

Aprendizagem organizacional como estratégia focada a prática de criação de conhecimento, desenvolvimento de competências e desempenho do colaborador e da organização

Jorge Manuel Xavier do Couto*

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0003-1236-5229>

Olinda Cecília Taela Couto**

ORCID iD <https://orcid.org/0009-0002-5466-987X>

RESUMO

O presente estudo versa sobre prática de aprendizagem organizacional, tendo como foco o processo de criação de conhecimento, desenvolvimento de competências e desempenho organizacional considerados de indispensáveis para o sucesso organizacional. Quanto a metodologia, o estudo foi baseado numa abordagem qualitativa com enfoque interpretativo, tendo como a principal técnica de colecta de dados a pesquisa bibliográfica. O resultado mostra uma relação dinâmica e circular entre prática de aprendizagem, criação de conhecimento, desenvolvimento de competências e desempenho na medida em que as diferentes teorias que sustenta o referencial teórico focam-se nesta relação na medida em que practicas de aprendizagem organizacional, torna-se fundamental para sustentar o processo de criação, partilha e uso efectivo de conhecimentos que são essências para o desenvolvimento de competências no exercício da função nas organizações. Ainda, sobre as competências organizacionais e desempenho, o seu contributo torna-se efectivo quando são contempladas as dimensões individuais e comportamentais consideradas de indispensáveis para que o conhecimento possa potenciar o desempenho organizacional. Ainda, o resultado mostra que, para uma relação positiva onde a criação de conhecimento e desenvolvimento de competências atinja estágios em que o desempenho seja potenciado, o processo de aprendizagem deve ter em consideração as experiências individuais, sendo que, grande parte do conhecimento reside no colaborador, um facto que torna o capital humano o centro desta practica, uma inversão proposta por Lacombe e Heilborn (2008) por considerar o trabalhador, na era do conhecimento, como a principal fonte geradora e competitivo para sustentar e manter desempenho organizacional.

* Doutor em Inovação Educativa, Mestre em Gestão de Recursos Humanos, Membro do Conselho Científico e Pedagógico da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica de Moçambique(UCM), docente e Coordenador dos Programas de Mestrados em Gestão de Recursos Humanos e Administração e Gestão de Negócios. Investigador com interesse na área de Inovação Pedagógica e Didáctica de Ensino Superior e Desenvolvimento de Recursos Humanos nas Organizações. E-mail: jorgecouto80@gmail.com

** Mestre em Gestão de Recursos Humanos, Licenciada em Filosofia de Desenvolvimento Institucional, colaboradora no curso de graduação em Administração Pública na modalidade de online no Instituto de Educação a Distância da Universidade Católica de Moçambique (UCM). Pesquisadora com interesse na área de Filosofia de Desenvolvimento Institucional e Desenvolvimento de Recursos Humanos nas Organizações: com enfoque para desenvolvimento de competências. E-mail: olindataela@gmail.com

PALAVRAS-CHAVE

Aprendizagem Organizacional; Estratégia; Criação De Conhecimento; Desenvolvimento De Competências; Desempenho Individual E Organizacional

Organizational learning as a strategy focused on the practice of knowledge creation, competency development, and employee and organizational performance.

ABSTRACT

This study addresses organizational learning practices, focusing on the processes of knowledge creation, competency development, and organizational performance—elements deemed indispensable for organizational success. Methodologically, the study employs a qualitative approach with an interpretive focus, utilizing bibliographic research as the primary data collection technique. The results reveal a dynamic, cyclical relationship among learning practices, knowledge creation, competency development, and performance; the theories underpinning the study highlight how organizational learning practices are fundamental to sustaining the processes of creating, sharing, and effectively using knowledge—processes essential for developing the competencies required to perform organizational roles. Furthermore, regarding organizational competencies and performance, their contribution becomes effective when individual and behavioral dimensions are taken into account, as these are crucial for enabling knowledge to enhance organizational performance. Finally, the findings indicate that for a positive relationship to emerge—one where knowledge creation and competency development reach levels that boost performance—the learning process must consider individual experiences. Since a significant portion of knowledge resides within the employee, human capital becomes the focal point of this practice—a shift in perspective proposed by Lacombe and Heilborn (2008), who view the worker in the knowledge era as the primary source of generation and competitive advantage for sustaining and maintaining organizational performance.

KEYWORDS

Organizational learning; strategy; competence development; individual and organizational performance

El aprendizaje organizacional como estrategia centrada en la práctica de la creación de conocimiento, el desarrollo de competencias y el desempeño tanto de los empleados como de la organización.

RESUMEN

Este estudio aborda las prácticas de aprendizaje organizacional, centrándose en los procesos de creación de conocimiento, desarrollo de competencias y desempeño organizacional, elementos considerados indispensables para el éxito de la organización. Desde una perspectiva metodológica, el estudio adopta un enfoque cualitativo e interpretativo, utilizando la investigación

bibliográfica como técnica principal de recolección de datos. Los resultados revelan una relación dinámica y cíclica entre las prácticas de aprendizaje, la creación de conocimiento, el desarrollo de competencias y el desempeño; las teorías que sustentan el estudio destacan cómo las prácticas de aprendizaje organizacional son fundamentales para sostener los procesos de creación, intercambio y uso eficaz del conocimiento, procesos esenciales para desarrollar las competencias requeridas para desempeñar roles organizacionales. Asimismo, en lo que respecta a las competencias y el desempeño organizacionales, su contribución se hace efectiva cuando se consideran las dimensiones individuales y conductuales, ya que estas resultan cruciales para permitir que el conocimiento potencie el desempeño de la organización. Finalmente, los hallazgos indican que, para que surja una relación positiva —en la que la creación de conocimiento y el desarrollo de competencias alcancen niveles que impulsen el desempeño—, el proceso de aprendizaje debe tener en cuenta las experiencias individuales. Dado que una parte significativa del conocimiento reside en el empleado, el capital humano se convierte en el eje central de esta práctica; este cambio de perspectiva es propuesto por Lacombe y Heilborn (2008), quienes consideran al trabajador de la era del conocimiento como la fuente principal de generación y ventaja competitiva para sostener y mantener el desempeño organizacional.

PALABRAS-CLAVE

Aprendizaje organizacional; estrategia; desarrollo de competencias; desempeño individual y organizacional



Introdução

O mundo corporativo contemporâneo tornou-se cada vez mais exigente, sujeitando as organizações a um ambiente altamente competitivo e incerto, com necessidades pontuais quanto as competências requeridas para o exercício da actividade profissional. Esta tendência corporativa exige das organizações e dos seus colaboradores a adoção de estratégias e mecanismos que facilite e permita a criação e transmissão de conhecimentos para melhoria das competências quer técnicas, quer comportamentais e organizacionais.

Esta tendência competitiva e de incerteza no campo organizacional torna-se mais complexa com a incorporação das tecnologias que muda o esquema de trabalho e relação laboral entre grupos na organização. Com isso, este estudo apresenta uma abordagem sobre as estratégias organizacionais com foco no processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências, onde o conhecimento é considerado de factor associativo para a melhoria do desempenho e produção organizacional. Com base nestas características

mencionadas emergem as seguintes questões que nos levam a uma reflexão profunda.

Como tem sido a prática de aprendizagem nas organizações? Por quanto tempo uma organização consegue manter e sustentar o seu conhecimento no mundo altamente competitivo? Que relação se pode estabelecer entre práticas de aprendizagem e desempenho individual e organizacional? O cunho metodológico deste estudo foi baseando numa abordagem qualitativa com enfoque interpretativo, sustentando pelos seguintes objetivos da pesquisa: descrever o contributo da aprendizagem organizacional como estratégia para criação de conhecimento; identificar os tipos de competências dominantes no ambiente organizacional; estabelecer a relação entre práticas de aprendizagem organizacional, criação de conhecimento com foco no desempenho do colaborador e da organização.

Considerando a relevância deste estudo, este artigo foi desenvolvido na expectativa de que o caro leitor vai inspirar-se a fazer uma reflexão sobre o processo de aprendizagem organizacional e ajudar as organizações na mudança de estratégias para melhorar as competências, o desempenho e produção organizacional. Assim como, melhorar os fundamentos teóricos que consideramos ser importante para que a aprendizagem seja estabelecida como parte da estratégia organizacional.

1. Conceitos fundamentais do estudo

Compreender os conceitos de aprendizagem organizacional e competência, torna-se fundamental para se estabelecer a relação de facto entre estas duas dimensões que caracterizam este estudo. O conceito de aprendizagem organizacional, tem sido frequentemente associado ao pesquisador Chris Argyris que desde o ano 1977 tem dedicado no estudo desta prática de partilha de conhecimento como parte da estratégia de sobrevivência das organizações (Teixeira, 2013).

Para Chris Argyris, compreender a dinâmica do processo da aprendizagem organizacional torna-se fundamental para perceber as rápidas evoluções em que as organizações estão sujeitas pelo rápido desenvolvimento

das tecnologias no contexto das organizações emergente. Segundo Teixeira (2013) baseando-se nas investigações de Argyris, entende que a estratégia de superação das dificuldades das organizações passava pela rápida inovação na sua capacidade de aprendizagem face às concorrências cada vez mais agressiva. Argyris, introduziu o conceito de aprendizagem organizacional na sigla inglesa (organizational learning) que no seu entendimento “as organizações têm a necessidade de aprender e fazer melhor e mais depressa do que os seus concorrentes. Aprender é facto de uma condição de sobrevivência das organizações do nosso tempo” (Teixeira, 2013, p. 337).

Teixeira (2013) define aprendizagem organizacional como “processo de correção e detecção de erros, definido erro, para este efeito, como qualquer forma de informação ou conhecimento que inibia a aprendizagem” (p.338). Nos tempos modernos, Stoyko (2008) chama atenção às organizações para não confundirem a aprendizagem organizacional do treinamento. Define aprendizagem organizacional como sendo a forma como membros de mesma equipa aprende, partilham ideias e colaboram de forma efectiva (Stoyko, 2008). No seu conceito mais complexo aprendizagem “ela consiste na maneira pela qual membros de uma organização aprendem juntos para alcançar um objetivo em comum” (Stoyko, 2008, p.20).

Para melhor compreender a essências das competências, é necessário perceber a teoria de Costa, Maske e Schroeder (2015) que associa o resultado da competência a soma de três elementos essenciais que o caracteriza, tais como: conhecimento, habilidade e atitude que um individuo deve possuir. Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2009) explica que o termo competências no início do século passado era usado para designar uma pessoa qualificada para desempenha uma função. Contudo, quando integrado na segunda metade do século passado a área das organizações o seu conceito foi evoluindo e ganhando novas conotações graças aos estudos de diferentes pensadores como é o caso de Gilbert que conceituava competências como o resultado da inteiração do desempenho, comportamento humano e suas consequências no âmbito da realização das suas funções (Carbone et al., 2009).

Carbone *et al.* (2009) baseando-se nos estudos interligado da corrente americana (Boyatzis, 1982, McClelland, 1973) e Francesa (Le Boterf, 1999, Zarifian, 1999) define da seguinte forma:

A competência, então, é aqui entendida não apenas como um conjunto de conhecimento, habilidade, atitudes necessárias para exercer uma determinada actividade, mas também, como o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, termo de competências e realizações decorrente da mobilização e aplicação de conhecimento, habilidades e atitudes no trabalho (p.43).

Conceito próximo a este contexto é mencionado por Ceitil (2016) que define competências como:

Conjunto de saberes ou de domínio de execução técnica que as pessoas poderão adquirir, ou seja, por via de um sistema formal de ensino, seja por via da formação profissional, seja ainda, e de acordo com a recente declaração de Bolonha, por outras modalidades de aprendizagem ao longo da vida (p.25).

Carbone *et al.* (2009) apresentando uma versão mais genérica do conceito de competências, define, como sendo uma situação onde são combinadas de forma sinérgicas conhecimento, habilidade e atitudes que se expressam em desempenho que agregam valor a organização. Outro conceito de competência é apresentado por Costa *et al.* (2015) como sendo “a soma dos conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo possui” (p. 23).

Os conceitos de competências acima apresentados por Teixeira (2013) Carbone *et al.* (2009) Costa *et al.* (2015) sobre aprendizagem e competências destacam denominadores comuns: conhecimento, o desempenho e valor a organização. Como elementos essenciais para que competência individual e organizacional tenha uma utilidade prática no contexto das organizações.

2. A criação de conhecimento nas organizações

A criação de conhecimento nas organizações nesta era de competitividade e grande incerteza, justifica-se, pelo facto de as organizações precisarem, estabelecerem um programa estratégico para o seu

desenvolvimento. Associando a este círculo de pensamento, Camargo (2009, p.73) descreve que:

O objectivo deste programa é desenvolver ao máximo o capital intelectual da organização, para que ela possa ser usada de forma a entregar aos clientes produtos e serviços com a máxima qualidade, proporcionar melhor retorno do investimento para organização e criar condições de realização pessoal para os trabalhadores.

Como se pode perceber, a aprendizagem organizacional pode ser definida como uma estratégia funcional para maximizar o desenvolvimento do capital intelectual na organização, mas, este processo só pode se tornar funcional se esta prática conduzir a criação de conhecimento que conduz a melhoria de qualidade de seus serviços. Carbone et al. (2009) descrevem o processo de criação de conhecimento, como uma prática organizacional que visa potenciar soluções para resolver problemas concretos agindo como agentes activos e críticos na criação de conhecimento dando a organização uma identidade própria.

Como se pode perceber a partir das ideias de Camargo (2009) e Carbone et al. (2009) a criação de conhecimento nas organizações representa um mecanismo que visa potenciar o desempenho e desenvolvimento dos colaboradores por meio de aprendizagem contínua. Segundo Strauhs (2012), para que o seu efeito seja concreto é necessário que a organização determine quais as informações que os colaboradores precisam. Ainda, no entender de Strauhs (2012) “para que as pessoas envolvidas no processo organizacionais possa executar suas actividades com sucesso, deve-se perceber quais as necessidades de informações e quais são essências “(p.28).

A estratégia definida por Strauhs (2012) em que prima pelo envolvimento do colaborador visa promover processo de criação de conhecimento onde são identificadas competências necessárias para o bom desempenho e, que estas não estejam dispersas e atenda as reais necessidades da função e o seu envolvimento, para além de ser necessário, deve ser incentivado. Seguindo a mesma lógica sobre o envolvimento dos colaboradores no processo de criação de conhecimento organizacional, para Dal Zotto (2011) “quem criar o conhecimento nas organizações são as

peças, mas isso só é possível se forem criados espaços para que ela se desenvolva e sintam-se estimulada e valorizada na criação de novo conhecimento” (p.59). Strauhs (2012) e Dal Zotto (2011) destacam a importância da participação do colaborador para o sucesso do processo de aprendizagem organizacional e melhoria das competências nas suas funções.

Tal como é proposto por Strauhs (2012), no entender de Dal Zotto (2011) todas as organizações que tem como estratégia o desenvolvimento do conhecimento, o processo de aprendizagem, não se deve focar somente nesse objetivo organizacionais, também deve se preocupar com o desenvolvimento dos seus colaboradores de forma integral, preocupando-se com a sua satisfação, formação e desenvolvimento da sua capacidade de actuação como colaborador. Strauhs (2012) adiciona que, todo o processo de criação de conhecimento organizacional deve estar relacionado a expectativa do colaborador, para que, sejam uteis em suas funções e, melhora seus conhecimentos sobre sua função.

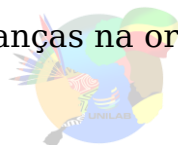
Sobre criação de conhecimento, Dal Zotto (2011) enfatiza que o processo deve ser estabelecido por meio de relação entre o trabalho realizado e a aprendizagem na qual deve ser visto como o principal activo que a partir desta relação será desencadeada o processo contínuo da aprendizagem. Só assim que as organizações podem minimizar os problemas relacionado com a prática de aprendizagem para gerar conhecimento uteis a organização, e minimizar os problemas associados a criação de conhecimento, a organização deve avaliar a qualidade da informação que possa gerar conhecimento uteis (Strauhs, 2012).

É preciso compreender que, com toda relação estabelecida entre aprendizagem, gestão de informação e criação de conhecimento só pode produzir efeitos positivos a organização se “os colaboradores da organização conseguirem transformar a informação disponibilizada em conhecimento útil” (Strauhs, 2012, p. 33). Se a organização pretende que a aprendizagem organizacional, seja útil e, gere conhecimento a organização deve ser adotado por todos os intervenientes uma postural flexível onde o erro seja compreendido como um ponto de aprendizagem (Camargo, 2009). Neste

contexto, a palavra de ordem entre os intervenientes deve ser “aprender a aprender” (Camargo, 2009, p.73).

Lacombe e Heilborn (2008) “por detrás da importância da gestão de conhecimento há um simples facto: uma quantidade enorme do conhecimento da organização não pertence à organização, e sim aos indivíduos que as compõem” (p.491). Para que o conhecimento seja válido no círculo organizacional é preciso que as organizações compreendam que “conhecimento é uma mistura de experiência estruturada, valores, informações contextuais e discernimento técnico que proporciona uma referência para avaliar e incorporar novas experiências e informações” (Lacombe & Heilborn, 2008, p. 491).

Neste processo os colaboradores devem ser envolvidos sendo que parte do conhecimento organizacional esta em sua mente e que devem funcionar como organismo articulado a estrutura de aprendizagem da organização, processo de gestão de conhecimento enquanto seres dotados de inteligências para que possa incrementar mudanças na organização.



3. Tipos de competências na organização

Entender a dinâmica entre as competências e o desenvolvimento organizacional deve ser compreendido como um factor que direcione os esforços colectivos da organização para que possa gerar uma dinâmica positiva onde os interesses organizacionais e individuais vão convergir (Girardini & Dalmau, 2015). A perspetiva avançada pelos autores, leva a uma percepção de que os colaboradores devem ser vistos pela organização como parte das mudanças necessárias para o seu sucesso. Girardini e Dalmau (2015) remete a uma solução interdependente e interagentes onde ambos alcançam seus objectivos.

No contexto organizacional, associando as funções exercida pelos colaboradores podemos encontrar três tipos de competências básicas: técnicas, comportamentais e organizacional. Girardini e Dalmau (2015) na sua abordagem faz menção as competências individuais e organizacionais. As

competências individuais “são aquelas que se manifestam no indivíduo, independentemente da equipa” (Girardini e Dalmau, 2015, p.88). As organizacionais, “são aquelas que se referem à visão que os gestores detêm sobre o mercado e as tendências que impactam o negócio em que actuam, resultando em melhoria que agregam valor ao cliente final” (Girardini e Dalmau, 2015, p.88).

Girardini e Dalmau (2015) não fazem menção directa às competências comportamentais, mas, entendem que a dinâmica para melhor aplicação das competências no exercício da função passa por estabelecer uma relação entre atitudes, conhecimentos e habilidades de que são necessárias aos colaboradores.

Carbone et al. (2009) separa as competências organizacionais das técnicas que também são chamadas de individuais. As competências organizacionais representam uma componente total da organização onde são identificados os valores, crenças e expectativas. É a partir das competências organizacionais que são identificadas todas as descrições necessárias para cada cargo/função da organização, que são designadas de competências técnicas ou individuais (Carbone et al., 2009).

Para melhor entender o que são competências organizacionais, Gramigna (2007) descreve o seguinte: as competências organizacionais são o resultado das necessidades técnicas e comportamentais necessárias para que os colaboradores de uma organização possam ter melhor desempenho. De acordo com Gramigna (2007), as competências resultam da interação entre os factores técnicos e comportamentais.

Para Costa et. al (2015), “as competências técnicas são aquelas que os profissionais precisam para desempenhar seu papel. Já as competências comportamentais são aquelas que tornam os profissionais mais competitivos no mercado do trabalho e que efectivamente impactam no resultado. É o diferencial competitivo” (p.33). De uma forma mais genérica a competência técnica representa o conhecimento e habilidades (o saber e saber fazer) necessárias enquanto a competência comportamental é a atitudes dos colaboradores (querer fazer). Decifrando as competências organizacionais,

Gramigna (2007) resume o seguinte, é a soma das necessidades técnicas e comportamentais necessárias para que os colaboradores de uma organização possam ter melhor desempenho. De acordo com Gramigna (2007), resulta das competências técnicas e comportamentais. Como se pode perceber a soma das competências torna-se necessário para um bom desempenho organizacional, e conseqüentemente uma boa produção organizacional.

4. Aprendizagem organizacional, criação de conhecimento, desempenho individual e organizacional

Lacombe e Heilborn (2008) descreve que, no mundo contemporâneo a sobrevivência das organizações esta na sua capacidade de tornar o conhecimento organizacional em vantagem competitiva. Para que isso aconteça é necessário que as organizações consigam estabelecer uma relação circular entre aprendizagem organizacional, gestão de conhecimento e desempenho organizacional. Seguindo o raciocínio de Drucker (1996) nesta relação circular é necessário que as organizações tenham foco nos seguintes pilares: ambiente organizacional e relações de trabalho; Processos e prestação de serviços; políticas, cultura e ações gerenciais.

É imprescindível que no processo de aprendizagem organizacional, os gestores tenham consciência de que o conhecimento só acontece por meio da aplicação dessas práticas conjuntamente, a organização e seus colaboradores, sendo que uma deve depender da outra para que a aprendizagem seja compartilhada e efectiva. A manutenção e sustentabilidade do conhecimento organizacional que pode resultar em desempenho concreto depende das pessoas. Sendo que “o capital já não é rei; as competências e conhecimento são. O corolário disto é que a empresa de sucesso é a que consegue aprender eficazmente “(Lacombe & Heilborn, 2008, p.495).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), apesar das organizações apresentarem certa capacidade na identificação e definição dos pilares de aprendizagem é necessário que estas procurem definir caminhos de aprendizagem por forma que as diversas opções definidas sejam reconsideradas por forma a

potenciar todo o processo de aprendizagem e gerar novos conhecimentos. A partir deste caminho, a aprendizagem que a organização vai definir, dotará de capacidade para desenvolver programas capaz de produzir mudanças em relação às competências necessárias para o desempenho da sua função.

Dada a evolução do mercado e a grande instabilidade que parte das organizações tem passado, Nonaka e Takeuchi (1997) vê o processo da aprendizagem organizacional como um requisito mínimo para que as organizações possam aprender e se manter competitiva diante dos seus concorrentes. Para Nonaka e Takeuchi (1997), aprendizagem deve ser visto como um processo de extrema importância para as organizações na medida em que contribui para aquisição de novo conhecimento. Kinicki e Kreitner (2006) junta-se a esta corrente, entendem que a aprendizagem organizacional deve representar uma ferramenta estratégica de grande importância para aumentar a capacidade da organizacional, gerar novos conhecimentos, na medida em que suas estratégias de aprendizagem estando alinhada e orientado aos objetivos da organização torna-se num potencial catalisador de mudanças e reforço da capacidade ou competências institucionais.

Na relação estabelecida entre aprendizagem organizacional, o desempenho individual e organizacional, para Senge (2004) sua compreensão vai adicionar a importância de que os colaboradores devem ter uma compreensão clara, para poderem compreender a relação existente entre sua acção e suas consequências. De igual modo, para Dal Zotto (2011), a aprendizagem organizacional deve ser vista como uma ferramenta institucional bastante importante na medida em que uma organização passa a desaprender o conhecimento considerado aboleto, passando a incorporar novos conhecimentos que é tao importante para uma organização melhorar o seu desempenho.

De acordo com Dal Zotto (2011), a aprendizagem organizacional não só ajuda a organização a manter sua capacidade de mudança competitiva, ou seja a expansão das suas competências totais, mas também, se torna importante na medida em que ajuda a organização nos seguintes termos: melhora o desempenho organizacional; Melhora a qualidade de serviços

prestados; Permite uma verdadeira compreensão sobre os processos; Torna os colaboradores actores colaborativos e receptivos; Criar uma força de trabalho energizada e comprometida; Promove o bem-estar espiritual individual e da esquipa como um todo; Melhora o ambiente do trabalho; Permite que os colaboradores compreensão e aprofunde sua função.

E, por fim, melhora as competências individuais, aumento o prazer pelo trabalho e sua permanência na organização, reduzindo o turnover, o absenteísmo, evitando o declínio da organizacional.

5. Metodologia

Este trabalho de pesquisa foi baseado numa abordagem qualitativa e interpretativa, sustentada pela pesquisa bibliográfica como principal recurso de colecta de dado, permitindo consulta de diferentes referências da especialidade. A escolha desta perspetiva metodológica foi associada ao pensamento de Srauss e Corbin (2008) que descrevem a pesquisa qualitativa como uma abordagem que tende a levar o pesquisador a conjugar os significados dos dados e sua própria experiência. Associada à relevância deste estudo, mencionado na fase introdutória, é adicionada ao pensamento de que “há dois pontos adicionais importantes que queremos acrescentar aqui. O primeiro é que a maioria dos pesquisadores qualitativos que usam esta metodologia provavelmente espera que o seu trabalho tenha relevância directa ou potencial tanto para público-alvo não académico ou académico (Srauss e Corbin, 2008, p.19).

Sampier, Collado e Lucio (2013) descrevem o seguinte: “a pesquisa qualitativa se fundamenta em uma perspetiva interpretativa centrada no entendimento do significado das acções de seres vivos, principalmente dos humanos e suas instituições (busca interpretar aquilo que vai captando activamente)” (p.34). Como se pode perceber, a partir dos dois autores mencionados, a pesquisa qualitativa tem sido cada vez mais fundamental para o desenvolvimento de estudos que tende a aprofundar e

buscar novos conhecimento na área organizacional ou administração se quisermos generalizar.

Segundo Heerdt e Leonel (2007), “Pesquisa bibliográfica é aquela que se desenvolve tentando explicar um problema a partir das teorias publicadas em diversos tipos de fontes: livros, artigos, manuais, enciclopédias, anais, meios eletrônicos, etc.” (p.67). Este modelo de pesquisa torna-se num aliado fundamental quer em estudos qualitativos ou quantitativos, dado o seu suporte no estabelecimento do estado da arte, o enriquecimento de conhecimento e alargamento de base da pesquisa (Silva e Menezes, 2001). No caso deste estudo constitui uma poderosa fonte de levantamento de informações para auxiliar o pesquisador a clarificar suas ideias de sustentação, baseando-se nas diferentes abordagem e teorias de autores mencionados no estudo.

6. Análise e discussão

O processo de análise e discussão foi desenvolvido sobre a questão relacionada com contributo da aprendizagem organizacional como estratégia para criação de conhecimento; tipos de competências dominantes no ambiente organizacional; relação entre práticas de aprendizagem organizacional, criação de conhecimento com foco no desempenho do colaborador e da organização que nos faz acentuar a nossa reflexão sobre prática de aprendizagem organizacional, competências e desempenho a luz das teorias de autores apresentadas neste estudo.

Contributo da aprendizagem organizacional como estratégia para criação de conhecimento: Camargo (2009) Carbone et. al (2009) Strauhs (2012) Dal Zotto (2011) Lacombe e Heilborn (2008) tem uma percepção muito próxima sobre o contributo da aprendizagem organizacional, que podem ser estruturados sob suas duas perspectivas: sobre criação de conhecimentos tem entendimento que a aprendizagem organizacional funciona como um pilar estratégico para o desenvolvimento do capital intelectual na organizacional, na perspectiva, em que o conhecimento, habilidades e experiências humanas

devem ser valorizados para sustentar e manter o conhecimento competitivo dentro da organização. Esta relação entre aprendizagem e criação de conhecimento é fundamental e não desvinculada aos colaboradores na medida em que Dal Zotto (2011) assume que os colaboradores são a fonte deste conhecimento que se pode manifestar de duas principais formas, experiências partilhadas que é fundamentado por Lacombe e Heilborn (2008) “por detrás da importância da gestão de conhecimento há um simples facto: uma quantidade enorme do conhecimento da organização não pertence à organização, e sim aos indivíduos que as compõem” (p.491). E, conhecimento estrutural onde o “conhecimento é uma mistura de experiência estruturada, valores, informações contextuais e discernimento técnico que proporciona uma referência para avaliar e incorporar novas experiências e informações” (Lacombe & Heilborn, 2008, p. 491).

Tipos de competências dominantes no ambiente organizacional: sobre os tipos de competências são identificados três principais: técnicas ou individuais, comportamentais e organizacionais. Costa et. al (2015), Carbone et al. (2009) Gramigna (2007) descrevem competências organizacionais como sendo a soma de conhecimento técnico, habilidades e atitudes. No entendimento destes autores, o conhecimento organizacional não está desvinculados destes três componentes. Para melhor desempenho na função não depende essencialmente do saber fazer, mas também, o ser. O que se presume que a ausência de uma destas componentes pode fragilizar sua essência na medida em que “as competências técnicas são aquelas que os profissionais precisam para desempenhar seu papel. Já as competências comportamentais são aquelas que tornam os profissionais mais competitivo no mercado do trabalho e que efectivamente impactam no resultado. É o diferencial competitivo” (Costa et. al, 2015, p.33). E, Carbone et. al (2009) entende que o desvinculamento das competências técnicas e comportamentais às organizacionais fragiliza o processo de estruturação das funções, ou seja, o conhecimento necessário para exercer tais funções.

Diferente, Girardini e Dalmau (2015) identifica somente duas competências, as individuais e organizacionais das quais define. O facto, do autor não mencionar a competências comportamentais não descarta sua

importância, no seu entendimento, o conhecimento e habilidade, são completadas pela atitude na função.

Relação entre práticas de aprendizagem organizacional, criação de conhecimento com foco no desempenho do colaborador e da organização: Lacombe e Heilborn (2008) Kinicki e Kreitner (2006) Nonaka e Takeuchi (1997) Drucker (1996) descrevem a relação entre o processo de aprendizagem organizacional, conhecimento e desempenho como interdependentes e circular na medida que o desempenho organizacional depende da performance individual e coletiva, ou seja conhecimento que possa manter o desempenho e performance organizacional, onde a aprendizagem deve ser considerada o ponto de intersecção. Sob este ponto torna-se importante reconsiderar que o ambiente e a política organizacional são fundamentais e ponto estratégico na perspectiva da valorização do capital humano na medida em que se torna consensual que na era de conhecimento, o desempenho e a produção organizacional devem estar atrelada a pratica de valorização do capital humano ou seja àqueles colaboradores que adicionam valor a organização sendo que Lacombe e Heilborn (2008) considera que “o capital já não é rei; as competências e conhecimento são. O corolário disto é que a empresa de sucesso é a que consegue aprender eficazmente “(Lacombe & Heilborn, 2008, p.495).

Senge (2004) e Dal Zotto (2004) apresentam uma perspectiva cirúrgica nesta relação entre aprendizagem, conhecimento e desempenho organizacional na medida em que o conhecimento individual deve ser visto como a veia de oxigénio de que é necessário para renovar e incorporar novos conhecimentos a partir de suas experiências e aprendizagem estrutural para alimentar sua capacidade competitiva no mercado.

Considerações finais

Concluindo, este estudo sobre aprendizagem organizacional mostra valor da relação circular entre aprendizagem, competências e desempenho, factores considerados de essenciais para a produção organizacional. Sobre o contributo da aprendizagem organizacional na criação do conhecimento,

conclui-se que há uma relação interdependente sendo que, para se alcançar conhecimento significativo, a aprendizagem deve representar um pilar básico a partir da qual, uma organização, estrutura e incentiva práticas de partilha de conhecimento, valorizado as experiências individuais e practicas organizacionais estruturadas que possam ser traduzidos em novas experiências e/ou conhecimentos.

Sobre os tipos de conhecimentos, são identificados de forma unanimes o conhecimento, técnicos ou individuais, comportamentais e organizacional. Onde o conhecimento técnico representa a soma da experiência individual, conhecimentos e habilidade requerida para exercer uma função. O conhecimento comportamental, atitudes a ser tomada em relação uma certa função. E, organizacional a soma de experiências ou conhecimento individuais, habilidades e atitudes necessárias para o correcto desempenho de uma função dentro da organização. Com isso, pode-se concluir que o enriquecimento do conhecimento se torna fundamental para expandir as competências.

Sobre a relação entre práticas de aprendizagem organizacional, criação de conhecimento com foco no desempenho do colaborador e da organização, sustentando com ideias de Lacombe e Heilborn (2008) Kinicki e Kreitner (2006) Nonaka e Takeuchi (1997) Drucker (1996) conclui-se que: a relação entre as três variáveis, se torna mais funcional e benéfico para o colaborador e organização, quando actuarem de forma circular por forma a estimular práticas que visa a criação, partilha e aplicação das experiências e conhecimentos necessários para manter o desempenho do colaborador sustentável, contribuindo para melhoria na produção organizacional.

Fazendo uma analogia conjunta e mais ou menos aceitáveis sobre a relação entre as dimensões destes estudos, nomeadamente, aprendizagem, conhecimento e competências, torna-se imprescindível e fundamental concluir que, no mundo contemporâneo se torna essencial que a práticas de gestão de recursos humanos ou pessoas incentive a estratégia de aprendizagem organizacional para sustentar o processo de criação e enriquecimento de conhecimento para potenciar as competências que venha impactar no

desempenho individual e organizacional. Mas, para que tudo isso seja positivo e contribua para o desenvolvimento organizacional, deve-se incentivar a partilha de conhecimentos entre os colaboradores e a própria organização de forma responsável.

REFERÊNCIAS

- Camargo, D. (2009). **Psicologia Organizacional**. Brasil, Brasil: CAPES, UAB.
- Ceartil, M. (2016). **Gestão de desenvolvimento de competências** (2^a.ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabos.
- Costa, D. d., Maske, D. C., & Schroeder, J. B. (2015). **Gestão por competências e do conhecimento**. Santa Catarina, Brasil: UNISALVE.
- Graminga, M. R. (2007). **Modelos de competência e gestão de talentos**. São Paulo, Brasil: Pierce Pritence Hall.
- Drucker, P. (1997). **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo, Brasil: Pioneira.
- Dal Zoto, G. L. (2011). **Aprendizagem Organizacional** (4^a.ed.). Palhoça: UnisulVirtual.
- Girardini, D. M. & Dalmau, M. B. L. (2015). **Administração de Recursos Humanos** (1^a.ed.). Florianópolis, Brasil: UFSC.
- Heerdt, Mauri Luiz & Leonel, Vilson (2007). **Metodologia Científica e de Pesquisa**. Palhoça: UnisulVirtual
- Knicki, A., & Kreitner, R. (2006). **Comportamento Organizacional** (2^a.ed.). São Paulo, Brasil: MacGraw-Hill.
- Lacombe, F. & Heilborn, G. (2008). **Administração, princípios e tendências** (2^a.ed.). São Paulo, Brasil: Editora Saraiva.
- Strauhs, F. do R. (2012). **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba, Brasil: Aymarã Educação.
- Sampier, R. H., Collado, C. F., & Lúcio, M. D. (2013). **Metodologia de pesquisa**. (5^a.ed.). Porto Alegre, Brasil: Penso.
- Silva, E. L. da & Menezes, E. M. (2001). **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. (3^a.ed.). Florianópolis, Brasil: UFSC.

- Strauss, A. & Corbin, J. (2008). **Pesquisa Qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada**. (2ª.ed.). Porto Alegre, Brasil: Artmed.
- Senge, P. (2000). **A quinta disciplina: a arte e prática de aprendizagem**, (7ª.ed.). São Paulo, Brasil: Best Seller.
- Stoyko, P. (2004). **A jornada de aprendizagem: um guia para alcançar a excelência**. Brasília, Brasil: ENAP.
- Teixeira, S. (2013). **Gestão das Organizações**, (3ª. ed.). Lisboa, Portugal: Escolar Editora.

Recebido em: 21/04/2026

Aceito em: 13/08/2026



Para citar este texto (ABNT): DO COUTO, Jorge Manuel Xavier; COUTO, Olinda Cecília Taela. Aprendizagem organizacional como estratégia focada a prática de criação de conhecimento, desenvolvimento de competências e desempenho do colaborador e da organização. *Njinga & Sepé: Revista Internacional de Culturas, Línguas Africanas e Brasileiras*. São Francisco do Conde (BA), vol.6, nº 4, p.317-335, jun./dez.2026.

Para citar este texto (APA): DO COUTO, Jorge Manuel Xavier; COUTO, Olinda Cecília Taela (jun./dez.2026). Aprendizagem organizacional como estratégia focada a prática de criação de conhecimento, desenvolvimento de competências e desempenho do colaborador e da organização. *Njinga & Sepé: Revista Internacional de Culturas, Línguas Africanas e Brasileiras*. São Francisco do Conde (BA), 6 (4): 317-335.