireta, sendo mediada pela capacidade dinâmica.

Buscando outra perspectiva, Cavazotte, Moreno e Turano (2015) investigaram a relação entre cultura de aprendizagem contínua, percepção de oportunidades de crescimento e desempenho individual, a partir da comparação entre empresas do setor público e privado. Ainda que detectado que a força da aprendizagem contínua na cultura das empresas está positivamente associada a uma maior importância do desempenho formal, por via da percepção de oportunidade de crescimento, os autores observam que funcionários das empresas privadas tendem a indicar uma cultura de aprendizagem contínua mais forte em suas empresas do que os da empresa pública. Assim, fomentar tal cultura tende a ser um desafio considerável, particularmente para empresas públicas brasileiras.

## **Considerações finais**

O objetivo desta pesquisa consistiu em apresentar uma análise da produção científica em relação ao estudo da relação entre cultura de aprendizagem e desempenho nas organizações. Para isso, realizou-se um mapeamento sistemático da literatura disponível, com base em artigos publicados em português e inglês, no período de 2013 até maio de 2023, nas bases Redalyc, Spell, Scopus e Web of Science.

Com base nos estudos levantados e selecionados, pôde-se perceber a notável discrepância do quantitativo entre os estudos que relacionam a cultura de aprendizagem e

desempenho no setor privado e público, bem como entre as publicações produzidas fora do país e as nacionais. Ainda, a maioria das pesquisas consideradas indicaram uma relação direta e positiva entre a cultura de aprendizagem e o desempenho nas organizações, sendo o estudo cada vez mais realizado nos últimos anos. Embora alguns dos estudos tenham apontado que nem sempre pôde-se constatar a relação direta entre essas duas dimensões, revelaram a potencial correlação indireta quando adicionado outro fator à análise.

Dessa forma, as pesquisas destacam que a gestão organizacional deve concentrar esforços em desenvolver uma cultura de aprendizagem forte para, assim, potencializar o impacto no desempenho organizacional. Contudo, como apontado no trabalho em que há a comparação entre empresas privadas e públicas, cultivar essa cultura pode ser considerado um desafio à esfera pública. Portanto, demonstra-se a importância da temática estudada para organizações, principalmente aquelas do setor público, já que, de acordo com Watkins (2017), as correlações entre dimensões de uma cultura de aprendizagem e desempenho ajudam os líderes a ver o impacto de uma contínua infraestrutura de aprendizado sobre o desempenho organizacional.

Isso posto, cabe registrar que, como outras pesquisas, este estudo possui limitações. Uma delas refere-se à quantidade de bases de dados consultadas, haja vista que se pode obter outros resultados ampliando a quantidade de bases e, assim, aumentando o número de artigos a serem analisados. Além disso, os critérios de exclusão/inclusão são passíveis de subjetividade. Outro ponto de destaque é a busca dos termos apenas no título dos trabalhos, o mesmo pode ser uma limitação da pesquisa. Finalmente, para estudos futuros, indica-se a necessidade de expandir os estudos da relação da cultura de aprendizagem e desempenho nas instituições públicas brasileiras, considerando que a maior parte das pesquisas voltadas para o tema é composta por estudos em outros países.

## Referências

Abrucio, F. L. (2007). Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública*, 41(spe), 67–86. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000700005>

Ahmad Qadri, U., Ghani, M. B. A., Parveen, T., Lodhi, F.; Khan, M. W. J., & Gillani, S.F. (2021). How to improve organizational performance during Coronavirus: A serial mediation analysis of organizational learning culture with knowledge creation. *Knowledge Process Management*, 28(2), 141–152. <https://doi.org/10.1002/kpm.1663>

Amaral, J. B., Paiva, L. E. B., & Lima, T. C. B. (2020). Cultura de Aprendizagem e Desempenho Organizacional em uma Empresa Pública. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(3), 352-374. <https://doi.org/10.20503/recape.v10i3.45153>

Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2011). *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Grupo A. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577808724/>

Arruda, S. C., Lima, T. C. B., Cabral, A. C. A., Ferraz, S. F. S., & Pinto, F. R. (2015). Cultura de Aprendizagem e Desempenho Organizacional em Oscips. *Revista Pretexto*, 16(2), 98-116.

Ashraf, H. A., Ishaq, M. I., & Muhammad Khan, M. (2021). EFQM enablers and business performance relationship: Examining mediating role of organizational learning culture in Pakistani textile sector. *Research Journal of Textile and Apparel*, 25(4), 431-443. <https://doi.org/10.1108/RJTA-01-2021-0004>

Brasil. *Emenda Constitucional nº 19*, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Recuperado de [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19)

Cavazotte, F. S. C. N., Moreno Jr., V. A., & Turano, L. M. (2015). Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação

entre empresas do setor público e privado. *Revista de Administração Pública*, 49(6), 1555-1578. <https://doi.org/10.1590/0034-7612136534>

Certo, S. C., & Peter, J. P. (2010). *Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias*. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Chiavenato, I. (2021). *Administração Geral e Pública - Provas e Concursos*. Rio de Janeiro: Grupo GEN. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559641031/>

Choi, I. (2020). Moving beyond Mandates: Organizational Learning Culture, Empowerment, and Performance. *International Journal of Public Administration*, 4(8), 724-735. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1645690>

Dias, R. (2013). *Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança*. São Paulo: Grupo GEN. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484485/>.

Dos Santos, V. C. B., Damian, I. P. M., & Valentim, M. L. P. (2019). A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. *Informação & Sociedade*, 29(1).

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (1995). Os desafios da aprendizagem e inovação organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 35(5), 14-20.

Gonzalez, R.V. D. (2021). Effects of learning culture and teamwork context on team performance mediated by dynamic capability. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 2000-2021.

Gonzalez, R. V. D. (2022). How do learning culture and dynamic capability interfere with team performance? *Gestão & Produção*, 29,e134. <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2022v29e134>

Cegara-Navarro, J. G., Jiménez- Jiménez, D., & García-Pérez, A. (2021). An Integrative View of Knowledge Processes and a Learning Culture for Ambidexterity: Toward Improved Organizational Performance in the Banking Sector. *IEEE*

*Transactions on Engineering Management*, 68(2), 408-417. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2917430>

Freitas, M. E. de. (2012). *Cultura Organizacional: evolução e crítica*. Coleção Debates em Administração. São Paulo: Cengage Learning Brasil. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522108534/>

Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering*. v. 2.

Khan, I., & Bashir, T. (2020). The Role of Brand Orientation in Developing a Learning Culture and Achieving Performance Goals in the Third Sector Organizations. *International Journal of Public Administration*, 43(9), 804-817. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1749849>

Macedo, M. A. S., & Silva, F. F. (2005) Análise de desempenho organizacional: propondo uma modelagem utilizando indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de Performance Empresarial. *Revista Alcance*, 12(2), 211-232.

Moher, D., Stewart, L., & Shekelle, P. (2015). All in the Family: systematic reviews, rapid reviews, scoping reviews, realist reviews, and more. *Systematic Reviews*, 4(183). <https://doi.org/10.1186/s13643-015-0163-7>

Nam, K. A., & Park, S. (2019). Factors Influencing Job Performance: Organizational Learning Culture, Cultural Intelligence, and Transformational Leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 137-158. <https://doi.org/10.1002/piq.21292>

Rebelo, T., & Gomes, A. D. (2017). Is organizational learning culture a good bet? An analysis of its impact on organizational profitability and customer satisfaction. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 30(3), 328-343. <https://doi.org/10.1108/ARLA-10-2015-0275>

Sangperm, N., & Jermstiparsert, K. (2019). The effect of organization learning culture, physical workplace environment, employee trust, employee satisfaction on employee performance of Thailand pharmaceutical industry. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 10(2), 303-312.

Schein, E. H., & Schein, P. (2022). *Cultura Organizacional e Liderança*. Rio de Janeiro: Grupo GEN. E-book. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773626/>

Schein, E. H. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Grupo GEN. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019827/>

Schmitz, S., Rebelo, T., Gracia, F. J., & Tomás, I. (2014). Learning culture and knowledge management processes: to what extent are they effectively related? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(3), 113-121. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2014.11.003>

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Crown Pub.

Silva, A.; Cabral, A. C. A.; Santos, S. M. D.; Matos Filho, J. C. (2013). Cultura de aprendizagem e desempenho nas TVs cearenses. *Revista de Administração FACES Journal*, 12(4), 30-48. <http://dx.doi.org/10.37885/200901436>

Silva, N. (2001). As interseções entre cultura e aprendizagem organizacional. *Convergencia. Revista de Ciências Sociais*, 8(26).

Tripathi, A., & Kalia, P. (2022). Examining the effects of supportive work environment and organisational learning culture on organisational performance in information technology companies: The mediating role of learning agility and organisational innovation. *Innovation: Organization and Management*. <https://doi.org/10.1080/14479338.2022.2116640>

Udin, U. (2023). Linking Transformational Leadership to Organizational Learning Culture and Employee Performance: The Mediation-Moderation Model. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3), e01229. Recuperado de <https://www.openaccessojs.com/JBReview/article/view/1229>

Udin, U., Dharma, R. D., Dananjoyo, R. & Shaikh, M. (2023). The role of transformational leadership on employee performance through organizational learning culture and intrinsic work motivation. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(1), 237-246.

Wahda, W. (2017) Mediating effect of knowledge management on organizational learning culture in the context of organizational performance. *Journal of Management Development*, 36(7), 846-858.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2012). *Dimensions of learning organizations questionnaire*. Advances in Developing Human Resources.

Watkins, K. E. (2017). Defining and Creating Organizational Knowledge Performance. *EDUCAR*, 53(1), 211-226.

Yang, B. (2003). Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 152-162.

Yang B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: dimensions, measurement e validation. *Human Resource Development*, 5(1), 31-55.