



APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL no Ensino Superior



- ANÁLISE**
Evidências que orientam decisões
- INTEGRAÇÃO**
Conexão entre áreas e saberes
- TRANSFORMAÇÃO**
Soluções para contextos emergentes
- IMPACTO**
Valor público e desenvolvimento sustentável

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL



Gestão

da aprendizagem organizacional
no **Ensino Superior**:

Um modelo estratégico para universidades
em contextos emergentes

Ana Paula Sarmento dos Santos da Silva

Gestão

da aprendizagem organizacional
no **Ensino Superior:**

Um modelo estratégico para universidades
em contextos emergentes

Ana Paula Sarmiento dos Santos da Silva

Direção Editorial: PhD. Jorge Luis León-González
Design da capa e edição: DI. Yunisley Bruno-Díaz

ISBN: 978-1-968794-46-0

DOI: <https://doi.org/10.64092/ZFXS7567>

© Ana Paula Sarmiento dos Santos da Silva, 2026. All rights reserved.

A avaliação científica e metodológica da obra foi realizada com base no método de Revisão Aberta por Pares (Open Peer Review).

Este livro é uma publicação de acesso aberto sob os princípios da licença Creative Commons Attribution 4.0 International, que permite o uso, partilha, adaptação, distribuição e transmissão em qualquer meio ou formato, desde que seja atribuído o devido crédito ao autor, à origem e à fonte do material gráfico. Caso o uso do material gráfico exceda o permitido pela legislação aplicável, deverá ser obtida autorização diretamente do titular dos direitos de autor.



SOPHIA EDITIONS

8404 N Rome Ave, Tampa,
Florida, USA

Email: contact@sophiaeditions.com

Phone: +1 (813) 699-2557

<https://sophiaeditions.com/>

DEDICATÓRIA

Às universidades que, mesmo diante das limitações, continuam a acreditar no poder transformador do conhecimento.

Aos docentes, investigadores, estudantes e gestores académicos que diariamente constroem esperança através da educação, da ciência e da inovação, muitas vezes em contextos marcados por desafios estruturais, desigualdades e escassez de recursos.

Às instituições de ensino superior dos contextos emergentes, que resistem, reinventam-se e persistem na missão de formar consciências críticas, produzir conhecimento socialmente relevante e contribuir para o desenvolvimento sustentável das suas sociedades.

A todos aqueles que compreendem que aprender não é apenas acumular informação, mas transformar realidades, criar possibilidades e construir futuros mais humanos, inclusivos e sustentáveis.

Dedico esta obra às universidades que ousam tornar-se organizações aprendentes, espaços de reflexão, colaboração, inovação e compromisso social, capazes de transformar conhecimento em desenvolvimento humano e esperança colectiva.

E, sobretudo, dedico este livro às futuras gerações, que herdarão os desafios do presente, mas também a responsabilidade e a capacidade de construir sociedades mais justas através da educação, da aprendizagem contínua e da valorização do conhecimento.

CONSELHO

EDITORIAL

PhD. Adalia Liset Rojas-Valladares, Universidad Metropolitana, Ecuador

PhD. Adrian Abreus-González, Universidad de Cienfuegos, Cuba

PhD. Adrian Ludet Arévalo-Salazar, Western University, Canadá

PhD. Alejandro Rafael Socorro-Castro, Universidad Metropolitana, Ecuador

PhD. Alina Rodríguez-Morales, Universidad de Guayaquil, Ecuador

PhD. Farshid Hadi, Islamic Azad University, Irán

PhD. Héctor Tecumshé-Mojica-Zárate, Centro Regional Universitario Oriente-Universidad Autónoma Chapingo, México

PhD. Esther Vega-Gea, Universidad de Córdoba, España

PhD. Hugo Freddy Torres-Maya, Universidad de Cienfuegos, Cuba

PhD. Juan G. Rivera-Ortiz, Ana G. Mendez University, USA

Dr. C. Ngo Hong Diep, Thudaumot University, Vietnam

PhD. Lázaro Salomón Dibut-Toledo, Universidad del Golfo de California, México

PhD. Luis Lizasoain-Hernández, Universidad del País Vasco, España

PhD. José Gervasio Partida-Seda, Centro Regional Universitario Oriente-Universidad Autónoma Chapingo, México

PhD. Luisa Morales-Maure, Universidad de Panamá, Panamá

PhD. Marily Rafaela Fuentes-Águila, Universidad Metropolitana, Ecuador

PhD. Maritza Librada Cáceres-Mesa, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

PhD. Marta Linares-Manrique, Universidad de Granada, España

Dr. C. Seyyed Nasser Mousavi, Islamic Azad University, Irán

PhD. Mikhail Benet-Rodríguez, Fundación Universitaria Cafam, Colombia

PhD. Julio Cabero-Almenara, Universidad de Sevilla, España

PhD. Raúl Rodríguez-Muñoz, Universidad de Cienfuegos, Cuba

PhD. Rolando Medina-Peña, Universidad Metropolitana, Ecuador

PhD. Samuel Sánchez-Gálvez, Universidad de Guayaquil, Ecuador

PhD. Yadir Torres Hernández, Universidad de Sevilla, España

SUMÁRIO

Prefácio	i
Introdução	vi
Capítulo 1. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento universitário	
1.1. A Aprendizagem organizacional como estratégia de desenvolvimento universitário	1
1.2. A Aprendizagem Organizacional nas Funções Substantivas da Universidade	14
1.3. Aprendizagem e inteligência organizacional nas universidades	28
1.4. Universidades em contextos de mudança	38
Capítulo 2. Enquadramento teórico da aprendizagem organizacional	
2.1. Fundamentos contemporâneos da aprendizagem organizacional	47
2.2. Criação do conhecimento e perspectivas críticas da aprendizagem organizacional	58
2.3. Síntese teórica e aplicação ao ensino superior em contextos emergentes	69
Capítulo 3. Modelo estratégico integrado de aprendizagem organizacional no Ensino Superior	
3.1. Gestão estratégica da aprendizagem organizacional	80
3.2. Monitorização estratégica e cultura organizacional de aprendizagem	88
3.3. Esquema do Modelo Estratégico de Gestão da Aprendizagem Organizacional	92

SUMÁRIO

Capítulo 4. Aplicação do modelo estratégico de aprendizagem organizacional às funções universitárias

- 4.1. Aplicação do modelo nos processos de ensino e aprendizagem106
- 4.2. Aplicação do modelo na investigação científica e produção do conhecimento111
- 4.3. Aplicação do modelo na extensão universitária e relação com a sociedade116
- 4.4. Aplicação do modelo na gestão institucional e integração universitária120

Capítulo 5. Proposta de implementação do modelo de aprendizagem organizacional em contextos emergentes

- 5.1. Fundamentos estratégicos da implementação do modelo127
- 5.2. Aplicação institucional do modelo de aprendizagem organizacional 134
- 5.3. Impactos, sustentabilidade e desafios da implementação 140

Capítulo 6. Aplicação da Aprendizagem Organizacional para Sustentabilidade Ambiental em Contextos Emergentes: Estudo de Caso

- 6.1. Fundamentos do estudo de caso e contextualização do problema ambiental146
- 6.2. Estratégias de implementação da aprendizagem organizacional para sustentabilidade ambiental152
- 6.3. Impactos institucionais, sustentabilidade e aprendizagem transformadora160

Referências168

PREFÁCIO

A transformação contemporânea do ensino superior constitui um dos fenômenos mais significativos do século XXI. As universidades deixaram de ser instituições relativamente estáveis e centradas exclusivamente na transmissão do conhecimento para se tornarem organizações complexas, dinâmicas e profundamente influenciadas pelas mudanças sociais, tecnológicas, econômicas e culturais que caracterizam a sociedade contemporânea. A globalização, a digitalização do conhecimento, a emergência da inteligência artificial, as exigências de sustentabilidade e a crescente necessidade de inovação colocam novos desafios às instituições universitárias, exigindo modelos de gestão mais flexíveis, colaborativos e orientados para aprendizagem contínua.

Nos contextos emergentes, estes desafios assumem uma dimensão ainda mais profunda. Muitas universidades localizadas em países em desenvolvimento enfrentam simultaneamente limitações estruturais, fragilidades institucionais, dificuldades de financiamento, insuficiência tecnológica e necessidade crescente de responder às exigências de desenvolvimento econômico e social das comunidades onde estão inseridas. Contudo, apesar destas dificuldades, estas instituições possuem igualmente um enorme potencial transformador, pois representam espaços privilegiados de produção do conhecimento, formação de capital humano, inovação científica e promoção do desenvolvimento sustentável.

É neste contexto que a aprendizagem organizacional surge como um elemento estratégico fundamental para fortalecimento institucional das universidades. Mais do que um conceito teórico associado à gestão organizacional, a aprendizagem organizacional representa uma capacidade institucional de adquirir, produzir, partilhar e transformar conhecimento em inovação, adaptação e melhoria contínua. Trata-se

de um processo Coletivo que envolve pessoas, estruturas, culturas institucionais e práticas organizacionais, permitindo às universidades responder de forma mais eficiente às mudanças e desafios do ambiente contemporâneo.

Ao longo das últimas décadas, diferentes correntes teóricas procuraram explicar como as organizações aprendem, se transformam e desenvolvem capacidades adaptativas. Entre os principais contributos destacam-se as abordagens de Peter Senge, Chris Argyris, Donald Schön, Nonaka e Takeuchi, cujas perspectivas oferecem importantes fundamentos para compreensão das universidades enquanto organizações aprendentes. Estas abordagens demonstram que a aprendizagem institucional não depende apenas da acumulação de informação, mas da capacidade de transformar experiências, práticas e conhecimentos em inovação organizacional e mudança estrutural.

Inspirado nestas contribuições teóricas, este livro parte do princípio de que as universidades contemporâneas precisam evoluir para organizações aprendentes, capazes de integrar conhecimento, estimular reflexão crítica, promover inovação contínua e fortalecer sua relevância social. A aprendizagem organizacional deixa de ser compreendida apenas como um instrumento administrativo e passa a constituir uma estratégia de desenvolvimento institucional orientada para sustentabilidade, transformação social e produção de conhecimento socialmente relevante.

A obra propõe um modelo estratégico integrado de gestão da aprendizagem organizacional aplicável às universidades em contextos emergentes. Este modelo foi concebido considerando as especificidades institucionais, sociais e culturais das universidades localizadas em contextos marcados por desafios estruturais, mas também por oportunidades significativas de inovação e crescimento. A proposta fundamenta-se na ideia de que o desenvolvimento universitário sustentável depende da capacidade institucional de aprender continuamente, adaptar-se às mudanças e construir processos Coletivos de inovação e melhoria organizacional.

O modelo estratégico apresentado assenta em quatro pilares fundamentais: gestão do conhecimento, desenvolvimento de competências, monitorização estratégica e cultura organizacional de aprendizagem. Estes pilares funcionam de forma integrada e interdependente, formando um sistema organizacional orientado para aprendizagem contínua, inovação institucional e desenvolvimento sustentável.

A gestão do conhecimento ocupa um lugar central nesta proposta, pois as universidades actuam essencialmente como organizações produtoras e disseminadoras de conhecimento. Contudo, não basta produzir conhecimento científico; torna-se necessário criar mecanismos institucionais capazes de promover circulação, sistematização e aplicação prática desse conhecimento. Neste sentido, a aprendizagem organizacional permite transformar conhecimento individual em património institucional Coletivo, fortalecendo capacidade científica e inovadora das universidades.

O desenvolvimento de competências constitui igualmente um elemento essencial do modelo. As universidades contemporâneas necessitam investir permanentemente na formação dos seus docentes, investigadores, gestores e técnicos administrativos, promovendo desenvolvimento de competências científicas, pedagógicas, tecnológicas e de liderança. A aprendizagem organizacional favorece criação de ambientes institucionais mais colaborativos e inovadores, capazes de estimular desenvolvimento humano e profissional contínuo.

Outro eixo estratégico refere-se à monitorização e avaliação institucional. A gestão universitária contemporânea exige capacidade de utilizar dados, indicadores e evidências para apoiar tomada de decisão e melhoria contínua dos processos académicos e administrativos. A aprendizagem organizacional permite transformar informação em conhecimento estratégico, fortalecendo eficiência institucional e capacidade adaptativa das universidades.

Por sua vez, a cultura organizacional de aprendizagem constitui o elemento integrador de todo o modelo. Universidades

orientadas para aprendizagem contínua desenvolvem culturas institucionais caracterizadas pela colaboração, partilha do conhecimento, inovação, reflexão crítica e abertura à mudança. Estas culturas fortalecem capacidade institucional para enfrentar desafios contemporâneos e consolidar processos sustentáveis de transformação organizacional.

Ao longo dos diferentes capítulos, o livro procura demonstrar como este modelo estratégico pode ser aplicado às funções fundamentais da universidade: ensino, investigação, extensão universitária e gestão institucional. Estas funções são analisadas não como áreas isoladas, mas como dimensões interdependentes de um sistema organizacional integrado orientado para produção e aplicação do conhecimento.

No domínio do ensino, discute-se importância da inovação pedagógica, das metodologias activas de aprendizagem e da integração das tecnologias digitais como elementos centrais da aprendizagem organizacional. Na investigação científica, destaca-se papel da interdisciplinaridade, das redes colaborativas e da produção de conhecimento aplicado para fortalecimento da capacidade científica das universidades.

No campo da extensão universitária, enfatiza-se necessidade de fortalecer relação entre universidade e sociedade, promovendo participação comunitária, valorização dos saberes locais e desenvolvimento de soluções sustentáveis para problemas sociais e ambientais. Já na gestão institucional, analisa-se importância da liderança, da cultura organizacional e da gestão baseada em evidências para consolidação de universidades mais eficientes, resilientes e inovadoras.

A obra dedica igualmente atenção especial aos contextos emergentes, reconhecendo que as universidades localizadas nestas realidades enfrentam desafios específicos que exigem modelos de gestão adaptados às suas condições institucionais, económicas e culturais. Assim, o livro propõe estratégias de implementação da aprendizagem organizacional ajustadas às necessidades e possibilidades destas instituições, valorizando simultaneamente conhecimento científico, inovação institucional e compromisso social.

Um dos aspectos centrais desta reflexão refere-se à sustentabilidade ambiental e ao papel das universidades na construção de sociedades mais sustentáveis. O livro inclui um estudo de caso orientado para aplicação da aprendizagem organizacional na promoção da sustentabilidade ambiental, demonstrando como as universidades podem transformar conhecimento científico em impacto social concreto através da integração entre investigação, ensino e envolvimento comunitário.

Mais do que apresentar um conjunto de conceitos teóricos, esta obra procura oferecer uma proposta estratégica para fortalecimento das instituições de ensino superior em contextos emergentes. A intenção é contribuir para desenvolvimento de universidades mais inovadoras, socialmente relevantes e capazes de responder aos desafios contemporâneos através da aprendizagem contínua e da gestão estratégica do conhecimento.

Este livro dirige-se a investigadores, gestores universitários, docentes, estudantes e profissionais interessados na gestão do ensino superior, aprendizagem organizacional, inovação institucional e desenvolvimento sustentável. Pretende igualmente contribuir para o debate académico sobre futuro das universidades e sobre o papel estratégico do conhecimento na transformação das sociedades contemporâneas.

Por fim, esta obra parte da convicção de que as universidades possuem um papel insubstituível na construção do desenvolvimento humano, científico e social. Num mundo marcado por profundas desigualdades, rápidas transformações e desafios globais complexos, as instituições de ensino superior precisam afirmar-se como organizações aprendentes, capazes de produzir conhecimento relevante, promover inovação e contribuir activamente para construção de sociedades mais sustentáveis, inclusivas e justas.

A aprendizagem organizacional surge, assim, não apenas como uma estratégia de gestão, mas como um caminho para fortalecimento das universidades enquanto espaços de reflexão crítica, transformação social e esperança Coletiva.

INTRODUÇÃO



O ensino superior atravessa um período de profundas transformações estruturais, marcado pela aceleração tecnológica, pela globalização do conhecimento, pelas exigências de sustentabilidade e pelas crescentes expectativas sociais em relação ao papel das universidades. Num contexto mundial caracterizado pela incerteza, pela complexidade e pela rápida circulação da informação, as instituições universitárias deixaram de ser apenas espaços tradicionais de formação académica para assumirem funções estratégicas relacionadas com inovação científica, desenvolvimento económico, inclusão social e transformação sustentável das sociedades.

As universidades contemporâneas enfrentam desafios cada vez mais complexos. A necessidade de melhorar a qualidade do ensino, aumentar a relevância da investigação científica, fortalecer a ligação com a sociedade e responder às exigências da transformação digital exige novos modelos de gestão institucional. As estruturas universitárias tradicionais, frequentemente marcadas por rigidez administrativa, fragmentação organizacional e resistência à mudança, revelam-se insuficientes para responder aos desafios emergentes do século XXI.

Nos contextos emergentes, esta realidade torna-se ainda mais desafiadora. Muitas instituições de ensino superior localizadas em países em desenvolvimento enfrentam simultaneamente limitações financeiras, fragilidade tecnológica, insuficiência de infraestruturas, desigualdades sociais e necessidade urgente de contribuir para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades. Contudo, estas universidades representam igualmente espaços privilegiados de esperança, inovação e transformação social, possuindo enorme potencial para produção do conhecimento e fortalecimento das capacidades humanas e institucionais.

Neste cenário, a aprendizagem organizacional afirma-se como um dos conceitos mais relevantes para compreensão e transformação das universidades contemporâneas. Mais do que uma simples abordagem administrativa, a aprendizagem

organizacional constitui um processo estratégico através do qual as instituições desenvolvem capacidade de aprender continuamente, transformar experiências em conhecimento, adaptar-se às mudanças e promover inovação institucional.

A aprendizagem organizacional permite às universidades evoluírem de estruturas burocráticas tradicionais para organizações aprendentes, caracterizadas pela colaboração, reflexão crítica, partilha do conhecimento e melhoria contínua. Esta perspectiva compreende a universidade como um sistema dinâmico no qual pessoas, estruturas, cultura organizacional, liderança e conhecimento interagem permanentemente, produzindo capacidades institucionais orientadas para inovação e sustentabilidade.

As contribuições teóricas de autores como Peter Senge, Chris Argyris, Donald Schön, Nonaka e Takeuchi demonstram que as organizações mais resilientes e inovadoras são aquelas capazes de transformar conhecimento em aprendizagem Coletiva e mudança institucional. Estas abordagens reforçam a ideia de que a aprendizagem organizacional não depende apenas da acumulação de informação, mas da capacidade de questionar práticas, reformular estruturas, integrar experiências e construir processos permanentes de inovação.

No contexto universitário, esta perspectiva assume relevância particular porque as universidades actuam simultaneamente como produtoras, transmissoras e aplicadoras do conhecimento. O ensino, a investigação científica, a extensão universitária e a gestão institucional dependem directamente da capacidade organizacional de criar, partilhar e utilizar conhecimento de forma estratégica.

Contudo, a aprendizagem organizacional nas universidades não pode ser compreendida de forma universal ou descontextualizada. As instituições de ensino superior estão inseridas em realidades sociais, económicas, culturais e políticas específicas que influenciam profundamente seus processos de gestão, inovação e desenvolvimento institucional. Assim, modelos organizacionais desenvolvidos em contextos

distintos necessitam ser reinterpretados e adaptados às realidades das universidades em contextos emergentes.

É precisamente neste ponto que esta obra se posiciona. O presente livro propõe uma reflexão aprofundada sobre a gestão da aprendizagem organizacional no ensino superior, apresentando um modelo estratégico integrado orientado para universidades em contextos emergentes. A proposta parte da ideia de que o desenvolvimento universitário sustentável depende da capacidade institucional de integrar conhecimento, inovação, cultura organizacional e participação social num sistema contínuo de aprendizagem.

O livro procura demonstrar que a aprendizagem organizacional deve ser entendida não apenas como instrumento técnico de gestão, mas como uma estratégia de transformação institucional capaz de fortalecer qualidade acadêmica, inovação científica, sustentabilidade e relevância social das universidades.

Ao longo da obra, desenvolve-se uma análise integrada dos principais fundamentos teóricos da aprendizagem organizacional, articulando-os com os desafios específicos do ensino superior contemporâneo. São exploradas as principais correntes teóricas do campo, destacando suas contribuições, limitações e possibilidades de aplicação às instituições universitárias em contextos emergentes.

Com base nesta fundamentação, apresenta-se um modelo estratégico integrado de aprendizagem organizacional sustentado em quatro pilares fundamentais: gestão do conhecimento, desenvolvimento de competências, monitorização estratégica e cultura organizacional de aprendizagem. Estes pilares são analisados como dimensões interdependentes de um sistema organizacional orientado para inovação, aprendizagem contínua e desenvolvimento sustentável.

A obra discute igualmente formas de aplicação deste modelo às principais funções universitárias: ensino, investigação científica, extensão universitária e gestão institucional, evidenciando como a aprendizagem organizacional pode

fortalecer integração institucional, qualidade académica e impacto social das universidades.

Além disso, são apresentadas propostas concretas de implementação do modelo em contextos emergentes, considerando desafios relacionados com liderança institucional, cultura organizacional, recursos tecnológicos, sustentabilidade e articulação entre universidade e sociedade.

O livro inclui ainda um estudo de caso voltado para aplicação da aprendizagem organizacional na promoção da sustentabilidade ambiental, demonstrando como as universidades podem transformar conhecimento científico em soluções práticas e impacto social através da integração entre investigação, ensino e participação comunitária.

Mais do que apresentar respostas definitivas, esta obra procura estimular reflexão crítica sobre o futuro das universidades e sobre o papel estratégico da aprendizagem organizacional na transformação do ensino superior. O objectivo central consiste em contribuir para construção de instituições universitárias mais inovadoras, resilientes, inclusivas e socialmente comprometidas.

Num mundo marcado por rápidas transformações e desafios globais cada vez mais complexos, as universidades precisam reafirmar seu papel como espaços de produção do conhecimento, pensamento crítico, inovação e desenvolvimento humano. Para isso, torna-se indispensável desenvolver modelos institucionais capazes de promover aprendizagem contínua, integração do conhecimento e adaptação permanente às mudanças do contexto contemporâneo.

A aprendizagem organizacional apresenta-se, assim, como um caminho estratégico para fortalecimento das universidades enquanto organizações aprendentes, capazes de transformar conhecimento em desenvolvimento institucional e impacto social sustentável. Mais do que uma teoria de gestão, trata-se de uma perspectiva de transformação organizacional orientada para construção de universidades preparadas para enfrentar os desafios do presente e contribuir activamente para construção do futuro.



01.

Aprendizagem organizacional e desenvolvimento universitário

1.1. A Aprendizagem organizacional como estratégia de desenvolvimento universitário

A gestão organizacional no contexto educativo tem evoluído significativamente ao longo das últimas décadas, acompanhando as transformações sociais, económicas, tecnológicas e culturais que caracterizam o mundo contemporâneo. No âmbito do ensino superior, essa evolução revela-se particularmente relevante, tendo em conta que as universidades deixaram de ser concebidas apenas como instituições tradicionais de transmissão do conhecimento para assumirem, progressivamente, o papel de organizações estratégicas, inovadoras e orientadas para a aprendizagem contínua.

Historicamente, as abordagens clássicas da gestão enfatizavam aspectos relacionados com a estrutura organizacional, a hierarquia administrativa, a divisão funcional do trabalho e a eficiência operacional. Esses modelos procuravam garantir estabilidade, controle e produtividade institucional. Contudo, perante a crescente complexidade dos ambientes académicos contemporâneos, tornou-se evidente que tais perspectivas já não respondiam adequadamente às exigências impostas às instituições de ensino superior. Atualmente, as universidades enfrentam contextos altamente dinâmicos, marcados pela globalização, pela rápida evolução tecnológica, pela internacionalização do conhecimento, pela competitividade científica e pelas constantes mudanças sociais. Nesse cenário, as instituições necessitam desenvolver capacidades permanentes de adaptação, inovação e transformação organizacional.

É precisamente neste contexto que emerge a relevância da aprendizagem organizacional como elemento central da gestão universitária contemporânea. Estudos recentes demonstram que as universidades necessitam de modelos de gestão mais flexíveis, colaborativos e orientados para a aprendizagem institucional, capazes de responder eficazmente às mudanças e desafios emergentes (Rodríguez-Ponce et al., 2024). Assim, a aprendizagem organizacional passa a ser entendida não apenas como uma ferramenta de apoio à gestão, mas como um fator estratégico indispensável à sustentabilidade e ao desenvolvimento institucional.

Por sua vez, Pedraja-Rejas et al. (2025) defendem que a aprendizagem organizacional constitui um fator estratégico essencial para promover inovação e melhorar o desempenho institucional nas universidades. Os autores argumentam que instituições universitárias capazes de aprender continuamente desenvolvem maior flexibilidade organizacional, fortalecem os processos de tomada de decisão e aumentam

significativamente sua capacidade de responder aos desafios contemporâneos. Além disso, o estudo evidencia que a aprendizagem organizacional favorece a criação de ambientes acadêmicos mais colaborativos, estimulando a produção científica, a inovação pedagógica e a sustentabilidade institucional.

De igual modo, Hael et al. (2024), através de uma análise bibliométrica, demonstram que a relação entre aprendizagem organizacional e inovação tem assumido crescente relevância na investigação científica internacional. Os autores identificam que as universidades modernas necessitam desenvolver culturas organizacionais orientadas para a aprendizagem contínua, especialmente diante das transformações tecnológicas e sociais atuais. O estudo reforça ainda que a aprendizagem organizacional constitui uma base fundamental para a criação de conhecimento, adaptação institucional e desenvolvimento de estratégias inovadoras no ensino superior.

Além disso, Boyce (2003) afirma que a aprendizagem organizacional é indispensável para alcançar e sustentar processos de mudança nas instituições de ensino superior. Segundo a autora, as universidades enfrentam resistências estruturais e culturais que dificultam processos de transformação institucional. Nesse sentido, a aprendizagem organizacional permite desenvolver capacidades coletivas de reflexão, adaptação e mudança, favorecendo a construção de instituições mais abertas à inovação, à participação e ao desenvolvimento contínuo.

Nessa mesma linha de pensamento, James (1997) sustenta que o desenvolvimento acadêmico nas universidades deve ser compreendido a partir de uma perspectiva de aprendizagem organizacional. O autor argumenta que as instituições universitárias precisam abandonar modelos excessivamente burocráticos e adotar práticas institucionais mais





flexíveis e colaborativas. Para James, a aprendizagem organizacional contribui para fortalecer o desenvolvimento profissional dos docentes, melhorar a qualidade do ensino e promover maior integração entre os diferentes setores da universidade.

Por outro lado, Basten e Haamann (2018) apresentam uma ampla revisão da literatura sobre aprendizagem organizacional, identificando diferentes abordagens teóricas relacionadas ao tema. Os autores demonstram que a aprendizagem organizacional envolve processos de aquisição, partilha, interpretação e institucionalização do conhecimento dentro das organizações. Além disso, defendem que organizações que promovem ambientes favoráveis à aprendizagem contínua conseguem melhorar sua capacidade de inovação, adaptação e competitividade institucional.

Adicionalmente, Viera Trevisan et al. (2024) destacam que a aprendizagem organizacional transformadora desempenha um papel central na promoção da sustentabilidade nas instituições de ensino superior. Através de uma revisão da literatura e de um estudo internacional de casos múltiplos, os autores demonstram que universidades sustentáveis desenvolvem práticas institucionais baseadas na reflexão crítica, na colaboração e na inovação contínua. Assim, a aprendizagem organizacional torna-se um mecanismo essencial para integrar sustentabilidade, gestão universitária e transformação institucional.

Por conseguinte, Evenseth et al. (2022) enfatizam que a aprendizagem organizacional contribui diretamente para o fortalecimento da resiliência organizacional. Segundo os autores, organizações que aprendem continuamente desenvolvem maior capacidade para enfrentar crises, adaptar-se a contextos instáveis e responder eficientemente a mudanças inesperadas. No contexto universitário, essa capacidade torna-se particularmente importante diante das rápidas

transformações tecnológicas, científicas e sociais que caracterizam o ensino superior contemporâneo.

Da mesma forma, Alqhtani e Ghoneim (2013) defendem que a aprendizagem organizacional constitui uma abordagem fundamental para transformar universidades em organizações aprendentes. Os autores argumentam que instituições universitárias orientadas para a aprendizagem conseguem promover maior participação institucional, fortalecer a gestão do conhecimento e melhorar a qualidade dos processos administrativos e acadêmicos. Além disso, destacam que a aprendizagem organizacional favorece culturas institucionais mais inovadoras e colaborativas.

Em complemento, Genç e İyigün (2011) analisam o papel da aprendizagem organizacional e da transferência de conhecimento na construção de alianças estratégicas. Os autores demonstram que a circulação eficiente do conhecimento fortalece a cooperação institucional, facilita processos de inovação e aumenta a capacidade competitiva das organizações. No caso das universidades, tais mecanismos favorecem parcerias acadêmicas, investigação colaborativa e integração entre diferentes áreas do conhecimento.

De forma semelhante, Schuttner et al. (2021) evidenciam que a aprendizagem organizacional e a resiliência institucional são elementos fundamentais para promover melhorias contínuas na qualidade organizacional. Os autores argumentam que organizações capazes de aprender coletivamente desenvolvem maior eficiência na resolução de problemas, na implementação de mudanças e na adaptação institucional. Essa perspectiva reforça a importância de fortalecer culturas organizacionais voltadas para a aprendizagem contínua nas universidades.

Além disso, Crossan e Berdrow (2003) relacionam a aprendizagem organizacional com os processos de renovação estratégica das organizações. Os





autores defendem que aprender organizacionalmente implica transformar experiências e conhecimentos individuais em práticas institucionais capazes de gerar inovação e desenvolvimento estratégico. No contexto universitário, essa perspectiva contribui para compreender como as instituições podem adaptar-se continuamente às mudanças do ambiente externo sem perder sua identidade acadêmica.

Do mesmo modo, Laubengaier et al. (2025) destacam a relevância da aprendizagem formal e informal na construção de culturas organizacionais orientadas para a aprendizagem. Segundo os autores, organizações que valorizam tanto processos estruturados de formação quanto experiências informais de aprendizagem conseguem fortalecer a colaboração, a criatividade e o desenvolvimento contínuo dos seus membros. Nas universidades, isso implica promover ambientes institucionais favoráveis à troca de experiências, inovação pedagógica e desenvolvimento profissional permanente.

Por outro lado, Dada e Fogg (2016) analisam a relação entre aprendizagem organizacional, orientação empreendedora e envolvimento universitário nas pequenas e médias empresas. Os autores demonstram que as universidades desempenham um papel importante na transferência de conhecimento e na promoção da inovação organizacional. Além disso, destacam que a interação entre universidades e organizações externas favorece processos de aprendizagem colaborativa e desenvolvimento socioeconômico.

De igual importância, Dodgson (1993) apresenta uma das revisões teóricas mais relevantes sobre aprendizagem organizacional, definindo-a como um processo através do qual as organizações constroem, organizam e utilizam conhecimento para melhorar seu desempenho. O autor enfatiza que a aprendizagem organizacional não se limita à aquisição de informação,

mas envolve também a capacidade institucional de transformar conhecimento em ação estratégica. Essa perspectiva tornou-se fundamental para os estudos contemporâneos sobre gestão universitária e inovação institucional.

Finalmente, Saadat e Saadat (2016) defendem que a aprendizagem organizacional representa um dos principais fatores de sucesso das organizações contemporâneas. Segundo os autores, organizações que desenvolvem culturas de aprendizagem contínua apresentam maior capacidade de inovação, melhor desempenho institucional e maior eficiência na gestão dos seus recursos. No contexto universitário, isso significa que a aprendizagem organizacional contribui diretamente para fortalecer a qualidade acadêmica, a sustentabilidade institucional e a capacidade de adaptação às exigências da sociedade contemporânea.

A aprendizagem organizacional tem sido reconhecida como um elemento estratégico fundamental para o desenvolvimento e transformação das universidades contemporâneas. As diferentes abordagens analisadas evidenciam que as instituições de ensino superior necessitam desenvolver capacidades permanentes de adaptação, inovação e gestão do conhecimento para responder aos desafios impostos pelos contextos sociais, tecnológicos e acadêmicos atuais. Nesse sentido, a aprendizagem organizacional deixa de ser entendida apenas como um processo técnico e passa a assumir um papel central na sustentabilidade institucional e na melhoria contínua da qualidade universitária.

Os estudos demonstram igualmente que organizações orientadas para a aprendizagem conseguem fortalecer a colaboração institucional, estimular a inovação pedagógica e científica e melhorar os processos de tomada de decisão. A criação de ambientes organizacionais favoráveis à partilha de conhecimento





contribui para aumentar a eficiência institucional, promover maior integração entre os diferentes setores da universidade e fortalecer a capacidade coletiva de resolução de problemas complexos.

Além disso, a literatura evidencia que a aprendizagem organizacional está diretamente associada à capacidade de transformação institucional, permitindo às universidades desenvolver culturas organizacionais mais flexíveis, participativas e resilientes. A valorização da aprendizagem contínua favorece processos de mudança sustentável, fortalece a liderança acadêmica e amplia a capacidade institucional de enfrentar contextos de incerteza e instabilidade.

Outro aspecto relevante refere-se à importância da gestão do conhecimento e da aprendizagem colaborativa para o fortalecimento das relações institucionais e da inovação organizacional. As universidades assumem um papel estratégico na produção, circulação e aplicação do conhecimento, promovendo redes de cooperação, investigação interdisciplinar e desenvolvimento social. Dessa forma, a aprendizagem organizacional contribui não apenas para o crescimento interno das instituições, mas também para o fortalecimento da sua função social e acadêmica.

As contribuições analisadas reforçam que a consolidação de culturas organizacionais orientadas para a aprendizagem exige investimento contínuo na formação dos recursos humanos, na comunicação institucional, na liderança participativa e na criação de mecanismos permanentes de avaliação e melhoria. Assim, as universidades que aprendem continuamente tornam-se mais preparadas para inovar, adaptar-se às mudanças e responder de forma sustentável às exigências do ensino superior contemporâneo.

As universidades contemporâneas são reconhecidas como organizações intensivas em conhecimento. O conhecimento constitui o principal recurso estratégico

dessas instituições, sendo produzido, compartilhado, difundido e aplicado em múltiplas dimensões da vida acadêmica. Nesse sentido, a criação de ambientes institucionais favoráveis à aprendizagem contínua torna-se essencial para garantir a qualidade do ensino, da investigação científica, da extensão universitária e da gestão acadêmica.

A gestão do conhecimento assume, neste quadro, um papel determinante. As instituições de ensino superior devem desenvolver mecanismos que favoreçam a produção coletiva do saber, a circulação de experiências e a valorização das competências institucionais. A literatura recente evidencia que a gestão eficaz do conhecimento promove níveis mais elevados de inovação, colaboração interdisciplinar e impacto científico nas universidades. Dessa forma, a aprendizagem organizacional deixa de estar centrada exclusivamente nos indivíduos e passa a envolver a capacidade institucional de transformar informação e experiência em conhecimento estratégico para o desenvolvimento organizacional.

Além disso, diversos estudos empíricos demonstram que existe uma relação direta entre aprendizagem organizacional, desempenho institucional e sustentabilidade universitária. Organizações acadêmicas que desenvolvem culturas institucionais orientadas para a aprendizagem apresentam melhores níveis de desempenho, maior capacidade de adaptação às mudanças e maior eficiência na resolução de problemas complexos (Elbawab, 2024). Isso significa que a aprendizagem organizacional não constitui apenas um processo técnico ou administrativo, mas um elemento cultural profundamente associado à identidade e à dinâmica das instituições.

No contexto atual, caracterizado pela aceleração das transformações sociais e tecnológicas, a aprendizagem organizacional deve ser compreendida como um processo contínuo, sistemático e transformador.





Esse processo envolve não apenas a aquisição de novos conhecimentos, mas também a capacidade institucional de integrar esses conhecimentos nas práticas administrativas, pedagógicas e científicas da universidade. Assim, aprender organizacionalmente implica refletir criticamente sobre as experiências vividas, adaptar práticas existentes, desenvolver soluções inovadoras e criar mecanismos permanentes de melhoria institucional.

A investigação contemporânea reforça que a transformação das universidades depende fortemente da capacidade de desenvolver processos de aprendizagem organizacional que atravessem todas as dimensões institucionais, incluindo o ensino, a investigação, a extensão universitária e a gestão acadêmica. Nesse sentido, a aprendizagem organizacional constitui um instrumento fundamental para promover mudanças estruturais sustentáveis nas instituições de ensino superior.

Por outro lado, as abordagens pedagógicas inovadoras também desempenham um papel relevante na promoção da aprendizagem organizacional. Entre essas abordagens destaca-se a aprendizagem baseada em problemas (*problem-based learning*), considerada uma metodologia eficaz para estimular o pensamento crítico, a resolução colaborativa de problemas e a construção coletiva do conhecimento. Estudos recentes demonstram que metodologias pedagógicas inovadoras contribuem significativamente para o desenvolvimento de culturas institucionais orientadas para a inovação, a reflexão crítica e a aprendizagem contínua (Thomsen et al., 2024).

A incorporação dessas abordagens pedagógicas favorece não apenas a melhoria do processo de ensino-aprendizagem, mas também a transformação da própria cultura organizacional das universidades. Quando docentes, estudantes e gestores participam ativamente de processos colaborativos de construção

do conhecimento, fortalece-se a capacidade institucional de aprender coletivamente, inovar e adaptar-se às exigências contemporâneas.

Neste sentido, a gestão da aprendizagem nas universidades não pode restringir-se a uma lógica meramente reativa, limitada à resolução pontual de problemas administrativos ou acadêmicos. Pelo contrário, deve assumir um caráter estratégico, reflexivo e transformador, orientado para o desenvolvimento institucional sustentável. Isso implica criar condições organizacionais que favoreçam a colaboração, a experimentação, a criatividade, o diálogo institucional e a aprendizagem contínua.

A universidade, enquanto organização socialmente responsável e produtora de conhecimento, necessita promover ambientes institucionais capazes de estimular a partilha de saberes, a reflexão crítica e o desenvolvimento permanente de competências entre docentes, investigadores, estudantes e colaboradores administrativos. Tais ambientes contribuem para fortalecer a missão institucional da universidade, garantindo não apenas a formação de profissionais qualificados, mas também a formação de cidadãos críticos, éticos e comprometidos com o desenvolvimento social.

A aprendizagem organizacional afirma-se, assim, como um dos principais pilares da melhoria contínua da qualidade do ensino superior. Através dela, as universidades tornam-se mais dinâmicas, resilientes e preparadas para enfrentar os desafios impostos pelos contextos emergentes. Instituições que aprendem continuamente desenvolvem maior capacidade de inovação, melhor gestão dos recursos institucionais e maior eficiência na concretização dos seus objetivos estratégicos.

Para sustentar efetivamente os processos de aprendizagem organizacional, torna-se indispensável a implementação de estratégias estruturadas de





adaptação institucional. Essas estratégias devem estar articuladas com os objetivos acadêmicos, científicos e administrativos da universidade, promovendo uma cultura organizacional orientada para o desenvolvimento contínuo.

Entre os principais eixos estratégicos para fortalecer a aprendizagem organizacional no ensino superior destacam-se:

1. Sistema Integrado de Gestão do Conhecimento

As universidades devem desenvolver sistemas integrados capazes de recolher, organizar, armazenar e disseminar conhecimentos produzidos no contexto institucional. Isso inclui a valorização das boas práticas pedagógicas, científicas e administrativas, bem como a criação de mecanismos que facilitem a circulação da informação e o trabalho colaborativo entre diferentes áreas acadêmicas e administrativas.

A implementação de plataformas institucionais de partilha do conhecimento contribui para reduzir a fragmentação organizacional e fortalecer a cooperação interdisciplinar. Além disso, permite preservar a memória institucional, evitar a perda de conhecimentos estratégicos e promover processos mais eficientes de tomada de decisão.

2. Capacitação Contínua dos Recursos Humanos

O desenvolvimento institucional das universidades depende diretamente da qualificação permanente dos seus recursos humanos. Nesse sentido, torna-se essencial investir continuamente na formação pedagógica, tecnológica, científica e administrativa de docentes, gestores e colaboradores.

As rápidas transformações tecnológicas e metodológicas que caracterizam o ensino superior contemporâneo exigem atualização constante das competências profissionais. A formação contínua fortalece a capacidade de inovação institucional,

melhora a qualidade dos serviços prestados e promove maior eficiência organizacional.

Além disso, a capacitação em liderança académica e gestão estratégica contribui para o fortalecimento da governação universitária, favorecendo processos decisórios mais participativos, transparentes e orientados para resultados.

3. Monitorização e Avaliação Institucional

A monitorização e avaliação permanentes constituem elementos essenciais para garantir a eficácia dos processos de aprendizagem organizacional. A definição de indicadores de desempenho permite acompanhar os resultados das ações implementadas, identificar fragilidades institucionais e promover ajustes contínuos nas políticas académicas e administrativas.

Os processos avaliativos devem ser compreendidos como instrumentos de aprendizagem institucional e não apenas como mecanismos de controlo burocrático. A avaliação contínua favorece a produção de conhecimento sobre o funcionamento organizacional da universidade, permitindo identificar oportunidades de melhoria e fortalecer a qualidade institucional.

Além disso, sistemas eficazes de monitorização contribuem para aumentar a transparência, a responsabilização institucional e a capacidade estratégica das universidades.

Por conseguinte, todas essas estratégias devem ser sustentadas por uma cultura organizacional aberta à mudança, à inovação e à aprendizagem contínua. A construção de uma cultura institucional favorável à aprendizagem exige liderança comprometida, participação coletiva, comunicação eficaz e valorização permanente do conhecimento.

Em contextos emergentes, como o angolano, a aprendizagem organizacional assume ainda maior relevância, uma vez que as universidades enfrentam desafios relacionados com a expansão





do ensino superior, a modernização institucional, a internacionalização acadêmica e a necessidade de melhoria da qualidade educativa. Estudos realizados no contexto universitário angolano demonstram que o fortalecimento das competências profissionais dos docentes constitui um elemento essencial para a melhoria da qualidade do ensino superior e para a consolidação de instituições acadêmicas mais eficientes e inovadoras (Simba Teixeira de Oliveira et al., 2023).

Além disso, os processos de socialização organizacional dos professores recém-enquadrados revelam a importância da integração institucional, da partilha de experiências e do desenvolvimento de culturas organizacionais orientadas para a aprendizagem contínua e adaptação institucional (Cacope, 2019). Nesse sentido, fortalecer a aprendizagem organizacional nas instituições de ensino superior representa um caminho estratégico para promover universidades mais inovadoras, inclusivas, sustentáveis e alinhadas às exigências do desenvolvimento nacional e global.

1.2. A Aprendizagem Organizacional nas Funções Sustantivas da Universidade

A aprendizagem organizacional manifesta-se de forma integrada e transversal nas principais funções das universidades, nomeadamente no ensino, na investigação científica, na extensão universitária e na gestão institucional. Estas funções são interdependentes e constituem os pilares fundamentais da missão das instituições de ensino superior, contribuindo para a produção, disseminação e aplicação do conhecimento em benefício da sociedade.

No contexto contemporâneo, marcado por rápidas transformações sociais, científicas e tecnológicas, as universidades são chamadas a desenvolver capacidades permanentes de adaptação, inovação e resposta às necessidades emergentes. Nesse cenário,

a aprendizagem organizacional assume-se como um mecanismo estratégico que permite às instituições fortalecer as suas competências institucionais, melhorar os seus processos internos e promover maior qualidade académica e científica.

A aprendizagem organizacional não deve ser compreendida apenas como um fenómeno administrativo ou técnico, mas como uma dinâmica coletiva que atravessa todas as dimensões da vida universitária. Trata-se de um processo contínuo através do qual as universidades adquirem, produzem, partilham e aplicam conhecimentos, transformando experiências em práticas institucionais capazes de promover desenvolvimento sustentável, inovação e melhoria contínua.

Por sua vez, O’Dea (2024) destaca que os processos de inovação e transformação no ensino superior tornaram-se indispensáveis diante das profundas mudanças sociais, tecnológicas e institucionais que afetam as universidades contemporâneas. A autora argumenta que as instituições de ensino superior necessitam desenvolver maior capacidade de adaptação organizacional, promovendo culturas institucionais abertas à mudança, à criatividade e à aprendizagem contínua. Nesse contexto, a aprendizagem organizacional assume um papel estratégico ao favorecer ambientes universitários mais flexíveis, inovadores e orientados para a melhoria permanente da qualidade académica e científica.

De igual modo, Bahrami et al. (2016) defendem que a aprendizagem organizacional exerce um papel mediador fundamental entre inteligência organizacional e agilidade institucional. Os autores demonstram que organizações capazes de aprender continuamente desenvolvem maior rapidez na adaptação às mudanças e melhor capacidade de resposta diante de contextos complexos e dinâmicos. No contexto universitário, essa perspectiva evidencia a importância da aprendizagem





organizacional para fortalecer processos de gestão, inovação e adaptação institucional.

Além disso, Eckel (2002) analisa os processos de transformação institucional nas universidades, enfatizando que mudanças sustentáveis no ensino superior dependem da construção de culturas organizacionais orientadas para a aprendizagem e para o desenvolvimento coletivo. A autora destaca que a transformação universitária não ocorre apenas por meio de reformas administrativas, mas exige envolvimento institucional, participação acadêmica e desenvolvimento contínuo das capacidades organizacionais. Assim, a aprendizagem organizacional torna-se um elemento central para promover inovação e mudança estrutural nas universidades.

Nessa mesma linha, Klimkina e Dorner (2026) ressaltam a importância da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional nos processos de internacionalização universitária. As autoras demonstram que os escritórios de relações internacionais desempenham um papel estratégico na circulação do conhecimento institucional, favorecendo cooperação acadêmica, mobilidade internacional e fortalecimento das redes globais de aprendizagem. Dessa forma, a aprendizagem organizacional contribui significativamente para ampliar a capacidade das universidades de atuar em contextos internacionais cada vez mais competitivos e interdependentes.

Por outro lado, van Breda-Verduijn e Heijboer (2016) enfatizam que a cultura de aprendizagem constitui um elemento essencial para o desenvolvimento da aprendizagem contínua nas organizações. Os autores argumentam que instituições capazes de criar ambientes favoráveis à aprendizagem fortalecem a inovação, a colaboração e o desenvolvimento profissional dos seus membros. No contexto universitário, essa perspectiva evidencia a necessidade de construir culturas organizacionais que estimulem

reflexão crítica, partilha de experiências e melhoria contínua dos processos académicos e administrativos.

Adicionalmente, Zohra et al. (2023) demonstram que a gestão de competências influencia diretamente os processos de aprendizagem organizacional nas universidades. A investigação realizada na Universidade de Djelfa, na Argélia, evidencia que o desenvolvimento de competências institucionais favorece maior eficiência organizacional, melhoria da qualidade académica e fortalecimento da capacidade de inovação. Os autores reforçam ainda que universidades que investem na valorização das competências humanas desenvolvem maior capacidade de adaptação às exigências contemporâneas do ensino superior.

De forma semelhante, Du et al. (2022) destacam que a aprendizagem organizacional e a cooperação externa exercem influência significativa sobre a inovação tecnológica das organizações. Os autores defendem que a interação entre aprendizagem interna e colaboração externa fortalece a criação de conhecimento, favorecendo processos mais eficazes de inovação e desenvolvimento institucional. No contexto universitário, essa abordagem reforça a importância das redes de cooperação científica e das parcerias institucionais para o avanço tecnológico e académico.

Além disso, Holyoke et al. (2012) analisam se os departamentos académicos podem ser percebidos como organizações aprendentes. Os autores concluem que departamentos universitários que promovem colaboração, partilha de conhecimento e participação coletiva desenvolvem ambientes mais favoráveis à aprendizagem organizacional. Essa perspetiva evidencia que a aprendizagem organizacional não ocorre apenas ao nível institucional, mas também nas estruturas internas que compõem a universidade, fortalecendo a qualidade académica e o desenvolvimento profissional.





Por conseguinte, Argote et al. (2021) apresentam uma importante sistematização dos processos de aprendizagem organizacional, identificando dimensões como busca de conhecimento, criação, retenção e transferência de aprendizagem. Os autores demonstram que organizações capazes de gerir eficientemente esses processos apresentam melhores resultados institucionais e maior capacidade de inovação. Essa abordagem contribui para compreender a aprendizagem organizacional como um processo dinâmico e estratégico essencial para o funcionamento das universidades contemporâneas.

Do mesmo modo, Wiśniewska et al. (2021) destacam que a aprendizagem organizacional ao nível individual influencia positivamente a percepção de empregabilidade e o desenvolvimento profissional. Os autores demonstram que ambientes organizacionais orientados para a aprendizagem favorecem aquisição contínua de competências, fortalecimento da autonomia profissional e melhoria do desempenho institucional. Nas universidades, essa perspectiva reforça a importância de promover oportunidades permanentes de formação e desenvolvimento académico.

Em complemento, Uvhagen et al. (2024) analisam estratégias utilizadas na introdução de novos métodos de trabalho a partir da teoria das organizações aprendentes. Os autores evidenciam que processos de mudança organizacional tornam-se mais eficazes quando as instituições promovem aprendizagem colaborativa, liderança participativa e comunicação organizacional eficiente. No contexto universitário, esses elementos são fundamentais para facilitar processos de inovação pedagógica, administrativa e institucional.

Por outro lado, Hussein et al. (2014) defendem que as organizações aprendentes exercem impacto positivo sobre o desempenho institucional e a capacidade de inovação das instituições de ensino superior. Os

autores propõem que universidades orientadas para a aprendizagem contínua conseguem melhorar seus processos administrativos, fortalecer a criatividade organizacional e desenvolver maior competitividade acadêmica. Dessa forma, a aprendizagem organizacional torna-se um fator estratégico para a modernização universitária.

Patky (2020) demonstra, através de uma revisão da literatura, que a aprendizagem organizacional influencia diretamente o desempenho organizacional e os processos de inovação. A autora destaca que organizações que promovem culturas de aprendizagem contínua apresentam maior capacidade de adaptação, melhor gestão do conhecimento e maior eficiência institucional. No contexto das universidades, essa perspectiva reforça a necessidade de consolidar ambientes organizacionais capazes de estimular inovação, desenvolvimento científico e melhoria permanente da qualidade acadêmica.

A aprendizagem organizacional é reconhecida como um elemento estratégico fundamental para a transformação e modernização das universidades contemporâneas. As diferentes abordagens analisadas demonstram que as instituições de ensino superior necessitam desenvolver capacidades permanentes de adaptação, inovação e gestão do conhecimento para responder às exigências de contextos acadêmicos cada vez mais complexos e dinâmicos. Nesse sentido, a aprendizagem organizacional fortalece a capacidade institucional de promover mudanças sustentáveis, melhorar os processos internos e ampliar a qualidade acadêmica e científica.

Os estudos evidenciam igualmente que culturas organizacionais orientadas para a aprendizagem contínua favorecem ambientes mais colaborativos, participativos e inovadores. A valorização da aprendizagem coletiva contribui para fortalecer a comunicação institucional, estimular a criatividade





e promover maior integração entre docentes, estudantes, investigadores e gestores. Além disso, a aprendizagem organizacional permite consolidar práticas institucionais mais flexíveis e orientadas para a melhoria contínua.

Outro aspeto relevante refere-se à importância da gestão do conhecimento e do desenvolvimento de competências institucionais. As universidades que investem na formação contínua dos seus recursos humanos e na circulação eficiente do conhecimento desenvolvem maior capacidade de inovação, adaptação tecnológica e competitividade académica. A aprendizagem organizacional favorece ainda a retenção, transferência e aplicação estratégica do conhecimento produzido no contexto universitário.

As contribuições analisadas reforçam também que a aprendizagem organizacional exerce impacto direto sobre o desempenho institucional e a eficácia organizacional. Instituições orientadas para a aprendizagem apresentam maior capacidade de enfrentar mudanças, implementar novos métodos de trabalho e responder de forma mais eficiente aos desafios administrativos, científicos e pedagógicos. Dessa forma, a aprendizagem contínua contribui para fortalecer a resiliência organizacional e a sustentabilidade institucional das universidades.

Além disso, destaca-se a relevância da cooperação externa, da internacionalização e das redes de colaboração académica como mecanismos importantes para o fortalecimento da aprendizagem organizacional. A interação entre universidades, organizações e diferentes atores sociais favorece a inovação, amplia a circulação de conhecimentos e fortalece o papel estratégico das instituições de ensino superior no desenvolvimento científico, social e tecnológico.

As abordagens analisadas demonstram que a aprendizagem organizacional não se limita

aos processos administrativos, mas manifesta-se de forma transversal em todas as funções da universidade, incluindo o ensino, a investigação, a extensão universitária e a gestão institucional. Assim, universidades que promovem culturas de aprendizagem contínua tornam-se mais inovadoras, resilientes, democráticas e preparadas para responder aos desafios contemporâneos do ensino superior.

A aprendizagem organizacional ocupa atualmente um lugar central nos processos de desenvolvimento e transformação das universidades contemporâneas. Num contexto marcado pela rápida evolução científica, tecnológica, social e institucional, as instituições de ensino superior são desafiadas a fortalecer continuamente as suas capacidades de inovação, adaptação e produção de conhecimento.

Nesse cenário, a aprendizagem organizacional assume-se como um mecanismo estratégico transversal que influencia diretamente as diferentes funções universitárias, contribuindo para a melhoria da qualidade académica, científica, administrativa e social das instituições. Assim, o ensino, a investigação científica, a extensão universitária e a gestão institucional passam a ser compreendidos não apenas como áreas funcionais isoladas, mas como dimensões interligadas sustentadas por processos permanentes de aprendizagem, colaboração e desenvolvimento organizacional.

- **A Aprendizagem Organizacional na Função de Ensino**

Na função de ensino, a aprendizagem organizacional traduz-se essencialmente na adoção de práticas pedagógicas inovadoras, centradas no estudante e orientadas para o desenvolvimento de competências académicas, científicas, técnicas e sociais. A universidade contemporânea já não pode limitar-se à simples transmissão de conteúdos teóricos; exige-se, atualmente, um modelo de ensino capaz de





promover pensamento crítico, criatividade, autonomia, capacidade de resolução de problemas e adaptação às exigências do mercado de trabalho e da sociedade.

Nesse contexto, a aprendizagem organizacional favorece a criação de ambientes educativos mais dinâmicos, participativos e colaborativos, nos quais docentes e estudantes assumem papéis ativos no processo de construção do conhecimento. Estudos recentes demonstram que metodologias ativas, como a aprendizagem baseada em problemas (*problem-based learning*), a aprendizagem colaborativa e outras abordagens centradas no estudante, contribuem significativamente para o desenvolvimento de competências críticas e para a melhoria da qualidade do ensino superior (Thomsen et al., 2024).

A utilização dessas metodologias representa uma mudança importante na cultura pedagógica universitária, uma vez que desloca o foco do ensino tradicional para modelos mais interativos e participativos. A aprendizagem organizacional permite, assim, que as instituições avaliem continuamente as suas práticas pedagógicas, identifiquem fragilidades e desenvolvam estratégias de inovação curricular e metodológica.

Além disso, o avanço das tecnologias digitais tem provocado profunda transformação no ensino superior, reforçando a necessidade de adaptação contínua das práticas educativas. A integração de plataformas digitais, ambientes virtuais de aprendizagem, recursos multimídia e ferramentas interativas exige que as universidades desenvolvam capacidades institucionais permanentes de aprendizagem e inovação pedagógica. Estudos recentes indicam que a utilização de tecnologias digitais contribui para uma aprendizagem mais dinâmica, flexível e centrada no estudante, favorecendo maior participação e melhor desempenho acadêmico (Khoa e Huynh, 2024).

A aprendizagem organizacional, nesse sentido, possibilita que as universidades ajustem continuamente

os seus currículos, métodos de ensino e estratégias avaliativas às exigências contemporâneas. A atualização permanente dos programas acadêmicos torna-se indispensável para garantir a formação de profissionais competentes, críticos e preparados para enfrentar desafios complexos em diferentes áreas do conhecimento.

Por conseguinte, a aprendizagem organizacional no ensino fortalece não apenas a qualidade da formação acadêmica, mas também a capacidade institucional de responder às mudanças sociais, científicas e tecnológicas que caracterizam o contexto atual do ensino superior.

- **A Aprendizagem Organizacional na Investigação Científica**

Na função de investigação, a aprendizagem organizacional está diretamente associada à capacidade institucional de produzir conhecimento relevante, promover inovação científica e contribuir para o avanço tecnológico e social. A investigação constitui uma das dimensões centrais da missão universitária, sendo responsável pela geração de novos conhecimentos e pela procura de soluções para os problemas enfrentados pela sociedade.

As universidades contemporâneas necessitam desenvolver ambientes institucionais favoráveis à investigação científica, incentivando a colaboração interdisciplinar, o trabalho em rede e a partilha de conhecimento entre investigadores, docentes e estudantes. A literatura recente evidencia que a colaboração interdisciplinar constitui um dos principais fatores para o fortalecimento do desenvolvimento científico e tecnológico nas instituições de ensino superior.

A aprendizagem organizacional favorece a construção de comunidades académicas de aprendizagem, nas quais a troca de experiências e saberes contribui para





o fortalecimento da cultura científica institucional. Esse processo permite que as universidades desenvolvam maior capacidade de inovação, adaptação e competitividade científica.

Além disso, estudos recentes demonstram que a aprendizagem organizacional está diretamente relacionada com a inovação institucional e com a melhoria do desempenho científico das universidades (Hassan e Oufkir, 2024). Instituições que promovem ambientes de aprendizagem contínua tendem a apresentar maior produtividade científica, melhor qualidade das investigações realizadas e maior capacidade de captação de recursos para investigação.

A investigação universitária deve igualmente estar alinhada com as necessidades sociais e os desafios do desenvolvimento nacional. Nesse sentido, a aprendizagem organizacional permite que as universidades ajustem continuamente as suas prioridades científicas, desenvolvendo projetos de investigação relevantes para a resolução de problemas económicos, sociais, ambientais e tecnológicos.

No contexto angolano, essa perspetiva assume particular relevância, tendo em conta a necessidade de fortalecer a investigação científica como instrumento de desenvolvimento nacional. As universidades são chamadas a desempenhar um papel estratégico na produção de conhecimento aplicado às realidades locais, contribuindo para a melhoria das condições sociais, económicas e institucionais do país.

- **A Aprendizagem Organizacional na Extensão Universitária**

A extensão universitária representa a ligação entre a universidade e a sociedade, permitindo a aplicação prática do conhecimento produzido no contexto académico. Trata-se de uma função essencial que aproxima a instituição universitária das comunidades, organizações, empresas e diferentes setores sociais,

promovendo intercâmbio de saberes e desenvolvimento coletivo.

A aprendizagem organizacional desempenha um papel fundamental na consolidação da extensão universitária, uma vez que permite às instituições adaptar continuamente as suas ações às necessidades emergentes da sociedade. Através desse processo, as universidades desenvolvem maior capacidade de compreender os problemas sociais, criar soluções inovadoras e fortalecer o seu compromisso com o desenvolvimento sustentável.

A literatura recente destaca que as universidades devem atuar como agentes estratégicos de desenvolvimento regional, promovendo inovação social, transferência de conhecimento e fortalecimento das capacidades locais (Király e Dén-Nagy, 2024). Nesse sentido, a extensão universitária deixa de ser entendida apenas como prestação de serviços à comunidade, assumindo um papel mais amplo de intervenção social, transformação comunitária e promoção do desenvolvimento humano.

A aprendizagem organizacional permite às universidades avaliar continuamente o impacto das suas ações extensionistas, identificar desafios sociais emergentes e reformular estratégias de intervenção. Esse processo fortalece a relevância social das instituições de ensino superior e contribui para maior integração entre universidade e sociedade.

Além disso, as atividades de extensão proporcionam importantes oportunidades de aprendizagem institucional, uma vez que permitem às universidades adquirir conhecimentos sobre as realidades sociais, económicas e culturais das comunidades onde estão inseridas. Essa interação favorece a construção de práticas académicas mais contextualizadas, inclusivas e alinhadas às necessidades reais da população.

Em contextos emergentes, como o angolano, a extensão universitária assume um papel ainda mais





relevante, contribuindo para a promoção da cidadania, do desenvolvimento local, da inclusão social e da valorização do conhecimento científico aplicado às necessidades nacionais.

• **A Aprendizagem Organizacional na Gestão Institucional**

Na gestão institucional, a aprendizagem organizacional contribui significativamente para a melhoria dos processos administrativos, para a modernização da governação universitária e para o fortalecimento da capacidade de tomada de decisões estratégicas.

As universidades contemporâneas enfrentam desafios administrativos cada vez mais complexos, relacionados com gestão de recursos, qualidade académica, internacionalização, inovação tecnológica e sustentabilidade institucional. Nesse cenário, a aprendizagem organizacional permite desenvolver modelos de gestão mais eficientes, flexíveis e orientados para resultados.

Estudos recentes demonstram que a liderança e as capacidades de aprendizagem organizacional influenciam diretamente o desempenho institucional, sendo fatores determinantes para a eficácia organizacional nas universidades (Duressa e Kidane, 2024). Isso significa que instituições capazes de aprender continuamente apresentam maior capacidade de adaptação às mudanças e melhores níveis de eficiência administrativa.

A aprendizagem organizacional favorece igualmente a implementação de práticas de gestão baseadas em evidências, permitindo que as decisões institucionais sejam sustentadas por dados, análises e processos avaliativos contínuos. Esse modelo contribui para maior transparência, responsabilização e qualidade na administração universitária.

Além disso, a cultura organizacional e a capacidade de adaptação constituem elementos fundamentais

para a implementação de mudanças estratégicas e processos de inovação institucional (Hendrayati et al., 2024). Universidades com culturas organizacionais abertas à aprendizagem tendem a apresentar maior capacidade de enfrentar crises, gerir mudanças e promover melhorias sustentáveis.

A adoção de modelos de gestão participativa representa igualmente um elemento central da aprendizagem organizacional. A participação de docentes, estudantes, investigadores e colaboradores nos processos de tomada de decisão fortalece o compromisso institucional, melhora a comunicação organizacional e favorece ambientes de trabalho mais colaborativos e inovadores.

Nesse sentido, a aprendizagem organizacional na gestão institucional não se limita à eficiência administrativa, mas contribui para a construção de universidades mais democráticas, transparentes, inovadoras e alinhadas às exigências contemporâneas do ensino superior.

Assim, a aprendizagem organizacional manifesta-se de forma integrada nas diferentes funções da universidade, fortalecendo a qualidade do ensino, da investigação, da extensão e da gestão institucional. Ao promover culturas organizacionais orientadas para a aprendizagem contínua, as universidades tornam-se mais resilientes, inovadoras e capazes de responder aos desafios impostos pelos contextos emergentes.

Em Angola, o fortalecimento da aprendizagem organizacional nas instituições de ensino superior constitui um elemento estratégico para a modernização universitária, para a melhoria da qualidade académica e para a consolidação do papel das universidades no desenvolvimento científico, social e económico do país. Nesse contexto, Barbosa et al. (2019) destacam que a gestão do ensino superior angolano ainda enfrenta desafios relacionados às práticas de acesso, à democratização das oportunidades educativas e à



construção de modelos de gestão mais inclusivos e eficientes.

Do mesmo modo, Manuel e Barbosa Mendes (2021) defendem que a garantia da qualidade no ensino superior em Angola deve ultrapassar uma perspetiva meramente instrumental e burocrática, orientando-se para abordagens socioconstrutivistas que valorizem a participação institucional, a inovação pedagógica e a construção coletiva do conhecimento. Assim, a aprendizagem organizacional apresenta-se como um mecanismo essencial para promover processos contínuos de adaptação, desenvolvimento institucional e fortalecimento da cultura de qualidade nas universidades angolanas.

1.3. Aprendizagem e inteligência organizacional nas universidades

A aprendizagem organizacional constitui um dos principais fundamentos teóricos da gestão contemporânea, particularmente no contexto das instituições de ensino superior. O conceito surge associado à necessidade das organizações desenvolverem capacidades permanentes de adaptação, inovação e melhoria contínua, num cenário marcado por rápidas transformações sociais, tecnológicas, económicas e culturais.

Nas universidades, a aprendizagem organizacional assume um papel estratégico, uma vez que estas instituições operam em ambientes altamente complexos e dinâmicos, caracterizados pela produção intensiva de conhecimento, pela exigência crescente de qualidade académica e científica e pela necessidade constante de responder aos desafios impostos pela globalização e pela sociedade do conhecimento.

Enquanto objeto de gestão, a aprendizagem organizacional implica a criação de sistemas, estruturas, processos e práticas institucionais capazes de promover a geração, partilha, retenção e



aplicação do conhecimento. Não se trata apenas da aprendizagem individual dos membros da organização, mas sobretudo da capacidade coletiva da instituição transformar experiências, informações e saberes em conhecimento organizacional estratégico.

A investigação contemporânea reforça que a aprendizagem organizacional constitui um fator essencial para a adaptação das universidades a contextos complexos e em permanente mudança, contribuindo significativamente para o desempenho sustentável das instituições (Elbawab, 2024). Nesse sentido, as universidades que desenvolvem culturas organizacionais orientadas para a aprendizagem contínua apresentam maior capacidade de inovação, maior eficiência institucional e melhores condições para enfrentar desafios emergentes.

Os fundamentos teóricos da aprendizagem organizacional foram desenvolvidos por diferentes autores ao longo das últimas décadas, dando origem a diversas abordagens conceituais e modelos explicativos. Entre os principais contributos teóricos destacam-se os trabalhos de Chris Argyris, Donald Schön e Peter Senge, considerados referências fundamentais neste domínio.

Argyris e Schön (1978) desenvolveram uma das abordagens mais influentes da aprendizagem organizacional, defendendo que as organizações aprendem através da capacidade de refletir criticamente sobre as suas práticas, identificar erros e modificar comportamentos institucionais. Para estes autores, a aprendizagem organizacional vai além da simples correção de falhas operacionais; implica transformação institucional e mudança nos próprios pressupostos que orientam a ação organizacional.

Argyris e Schön (1978) introduziram os conceitos de aprendizagem de ciclo simples (*single-loop learning*) e aprendizagem de ciclo duplo (*double-loop learning*). A aprendizagem de ciclo simples ocorre quando a





organização identifica um problema e procura corrigi-lo sem alterar os valores, normas ou pressupostos que sustentam o funcionamento institucional. Já a aprendizagem de ciclo duplo envolve um processo mais profundo de reflexão crítica, no qual a organização questiona os seus próprios modelos mentais, políticas e práticas institucionais, promovendo mudanças estruturais e transformadoras.

Bilgen e Elçi (2022) defendem que a inteligência organizacional desempenha um papel mediador fundamental entre a liderança quântica e o comportamento inovador nas organizações. Segundo os autores, instituições que promovem modelos de liderança flexíveis, adaptativos e orientados para a complexidade tendem a desenvolver maiores níveis de inteligência organizacional, favorecendo ambientes institucionais mais criativos e inovadores. No contexto universitário, esta perspectiva revela-se particularmente relevante, uma vez que as universidades necessitam constantemente estimular capacidades de inovação científica, pedagógica e administrativa para responder às exigências da sociedade do conhecimento. Além disso, os autores demonstram que a inteligência organizacional fortalece a capacidade institucional de interpretar mudanças, partilhar conhecimento e promover soluções inovadoras para problemas organizacionais complexos.

Por outro lado, Jarvenpaa e Välikangas (2025) analisam a relação entre aprendizagem organizacional e tecnologias inteligentes, questionando se a crescente utilização da inteligência artificial torna as organizações mais ou menos inteligentes. As autoras argumentam que as tecnologias inteligentes podem fortalecer os processos de aprendizagem organizacional, desde que sejam utilizadas como instrumentos de apoio à tomada de decisão, à gestão do conhecimento e à aprendizagem coletiva. Contudo, alertam igualmente para o risco de dependência tecnológica excessiva, capaz de reduzir a capacidade crítica e reflexiva das

organizações. No ensino superior, esta discussão assume grande importância, sobretudo perante a crescente digitalização das universidades e a necessidade de integrar tecnologias inteligentes sem comprometer a autonomia intelectual, a criatividade académica e a capacidade humana de aprendizagem institucional.

Além disso, Awad e Fendi (2023) investigaram a relação entre inteligência organizacional, comportamento administrativo educacional e aspetos psicológicos dos chefes de departamentos da Universidade de Bagdade. Os resultados demonstraram que níveis elevados de inteligência organizacional influenciam positivamente a eficácia administrativa, o equilíbrio psicológico e a capacidade de liderança académica dos gestores universitários. Os autores defendem que universidades com estruturas organizacionais inteligentes apresentam maior capacidade de coordenação institucional, resolução de conflitos e melhoria do desempenho académico. Dessa forma, o estudo evidencia que a inteligência organizacional constitui um elemento estratégico para o fortalecimento da gestão universitária e para a promoção de ambientes institucionais mais eficientes e colaborativos.

De igual modo, Bahrami et al. (2016) destacam que a aprendizagem organizacional exerce um papel mediador na relação entre inteligência organizacional e agilidade organizacional. Segundo os autores, organizações inteligentes desenvolvem maior capacidade de adaptação quando conseguem transformar conhecimento em práticas institucionais eficazes através da aprendizagem contínua. Nas universidades, esta contribuição é particularmente significativa, pois demonstra que a aprendizagem organizacional favorece respostas mais rápidas às mudanças científicas, tecnológicas e sociais. Assim, instituições de ensino superior que investem na partilha de conhecimento, na inovação e no desenvolvimento





de competências institucionais tendem a apresentar maior flexibilidade e sustentabilidade organizacional.

Adicionalmente, Alharafsheh et al. (2022) analisam o impacto da liderança inteligente na excelência organizacional, destacando o papel mediador da cultura organizacional. Os autores demonstram que líderes com elevada capacidade estratégica, visão sistêmica e inteligência organizacional contribuem significativamente para a construção de culturas institucionais mais inovadoras, participativas e orientadas para o desempenho. No contexto universitário, esta abordagem reforça a importância da liderança acadêmica na promoção de ambientes favoráveis à aprendizagem organizacional, à colaboração científica e ao desenvolvimento institucional sustentável. Dessa maneira, a cultura organizacional surge como um fator essencial para consolidar processos de aprendizagem contínua nas universidades.

Por sua vez, Meher et al. (2025) defendem que a cultura de aprendizagem exerce influência direta sobre o desempenho organizacional, sendo mediada pela gestão do conhecimento e pela inteligência organizacional. Os autores argumentam que organizações que valorizam a aprendizagem contínua desenvolvem maior capacidade de inovação, adaptação e eficiência institucional. Nas universidades, esta perspectiva evidencia a necessidade de promover culturas acadêmicas orientadas para a produção, partilha e aplicação estratégica do conhecimento. Além disso, o estudo demonstra que a inteligência organizacional fortalece a capacidade institucional de transformar conhecimento em vantagem competitiva e desenvolvimento sustentável.

Entretanto, Mangla e Singh (2022) investigam a relação entre inteligência cultural e organizações aprendentes, concluindo que instituições capazes de valorizar a diversidade cultural apresentam melhores condições

para promover aprendizagem coletiva e inovação organizacional. Segundo os autores, a inteligência cultural favorece a comunicação, a cooperação e a integração entre diferentes grupos institucionais, fortalecendo os processos de aprendizagem organizacional. No ensino superior, esta contribuição assume elevada relevância devido à crescente internacionalização das universidades e à necessidade de construir ambientes académicos inclusivos, colaborativos e culturalmente diversificados. Assim, a inteligência cultural torna-se um fator estratégico para o fortalecimento da aprendizagem institucional e do desenvolvimento académico sustentável.

Os estudos analisados demonstram que a aprendizagem e a inteligência organizacional constituem elementos estratégicos para o fortalecimento das universidades contemporâneas. As diferentes abordagens evidenciam que instituições capazes de promover ambientes de aprendizagem contínua, liderança eficaz, gestão do conhecimento e culturas organizacionais colaborativas apresentam maiores níveis de inovação, adaptação e desempenho institucional. Além disso, os autores reforçam que a inteligência organizacional favorece processos de tomada de decisão, agilidade institucional e desenvolvimento sustentável, permitindo às universidades responder de forma mais eficiente às transformações científicas, tecnológicas e sociais. De igual modo, destaca-se a importância da integração entre aprendizagem coletiva, cultura institucional e utilização inteligente das tecnologias, fatores que contribuem significativamente para a modernização da gestão universitária e para o desenvolvimento científico, social e económico do país.

No contexto universitário, esta perspetiva assume particular relevância, uma vez que as instituições de ensino superior necessitam constantemente rever os seus modelos pedagógicos, científicos e administrativos para responder às exigências contemporâneas. Assim, a aprendizagem organizacional torna-se um mecanismo





essencial para promover inovação curricular, melhoria da gestão institucional e transformação acadêmica.

Outro contributo fundamental para a compreensão da aprendizagem organizacional foi desenvolvido por Senge (1990), através do conceito de organizações aprendentes (*learning organizations*). Segundo este autor, as organizações mais eficazes são aquelas capazes de aprender continuamente, adaptando-se às mudanças do ambiente externo e promovendo desenvolvimento coletivo.

Senge (1990) defende que uma organização aprendente é aquela em que as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar resultados desejados, desenvolvendo novas formas de pensar e aprendendo coletivamente. O autor identifica cinco disciplinas fundamentais para a construção de organizações aprendentes: domínio pessoal, modelos mentais, visão partilhada, aprendizagem em equipa e pensamento sistémico.

O pensamento sistémico ocupa um lugar central na teoria de Senge (1990), uma vez que permite compreender a organização como um sistema integrado e interdependente. Nas universidades, essa perspetiva favorece uma visão mais ampla dos processos institucionais, reconhecendo a interligação entre ensino, investigação, extensão e gestão académica.

A teoria das organizações aprendentes apresenta elevada relevância para o ensino superior contemporâneo, sobretudo porque as universidades necessitam desenvolver capacidades institucionais de inovação, flexibilidade e adaptação permanente. Nesse contexto, a aprendizagem organizacional deixa de ser uma atividade isolada para se transformar numa dimensão estratégica da cultura institucional.

Além das contribuições clássicas, a literatura contemporânea tem ampliado o debate sobre aprendizagem organizacional, destacando a

importância da gestão do conhecimento, da cultura organizacional, da liderança estratégica e das capacidades institucionais de inovação.

A gestão do conhecimento, por exemplo, constitui atualmente uma das dimensões centrais da aprendizagem organizacional nas universidades. As instituições de ensino superior produzem grandes volumes de conhecimento científico, pedagógico e administrativo, tornando-se essencial desenvolver mecanismos que permitam transformar esse conhecimento em recurso estratégico para o desenvolvimento institucional.

A literatura recente evidencia que a gestão do conhecimento é fundamental para promover inovação, colaboração interdisciplinar e fortalecimento científico nas universidades. Nesse sentido, a aprendizagem organizacional depende da capacidade institucional de criar ambientes favoráveis à partilha de experiências, circulação de informação e construção coletiva do saber.

Outro elemento teórico relevante relaciona-se com as capacidades de aprendizagem organizacional. Essas capacidades referem-se à aptidão das instituições para adquirir, interpretar, disseminar e aplicar conhecimento de forma estratégica. Estudos recentes demonstram que as capacidades de aprendizagem organizacional são determinantes para os processos de mudança institucional, inovação e adaptação estratégica nas universidades (Hendrayati et al., 2024).

A cultura organizacional constitui igualmente um dos fundamentos centrais da aprendizagem organizacional. Uma cultura institucional orientada para a aprendizagem caracteriza-se pela valorização da inovação, da colaboração, da criatividade, da reflexão crítica e da melhoria contínua. Universidades com culturas organizacionais abertas à mudança apresentam maior capacidade de responder aos desafios impostos pelos contextos emergentes.





Nesse processo, a liderança desempenha um papel fundamental. Líderes institucionais comprometidos com a aprendizagem organizacional promovem ambientes mais participativos, colaborativos e inovadores, favorecendo a construção de uma visão institucional partilhada e orientada para o desenvolvimento sustentável.

A investigação recente demonstra que a liderança, a cultura organizacional e as capacidades de aprendizagem constituem fatores críticos para o desempenho e transformação das universidades contemporâneas (Rodríguez-Ponce et al., 2024). Assim, a aprendizagem organizacional deve ser compreendida como um fenómeno multidimensional, que envolve simultaneamente aspetos culturais, estruturais, humanos e estratégicos.

Nos contextos emergentes, como o angolano, a gestão da aprendizagem organizacional assume características específicas e desafios particulares. As universidades enfrentam limitações relacionadas com recursos financeiros, infraestruturas, qualificação de recursos humanos e modernização tecnológica. Nesse cenário, torna-se indispensável desenvolver modelos institucionais mais flexíveis, criativos e fortemente articulados com as necessidades sociais e económicas do meio envolvente. Conforme salientam Correia Filho et al. (2020), o processo de massificação do ensino superior em Angola ampliou o acesso universitário, mas também trouxe desafios significativos ligados à garantia da qualidade, à capacidade institucional e à formação adequada de profissionais, exigindo novas formas de gestão académica e organizacional.

A aprendizagem organizacional, nesses contextos, exige maior capacidade de adaptação, inovação e cooperação institucional. As universidades devem desenvolver estratégias orientadas para o fortalecimento das competências institucionais,

valorização do capital humano e promoção de ambientes organizacionais favoráveis à aprendizagem contínua. Nesse sentido, Gungula et al. (2024) defendem que a especialização em gestão do ensino superior representa uma oportunidade estratégica para fortalecer a investigação científica em Angola, sobretudo através da qualificação dos gestores universitários, da modernização administrativa e da promoção de culturas institucionais orientadas para a inovação e produção científica.

Além disso, a articulação entre universidade e sociedade torna-se essencial para garantir que o conhecimento produzido responda efetivamente aos desafios nacionais de desenvolvimento. A aprendizagem organizacional permite, nesse sentido, alinhar as atividades académicas e científicas às prioridades sociais, económicas e culturais do país. Julião (2022) destaca que o ensino superior angolano enfrenta o desafio de consolidar práticas de gestão orientadas para a qualidade, eficiência institucional e responsabilidade social, exigindo maior integração entre políticas educacionais, desenvolvimento científico e necessidades da sociedade angolana.

Por outro lado, a gestão da qualidade nas instituições de ensino superior constitui um elemento fundamental para sustentar processos permanentes de aprendizagem organizacional. De acordo com Prereira Bugarim (2021), a qualidade no ensino superior depende da implementação de mecanismos contínuos de avaliação, inovação e aperfeiçoamento institucional, capazes de fortalecer a competitividade académica e promover melhores resultados científicos e pedagógicos. Dessa forma, a aprendizagem organizacional assume-se como instrumento estratégico para impulsionar mudanças institucionais sustentáveis e favorecer a consolidação de uma cultura universitária voltada para a excelência e para o desenvolvimento nacional.



1.4. Universidades em contextos de mudança

A adaptação institucional constitui uma das principais exigências enfrentadas pelas universidades contemporâneas. As rápidas transformações tecnológicas, científicas, económicas e sociais têm imposto novos desafios às instituições de ensino superior, exigindo maior capacidade de inovação, flexibilidade e aprendizagem contínua.

A literatura recente demonstra que a capacidade de adaptação institucional depende diretamente do fortalecimento da aprendizagem organizacional e da implementação de estratégias de gestão orientadas para a inovação e melhoria contínua. Nesse contexto, destacam-se três dimensões fundamentais para o desenvolvimento institucional das universidades: gestão do conhecimento, capacidades de aprendizagem organizacional e cultura organizacional associada à liderança estratégica.

- **Gestão do Conhecimento**

A gestão do conhecimento constitui uma dimensão estratégica essencial para o fortalecimento das universidades contemporâneas. Enquanto organizações intensivas em conhecimento, as universidades necessitam desenvolver mecanismos capazes de recolher, organizar, disseminar e aplicar os saberes produzidos no contexto institucional.

A literatura recente evidencia que a gestão do conhecimento é determinante para promover inovação, colaboração interdisciplinar e desenvolvimento científico nas instituições de ensino superior. Nesse sentido, torna-se indispensável criar sistemas institucionais que favoreçam a circulação da informação, a partilha de experiências e o aproveitamento do conhecimento produzido por docentes, investigadores, estudantes e colaboradores administrativos.



Whittaker e Montgomery (2022) defendem que a transformação cultural nas universidades depende profundamente da reformulação das práticas de liderança acadêmica. Os autores argumentam que as instituições de ensino superior enfrentam desafios estruturais relacionados com diversidade, inclusão, equidade e sustentabilidade institucional, exigindo modelos de liderança mais colaborativos, participativos e orientados para a mudança. Nesse contexto, a aprendizagem organizacional assume um papel estratégico, pois permite às universidades desenvolver culturas institucionais mais abertas à inovação, à reflexão crítica e à adaptação contínua. Além disso, os autores destacam que a liderança acadêmica contemporânea deve promover ambientes institucionais capazes de estimular o desenvolvimento humano, a cooperação interdisciplinar e a construção coletiva do conhecimento, favorecendo processos mais eficazes de transformação organizacional.

Por sua vez, Brankovic e Cantwell (2022) analisam os processos de mudança no ensino superior a partir da relação entre ciência, políticas públicas e transformação institucional. Os autores defendem que as universidades contemporâneas operam num contexto marcado por pressões políticas, econômicas e sociais cada vez mais complexas, exigindo elevada capacidade de adaptação institucional. Segundo esta perspectiva, a aprendizagem organizacional torna-se essencial para interpretar mudanças externas, redefinir estratégias institucionais e alinhar os objetivos acadêmicos às novas exigências da sociedade do conhecimento. Além disso, o estudo demonstra que a produção científica e as políticas educacionais influenciam diretamente os processos de modernização universitária, reforçando a necessidade de instituições mais inteligentes, flexíveis e orientadas para a inovação.

De igual modo, Sporn e Godonoga (2024) defendem que as universidades devem ser compreendidas





como agentes de transformação social, capazes de produzir impacto económico, científico e cultural nas sociedades contemporâneas. As autoras argumentam que a adaptação institucional exige o fortalecimento da aprendizagem organizacional, da inovação académica e da capacidade de colaboração com diferentes setores sociais. Nesse sentido, as universidades necessitam desenvolver estruturas organizacionais mais resilientes e orientadas para a resolução de problemas complexos. Além disso, o estudo destaca que instituições com culturas organizacionais abertas à mudança apresentam maior capacidade de promover desenvolvimento sustentável, inclusão social e inovação científica.

Além disso, Twabu (2025) analisa os processos de transformação da cultura organizacional nas instituições de ensino superior através do modelo estratégico IRACE. O autor demonstra que a mudança institucional sustentável depende da capacidade das universidades criarem culturas organizacionais orientadas para a aprendizagem contínua, participação coletiva e liderança estratégica. Segundo esta abordagem, a resistência à mudança constitui um dos principais obstáculos à modernização universitária, tornando indispensável desenvolver mecanismos institucionais de comunicação, envolvimento dos colaboradores e gestão participativa. Assim, a aprendizagem organizacional surge como elemento central para fortalecer processos de inovação, adaptação e transformação cultural nas universidades.

Por outro lado, Guerra-López e EL Dallah (2021) investigam as estratégias de gestão da mudança utilizadas nos processos de transição tecnológica no ensino superior. Os autores concluem que a implementação eficaz de mudanças tecnológicas depende da articulação entre liderança institucional, alinhamento estratégico e aprendizagem organizacional. Nesse contexto, universidades que desenvolvem culturas institucionais colaborativas e sistemas eficientes de partilha do

conhecimento apresentam maior sucesso na integração de tecnologias educacionais e administrativas. Além disso, o estudo evidencia que a resistência institucional às mudanças pode ser reduzida através da formação contínua, participação dos membros da organização e comunicação estratégica.

Entretanto, Vlachopoulos (2021) analisa a gestão da mudança organizacional no ensino superior a partir da perspectiva de coaches executivos, destacando a importância do desenvolvimento humano e da liderança transformacional nos processos de adaptação institucional. O autor defende que as universidades enfrentam desafios complexos relacionados com digitalização, internacionalização e inovação pedagógica, exigindo novas competências organizacionais e capacidades de liderança. Assim, a aprendizagem organizacional torna-se fundamental para fortalecer a capacidade institucional de enfrentar mudanças, promover inovação e melhorar o desempenho acadêmico e administrativo.

Adicionalmente, Hayward et al. (2024) defendem a necessidade de desenvolver teorias de mudança capazes de orientar os centros universitários de ensino e aprendizagem na promoção de melhorias institucionais sustentáveis. Os autores argumentam que as universidades necessitam construir modelos organizacionais mais reflexivos e orientados para a avaliação contínua das suas práticas acadêmicas e pedagógicas. Nesse sentido, a aprendizagem organizacional favorece a construção de ambientes institucionais mais colaborativos, inovadores e comprometidos com a melhoria da qualidade do ensino superior. Além disso, o estudo destaca que a definição clara de objetivos institucionais fortalece os processos de transformação organizacional e desenvolvimento acadêmico.

De igual modo, Hansen e Lehmann (2006) apresentam as universidades como verdadeiros agentes de





mudança e polos de desenvolvimento sustentável. Segundo os autores, as instituições de ensino superior desempenham um papel estratégico na promoção da inovação, do desenvolvimento regional e da transformação social. Nesse contexto, a aprendizagem organizacional permite fortalecer a capacidade das universidades produzirem conhecimento relevante para responder aos desafios ambientais, económicos e sociais contemporâneos. Além disso, os autores defendem que universidades orientadas para a colaboração e sustentabilidade desenvolvem maior impacto científico e social nas comunidades onde se inserem.

Por sua vez, Read e Olcott (2025) propõem um modelo orientado para a mobilização do futuro das universidades, defendendo a necessidade de transformação estrutural das instituições de ensino superior. Os autores argumentam que as universidades contemporâneas devem abandonar modelos rígidos e burocráticos, adotando estruturas mais flexíveis, inovadoras e adaptativas. Nesse sentido, a aprendizagem organizacional constitui um mecanismo estratégico para fortalecer a capacidade institucional de antecipar mudanças, desenvolver soluções criativas e responder aos desafios emergentes do ensino superior global. Além disso, o estudo reforça a importância da liderança estratégica e da inovação institucional na construção das universidades do futuro.

Além disso, Petersen e Kruss (2021) analisam o papel das universidades como agentes de mudança em contextos locais marcados pela escassez de recursos. Os autores demonstram que instituições de ensino superior inseridas em ambientes economicamente vulneráveis podem desempenhar funções estratégicas de desenvolvimento social e económico através de modelos de envolvimento comunitário e inovação colaborativa. Nesse contexto, a aprendizagem organizacional favorece a criação de parcerias

institucionais, a transferência de conhecimento e a adaptação das universidades às necessidades sociais locais. Assim, o estudo evidencia que as universidades podem contribuir significativamente para o desenvolvimento sustentável mesmo em contextos de elevada limitação estrutural.

Entretanto, Baughan (2012) discute os processos de mudança cultural no ensino superior, analisando fatores que favorecem ou dificultam a transformação institucional nas universidades. A autora argumenta que mudanças organizacionais sustentáveis dependem da construção de culturas institucionais baseadas na confiança, participação e aprendizagem coletiva. Além disso, destaca que processos de mudança impostos de forma hierárquica tendem a gerar resistência organizacional, enquanto abordagens participativas fortalecem o envolvimento institucional e a adaptação às mudanças. Dessa forma, a aprendizagem organizacional surge como um elemento essencial para consolidar culturas universitárias mais inovadoras, democráticas e resilientes.

Piazza, Castiglione e Guevara (2024) defendem que as universidades contemporâneas necessitam repensar os seus modelos curriculares, estratégias de colaboração e práticas acadêmicas para responder aos desafios da transformação global. Os autores argumentam que a aprendizagem organizacional deve promover maior integração curricular, cooperação interdisciplinar e articulação entre universidade e sociedade. Além disso, destacam que as universidades precisam desenvolver capacidades institucionais orientadas para inovação, sustentabilidade e construção coletiva do conhecimento. Nesse contexto, a transformação organizacional das universidades torna-se indispensável para fortalecer o impacto científico, social e económico do ensino superior nas sociedades contemporâneas.





Os estudos analisados demonstram que as universidades contemporâneas enfrentam desafios complexos que exigem profundas transformações organizacionais, culturais e estratégicas. A literatura evidencia que a adaptação institucional depende da capacidade das instituições desenvolverem ambientes orientados para a aprendizagem contínua, inovação, colaboração e liderança participativa. Além disso, destaca-se a importância da gestão da mudança, da integração tecnológica, da construção de culturas organizacionais resilientes e do fortalecimento das capacidades institucionais para responder às exigências sociais, científicas e económicas do contexto global.

Os autores reforçam igualmente que as universidades assumem um papel estratégico como agentes de desenvolvimento social, económico e científico, contribuindo para a produção de conhecimento, sustentabilidade e transformação das comunidades. Nesse sentido, a aprendizagem organizacional favorece processos de modernização institucional, melhoria da qualidade académica e fortalecimento da cooperação interdisciplinar. Paralelamente, evidencia-se que modelos de liderança flexíveis, participação coletiva e articulação entre universidade e sociedade constituem fatores fundamentais para promover inovação, sustentabilidade institucional e construção das universidades do futuro.

A gestão eficaz do conhecimento contribui igualmente para preservar a memória institucional, fortalecer processos de tomada de decisão e melhorar a eficiência organizacional. Além disso, favorece a criação de ambientes colaborativos que estimulam a criatividade, a inovação e o desenvolvimento académico.

- **Capacidades de Aprendizagem Organizacional**

As capacidades de aprendizagem organizacional representam a aptidão das universidades para adquirir, interpretar, transformar e aplicar conhecimentos

de forma estratégica. Essas capacidades são fundamentais para promover processos de mudança institucional, adaptação organizacional e melhoria contínua.

Estudos recentes demonstram que as capacidades de aprendizagem organizacional constituem fatores determinantes para a implementação de mudanças estratégicas e inovação institucional (Hendrayati et al., 2024). Universidades que desenvolvem essas capacidades apresentam maior flexibilidade para enfrentar crises, adaptar-se às mudanças e responder às exigências do ensino superior contemporâneo.

Nesse contexto, torna-se fundamental promover ambientes institucionais orientados para a reflexão crítica, aprendizagem colaborativa, experimentação e desenvolvimento permanente de competências. A aprendizagem organizacional fortalece a capacidade institucional de identificar problemas, desenvolver soluções inovadoras e transformar experiências em conhecimento estratégico.

- **Cultura Organizacional e Liderança**

A cultura organizacional e a liderança institucional constituem elementos fundamentais para o sucesso dos processos de adaptação nas universidades. Uma cultura orientada para a aprendizagem contínua favorece ambientes de inovação, participação e melhoria institucional.

A investigação recente demonstra que a liderança e a cultura organizacional influenciam diretamente o desempenho e a transformação institucional das universidades (Rodríguez-Ponce et al., 2024). Líderes comprometidos com a aprendizagem organizacional promovem maior envolvimento dos membros da instituição, fortalecendo o trabalho colaborativo e a construção de objetivos institucionais compartilhados. Além disso, modelos de liderança participativa favorecem processos mais transparentes, democráticos e





orientados para resultados, contribuindo para maior eficácia organizacional.

A cultura organizacional deve igualmente valorizar a criatividade, a flexibilidade, a inovação e a aprendizagem contínua. Instituições que incentivam a experimentação e a reflexão crítica desenvolvem maior capacidade de adaptação às mudanças e melhores condições para alcançar sustentabilidade institucional.

Deste modo, a análise da literatura contemporânea permite concluir que a aprendizagem organizacional constitui um elemento central para o desenvolvimento das universidades modernas. Mais do que um conceito teórico, trata-se de um mecanismo estratégico indispensável para melhorar o desempenho institucional, promover inovação e responder aos desafios complexos do ensino superior.

Ao integrar ensino, investigação, extensão universitária e gestão institucional numa lógica de aprendizagem contínua, as universidades posicionam-se como organizações dinâmicas, resilientes e orientadas para o futuro.

A gestão da aprendizagem organizacional no ensino superior constitui, assim, um elemento central para o fortalecimento das universidades contemporâneas. Ao integrar estratégias de gestão do conhecimento, desenvolvimento de competências, avaliação contínua, liderança estratégica e cultura organizacional orientada para a inovação, as instituições tornam-se mais capazes de responder aos desafios do seu contexto, promovendo qualidade académica, desenvolvimento científico e impacto social sustentável.



02.

Enquadramento teórico da aprendizagem organizacional

2.1. Fundamentos contemporâneos da aprendizagem organizacional

A aprendizagem organizacional constitui um dos campos mais relevantes da gestão contemporânea, particularmente no contexto das instituições de ensino superior, onde a capacidade de adaptação, inovação e transformação institucional se tornou um elemento estratégico para sustentabilidade académica e social. As universidades actuam actualmente em ambientes marcados por rápidas transformações tecnológicas, internacionalização do conhecimento, exigências de qualidade, competitividade científica e crescentes desafios sociais e ambientais. Neste cenário, a aprendizagem organizacional emerge



como um mecanismo essencial para fortalecimento institucional, desenvolvimento da inovação e melhoria contínua dos processos acadêmicos e administrativos.

De forma geral, a aprendizagem organizacional refere-se à capacidade das organizações de adquirir, criar, partilhar, interpretar e utilizar conhecimento para melhorar desempenho institucional e capacidade adaptativa. Mais do que simples acumulação de informação, trata-se de um processo dinâmico e Coletivo através do qual as instituições desenvolvem competências, reformulam práticas, reinterpretam experiências e transformam conhecimento individual em aprendizagem organizacional.

Além disso, Özçınar (2024) destaca que a aprendizagem organizacional evoluiu significativamente ao longo das últimas décadas, passando de abordagens centradas apenas na adaptação institucional para perspectivas mais integradas, multidimensionais e orientadas para inovação e transformação organizacional. O autor demonstra, através de análise bibliométrica e modelagem dinâmica de tópicos, que os estudos contemporâneos enfatizam cada vez mais a relação entre aprendizagem organizacional, transformação digital, liderança colaborativa e sustentabilidade institucional. Nesse sentido, esta perspectiva reforça a importância da aprendizagem contínua nas universidades contemporâneas, particularmente em contextos marcados por rápidas mudanças tecnológicas e sociais.

Por outro lado, Kump et al. (2015) contribuem para aprofundar os fundamentos cognitivos da aprendizagem organizacional ao reintroduzirem a distinção entre conhecimento declarativo e não declarativo. Segundo os autores, o conhecimento declarativo refere-se às informações formalizadas e conscientemente estruturadas, enquanto o conhecimento não declarativo está relacionado às competências práticas, experiências e rotinas adquiridas Coletivamente.

Assim, a aprendizagem organizacional não depende apenas da circulação de informação explícita, mas também da incorporação de saberes tácitos desenvolvidos através da experiência institucional. Esta abordagem possui elevada relevância para o contexto universitário, onde processos de ensino, investigação e gestão dependem simultaneamente de conhecimentos formais e experiências práticas acumuladas pelos diferentes actores institucionais.

De igual modo, Hael et al. (2024) evidenciam que a aprendizagem organizacional possui relação directa com os processos de inovação institucional. Através de análise bibliométrica recente, os autores demonstram que organizações capazes de criar ambientes colaborativos de aprendizagem apresentam maior capacidade adaptativa, melhor desempenho institucional e maior potencial de inovação. Além disso, o estudo destaca que temas como transformação digital, inteligência artificial, sustentabilidade e gestão do conhecimento passaram a ocupar posição central nas investigações contemporâneas sobre aprendizagem organizacional. Dessa forma, os autores reforçam que as universidades precisam desenvolver culturas organizacionais orientadas para inovação contínua e aprendizagem Coletiva.

Adicionalmente, Ahankoob et al. (2026) argumentam que as tecnologias digitais e os sistemas inteligentes de gestão do conhecimento desempenham papel cada vez mais relevante na promoção da aprendizagem organizacional. Ao analisarem o potencial do Building Information Modelling para aprendizagem institucional, os autores defendem que ambientes digitais colaborativos favorecem criação, partilha e integração do conhecimento organizacional. Embora o estudo esteja centrado inicialmente no sector da construção, suas contribuições podem ser aplicadas ao ensino superior, sobretudo no contexto da digitalização universitária e da adopção de plataformas tecnológicas para gestão académica e produção





científica. Assim, a aprendizagem organizacional passa a ser compreendida também como processo mediado por tecnologias digitais e redes colaborativas de conhecimento.

Keya e Kinyua (2025) defendem que a aprendizagem organizacional constitui um antecedente fundamental da vantagem competitiva institucional. Segundo os autores, organizações que desenvolvem culturas orientadas para aprendizagem contínua tendem a apresentar maior capacidade de inovação, adaptação estratégica e sustentabilidade organizacional. Além disso, o estudo destaca que factores como liderança participativa, colaboração institucional e gestão eficiente do conhecimento fortalecem significativamente os processos de aprendizagem organizacional. No contexto universitário, estas contribuições permitem compreender que universidades aprendentes possuem maior capacidade para responder às exigências contemporâneas relacionadas com qualidade académica, competitividade científica e transformação social.

Ao longo das últimas décadas, diferentes correntes teóricas contribuíram para consolidação deste campo, produzindo abordagens que vão desde perspectivas sistémicas da organização até visões críticas e contextuais da aprendizagem institucional. Estas contribuições permitem compreender a aprendizagem organizacional como fenómeno multidimensional que envolve cultura organizacional, liderança, gestão do conhecimento, inovação, interacção social e transformação institucional.

No contexto universitário, esta temática assume relevância particular porque as universidades constituem organizações intensivas em conhecimento, onde processos de ensino, investigação, extensão e gestão dependem directamente da capacidade institucional de produzir e partilhar aprendizagens. Assim, compreender fundamentos contemporâneos

da aprendizagem organizacional torna-se essencial para análise das transformações do ensino superior e para desenvolvimento de modelos institucionais mais inovadores, sustentáveis e socialmente relevantes.

A literatura contemporânea evidencia que as universidades deixaram de ser instituições relativamente estáveis e passaram a actuar em contextos marcados por incerteza, complexidade e mudança contínua. Questões relacionadas com digitalização da educação, inteligência artificial, internacionalização académica, sustentabilidade ambiental e exigências de inovação científica obrigam as instituições de ensino superior a desenvolver mecanismos permanentes de aprendizagem e adaptação organizacional.

Neste contexto, Senge (1990) introduz uma das abordagens mais influentes da aprendizagem organizacional através do conceito de “organização que aprende”. Segundo o autor, organizações aprendentes são aquelas capazes de expandir continuamente sua capacidade de criar o futuro através da aprendizagem Coletiva e do desenvolvimento permanente dos seus membros.

Senge (1990) propõe cinco disciplinas fundamentais que sustentam a aprendizagem organizacional: pensamento sistémico, domínio pessoal, modelos mentais, visão partilhada e aprendizagem em equipa. Estas disciplinas funcionam de forma integrada e permitem compreender a organização como um sistema interligado, no qual os diferentes actores e processos institucionais influenciam-se mutuamente.

O pensamento sistémico constitui o eixo central da proposta de Senge (1990), defendendo que os problemas organizacionais não devem ser analisados de forma isolada, mas como parte de um conjunto de relações complexas e interdependentes. Nas universidades, esta perspectiva permite compreender que ensino, investigação, extensão universitária e gestão institucional não funcionam separadamente,





mas como componentes de um sistema organizacional integrado.

O domínio pessoal refere-se à capacidade dos indivíduos desenvolverem continuamente suas competências, conhecimentos e visão crítica. No contexto universitário, esta dimensão relaciona-se com desenvolvimento profissional dos docentes, investigadores e gestores académicos, fortalecendo cultura institucional orientada para aprendizagem permanente.

Os modelos mentais representam pressupostos, crenças e formas de interpretação da realidade que influenciam comportamentos organizacionais. Senge (1990) argumenta que as organizações aprendentes precisam questionar continuamente seus modelos mentais para evitar reprodução automática de práticas inadequadas ou ultrapassadas.

A visão partilhada corresponde à construção Coletiva de objectivos institucionais e perspectivas comuns de desenvolvimento organizacional. Nas universidades, esta dimensão favorece alinhamento entre actores institucionais e fortalecimento da identidade organizacional.

Por fim, a aprendizagem em equipa destaca importância da colaboração, do diálogo e da construção Coletiva do conhecimento. A universidade, enquanto organização baseada em conhecimento, depende fortemente da capacidade de cooperação entre docentes, investigadores, estudantes e gestores institucionais.

A abordagem de Senge (1990) teve impacto significativo nos estudos organizacionais e educacionais ao defender que aprendizagem contínua constitui condição fundamental para inovação e sustentabilidade institucional. Contudo, estudos recentes apontam algumas limitações desta perspectiva. Autores como Tsang (2022) argumentam que o modelo de Senge tende a assumir uma visão excessivamente normativa

e idealizada das organizações, sem considerar suficientemente desigualdades de poder, conflitos institucionais e condicionantes contextuais.

Estas críticas são particularmente relevantes no contexto do ensino superior em países emergentes, onde limitações estruturais, desigualdades sociais e fragilidades institucionais influenciam fortemente os processos de aprendizagem organizacional. Assim, embora a visão sistémica de Senge (1990) continue altamente relevante, torna-se necessário adaptá-la às especificidades culturais, económicas e políticas de cada contexto universitário.

Outra contribuição fundamental para compreensão da aprendizagem organizacional foi desenvolvida por Argyris e Schön (1978) que introduziram a distinção entre aprendizagem de ciclo simples e aprendizagem de ciclo duplo.

Na aprendizagem de ciclo simples, as organizações identificam e corrigem erros sem modificar estruturas fundamentais, valores ou pressupostos institucionais. Trata-se de um processo orientado para ajustamento operacional e melhoria da eficiência organizacional sem transformação estrutural profunda.

Já na aprendizagem de ciclo duplo ocorre questionamento crítico dos pressupostos, normas e valores que orientam funcionamento da organização. Neste caso, a aprendizagem implica transformação institucional mais profunda, envolvendo revisão das formas de pensar, decidir e actuar dentro da organização.

Esta distinção continua extremamente relevante para análise das universidades contemporâneas. Muitas reformas institucionais no ensino superior limitam-se frequentemente a mudanças administrativas superficiais, sem alterar práticas estruturais relacionadas com ensino, investigação ou gestão académica. Fiol e Lyles (1985) destacam que numerosas instituições implementam mecanismos





de melhoria operacional sem promover verdadeira transformação organizacional.

A principal contribuição de Argyris e Schön (1978) reside precisamente na compreensão da aprendizagem organizacional como processo reflexivo, crítico e transformador. A aprendizagem deixa de ser entendida apenas como aquisição de competências técnicas e passa a envolver capacidade institucional de questionar pressupostos, rever práticas e transformar culturas organizacionais.

No contexto universitário, esta abordagem favorece reflexão crítica sobre modelos pedagógicos, práticas de gestão, estruturas curriculares e relações institucionais. Universidades aprendentes não apenas corrigem problemas administrativos, mas repensam continuamente sua missão, suas formas de produção do conhecimento e seu papel social.

Além disso, Argyris e Schön (1978) introduzem a ideia de que muitas organizações desenvolvem mecanismos defensivos que dificultam aprendizagem profunda. As instituições frequentemente resistem à mudança porque transformação organizacional implica questionamento de estruturas de poder, práticas estabelecidas e modelos institucionais tradicionais.

Esta perspectiva possui grande relevância para ensino superior contemporâneo, especialmente em contextos emergentes, onde muitas universidades enfrentam dificuldades relacionadas com burocratização excessiva, rigidez organizacional e resistência à inovação institucional.

Outra contribuição central para campo da aprendizagem organizacional foi desenvolvida por Nonaka e Takeuchi (1995), que enfatizam criação do conhecimento organizacional como elemento fundamental da aprendizagem institucional.

Segundo estes autores, o conhecimento organizacional resulta da interação contínua entre conhecimento

tácito e explícito. O conhecimento tácito corresponde às experiências, percepções, competências e saberes pessoais difíceis de formalizar, enquanto o conhecimento explícito refere-se à informação sistematizada, documentada e facilmente comunicável.

Nonaka e Takeuchi (1995) propõem o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) para explicar dinâmica da criação do conhecimento organizacional. Neste modelo, aprendizagem organizacional ocorre através da transformação contínua entre conhecimento tácito e explícito.

A socialização refere-se à partilha directa de experiências e conhecimentos entre indivíduos; a externalização corresponde à transformação do conhecimento tácito em formas explícitas; a combinação envolve integração de diferentes conhecimentos explícitos; e a internalização representa incorporação do conhecimento explícito às práticas e competências individuais.

No contexto universitário, esta abordagem possui elevada relevância porque as universidades actuam simultaneamente como produtoras, armazenadoras e disseminadoras de conhecimento. A aprendizagem organizacional depende da capacidade institucional de transformar experiências académicas e científicas em conhecimento Coletivo e inovação institucional.

A gestão do conhecimento torna-se, assim, um elemento estratégico para desenvolvimento universitário, especialmente em contextos marcados pela transformação digital e pela necessidade de inovação contínua. A circulação do conhecimento entre docentes, investigadores, estudantes e gestores fortalece capacidade institucional das universidades para produzir inovação científica e responder aos desafios contemporâneos.

Mais recentemente, abordagens contemporâneas passaram a enfatizar dimensão contextual, cultural





e crítica da aprendizagem organizacional. Estas perspectivas defendem que aprendizagem institucional não pode ser compreendida de forma universal ou descontextualizada, devendo considerar especificidades sociais, culturais, económicas e políticas das organizações.

Autores contemporâneos destacam que factores como cultura organizacional, relações de poder, desigualdades institucionais e condições contextuais influenciam profundamente os processos de aprendizagem. Assim, a aprendizagem organizacional deixa de ser vista apenas como processo técnico de gestão e passa a ser entendida como fenómeno social, político e cultural.

Estas perspectivas críticas possuem especial relevância para análise das universidades em contextos emergentes, onde condições estruturais frequentemente limitam implementação de modelos organizacionais importados de outras realidades institucionais. A aprendizagem organizacional precisa ser adaptada às especificidades locais e articulada às necessidades sociais concretas das comunidades onde as universidades estão inseridas.

De forma geral, a literatura recente produzida entre 2020 e 2025 reforça três ideias fundamentais sobre aprendizagem organizacional. Em primeiro lugar, destaca-se que aprendizagem organizacional constitui um processo contínuo e Coletivo, dependente da interacção permanente entre indivíduos, grupos e estruturas institucionais.

Em segundo lugar, reconhece-se que aprendizagem depende fortemente da cultura organizacional e das condições contextuais específicas de cada instituição. Organizações com culturas colaborativas, abertas à inovação e orientadas para aprendizagem apresentam maior capacidade adaptativa e melhor desempenho institucional.

Em terceiro lugar, a literatura contemporânea evidencia relação directa entre aprendizagem organizacional,

inovação institucional e capacidade de adaptação às mudanças sociais e tecnológicas. Universidades capazes de aprender continuamente tornam-se mais resilientes, inovadoras e preparadas para enfrentar desafios contemporâneos.

No contexto do ensino superior, estas abordagens permitem compreender as universidades como organizações complexas, onde conhecimento é simultaneamente produzido, aplicado, partilhado e transformado. A aprendizagem organizacional não se limita à dimensão administrativa, mas envolve articulação entre ensino, investigação, extensão universitária e gestão institucional.

Assim, a aprendizagem organizacional deve ser entendida como processo integrado que articula pessoas, estruturas, conhecimento e contexto, contribuindo para fortalecimento institucional, inovação académica e desenvolvimento sustentável.

Em termos gerais, pode concluir-se que aprendizagem organizacional constitui um fenómeno multidimensional que envolve:

- capacidade de aprender continuamente;
- criação e partilha do conhecimento;
- transformação das práticas institucionais;
- adaptação ao contexto envolvente;
- desenvolvimento da inovação organizacional;
- fortalecimento da colaboração institucional;
- construção de culturas orientadas para aprendizagem.

Desta forma, as universidades consolidam-se como organizações aprendentes, capazes de promover inovação, reflexão crítica e desenvolvimento social através da produção e aplicação estratégica do conhecimento.



2.2. Criação do conhecimento e perspectivas críticas da aprendizagem organizacional

A criação do conhecimento organizacional constitui um dos elementos centrais da aprendizagem organizacional contemporânea, especialmente em instituições intensivas em conhecimento, como as universidades. Num contexto global caracterizado pela transformação digital, pela inovação científica e pela necessidade de adaptação contínua, a capacidade das organizações de produzir, partilhar e utilizar conhecimento tornou-se um fator estratégico para sustentabilidade institucional e competitividade académica.

Segundo Lyles (2014), a aprendizagem organizacional deve ser compreendida como um processo intimamente relacionado com a formulação de problemas complexos e com a capacidade das organizações de gerar inovação em contextos marcados pela incerteza. A autora argumenta que muitos desafios contemporâneos são caracterizados como “messy problems”, isto é, problemas ambíguos, dinâmicos e difíceis de resolver através de abordagens lineares ou exclusivamente técnicas. Neste sentido, a criação do conhecimento organizacional torna-se fundamental para permitir que as instituições interpretem contextos complexos, construam soluções coletivas e desenvolvam capacidade adaptativa.

No ensino superior, esta perspectiva assume elevada relevância, uma vez que as universidades actuam em ambientes marcados por rápidas transformações tecnológicas, mudanças sociais e exigências crescentes de inovação. A autora destaca ainda que a aprendizagem organizacional não depende apenas da acumulação de conhecimento, mas da capacidade institucional de interpretar problemas, integrar diferentes perspectivas e estimular processos colaborativos de inovação. Assim, a criação do conhecimento passa a ser entendida como um processo social e estratégico



fundamental para fortalecimento da capacidade institucional das universidades.

Schuttner et al. (2021) reforçam que a aprendizagem organizacional desempenha um papel central no fortalecimento da resiliência institucional e da capacidade de mudança das organizações. A partir de estudos realizados em organizações de cuidados primários de saúde, os autores demonstram que instituições capazes de aprender continuamente desenvolvem maior capacidade de adaptação, melhoria organizacional e inovação sustentável. A aprendizagem organizacional é apresentada como um mecanismo que permite às organizações responder de forma mais eficiente a crises, mudanças estruturais e desafios operacionais complexos.

Os autores destacam igualmente importância da cultura organizacional, da liderança colaborativa e da comunicação institucional para consolidação de ambientes orientados para aprendizagem contínua. No contexto universitário, estas contribuições são particularmente relevantes porque as universidades contemporâneas enfrentam desafios relacionados com transformação digital, mudanças pedagógicas, internacionalização e sustentabilidade institucional. Assim, a aprendizagem organizacional fortalece não apenas eficiência administrativa, mas também capacidade institucional de inovação, resiliência e melhoria contínua.

King (2009) destaca que a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional constituem processos profundamente interdependentes dentro das organizações contemporâneas. Segundo o autor, a gestão do conhecimento refere-se aos mecanismos institucionais utilizados para criar, organizar, armazenar e disseminar conhecimento, enquanto a aprendizagem organizacional corresponde à capacidade da organização utilizar esse conhecimento para melhorar desempenho, inovação e adaptação institucional. O





autor argumenta que organizações orientadas para aprendizagem precisam desenvolver sistemas eficazes de gestão do conhecimento capazes de facilitar circulação da informação, colaboração institucional e construção Coletiva do saber.

No contexto das universidades, esta abordagem assume importância estratégica porque as instituições de ensino superior dependem directamente da produção, partilha e aplicação do conhecimento científico. King enfatiza ainda que a aprendizagem organizacional não ocorre de forma espontânea, exigindo estruturas organizacionais adequadas, cultura institucional favorável e mecanismos permanentes de comunicação e cooperação. Desta forma, a gestão do conhecimento torna-se um instrumento essencial para fortalecimento da inovação académica, da capacidade científica e do desenvolvimento institucional sustentável.

Gardner (2022) analisa relação entre transformação digital e aprendizagem organizacional a partir de uma perspectiva situada, destacando que os processos de digitalização organizacional não podem ser compreendidos apenas como mudanças tecnológicas, mas como transformações culturais, sociais e institucionais. A autora argumenta que a aprendizagem organizacional desempenha um papel central na forma como as organizações se adaptam às tecnologias digitais e desenvolvem novas práticas de trabalho e produção do conhecimento.

Gardner (2022), tornar-se digital implica processos contínuos de aprendizagem Coletiva, reconfiguração das práticas institucionais e desenvolvimento de novas formas de colaboração e inovação. A autora enfatiza igualmente que a transformação digital é influenciada pelas experiências, interações sociais e contextos específicos das organizações, reforçando carácter situado da aprendizagem organizacional. No ensino superior, esta perspectiva possui enorme relevância porque as universidades contemporâneas

enfrentam desafios relacionados com ensino híbrido, plataformas digitais, inteligência artificial e gestão virtual do conhecimento. Assim, a aprendizagem organizacional permite às instituições universitárias integrar tecnologias digitais de forma estratégica, fortalecendo inovação pedagógica, colaboração científica e adaptação institucional.

Balarezo et al. (2023) destacam que os processos de aprendizagem organizacional são frequentemente condicionados por barreiras cognitivas que limitam capacidade das organizações de interpretar informação, questionar pressupostos e promover mudança institucional efectiva. Os autores argumentam que muitas organizações desenvolvem mecanismos cognitivos defensivos que dificultam aprendizagem profunda, favorecendo reprodução de práticas existentes e resistência à inovação. Entre as principais barreiras identificadas encontram-se vieses cognitivos, excesso de confiança institucional, rigidez organizacional e dificuldades na partilha do conhecimento.

Segundo os autores, a superação destas limitações exige desenvolvimento de culturas organizacionais abertas à reflexão crítica, ao diálogo e à aprendizagem Coletiva. No contexto universitário, estas contribuições são particularmente importantes porque muitas instituições de ensino superior enfrentam dificuldades relacionadas com burocratização, resistência à mudança e fragmentação organizacional. Os autores defendem que universidades aprendentes precisam criar ambientes institucionais que favoreçam pensamento crítico, experimentação, colaboração interdisciplinar e revisão contínua das práticas organizacionais. Desta forma, a aprendizagem organizacional deixa de ser apenas um processo técnico de gestão e passa a envolver transformação cultural e cognitiva das instituições.





As universidades desempenham um papel particularmenterelevantenesteprocessoporqueactuaMSimultaneamente como produtoras, organizadoras e disseminadoras de conhecimento científico e social. Desta forma, compreender os mecanismos de criação do conhecimento organizacional permite analisar como as instituições de ensino superior fortalecem capacidade de inovação, aprendizagem institucional e transformação organizacional.

Entre as principais contribuições teóricas neste campo destacam-se os trabalhos de Nonaka e Takeuchi (1995), que desenvolveram o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização). Este modelo tornou-se uma das abordagens mais influentes da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional, ao explicar como o conhecimento é criado, transformado e disseminado dentro das organizações.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento organizacional resulta da interação dinâmica entre conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conhecimento tácito corresponde às experiências pessoais, competências práticas, percepções e saberes difíceis de formalizar ou comunicar de forma sistemática. Já o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento documentado, estruturado e facilmente partilhável através de textos, relatórios, bases de dados e procedimentos institucionais.

A principal contribuição dos autores consiste em demonstrar que a aprendizagem organizacional ocorre precisamente através da transformação contínua entre estas duas formas de conhecimento. O modelo SECI descreve quatro processos fundamentais de criação do conhecimento organizacional.

O primeiro processo é a socialização, que corresponde à partilha directa do conhecimento tácito através da interação entre indivíduos. Neste processo, a aprendizagem ocorre por observação, experiência

prática, colaboração e troca de experiências. No contexto universitário, a socialização manifesta-se nas actividades de investigação colaborativa, orientação académica, trabalho em equipa e interacções informais entre docentes, investigadores e estudantes.

O segundo processo é a externalização, no qual o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito. Experiências, ideias e competências individuais passam a ser sistematizadas através de conceitos, documentos, metodologias e modelos organizacionais. Este processo é particularmente importante nas universidades porque permite transformar experiências científicas e pedagógicas em conhecimento institucional partilhado.

O terceiro processo corresponde à combinação, que consiste na integração de diferentes conhecimentos explícitos para criação de novos sistemas de conhecimento organizacional. Nas instituições de ensino superior, esta etapa ocorre através da articulação entre investigações, bases de dados, currículos académicos, relatórios científicos e práticas institucionais.

Por fim, a internalização representa o momento em que o conhecimento explícito é incorporado às práticas e competências dos indivíduos, transformando-se novamente em conhecimento tácito. A aprendizagem ocorre através da experiência, da prática profissional e da aplicação do conhecimento adquirido nos processos institucionais.

O modelo SECI apresenta elevada relevância para o ensino superior porque as universidades dependem fortemente da circulação do conhecimento entre diferentes actores institucionais. A aprendizagem organizacional universitária ocorre precisamente através da interacção contínua entre docentes, estudantes, investigadores, gestores e comunidade académica.





Além disso, o modelo de Nonaka e Takeuchi (1995) destaca a importância da gestão estratégica do conhecimento para fortalecimento da inovação organizacional. Universidades capazes de criar mecanismos eficientes de produção, armazenamento e disseminação do conhecimento tendem a apresentar maior capacidade científica, melhor desempenho institucional e maior adaptação às mudanças tecnológicas e sociais.

Estudos recentes reforçam actualidade desta abordagem, especialmente em contextos digitais e colaborativos, onde a gestão do conhecimento se tornou um elemento essencial para inovação universitária e aprendizagem institucional. Alavi e Leidner (2021) destacam que as tecnologias digitais ampliaram significativamente as possibilidades de circulação do conhecimento organizacional, permitindo desenvolvimento de ambientes colaborativos de aprendizagem e produção científica.

Da mesma forma, Puri (2025) argumenta que as universidades contemporâneas dependem cada vez mais da capacidade de integrar gestão do conhecimento, inovação institucional e tecnologias digitais para fortalecer o desempenho académico e a competitividade no ensino superior. Segundo a autora, a gestão estratégica do conhecimento permite melhorar processos institucionais, estimular inovação pedagógica e favorecer ambientes organizacionais orientados para aprendizagem contínua. Além disso, o estudo destaca que instituições universitárias que investem em sistemas de inovação e circulação do conhecimento apresentam maior capacidade de adaptação às transformações tecnológicas e às exigências da sociedade do conhecimento.

No contexto do ensino superior, as plataformas digitais, ambientes virtuais de aprendizagem, repositórios institucionais e sistemas de informação académica passaram a desempenhar um papel estratégico nos

processos de aprendizagem organizacional. Estas ferramentas facilitam partilha do conhecimento, colaboração interdisciplinar e construção Coletiva da aprendizagem institucional.

Contudo, apesar da relevância do modelo SECI, diversas críticas contemporâneas apontam algumas limitações desta abordagem. Autores recentes argumentam que o modelo de Nonaka e Takeuchi (1995) tende a enfatizar excessivamente os aspectos cognitivos e técnicos da criação do conhecimento, subestimando factores institucionais, culturais e políticos que influenciam os processos organizacionais.

Entre as principais críticas destaca-se a insuficiente consideração das relações de poder, desigualdades institucionais e restrições estruturais presentes nas organizações. O conhecimento não circula de forma neutra ou automática dentro das instituições; pelo contrário, sua produção e disseminação são frequentemente condicionadas por hierarquias organizacionais, culturas institucionais e disputas de legitimidade científica.

No contexto universitário, estas limitações tornam-se particularmente evidentes em instituições localizadas em países em desenvolvimento, onde desigualdades estruturais, limitações tecnológicas e fragilidades institucionais influenciam directamente os processos de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento.

Além disso, alguns autores defendem que o modelo SECI assume implicitamente uma visão relativamente homogénea das organizações, sem considerar suficientemente diversidade cultural, social e económica existente entre diferentes contextos institucionais. Assim, embora o modelo continue altamente relevante, sua aplicação necessita ser contextualizada e adaptada às realidades específicas das instituições.





Neste cenário, abordagens contemporâneas da aprendizagem organizacional passaram a enfatizar fortemente importância do contexto organizacional, da cultura institucional e das condições socioeconómicas na construção da aprendizagem Coletiva. Estas perspectivas defendem que não existem modelos universais aplicáveis de forma automática a todas as organizações.

Autores contemporâneos como Fullan (2025); e Spillane e Healey (2010) argumentam que aprendizagem organizacional deve ser compreendida como fenómeno situado, dependente das características culturais, sociais, económicas e políticas específicas de cada instituição. A aprendizagem ocorre dentro de contextos concretos e é influenciada pelas relações sociais, práticas institucionais e condições estruturais existentes.

Nesta perspectiva, a aprendizagem organizacional é influenciada por múltiplos factores, entre os quais:

- cultura institucional;
- liderança e práticas de gestão;
- contexto socioeconómico;
- relações de poder;
- condições locais de desenvolvimento;
- recursos tecnológicos e científicos;
- participação dos actores organizacionais;
- políticas institucionais e educacionais.

A cultura institucional assume um papel central neste processo porque influencia formas de comunicação, colaboração e partilha do conhecimento dentro das organizações. Instituições com culturas abertas à inovação, ao diálogo e à aprendizagem Coletiva tendem a apresentar maior capacidade adaptativa e melhores resultados institucionais.

A liderança organizacional também exerce influência significativa sobre aprendizagem institucional. Líderes capazes de promover participação, colaboração e desenvolvimento profissional favorecem criação de ambientes organizacionais mais inovadores e orientados para aprendizagem contínua.

O contexto socioeconómico constitui igualmente um elemento determinante. Universidades localizadas em contextos emergentes enfrentam frequentemente desafios relacionados com financiamento limitado, fragilidade tecnológica, desigualdades sociais e dificuldades de internacionalização académica. Estas condições influenciam directamente capacidade institucional para implementar modelos avançados de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional.

Outro aspecto relevante refere-se às relações de poder existentes dentro das instituições. Processos de produção e circulação do conhecimento são frequentemente condicionados por hierarquias académicas, disputas institucionais e mecanismos de exclusão organizacional. Assim, aprendizagem organizacional não pode ser compreendida apenas como fenómeno técnico ou administrativo, mas também como processo político e social.

As condições locais de desenvolvimento também influenciam significativamente os modelos de aprendizagem organizacional. Instituições inseridas em contextos marcados por desigualdades económicas, fragilidade institucional e desafios sociais complexos necessitam adaptar estratégias de aprendizagem às suas realidades específicas.

Esta visão crítica reforça necessidade de contextualização dos modelos teóricos da aprendizagem organizacional no ensino superior, especialmente em países em desenvolvimento. Modelos produzidos em contextos económicos e institucionais distintos não podem ser aplicados mecanicamente sem considerar





especificidades culturais, sociais e organizacionais das universidades locais.

No caso das universidades em contextos emergentes, a aprendizagem organizacional precisa articular gestão do conhecimento, inovação institucional, sustentabilidade e compromisso social. As instituições devem desenvolver mecanismos próprios de aprendizagem capazes de responder simultaneamente às exigências científicas globais e às necessidades concretas das suas sociedades.

Além disso, as perspectivas críticas contemporâneas defendem que aprendizagem organizacional deve promover não apenas eficiência institucional, mas também inclusão, justiça social e transformação Coletiva. A universidade aprendente não se limita à melhoria técnica dos seus processos, mas procura fortalecer participação democrática, diversidade epistemológica e desenvolvimento sustentável.

Neste sentido, a aprendizagem organizacional no ensino superior contemporâneo pode ser entendida como um processo multidimensional que envolve criação do conhecimento, gestão institucional, inovação, relações sociais e transformação organizacional. A articulação entre conhecimento científico, cultura institucional e contexto social torna-se fundamental para fortalecimento das universidades como organizações aprendentes.

Desta forma, as perspectivas contemporâneas da criação do conhecimento e da aprendizagem organizacional demonstram que o desenvolvimento institucional das universidades depende não apenas da capacidade de produzir conhecimento científico, mas também da capacidade de integrar pessoas, estruturas, culturas e contextos num processo contínuo de aprendizagem, inovação e transformação social.

2.3. Síntese teórica e aplicação ao ensino superior em contextos emergentes

A aprendizagem organizacional consolidou-se como um dos principais referenciais teóricos para compreensão das transformações institucionais no ensino superior contemporâneo. As diferentes correntes analisadas ao longo deste capítulo demonstram que a aprendizagem organizacional não pode ser reduzida a um único modelo conceptual, pois envolve múltiplas dimensões relacionadas com conhecimento, cultura organizacional, inovação, liderança, gestão institucional e adaptação ao contexto social.

Lee e Roth (2009) propõem um quadro conceptual para análise da gestão do conhecimento no ensino superior, defendendo que as universidades devem ser compreendidas como organizações intensivas em conhecimento, onde a aprendizagem organizacional depende da capacidade institucional de criar, partilhar e aplicar conhecimento de forma estratégica. Os autores argumentam que a gestão do conhecimento nas instituições universitárias não se limita ao armazenamento de informação, mas envolve processos complexos de interacção entre pessoas, estruturas organizacionais, cultura institucional e tecnologias de informação. Segundo os autores, as universidades enfrentam desafios específicos relacionados com fragmentação organizacional, autonomia académica e dificuldades de circulação do conhecimento entre departamentos e actores institucionais.

Neste sentido, a aprendizagem organizacional torna-se essencial para fortalecer integração institucional, inovação académica e melhoria contínua dos processos universitários. Lee e Roth destacam ainda que contextos colaborativos, liderança participativa e culturas organizacionais abertas ao diálogo favorecem desenvolvimento de ambientes institucionais mais inovadores e orientados para aprendizagem Coletiva. Esta perspectiva apresenta elevada relevância para





universidades em contextos emergentes, onde a gestão estratégica do conhecimento pode fortalecer capacidade institucional, qualidade acadêmica e adaptação às transformações contemporâneas.

Viera Trevisan et al. (2024) defendem que a aprendizagem organizacional transformadora constitui um elemento essencial para promoção da sustentabilidade no ensino superior contemporâneo. A partir de uma revisão da literatura e de estudos de caso internacionais, os autores demonstram que universidades sustentáveis são aquelas capazes de integrar aprendizagem institucional, inovação organizacional e compromisso social em processos permanentes de transformação. Segundo os autores, a aprendizagem organizacional voltada para sustentabilidade exige mudanças culturais profundas, revisão de práticas institucionais e desenvolvimento de capacidades colaborativas entre diferentes actores universitários.

A sustentabilidade deixa de ser compreendida apenas como dimensão ambiental e passa a envolver igualmente aspectos sociais, económicos e institucionais. Os autores destacam que universidades orientadas para aprendizagem transformadora promovem maior integração entre ensino, investigação, extensão universitária e gestão institucional, fortalecendo capacidade adaptativa e impacto social das instituições. Além disso, enfatizam que processos colaborativos, interdisciplinaridade e participação Coletiva são fundamentais para consolidação de culturas organizacionais orientadas para inovação sustentável.

Esta abordagem possui especial relevância para instituições de ensino superior em contextos emergentes, onde desafios ambientais, sociais e estruturais exigem modelos organizacionais mais resilientes e socialmente comprometidos.

Boyce (2003) argumenta que a aprendizagem organizacional constitui condição indispensável para implementação e sustentação de mudanças institucionais no ensino superior. A autora destaca que muitas reformas universitárias fracassam porque as instituições concentram-se apenas em alterações administrativas superficiais, sem promover verdadeira transformação cultural e organizacional. Segundo Boyce, a aprendizagem organizacional permite às universidades desenvolver capacidade crítica para questionar práticas tradicionais, reformular estruturas institucionais e fortalecer processos de inovação contínua.

A autora enfatiza que mudanças sustentáveis no ensino superior dependem da participação activa dos actores institucionais, da reflexão Coletiva e da construção de ambientes organizacionais abertos à aprendizagem. Além disso, argumenta que universidades aprendentes são capazes de transformar experiências institucionais em conhecimento estratégico, fortalecendo capacidade adaptativa diante das mudanças sociais, tecnológicas e económicas. Boyce destaca igualmente que a resistência à mudança representa um dos principais obstáculos à aprendizagem organizacional nas universidades, sendo necessário desenvolver culturas institucionais baseadas em confiança, colaboração e compromisso Coletivo. Esta contribuição continua extremamente actual no contexto contemporâneo, marcado por exigências crescentes de inovação, digitalização e sustentabilidade no ensino superior.

Pinheiro e Alves (2024) analisam a aprendizagem organizacional no contexto do funcionamento das equipas educativas, destacando que os processos de aprendizagem Coletiva promovem uma verdadeira “metamorfose profissional” dentro das instituições educacionais. Os autores defendem que a aprendizagem organizacional não ocorre apenas ao nível institucional abstracto, mas desenvolve-se concretamente através das interacções, experiências





partilhadas e práticas colaborativas das equipas profissionais.

Segundo esta perspectiva, o trabalho Coletivo, a reflexão conjunta e a cooperação entre profissionais favorecem desenvolvimento de novas competências, transformação das identidades profissionais e fortalecimento da cultura organizacional. Os autores enfatizam ainda que ambientes institucionais colaborativos permitem construção de aprendizagens mais significativas e sustentáveis, estimulando inovação pedagógica e melhoria contínua das práticas organizacionais. No ensino superior, esta abordagem possui grande relevância porque as universidades dependem fortemente da articulação entre docentes, investigadores, gestores e equipas técnicas para produção do conhecimento e desenvolvimento institucional. Assim, a aprendizagem organizacional passa a ser compreendida como um processo humano, relacional e Coletivo, profundamente influenciado pelas dinâmicas de cooperação e pelas experiências profissionais partilhadas dentro das instituições.

Kezar et al. (2025) exploram os processos de mudança da cultura institucional no ensino superior através das comunidades profissionais de aprendizagem interfuncionais. Os autores demonstram que a transformação organizacional nas universidades depende fortemente da criação de espaços colaborativos capazes de integrar diferentes sectores institucionais e promover aprendizagem Coletiva contínua. Segundo o estudo, comunidades de aprendizagem interfuncionais fortalecem diálogo institucional, reduzem fragmentação organizacional e favorecem desenvolvimento de culturas universitárias mais colaborativas e inovadoras.

Os autores argumentam que mudanças institucionais sustentáveis não podem ser impostas de forma hierárquica, mas devem emergir através de processos participativos, colaboração interdisciplinar e

construção Coletiva do conhecimento. Além disso, destacam que a aprendizagem organizacional desempenha um papel central na transformação cultural das universidades, permitindo que os actores institucionais desenvolvam visão partilhada, compromisso Coletivo e capacidade de adaptação às mudanças contemporâneas. Esta perspectiva possui especial relevância para universidades em contextos emergentes, onde integração institucional, participação Coletiva e fortalecimento da cultura organizacional são elementos fundamentais para consolidação de instituições mais resilientes, inclusivas e socialmente relevantes.

A diversidade de abordagens existentes evidencia que cada autor contribuiu para compreensão de aspectos específicos da aprendizagem organizacional, oferecendo perspectivas complementares para análise das universidades enquanto organizações complexas e dinâmicas. Neste sentido, torna-se necessário realizar uma síntese teórica integradora que permita compreender convergências, diferenças e possibilidades de aplicação destas abordagens no ensino superior, especialmente em contextos emergentes.

A tabela 2.1 apresenta uma síntese comparativa dos principais contributos teóricos da aprendizagem organizacional:

Tabela 2.1. Principais contributos teóricos da aprendizagem organizacional.

Autor	Foco principal	Contributo	Limitação
Senge (1990)	Sistema organizacional	Visão sistémica e aprendizagem contínua	Pouca contextualização
Argyris e Schön (1978)	Processo de aprendizagem	Ciclo simples e duplo	Menor foco estrutural externo



Autor	Foco principal	Contributo	Limitação
Nonaka e Takeuchi (1995)	Criação do conhecimento	Modelo SECI	Subestima factores institucionais
Abordagens recentes (2021–2024)	Contexto e cultura	Aprendizagem situada	Menor formalização teórica

A análise comparativa destas perspectivas demonstra que a integração entre diferentes abordagens permite uma compreensão mais ampla e consistente da aprendizagem organizacional no ensino superior contemporâneo. Nenhuma teoria, isoladamente, consegue explicar toda a complexidade das universidades actuais, especialmente em ambientes caracterizados por transformação digital, mudanças sociais aceleradas, internacionalização académica e desafios de sustentabilidade.

Da contribuição de Senge (1990), destaca-se principalmente a visão sistémica da organização. A universidade passa a ser compreendida como um sistema integrado e interdependente, no qual ensino, investigação, extensão universitária e gestão institucional funcionam de forma articulada. Esta perspectiva permite compreender que os problemas institucionais não podem ser analisados isoladamente, mas como parte de um conjunto complexo de relações organizacionais.

A abordagem sistémica apresenta elevada relevância para o ensino superior porque favorece desenvolvimento de estruturas institucionais mais colaborativas, orientadas para aprendizagem contínua e melhoria permanente. A ideia de “organização que aprende” permite compreender a universidade como espaço dinâmico de inovação, reflexão Coletiva e construção partilhada do conhecimento.

Contudo, como apontam estudos contemporâneos, a proposta de Senge (1990) tende a apresentar limitações relacionadas com insuficiente contextualização



das desigualdades institucionais, das relações de poder e das especificidades socioeconómicas das organizações. Em contextos emergentes, marcados por fragilidades estruturais e limitações institucionais, torna-se necessário complementar esta abordagem com perspectivas mais críticas e contextualizadas.

De Argyris e Schön (1978), destaca-se especialmente a compreensão da aprendizagem organizacional como processo reflexivo e transformador. A distinção entre aprendizagem de ciclo simples e aprendizagem de ciclo duplo continua extremamente relevante para análise das universidades contemporâneas.

A aprendizagem de ciclo simples permite às instituições corrigirem erros e aperfeiçoarem práticas sem alterar pressupostos fundamentais da organização. Já a aprendizagem de ciclo duplo implica questionamento crítico das normas, valores e estruturas institucionais, promovendo transformação organizacional profunda.

Esta contribuição é particularmente importante no ensino superior porque muitas reformas universitárias permanecem limitadas a mudanças administrativas superficiais, sem modificar práticas estruturais relacionadas com ensino, investigação ou gestão académica. A perspectiva de Argyris e Schön (1978) permite compreender que verdadeira inovação institucional exige capacidade crítica e revisão permanente dos modelos organizacionais existentes.

Além disso, estes autores reforçam importância da reflexão institucional como mecanismo central da aprendizagem organizacional. Universidades aprendentes são aquelas capazes de questionar continuamente suas práticas, interpretar criticamente suas experiências e desenvolver processos permanentes de transformação organizacional.

No entanto, uma das limitações desta abordagem refere-se ao menor foco atribuído aos factores externos e estruturais que influenciam funcionamento das organizações. Aspectos relacionados com





contexto político, económico e social recebem menor atenção na formulação original do modelo, exigindo complementação com perspectivas mais contextuais.

Já Nonaka e Takeuchi (1995) oferecem uma contribuição fundamental ao enfatizar criação dinâmica do conhecimento organizacional. O modelo SECI tornou-se uma das principais referências da gestão do conhecimento ao explicar como o conhecimento tácito e explícito interagem continuamente dentro das organizações.

No contexto universitário, esta abordagem possui enorme relevância porque as universidades dependem directamente da capacidade de produzir, partilhar e transformar conhecimento científico em aprendizagem institucional. A circulação do conhecimento entre docentes, investigadores, estudantes e gestores constitui elemento central da inovação académica e do desenvolvimento organizacional.

O modelo de Nonaka e Takeuchi (1995) também destaca importância da colaboração, da comunicação institucional e das redes de aprendizagem para fortalecimento da capacidade inovadora das organizações. Nas universidades, estes processos manifestam-se através da investigação colaborativa, da interdisciplinaridade, dos ambientes digitais de aprendizagem e das práticas Coletivas de produção científica.

Além disso, esta perspectiva apresenta grande actualidade no contexto da transformação digital do ensino superior, no qual plataformas tecnológicas, sistemas de informação e ambientes virtuais ampliaram significativamente as possibilidades de gestão do conhecimento organizacional.

Entretanto, críticas contemporâneas apontam que o modelo tende a subestimar factores institucionais relacionados com poder, desigualdade, cultura organizacional e limitações estruturais. O conhecimento não circula automaticamente dentro das instituições;

sua produção e disseminação dependem fortemente das condições organizacionais e contextuais existentes.

As abordagens contemporâneas desenvolvidas entre 2021 e 2024 procuram precisamente superar algumas destas limitações ao enfatizar centralidade do contexto, da cultura institucional e das condições sociais da aprendizagem organizacional. Estas perspectivas defendem que a aprendizagem deve ser entendida como fenómeno situado, profundamente influenciado pelas características específicas de cada organização e do ambiente onde ela se insere.

Nesta linha teórica, factores como cultura institucional, liderança, relações de poder, contexto socioeconómico e condições locais de desenvolvimento tornam-se elementos fundamentais para compreensão da aprendizagem organizacional. As universidades não funcionam em ambientes neutros ou homogéneos; pelo contrário, actuam em contextos marcados por desigualdades, desafios estruturais e diferentes capacidades institucionais.

Esta visão crítica apresenta especial relevância para instituições de ensino superior localizadas em países em desenvolvimento e contextos emergentes. Muitas universidades enfrentam limitações relacionadas com financiamento, infra-estruturas, internacionalização académica e acesso às tecnologias digitais, o que influencia directamente sua capacidade de implementar modelos avançados de aprendizagem organizacional.

No caso de instituições como a Universidade do Namibe, por exemplo, a integração destas diferentes perspectivas teóricas torna-se particularmente importante porque permite compreender simultaneamente:

- a estrutura organizacional da universidade;





- os processos de gestão e circulação do conhecimento;
- a cultura institucional;
- os mecanismos de aprendizagem Coletiva;
- as relações entre universidade e sociedade;
- o contexto económico, social e ambiental envolvente.

A realidade das universidades em contextos emergentes exige modelos teóricos capazes de integrar dimensões organizacionais, sociais, culturais e institucionais. A aprendizagem organizacional não pode ser compreendida apenas como processo técnico de gestão; ela envolve também relações de poder, condições históricas, desafios sociais e necessidades concretas das comunidades onde as instituições estão inseridas.

Neste sentido, a aprendizagem organizacional deve ser entendida como fenómeno complexo, dinâmico e contextualizado, particularmente no ensino superior contemporâneo. As universidades actuam simultaneamente como produtoras de conhecimento, espaços de formação humana, instituições sociais e organizações administrativas. Esta complexidade exige abordagens integradoras capazes de articular diferentes dimensões da vida universitária.

A análise integrada das principais correntes teóricas demonstra, portanto, que nenhuma abordagem isolada é suficiente para explicar integralmente a realidade das instituições de ensino superior em contextos emergentes. Cada perspectiva oferece contributos importantes, mas também apresenta limitações que necessitam ser complementadas por outras abordagens.

Desta forma, a gestão da aprendizagem organizacional no ensino superior deve assumir uma perspectiva:

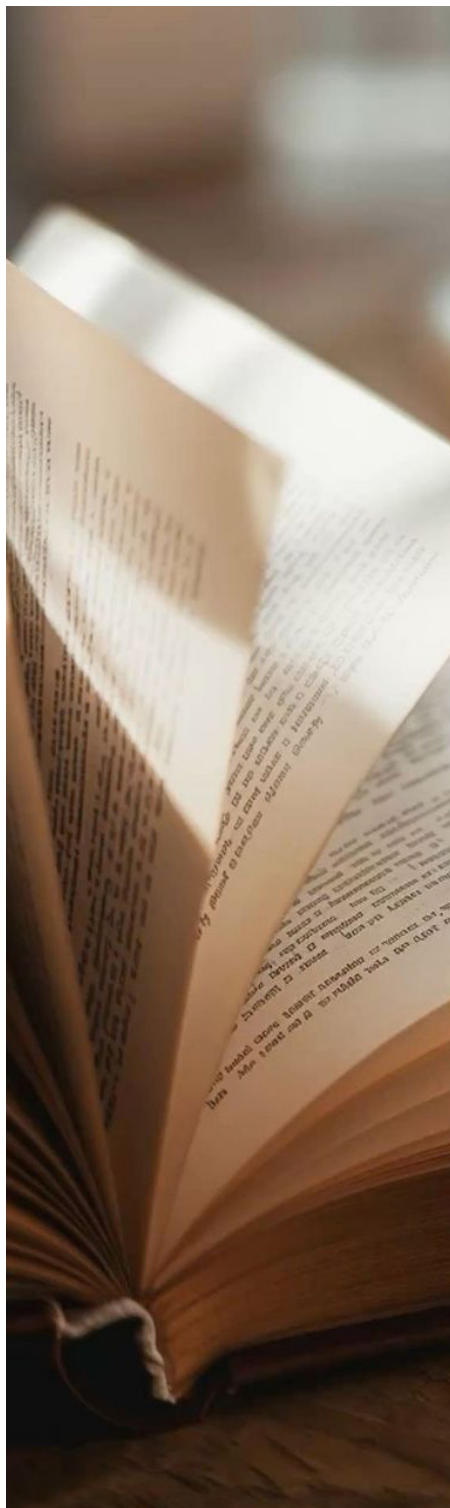
- sistêmica, ao considerar interdependência entre diferentes componentes institucionais;
- crítica, ao reconhecer influência das relações de poder e das desigualdades estruturais;
- colaborativa, ao valorizar construção Coletiva do conhecimento;
- contextual, ao adaptar práticas organizacionais às realidades específicas de cada instituição.

Esta perspectiva integradora fornece uma base teórica sólida para desenvolvimento de modelos estratégicos de aprendizagem organizacional aplicáveis ao ensino superior contemporâneo. Ao articular conhecimento, inovação, cultura institucional e contexto social, torna-se possível fortalecer capacidade adaptativa das universidades e promover instituições mais resilientes, sustentáveis e socialmente relevantes.

Além disso, esta síntese teórica contribui para compreensão das universidades como organizações aprendentes capazes de responder aos desafios contemporâneos através da produção Coletiva do conhecimento, da inovação institucional e do compromisso com desenvolvimento sustentável.

Assim, a aprendizagem organizacional consolida-se como um instrumento estratégico essencial para transformação das instituições de ensino superior em contextos emergentes, permitindo que as universidades reforcem sua relevância acadêmica, científica e social diante das exigências do século XXI.





03.

Modelo estratégico integrado de aprendizagem organizacional no Ensino Superior

3.1. Gestão estratégica da aprendizagem organizacional

A transformação contemporânea do ensino superior exige que as universidades desenvolvam novas capacidades institucionais capazes de responder às mudanças científicas, tecnológicas, económicas e sociais que caracterizam a sociedade do conhecimento. A intensificação da globalização académica, a transformação digital, a internacionalização da investigação e as exigências crescentes de qualidade e sustentabilidade colocam pressão permanente sobre as instituições universitárias, obrigando-as a adoptar modelos organizacionais mais flexíveis, inovadores e orientados para aprendizagem contínua.

Neste contexto, a aprendizagem organizacional assume-se como um elemento estratégico essencial para fortalecimento institucional, melhoria da qualidade académica e desenvolvimento sustentável das universidades. Estudos recentes demonstram que instituições universitárias que investem em capacidades de aprendizagem institucional apresentam melhores níveis de desempenho organizacional, maior inovação científica e maior capacidade de adaptação aos desafios contemporâneos (Elbawab, 2024).

A aprendizagem organizacional nas universidades não deve ser compreendida apenas como um processo informal de acumulação de conhecimento, mas como um mecanismo estruturado através do qual as instituições produzem, partilham, organizam e aplicam conhecimento estratégico para melhorar o seu funcionamento e promover inovação institucional. Neste sentido, Basten e Haamann (2018) destacam que a aprendizagem organizacional depende da capacidade da instituição transformar conhecimento individual em conhecimento Coletivo incorporado nas práticas, rotinas e estruturas organizacionais. Esta perspectiva evidencia que o verdadeiro valor da aprendizagem organizacional reside na capacidade institucional de integrar experiências, conhecimentos e práticas num sistema permanente de melhoria e inovação.

Além disso, a gestão estratégica da aprendizagem organizacional encontra-se profundamente relacionada com os processos de planeamento institucional e definição de objectivos estratégicos. Segundo Kools e George (2020), a organização aprendente representa um conceito fundamental para articulação entre planeamento estratégico e gestão institucional, permitindo às universidades desenvolver maior alinhamento organizacional, capacidade adaptativa e sustentabilidade institucional. Para os autores, instituições que promovem ambientes orientados para aprendizagem contínua tornam-se mais preparadas





para responder às transformações tecnológicas, científicas e sociais que afectam o ensino superior contemporâneo.

Nesta perspectiva, a aprendizagem organizacional deve ser entendida como um processo Coletivo e sistémico que envolve liderança institucional, cultura organizacional, gestão do conhecimento, inovação tecnológica e desenvolvimento de competências humanas. Não se trata apenas de adquirir informação, mas de desenvolver capacidade institucional para interpretar mudanças, produzir conhecimento relevante e transformar práticas organizacionais. Pedraja-Rejas et al. (2025) demonstram que a aprendizagem organizacional exerce impacto directo sobre inovação institucional e desempenho universitário, fortalecendo capacidade científica, eficiência administrativa e sustentabilidade organizacional. Segundo os autores, universidades orientadas para aprendizagem contínua tendem a apresentar maior capacidade de adaptação estratégica e melhores condições para enfrentar contextos de mudança acelerada.

Por outro lado, Gudissa et al. (2025) argumentam que os processos de formulação estratégica nas universidades devem envolver participação activa dos docentes, investigadores e actores externos ligados ao sector produtivo e industrial. Os autores demonstram que a participação académica nos processos de planeamento institucional fortalece inovação organizacional, aproxima universidade e sociedade e favorece desenvolvimento de estratégias mais adaptativas e sustentáveis. Esta abordagem reforça a importância da gestão participativa como elemento central da aprendizagem organizacional universitária.

As universidades contemporâneas enfrentam igualmente desafios relacionados com internacionalização, digitalização, competitividade científica e pressão por resultados institucionais.

Segundo Fumasoli e Hladchenko (2023), a gestão estratégica no ensino superior exige desenvolvimento de capacidades organizacionais mais flexíveis, capazes de responder à crescente complexidade do ambiente universitário global. Neste cenário, a aprendizagem organizacional surge como mecanismo essencial para fortalecimento da capacidade institucional, melhoria da governação universitária e promoção da inovação académica.

De forma complementar, Bui e Baruch (2012) defendem que as universidades podem ser compreendidas como organizações aprendentes quando desenvolvem culturas institucionais orientadas para partilha do conhecimento, colaboração académica e aprendizagem Coletiva contínua. Segundo os autores, universidades que favorecem circulação do conhecimento e cooperação institucional apresentam melhores níveis de desempenho académico, inovação e adaptação organizacional. Esta perspectiva evidencia que a aprendizagem organizacional não depende apenas da estrutura formal da instituição, mas sobretudo da qualidade das relações colaborativas existentes no ambiente universitário.

A cultura organizacional assume igualmente um papel estratégico no desenvolvimento da aprendizagem institucional. Riza et al. (2025) demonstram que liderança participativa, cultura organizacional e inovação exercem influência significativa sobre desempenho institucional e comprometimento organizacional nas universidades. Ambientes organizacionais colaborativos tendem a favorecer maior participação dos actores institucionais, fortalecimento da inovação pedagógica e melhoria da qualidade académica. Desta forma, a cultura organizacional torna-se um elemento fundamental para consolidação da aprendizagem Coletiva e desenvolvimento institucional sustentável.

Além disso, Zhu e Engels (2014) destacam que culturas organizacionais abertas à mudança favorecem maior





aceitação de metodologias inovadoras, integração tecnológica e transformação pedagógica no ensino superior. Segundo os autores, ambientes universitários caracterizados por confiança, cooperação e valorização da aprendizagem tendem a promover maior inovação educativa e maior capacidade institucional de adaptação às mudanças contemporâneas. Esta abordagem reforça importância da cultura organizacional como base estrutural da aprendizagem institucional.

A gestão estratégica da aprendizagem organizacional também exige alinhamento entre liderança, objetivos institucionais, estruturas organizacionais e práticas de gestão. Beer et al. (2005) defendem que a aprendizagem organizacional deve ser compreendida como um processo disciplinado de alinhamento institucional, no qual diferentes componentes organizacionais funcionam de forma integrada para promover inovação, eficiência e melhoria contínua. Esta visão sistêmica reforça necessidade de articulação entre gestão do conhecimento, desenvolvimento de competências, liderança e avaliação estratégica nas universidades.

No contexto universitário, a liderança institucional desempenha igualmente um papel central na consolidação da aprendizagem organizacional. Wells (2021) argumenta que líderes institucionais eficazes contribuem para criação de ambientes organizacionais favoráveis à colaboração, à partilha do conhecimento e à inovação contínua. Assim, a liderança académica deixa de assumir apenas funções administrativas e passa a actuar como elemento dinamizador da aprendizagem institucional e da transformação organizacional.

Entretanto, os processos de aprendizagem organizacional também enfrentam limitações institucionais e cognitivas que dificultam inovação e mudança organizacional. Balarezo et al. (2023)

destacam que barreiras cognitivas, rigidez organizacional, resistência à mudança e modelos mentais cristalizados podem limitar capacidade institucional de aprendizagem e adaptação. No ensino superior, estas limitações manifestam-se frequentemente através de burocratização excessiva, resistência à inovação pedagógica e dificuldades de integração entre diferentes sectores institucionais.

Neste contexto, propõe-se um modelo estratégico de gestão da aprendizagem organizacional estruturado em quatro pilares fundamentais: gestão do conhecimento, desenvolvimento de competências, monitorização estratégica e cultura organizacional de aprendizagem. Estes pilares funcionam de forma integrada e interdependente, formando um sistema organizacional orientado para inovação, melhoria contínua e sustentabilidade institucional. O modelo assenta na ideia de que a aprendizagem organizacional é um processo intencional, sistémico e orientado para resultados, essencial para transformação das universidades contemporâneas.

A gestão do conhecimento constitui o núcleo central deste modelo estratégico. A literatura recente evidencia que criação, circulação e aplicação do conhecimento representam factores decisivos para desempenho institucional, inovação científica e qualidade académica. Nas universidades, o conhecimento é permanentemente produzido através da investigação, do ensino e da extensão universitária. Contudo, produção de conhecimento por si só não garante aprendizagem organizacional. É necessário desenvolver mecanismos institucionais capazes de transformar conhecimento individual em património organizacional Coletivo.

Além disso, Johnson e Mbah (2024) defendem que a gestão do conhecimento no ensino superior deve integrar múltiplas formas de saber, incluindo conhecimento científico, experiências práticas e





saberes locais, sobretudo em contextos emergentes e multiculturais. Esta abordagem amplia compreensão tradicional da universidade, valorizando diversidade epistemológica e fortalecendo ligação entre universidade e sociedade.

Neste sentido, as universidades devem implementar mecanismos organizacionais que promovam:

- partilha digital do conhecimento;
- colaboração interdisciplinar;
- sistematização de boas práticas;
- valorização do conhecimento tácito;
- redes colaborativas de investigação;
- plataformas institucionais de aprendizagem;
- integração entre ensino, investigação e extensão universitária.

A transformação digital desempenha igualmente um papel fundamental na gestão estratégica da aprendizagem organizacional. Segundo Rodríguez-Ponce et al. (2024), tecnologias avançadas como inteligência artificial, big data e sistemas inteligentes de gestão da informação podem potenciar significativamente processos de aprendizagem institucional e circulação do conhecimento nas universidades. Estas tecnologias favorecem armazenamento, análise e disseminação do conhecimento organizacional, além de fortalecer processos de tomada de decisão baseados em evidências.

Outro elemento central deste modelo refere-se ao desenvolvimento de competências institucionais. O capital humano representa o principal recurso estratégico das universidades, sendo determinante para inovação científica, qualidade académica e sustentabilidade organizacional. Estudos recentes

mostram que aprendizagem experiencial, liderança académica e desenvolvimento contínuo de competências estão directamente relacionados com desempenho institucional e capacidade adaptativa das universidades (Pandita e Kiran, 2023).

O desenvolvimento de competências no ensino superior deve ultrapassar abordagens exclusivamente técnicas, promovendo competências digitais, científicas, pedagógicas, comunicacionais e de liderança. Neste sentido, metodologias activas como aprendizagem baseada em problemas (problem-based learning) têm sido identificadas como mecanismos eficazes para fortalecimento das competências profissionais e institucionais (Thomsen et al., 2024).

Assim, as universidades devem investir estrategicamente em:

- formação contínua de docentes, investigadores e gestores;
- desenvolvimento de competências digitais;
- metodologias pedagógicas inovadoras;
- liderança transformacional;
- aprendizagem colaborativa;
- programas de inovação académica;
- capacitação em gestão estratégica e sustentabilidade.

A literatura recente reforça que aprendizagem organizacional encontra-se directamente associada ao desenvolvimento de competências institucionais, inovação e capacidade adaptativa (Hendrayati et al., 2024). Universidades que promovem ambientes orientados para aprendizagem contínua tendem a apresentar maior flexibilidade institucional, maior inovação científica e melhor desempenho organizacional.





Desta forma, a gestão estratégica da aprendizagem organizacional assume uma função integradora nas instituições de ensino superior. Ao articular gestão do conhecimento, desenvolvimento de competências, inovação tecnológica e aprendizagem contínua, este modelo permite fortalecer capacidade institucional, melhorar qualidade acadêmica e responder de forma mais eficiente às transformações da sociedade contemporânea. Consequentemente, a aprendizagem organizacional deixa de constituir apenas um conceito teórico e passa a assumir-se como elemento estratégico fundamental para construção de universidades mais inovadoras, resilientes e orientadas para o futuro.

3.2. Monitorização estratégica e cultura organizacional de aprendizagem

A monitorização estratégica e a cultura organizacional de aprendizagem constituem elementos fundamentais para consolidação da aprendizagem organizacional nas universidades contemporâneas. Num contexto marcado pela crescente complexidade do ensino superior, pela intensificação da competitividade acadêmica e pela necessidade de adaptação permanente às mudanças tecnológicas e sociais, as instituições universitárias necessitam desenvolver mecanismos institucionais capazes de acompanhar continuamente o seu desempenho, avaliar resultados e promover melhoria organizacional sustentada. A aprendizagem organizacional depende não apenas da produção do conhecimento, mas também da capacidade institucional de analisar criticamente os seus processos, identificar fragilidades e transformar informação em conhecimento estratégico para tomada de decisão.

Nas últimas décadas, as universidades passaram a operar em ambientes caracterizados por forte pressão por resultados, internacionalização acadêmica, exigências de qualidade e necessidade de inovação constante. Esta realidade exige modelos de gestão

baseados em evidências, monitorização contínua e aprendizagem institucional permanente. Neste sentido, a monitorização estratégica deixa de ser entendida apenas como mecanismo burocrático de controlo administrativo e passa a constituir um instrumento central de aprendizagem organizacional e desenvolvimento institucional.

A monitorização estratégica envolve processos sistemáticos de recolha, análise e interpretação de dados relacionados com desempenho académico, produção científica, qualidade pedagógica, gestão institucional e impacto social das universidades. Através destes mecanismos, as instituições conseguem identificar tendências, avaliar resultados, antecipar desafios e apoiar processos de tomada de decisão mais eficazes. Assim, a aprendizagem organizacional fortalece-se quando as universidades desenvolvem capacidade institucional para aprender a partir das suas próprias experiências e utilizar informação estratégica como base para inovação e melhoria contínua.

Além disso, a gestão baseada em evidências tornou-se um dos principais pilares da governação universitária contemporânea. Organizações universitárias que utilizam indicadores institucionais, sistemas de avaliação contínua e mecanismos de monitorização estratégica tendem a apresentar maior eficiência administrativa, melhor desempenho académico e maior capacidade adaptativa. Neste contexto, a aprendizagem organizacional favorece desenvolvimento de práticas institucionais mais reflexivas, críticas e orientadas para resultados sustentáveis.

A cultura organizacional assume igualmente uma importância decisiva na consolidação da aprendizagem institucional. Universidades que promovem culturas organizacionais abertas à mudança tendem a favorecer maior colaboração, inovação e circulação do





conhecimento entre diferentes actores institucionais. A cultura organizacional influencia directamente a forma como os indivíduos aprendem, partilham conhecimento, cooperam e respondem aos desafios organizacionais. Desta forma, ambientes institucionais caracterizados por confiança, participação e valorização da aprendizagem contínua favorecem fortalecimento das capacidades organizacionais e melhoria do desempenho institucional.

Riza et al. (2025) demonstram que liderança participativa, cultura organizacional e inovação apresentam forte influência sobre desempenho institucional e comprometimento organizacional nas universidades. Segundo os autores, instituições universitárias que promovem ambientes colaborativos e participativos tendem a desenvolver culturas institucionais mais inovadoras e orientadas para aprendizagem contínua. Esta perspectiva evidencia que aprendizagem organizacional depende profundamente das relações humanas, dos valores institucionais e das práticas culturais existentes nas universidades.

De forma complementar, Zhu e Engels (2014) destacam que culturas organizacionais favoráveis à inovação pedagógica promovem maior abertura à mudança, integração tecnológica e desenvolvimento de metodologias de ensino mais dinâmicas. Os autores demonstram que ambientes institucionais colaborativos favorecem maior aceitação de práticas inovadoras e fortalecimento da aprendizagem Coletiva. Assim, a cultura organizacional deixa de ser apenas um elemento simbólico da universidade e passa a constituir um factor estratégico de transformação institucional.

No contexto africano e angolano, a cultura organizacional assume ainda maior relevância devido às especificidades históricas, sociais e institucionais das universidades. Muitas instituições enfrentam desafios relacionados com burocratização,

centralização administrativa, insuficiência de recursos e fragilidade das infra-estruturas institucionais. Neste cenário, desenvolvimento de culturas organizacionais orientadas para colaboração, inovação e aprendizagem contínua torna-se essencial para fortalecimento institucional e melhoria da qualidade do ensino superior.

A monitorização estratégica também desempenha um papel central na consolidação da qualidade académica e científica. Através de mecanismos contínuos de avaliação, as universidades conseguem identificar necessidades de formação, melhorar práticas pedagógicas, fortalecer produção científica e otimizar processos administrativos. Desta forma, a aprendizagem organizacional transforma-se num processo permanente de reflexão institucional e melhoria contínua.

Além disso, a monitorização institucional favorece maior transparência organizacional, responsabilização académica e alinhamento estratégico entre diferentes sectores da universidade. Sistemas eficazes de avaliação e acompanhamento institucional permitem fortalecer integração entre ensino, investigação, extensão universitária e gestão institucional, promovendo maior coerência organizacional e sustentabilidade universitária.

A cultura organizacional de aprendizagem caracteriza-se igualmente pela valorização da cooperação, do trabalho em equipa e da partilha permanente do conhecimento. Universidades orientadas para aprendizagem institucional tendem a estimular ambientes académicos mais participativos, reflexivos e inovadores, favorecendo desenvolvimento de comunidades universitárias mais resilientes e colaborativas. Neste sentido, aprendizagem organizacional deixa de ser um processo exclusivamente técnico e passa a envolver transformação cultural profunda das instituições universitárias.





Outro elemento importante refere-se à relação entre liderança institucional e cultura organizacional. Wells (2021) argumenta que líderes universitários desempenham um papel essencial na criação de ambientes favoráveis à aprendizagem contínua, inovação e colaboração institucional. Lideranças participativas tendem a fortalecer confiança organizacional, estimular criatividade e promover maior envolvimento dos actores institucionais nos processos de mudança e melhoria universitária.

Entretanto, os processos de monitorização estratégica e transformação cultural também enfrentam desafios significativos. Balarezo et al. (2023) destacam que barreiras cognitivas, resistência à mudança e rigidez institucional podem dificultar consolidação de culturas organizacionais orientadas para aprendizagem contínua. Muitas universidades ainda apresentam estruturas excessivamente burocráticas e culturas organizacionais pouco abertas à inovação, limitando capacidade institucional de adaptação às mudanças contemporâneas.

Desta forma, a monitorização estratégica e a cultura organizacional de aprendizagem devem ser compreendidas como dimensões complementares e interdependentes da aprendizagem organizacional universitária. Enquanto a monitorização permite produzir informação estratégica para tomada de decisão e melhoria contínua, a cultura organizacional cria condições institucionais favoráveis à colaboração, inovação e transformação organizacional. A articulação destes elementos fortalece sustentabilidade institucional, qualidade académica e capacidade adaptativa das universidades diante dos desafios contemporâneos do ensino superior.

3.3. Esquema do Modelo Estratégico de Gestão da Aprendizagem Organizacional

Os quatro pilares do modelo estratégico funcionam de forma interdependente, formando um sistema

dinâmico de aprendizagem organizacional orientado para fortalecimento institucional, inovação contínua e sustentabilidade universitária. Diferentemente de modelos tradicionais de gestão fragmentada, esta abordagem compreende a universidade como uma organização aprendente, na qual os processos de produção de conhecimento, desenvolvimento humano, avaliação institucional e cultura organizacional se articulam de forma permanente e integrada.

A aprendizagem organizacional nas universidades não ocorre de maneira isolada ou espontânea. Trata-se de um processo sistêmico que depende da interação contínua entre pessoas, estruturas institucionais, práticas acadêmicas, tecnologias e mecanismos de gestão. Neste contexto, os pilares do modelo não funcionam de forma independente, mas estabelecem relações complementares que permitem à instituição criar conhecimento, desenvolver competências, avaliar resultados e promover melhoria contínua.

Estudos recentes destacam que a integração entre conhecimento, cultura, liderança e aprendizagem constitui um elemento essencial para transformação das instituições de ensino superior e para sua contribuição ao desenvolvimento sustentável (Viera Trevisan et al., 2024). Esta integração fortalece a capacidade das universidades responderem aos desafios contemporâneos relacionados com transformação digital, internacionalização acadêmica, competitividade científica e responsabilidade social.

Dentro desta perspectiva sistêmica, a gestão do conhecimento representa o ponto de partida do processo de aprendizagem organizacional. O conhecimento produzido através da investigação científica, das atividades pedagógicas e da experiência institucional alimenta os demais componentes do modelo. O conhecimento não deve permanecer restrito aos indivíduos ou departamentos específicos, mas precisa circular de forma Coletiva dentro da universidade,





promovendo aprendizagem institucional, inovação e desenvolvimento organizacional.

Ao mesmo tempo, o desenvolvimento de competências surge como consequência directa da circulação e aplicação do conhecimento institucional. À medida que o conhecimento é produzido, partilhado e sistematizado, docentes, investigadores, gestores e estudantes desenvolvem novas competências científicas, tecnológicas, pedagógicas e organizacionais. Este processo fortalece o capital humano institucional e aumenta a capacidade da universidade responder às exigências da sociedade contemporânea.

As competências desenvolvidas influenciam directamente o desempenho institucional. Universidades que investem em formação contínua, inovação pedagógica e desenvolvimento profissional tendem a apresentar melhores indicadores académicos, maior produtividade científica e maior capacidade de adaptação organizacional. Assim, o desenvolvimento de competências não deve ser entendido apenas como formação individual, mas como estratégia institucional de fortalecimento organizacional.

Outro elemento central do modelo refere-se à monitorização e avaliação estratégica. A aprendizagem organizacional exige capacidade permanente de avaliação dos processos institucionais, permitindo identificar resultados, corrigir fragilidades e promover melhoria contínua. A utilização de indicadores de desempenho académico, científico e administrativo fortalece a tomada de decisão baseada em evidências e contribui para maior eficiência organizacional.

Neste sistema, os resultados institucionais não representam um ponto final, mas sim um mecanismo de retroalimentação da aprendizagem organizacional. Os dados obtidos através dos processos de avaliação retornam ao sistema, permitindo redefinir estratégias, aperfeiçoar práticas institucionais e fortalecer

os mecanismos de gestão do conhecimento e desenvolvimento de competências.

A cultura organizacional de aprendizagem constitui o elemento integrador e sustentador de todo o modelo. A cultura institucional influencia directamente a forma como o conhecimento circula, como as competências são desenvolvidas e como os processos de avaliação são realizados. Universidades com culturas organizacionais orientadas para colaboração, inovação e aprendizagem contínua apresentam maior capacidade de transformação institucional e maior sustentabilidade organizacional.

A cultura organizacional funciona, portanto, como o ambiente que sustenta todos os processos institucionais. Valores relacionados com partilha de conhecimento, trabalho colaborativo, abertura à mudança, valorização da inovação e aprendizagem contínua fortalecem a dinâmica da aprendizagem organizacional e favorecem desenvolvimento institucional sustentável.

Neste sistema integrado:

- o conhecimento é criado, sistematizado e partilhado;
- as competências são continuamente desenvolvidas;
- os resultados institucionais são monitorizados e avaliados;
- a cultura organizacional sustenta e articula todo o processo.

A aplicação deste modelo permite às universidades melhorar significativamente o desempenho institucional. Organizações universitárias que adoptam abordagens estratégicas de aprendizagem organizacional tendem a apresentar maior eficiência administrativa, melhor qualidade académica, maior capacidade de inovação científica e maior competitividade institucional.





Além disso, o modelo favorece aumento da inovação científica e pedagógica. A integração entre gestão do conhecimento, desenvolvimento de competências e cultura organizacional cria condições favoráveis para produção científica, inovação curricular, modernização pedagógica e adoção de novas tecnologias educacionais.

Outro impacto importante relaciona-se com fortalecimento da ligação entre universidade e sociedade. Universidades aprendentes tornam-se mais capazes de responder às necessidades sociais, económicas e culturais das comunidades onde estão inseridas. A aprendizagem organizacional fortalece capacidade institucional de produzir conhecimento socialmente relevante, promover extensão universitária e contribuir para desenvolvimento sustentável.

A sustentabilidade organizacional também constitui um dos principais resultados deste modelo. Universidades capazes de aprender continuamente tornam-se mais resilientes diante de crises, mudanças tecnológicas e transformações sociais. A aprendizagem organizacional fortalece capacidade de adaptação institucional e contribui para construção de organizações universitárias mais sustentáveis, flexíveis e inovadoras.

A evidência empírica recente confirma que a aprendizagem organizacional constitui um factor determinante para desempenho e sustentabilidade das universidades (Elbawab, 2024). Instituições que promovem ambientes de aprendizagem contínua apresentam maior capacidade de inovação, melhores indicadores institucionais e maior preparação para enfrentar desafios futuros.

O modelo estratégico apresentado demonstra, assim, que a gestão da aprendizagem organizacional deve ser estruturada, integrada e orientada para resultados. Não se trata apenas de implementar práticas isoladas de formação ou gestão do conhecimento, mas de

desenvolver um sistema institucional articulado capaz de promover transformação organizacional permanente.

A literatura recente reforça que universidades que adoptam abordagens baseadas na aprendizagem organizacional tornam-se mais inovadoras, resilientes e preparadas para responder aos desafios contemporâneos do ensino superior. A aprendizagem institucional fortalece capacidade de adaptação organizacional, estimula inovação científica e favorece sustentabilidade académica e administrativa.

Neste contexto, a articulação entre gestão do conhecimento, desenvolvimento de competências, avaliação estratégica e cultura organizacional constitui a base para construção de universidades sustentáveis e orientadas para o futuro. A integração destes pilares permite consolidar um modelo universitário mais participativo, inovador, eficiente e socialmente responsável.

1. Modelo Central (Visão Sistémica)

A aprendizagem organizacional na universidade funciona como um sistema dinâmico e interdependente, baseado em quatro pilares que se alimentam mutuamente. Cada componente influencia directamente os demais, formando um ciclo contínuo de produção de conhecimento, desenvolvimento humano, avaliação institucional e melhoria contínua.

Neste modelo sistémico:

- a gestão do conhecimento produz e distribui conhecimento institucional;
- o desenvolvimento de competências transforma conhecimento em capacidades humanas e organizacionais;
- a monitorização e avaliação estratégica analisam resultados e orientam tomada de decisão;



- a cultura organizacional sustenta, integra e fortalece todo o sistema.

Desta forma, a universidade passa a funcionar como uma organização aprendente orientada para inovação, qualidade acadêmica, sustentabilidade e transformação social.



Figura 3.1. Modelo Sistêmico de Aprendizagem Organizacional Universitária.

O modelo estratégico de aprendizagem organizacional proposto parte da compreensão de que as universidades contemporâneas funcionam como organizações aprendentes (Figura 3.1), capazes de produzir, partilhar, aplicar e renovar conhecimento de forma contínua. Este modelo estrutura-se em quatro pilares fundamentais e interdependentes: gestão do conhecimento, desenvolvimento de competências, monitorização e avaliação estratégica, e cultura organizacional de aprendizagem. Cada um destes elementos desempenha funções específicas, mas complementares, dentro do funcionamento institucional, formando um sistema integrado orientado para



inovação, qualidade académica e sustentabilidade organizacional.

1. Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento constitui o eixo central do modelo, uma vez que o conhecimento representa o principal recurso estratégico das instituições de ensino superior. Nas universidades, o conhecimento é produzido continuamente através do ensino, da investigação científica, da extensão universitária e das actividades administrativas. Contudo, para que esse conhecimento gere impacto organizacional, é necessário que seja organizado, sistematizado, partilhado e transformado em aprendizagem institucional.

Neste contexto, a gestão do conhecimento envolve processos relacionados com criação do conhecimento institucional, organização e armazenamento da informação, circulação do conhecimento entre diferentes actores institucionais, preservação da memória organizacional e utilização do conhecimento na tomada de decisão.

A criação do conhecimento ocorre através da investigação científica, da experiência profissional dos docentes, das práticas pedagógicas e das interacções institucionais. Entretanto, o conhecimento individual apenas produz impacto organizacional quando é transformado em conhecimento Coletivo, acessível e aplicável à comunidade universitária.

A partilha de conhecimento entre docentes, investigadores, estudantes e gestores assume um papel fundamental neste processo. Universidades que promovem redes colaborativas, trabalho interdisciplinar e comunidades de prática tendem a apresentar maior capacidade de inovação e melhor desempenho institucional. A colaboração académica favorece a circulação de ideias, o desenvolvimento científico e a construção Coletiva de soluções para problemas institucionais e sociais.





Outro aspecto relevante relaciona-se com a digitalização do conhecimento e com os sistemas institucionais de informação. O avanço das tecnologias digitais transformou profundamente os mecanismos de produção e circulação do conhecimento no ensino superior. Plataformas virtuais de aprendizagem, bibliotecas digitais, sistemas de gestão académica, inteligência artificial e ferramentas de análise de dados passaram a desempenhar funções essenciais na gestão do conhecimento universitário.

A gestão do conhecimento também envolve valorização do conhecimento tácito, ou seja, aquele conhecimento adquirido através da experiência profissional, das práticas institucionais e da vivência organizacional. Muitas vezes, este tipo de conhecimento não está formalmente documentado, mas representa um importante activo institucional para melhoria contínua dos processos universitários.

Desta forma, a principal função da gestão do conhecimento consiste em produzir, organizar, preservar e circular conhecimento institucional de forma estratégica, promovendo inovação, eficiência organizacional e aprendizagem contínua.

2. Desenvolvimento de Competências

O desenvolvimento de competências representa o segundo pilar do modelo estratégico e está directamente relacionado com fortalecimento do capital humano institucional. Nas universidades, docentes, investigadores, gestores e estudantes constituem os principais agentes da aprendizagem organizacional. Assim, o desenvolvimento contínuo de competências torna-se fundamental para garantir qualidade académica, inovação científica e sustentabilidade institucional.

As transformações contemporâneas exigem que as universidades ultrapassem modelos tradicionais de formação centrados apenas na transmissão

de conteúdos. Actualmente, torna-se necessário desenvolver competências múltiplas relacionadas com competências científicas, competências digitais, competências pedagógicas, liderança académica, gestão institucional, inovação e criatividade, bem como capacidade de adaptação às mudanças.

A formação contínua de docentes e gestores assume importância estratégica neste processo. O avanço das tecnologias digitais, das metodologias activas de ensino e das novas exigências científicas exige actualização permanente dos profissionais do ensino superior. Universidades que investem em programas de capacitação e desenvolvimento profissional tendem a apresentar maior qualidade institucional e melhores indicadores de desempenho académico.

As metodologias activas de ensino também desempenham um papel relevante no desenvolvimento de competências. Estratégias como aprendizagem baseada em problemas, aprendizagem colaborativa e ensino orientado para resolução de desafios permitem fortalecer pensamento crítico, criatividade e capacidade de inovação.

Outro aspecto central refere-se ao desenvolvimento de competências digitais e tecnológicas. A transformação digital das universidades exige domínio de ferramentas digitais, plataformas virtuais, sistemas de informação e recursos tecnológicos aplicados ao ensino, investigação e gestão universitária.

A liderança académica constitui igualmente uma dimensão fundamental deste pilar. Líderes institucionais capazes de promover inovação, participação Coletiva e gestão estratégica contribuem significativamente para fortalecimento da aprendizagem organizacional.

Neste sentido, a principal função do desenvolvimento de competências consiste em fortalecer o capital humano institucional, promovendo profissionais qualificados, inovadores e preparados para responder aos desafios contemporâneos do ensino superior.



3. Monitorização e Avaliação Estratégica

A monitorização e avaliação estratégica constituem o terceiro pilar do modelo e desempenham um papel essencial na garantia da qualidade institucional e da melhoria contínua. A aprendizagem organizacional depende da capacidade da universidade analisar os seus resultados, identificar fragilidades e implementar processos permanentes de aperfeiçoamento institucional.

A monitorização estratégica envolve acompanhamento sistemático dos processos académicos, científicos e administrativos através de indicadores de desempenho e mecanismos de avaliação institucional. Estes indicadores permitem avaliar qualidade do ensino, desempenho científico, produtividade académica, eficiência administrativa, impacto social da universidade e resultados da investigação e extensão.

A utilização de dados e evidências na tomada de decisão fortalece a gestão universitária e permite maior eficiência organizacional. Sistemas de informação académica, análise de dados institucionais e ferramentas de avaliação tornam-se fundamentais para apoiar processos de planeamento estratégico.

A avaliação do ensino, da investigação e da extensão universitária também contribui para melhoria contínua da qualidade institucional. Universidades que implementam mecanismos regulares de avaliação conseguem identificar problemas estruturais, redefinir estratégias e promover inovação organizacional.

Outro elemento importante deste pilar relaciona-se com a cultura de responsabilização institucional. A monitorização e avaliação não devem ser compreendidas apenas como instrumentos de controlo burocrático, mas como mecanismos de aprendizagem organizacional orientados para melhoria contínua.

Assim, a principal função da monitorização e avaliação estratégica consiste em garantir qualidade, eficiência



e sustentabilidade institucional através da utilização sistemática de dados, indicadores e processos de avaliação contínua.

4. Cultura Organizacional de Aprendizagem

A cultura organizacional de aprendizagem constitui o elemento integrador do modelo estratégico, pois sustenta e articula todos os demais pilares. A cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, práticas, crenças e comportamentos que orientam o funcionamento institucional.

Universidades com culturas organizacionais orientadas para aprendizagem tendem a promover colaboração e trabalho em equipa, inovação e experimentação, abertura à mudança, valorização do mérito e do conhecimento, participação Coletiva e aprendizagem contínua.

A colaboração institucional constitui um dos elementos centrais da cultura de aprendizagem. Ambientes organizacionais colaborativos favorecem circulação do conhecimento, desenvolvimento de competências e fortalecimento das relações institucionais.

A inovação e a experimentação também assumem importância estratégica. Universidades que incentivam criatividade, investigação e adopção de novas práticas apresentam maior capacidade de adaptação às transformações sociais e tecnológicas.

Outro aspecto relevante refere-se à abertura institucional à mudança. Organizações rígidas e resistentes à inovação tendem a apresentar dificuldades de adaptação diante das exigências contemporâneas do ensino superior.

A valorização do mérito, do conhecimento científico e da aprendizagem contínua fortalece motivação institucional e contribui para desenvolvimento sustentável da universidade.





Desta forma, a principal função da cultura organizacional de aprendizagem consiste em sustentar todo o sistema de aprendizagem institucional, promovendo um ambiente favorável à inovação, à colaboração e à melhoria contínua.

Lógica do Modelo

O modelo estratégico apresentado funciona de forma sistémica e interdependente. Cada elemento influencia directamente os demais, formando um ciclo contínuo de aprendizagem organizacional.

Nesta lógica, o conhecimento alimenta o desenvolvimento de competências; as competências fortalecem o desempenho institucional; o desempenho é monitorizado e avaliado continuamente; e a cultura organizacional sustenta todo o sistema.

A aprendizagem organizacional ocorre, portanto, como um processo dinâmico de produção de conhecimento, desenvolvimento humano, avaliação contínua e inovação institucional. A universidade funciona como uma organização aprendente, onde:

Conhecimento → Competências → Acção → Avaliação
→ Melhoria Contínua

Todo este processo é sustentado por uma cultura organizacional orientada para aprendizagem, inovação, colaboração e desenvolvimento institucional sustentável.

O modelo estratégico de aprendizagem organizacional apresentado evidencia que as universidades contemporâneas necessitam adoptar abordagens integradas de gestão capazes de articular conhecimento, competências, avaliação institucional e cultura organizacional num sistema contínuo de desenvolvimento institucional. A interdependência entre estes pilares fortalece a capacidade das instituições responderem aos desafios associados à

transformação digital, à competitividade científica e às exigências de sustentabilidade no ensino superior.

Além disso, a perspectiva sistêmica proposta demonstra que a aprendizagem organizacional não deve ser compreendida apenas como um mecanismo administrativo ou acadêmico isolado, mas como uma estratégia institucional orientada para inovação, adaptação e melhoria permanente. A consolidação de ambientes universitários colaborativos, participativos e orientados para produção e circulação do conhecimento favorece fortalecimento institucional e desenvolvimento de capacidades organizacionais mais resilientes e sustentáveis.

Do mesmo modo, o modelo reforça a importância da valorização do capital humano e da construção de culturas institucionais abertas à mudança, à criatividade e à aprendizagem contínua. A integração entre liderança, desenvolvimento profissional, inovação pedagógica e avaliação estratégica cria condições favoráveis para melhoria da qualidade acadêmica, eficiência organizacional e ampliação do impacto social das universidades.

Por fim, conclui-se que universidades orientadas pela aprendizagem organizacional tendem a apresentar maior capacidade de adaptação diante das transformações contemporâneas, consolidando-se como instituições mais inovadoras, sustentáveis e socialmente comprometidas. Assim, a implementação de modelos estratégicos integrados de aprendizagem organizacional representa um elemento fundamental para fortalecimento da gestão universitária e para construção de instituições de ensino superior orientadas para o futuro.



articular práticas institucionais, fortalecer processos académicos e promover melhoria contínua em todas as áreas de actuação universitária.

A literatura recente evidencia que universidades que conseguem integrar ensino, investigação, extensão e gestão institucional de forma articulada apresentam maior capacidade de inovação, melhor desempenho institucional e maior impacto social (Elbawab, 2024; Viera Trevisan et al., 2024). Esta integração fortalece capacidade adaptativa das instituições de ensino superior diante dos desafios contemporâneos relacionados com transformação digital, internacionalização académica, competitividade científica e sustentabilidade institucional.

Neste cenário, a aprendizagem organizacional funciona como um mecanismo estratégico de alinhamento institucional, permitindo que as universidades desenvolvam culturas académicas orientadas para inovação, colaboração e produção contínua de conhecimento. O ensino deixa, assim, de representar apenas transmissão tradicional de conteúdos e passa a constituir um processo dinâmico de construção Coletiva do conhecimento, desenvolvimento de competências e transformação institucional.

No domínio do ensino, a aprendizagem organizacional traduz-se na adopção de metodologias pedagógicas inovadoras, centradas no estudante e orientadas para resultados de aprendizagem significativos. As transformações sociais e tecnológicas contemporâneas exigem que as universidades ultrapassem modelos pedagógicos tradicionais baseados exclusivamente na exposição teórica e memorização de conteúdos. Actualmente, torna-se necessário desenvolver processos de ensino mais participativos, interactivos e orientados para resolução de problemas complexos.

Estudos recentes demonstram que metodologias activas, como aprendizagem baseada em problemas, aprendizagem por projectos, ensino





colaborativo e aprendizagem experiencial, contribuem significativamente para melhoria da qualidade do ensino superior e para desenvolvimento de competências críticas, analíticas e criativas (Thomsen et al., 2024). Estas abordagens pedagógicas favorecem maior envolvimento dos estudantes no processo de aprendizagem, fortalecendo autonomia intelectual, capacidade de investigação e resolução de problemas.

Além disso, metodologias activas promovem ambientes de aprendizagem mais colaborativos e participativos, nos quais docentes e estudantes assumem papéis complementares na construção do conhecimento. A aprendizagem deixa de ser um processo passivo para transformar-se numa actividade dinâmica baseada na interacção, experimentação e produção Coletiva de soluções inovadoras.

Segundo Biggs e Tang (2011), o princípio do alinhamento construtivo continua a constituir um dos referenciais fundamentais para qualidade do ensino superior, defendendo coerência entre objectivos de aprendizagem, metodologias de ensino e processos de avaliação. Contudo, a literatura contemporânea reforça que este alinhamento pedagógico necessita actualmente incorporar tecnologias digitais, inteligência artificial educativa e ambientes híbridos de aprendizagem capazes de responder às exigências da sociedade do conhecimento (United Nations, 2023).

A transformação digital do ensino superior modificou profundamente as formas de ensinar, aprender e produzir conhecimento. Plataformas virtuais de aprendizagem, sistemas de gestão académica, recursos multimédia, inteligência artificial, ambientes híbridos e ferramentas digitais colaborativas passaram a desempenhar funções centrais nos processos educativos universitários. Neste contexto, a integração tecnológica não deve limitar-se apenas ao uso instrumental das tecnologias, mas precisa

ser acompanhada por mudanças pedagógicas e organizacionais orientadas para inovação educacional.

A utilização de tecnologias digitais no ensino superior permite ampliar acesso ao conhecimento, diversificar metodologias pedagógicas e promover maior flexibilidade académica. Além disso, ambientes digitais favorecem aprendizagem autónoma, colaboração interdisciplinar e desenvolvimento de competências digitais fundamentais para formação profissional contemporânea.

No contexto africano e angolano, a integração tecnológica no ensino superior representa simultaneamente uma oportunidade e um desafio institucional. Apesar dos avanços relacionados com digitalização universitária, persistem dificuldades estruturais associadas ao acesso à internet, infra-estruturas tecnológicas, capacitação digital e desigualdades no acesso aos recursos educacionais. Consequentemente, as universidades necessitam desenvolver estratégias institucionais orientadas para inclusão digital, democratização do conhecimento e fortalecimento das capacidades tecnológicas.

Outro aspecto importante da aplicação da aprendizagem organizacional nos processos de ensino relaciona-se com actualização contínua dos currículos universitários. As rápidas transformações científicas, tecnológicas e sociais exigem currículos mais flexíveis, interdisciplinares e adaptados às necessidades contemporâneas da sociedade e do mercado de trabalho. Neste sentido, a aprendizagem organizacional permite que as universidades desenvolvam mecanismos permanentes de revisão curricular, incorporação de novas áreas do conhecimento e actualização das competências profissionais exigidas.

A interdisciplinaridade académica também assume um papel estratégico neste processo. Problemas complexos da sociedade contemporânea exigem





abordagens integradas capazes de articular diferentes áreas do conhecimento. Universidades orientadas para aprendizagem organizacional tendem a promover maior colaboração interdisciplinar, favorecendo inovação científica, produção de conhecimento contextualizado e desenvolvimento de soluções socialmente relevantes.

Além disso, a aprendizagem organizacional fortalece processos de avaliação e melhoria contínua do ensino universitário. A monitorização dos resultados de aprendizagem, desempenho académico e satisfação dos estudantes permite identificar fragilidades pedagógicas, aperfeiçoar metodologias e fortalecer qualidade institucional. A avaliação deixa, assim, de representar apenas um mecanismo burocrático de controlo para transformar-se num instrumento estratégico de aprendizagem institucional.

Neste sentido, as universidades devem promover:

- metodologias activas de ensino-aprendizagem;
- integração de tecnologias digitais e inteligência artificial educativa;
- actualização contínua dos currículos;
- interdisciplinaridade académica;
- ambientes híbridos de aprendizagem;
- desenvolvimento de competências digitais;
- aprendizagem colaborativa;
- sistemas permanentes de avaliação e melhoria pedagógica.

A aplicação da aprendizagem organizacional nos processos de ensino e aprendizagem permite, portanto, fortalecer qualidade académica, inovação pedagógica e desenvolvimento institucional sustentável. Universidades que adoptam abordagens estratégicas de aprendizagem contínua tornam-se mais preparadas

para responder aos desafios contemporâneos do ensino superior, consolidando ambientes educativos mais inovadores, inclusivos e orientados para formação integral dos estudantes.

4.2. Aplicação do modelo na investigação científica e produção do conhecimento

No âmbito da investigação científica, o modelo estratégico de aprendizagem organizacional desempenha um papel fundamental no fortalecimento da capacidade institucional das universidades para produzir conhecimento científico relevante, inovador e socialmente aplicável. A investigação universitária contemporânea deixou de estar limitada apenas à produção académica tradicional e passou a assumir uma função estratégica relacionada com desenvolvimento científico, inovação tecnológica, transformação social e sustentabilidade institucional.

Neste contexto, a aprendizagem organizacional permite que as universidades consolidem mecanismos permanentes de produção, circulação, sistematização e aplicação do conhecimento científico. A investigação deixa, assim, de ser compreendida apenas como actividade individual dos investigadores e passa a constituir um processo institucional integrado, orientado para geração de conhecimento Coletivo e fortalecimento da capacidade científica das instituições de ensino superior.

As transformações contemporâneas associadas à globalização do conhecimento, à transformação digital e à competitividade científica internacional exigem que as universidades desenvolvam sistemas organizacionais mais dinâmicos, colaborativos e inovadores. A capacidade de produzir conhecimento científico relevante depende actualmente da existência de estruturas institucionais capazes de promover colaboração interdisciplinar, integração tecnológica, gestão estratégica da investigação e articulação entre universidade e sociedade.





A literatura recente evidencia que a colaboração interdisciplinar e as redes de conhecimento representam factores fundamentais para aumento da produtividade científica, fortalecimento da inovação institucional e ampliação do impacto social da investigação universitária (Rodríguez-Ponce et al., 2024). Problemas complexos da sociedade contemporânea, como mudanças climáticas, desigualdades sociais, transformação digital, saúde pública e sustentabilidade, exigem abordagens científicas integradas capazes de articular diferentes áreas do conhecimento.

Neste sentido, a aprendizagem organizacional favorece construção de ambientes académicos colaborativos, nos quais investigadores, docentes e estudantes partilham experiências, desenvolvem projectos conjuntos e produzem conhecimento de forma Coletiva. A cooperação interdisciplinar fortalece inovação científica, amplia capacidade de resolução de problemas complexos e favorece desenvolvimento de soluções socialmente relevantes.

Além disso, a aprendizagem organizacional contribui para fortalecimento das redes institucionais de investigação. A participação em redes científicas nacionais e internacionais permite maior circulação do conhecimento, intercâmbio académico, cooperação científica e acesso a recursos tecnológicos e financeiros. Universidades que promovem culturas institucionais orientadas para colaboração científica tendem a apresentar maior visibilidade académica, maior produtividade científica e melhor posicionamento internacional.

O modelo da tríplice hélice de Leydesdorff (2000) continua a constituir uma das principais referências teóricas para compreensão das relações entre universidade, inovação e desenvolvimento. Este modelo defende que o desenvolvimento científico e tecnológico depende da interacção permanente

entre universidade, sector produtivo e governo. Actualmente, esta perspectiva continua plenamente actual, sendo reforçada por estudos recentes que destacam a importância das relações interinstitucionais para promoção da inovação e do desenvolvimento sustentável (Leydesdorff, 2017).

Dentro desta lógica, as universidades assumem uma função estratégica não apenas como produtoras de conhecimento científico, mas também como agentes activos do desenvolvimento económico, tecnológico e social. A investigação universitária deve, portanto, responder às necessidades da sociedade, contribuindo para solução de problemas concretos e fortalecimento das capacidades de inovação dos diferentes sectores sociais e produtivos.

A aplicação da aprendizagem organizacional na investigação científica também fortalece capacidade institucional de desenvolver investigação aplicada. A investigação aplicada permite transformar conhecimento científico em soluções práticas orientadas para resolução de problemas reais relacionados com educação, saúde, economia, tecnologia, sustentabilidade e desenvolvimento social.

No contexto africano e angolano, esta perspectiva assume importância ainda maior devido aos desafios estruturais associados ao desenvolvimento científico, financiamento da investigação, acesso às tecnologias e internacionalização académica. Muitas universidades africanas enfrentam limitações relacionadas com infra-estruturas científicas, recursos tecnológicos e mecanismos de apoio à investigação. Consequentemente, torna-se necessário desenvolver estratégias institucionais capazes de fortalecer produção científica contextualizada e orientada para necessidades locais e regionais.

A aprendizagem organizacional contribui significativamente para este processo ao permitir que as universidades acumulem conhecimento





institucional, sistematizem experiências científicas e desenvolvam capacidades permanentes de inovação e investigação. Os resultados das investigações realizadas deixam de permanecer isolados em projectos individuais e passam a integrar a memória institucional da universidade, fortalecendo capacidade organizacional de aprendizagem científica contínua.

Outro aspecto importante refere-se à transferência de conhecimento para sociedade. A produção científica universitária deve ultrapassar os limites da publicação académica e gerar impacto social concreto. A aprendizagem organizacional favorece desenvolvimento de mecanismos institucionais capazes de aproximar investigação científica das necessidades sociais, económicas e culturais das comunidades.

Neste sentido, universidades orientadas para aprendizagem organizacional tendem a fortalecer extensão universitária, inovação tecnológica, empreendedorismo académico e cooperação institucional com diferentes sectores da sociedade. A transferência de conhecimento torna-se, assim, um instrumento estratégico para promoção do desenvolvimento sustentável e fortalecimento do papel social da universidade.

A transformação digital também exerce forte influência sobre investigação científica contemporânea. Tecnologias como inteligência artificial, big data, análise de dados, plataformas digitais e sistemas inteligentes de informação modificaram profundamente os processos de produção, armazenamento e circulação do conhecimento científico. A aprendizagem organizacional permite que as universidades integrem estas tecnologias nos seus processos investigativos, aumentando eficiência científica, colaboração internacional e capacidade de inovação.

Além disso, a digitalização da investigação científica favorece democratização do acesso ao conhecimento,

fortalecimento das redes académicas e ampliação da visibilidade internacional das universidades. Repositórios institucionais, revistas científicas digitais, bases de dados internacionais e plataformas colaborativas tornaram-se instrumentos essenciais para fortalecimento da produção científica universitária.

Neste contexto, as universidades devem:

- incentivar investigação interdisciplinar;
- promover parcerias institucionais e internacionais;
- desenvolver investigação aplicada a problemas reais;
- reforçar transferência de conhecimento para sociedade;
- fortalecer redes colaborativas de investigação;
- integrar tecnologias digitais nos processos científicos;
- estimular inovação e empreendedorismo académico;
- ampliar internacionalização da investigação universitária.

A aprendizagem organizacional permite, portanto, transformar resultados científicos em conhecimento institucional acumulado, fortalecendo capacidade investigativa, inovação e sustentabilidade universitária. A investigação científica deixa de representar apenas uma actividade académica isolada para transformar-se num processo estratégico de desenvolvimento institucional, produção de inovação e contribuição social.

Desta forma, universidades que adoptam modelos estratégicos de aprendizagem organizacional tornam-se mais preparadas para responder aos desafios científicos contemporâneos, fortalecer sua competitividade internacional e contribuir activamente



para desenvolvimento sustentável das sociedades onde estão inseridas.

4.3. Aplicação do modelo na extensão universitária e relação com a sociedade

A extensão universitária constitui um dos principais mecanismos de articulação entre universidade e sociedade, desempenhando uma função estratégica na aplicação social do conhecimento académico e na promoção do desenvolvimento comunitário. No contexto contemporâneo, marcado por profundas transformações sociais, económicas, tecnológicas e ambientais, as universidades deixaram de ser instituições restritas à produção interna de conhecimento para assumir responsabilidades mais amplas relacionadas com inovação social, inclusão, sustentabilidade e transformação social.

Neste contexto, a aplicação do modelo estratégico de aprendizagem organizacional na extensão universitária permite fortalecer relações entre universidade e comunidade, promovendo processos permanentes de troca de conhecimentos, aprendizagem Coletiva e construção conjunta de soluções para problemas sociais concretos. A extensão universitária deixa, assim, de representar apenas um conjunto de actividades complementares e passa a constituir um eixo fundamental da missão institucional universitária.

A literatura recente reforça que as universidades assumem actualmente um papel crescente no desenvolvimento sustentável, na inovação social e na promoção do impacto comunitário (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2023; Viera Trevisan et al., 2024). Esta perspectiva amplia a função social das instituições de ensino superior, destacando sua responsabilidade na produção de conhecimento socialmente relevante e no fortalecimento das capacidades de desenvolvimento das comunidades onde estão inseridas.



A aprendizagem organizacional aplicada à extensão universitária permite que as universidades desenvolvam mecanismos institucionais capazes de identificar necessidades sociais, produzir conhecimento contextualizado e implementar intervenções adaptadas às realidades locais. Neste processo, a relação entre universidade e sociedade deixa de ser unidireccional e passa a funcionar como um espaço de aprendizagem mútua, no qual tanto a comunidade quanto a instituição académica produzem e partilham conhecimentos.

Inspirado na perspectiva de Freire (1996), o processo educativo deve ser compreendido como uma prática de transformação social baseada no diálogo, participação Coletiva e valorização dos saberes locais. Nesta visão, a extensão universitária não consiste apenas na transferência vertical de conhecimento académico para sociedade, mas na construção colaborativa de soluções a partir da interacção entre conhecimento científico e experiências comunitárias.

A abordagem freireana reforça a importância do diálogo como elemento central da aprendizagem organizacional e da extensão universitária. O conhecimento produzido pela universidade necessita ser articulado com as necessidades, culturas, experiências e saberes das comunidades. Desta forma, a aprendizagem institucional torna-se mais contextualizada, inclusiva e socialmente relevante.

Além disso, a valorização dos saberes locais representa um aspecto fundamental para fortalecimento da relação entre universidade e sociedade. Muitas comunidades possuem conhecimentos tradicionais, culturais e práticos que podem contribuir significativamente para resolução de problemas sociais, ambientais e económicos. A aprendizagem organizacional favorece reconhecimento e integração destes saberes nos processos académicos e extensionistas,





fortalecendo produção de conhecimento mais diverso e contextualizado.

No contexto africano e angolano, esta perspectiva assume relevância ainda maior devido à diversidade cultural, às desigualdades sociais e aos desafios relacionados com desenvolvimento sustentável. As universidades africanas desempenham um papel estratégico na promoção da inclusão social, fortalecimento comunitário e produção de soluções adaptadas às realidades locais. Consequentemente, a extensão universitária torna-se um instrumento fundamental para aproximação entre conhecimento científico e necessidades sociais das populações.

A aplicação da aprendizagem organizacional na extensão universitária implica desenvolvimento de mecanismos institucionais orientados para escuta activa das necessidades sociais. As universidades precisam compreender os desafios enfrentados pelas comunidades e incorporar estas demandas nos seus programas de investigação, ensino e intervenção social. A escuta activa favorece maior alinhamento entre produção académica e realidade social, fortalecendo relevância institucional da universidade.

Outro aspecto importante refere-se à co-criação de soluções com as comunidades. A aprendizagem organizacional estimula abordagens participativas nas quais universidade e sociedade trabalham conjuntamente na identificação de problemas e construção de respostas Coletivas. Este processo fortalece participação social, valorização do conhecimento comunitário e desenvolvimento de soluções mais sustentáveis e eficazes.

A extensão universitária também exige capacidade de adaptação contínua das intervenções institucionais. As necessidades sociais transformam-se permanentemente, exigindo que as universidades desenvolvam mecanismos flexíveis de aprendizagem e inovação social. Neste sentido, a aprendizagem

organizacional permite monitorizar resultados, identificar limitações e aperfeiçoar continuamente os programas extensionistas.

Outro elemento central refere-se à sistematização das experiências extensionistas como mecanismo de aprendizagem institucional. Muitas práticas desenvolvidas pelas universidades geram conhecimentos relevantes que frequentemente permanecem dispersos ou não documentados. A aprendizagem organizacional permite transformar experiências comunitárias em conhecimento institucional acumulado, fortalecendo capacidade de inovação social e melhoria contínua das práticas extensionistas.

A transformação digital também exerce influência significativa sobre extensão universitária contemporânea. Plataformas digitais, redes sociais, ambientes virtuais de aprendizagem e tecnologias colaborativas ampliaram possibilidades de interação entre universidade e sociedade. A utilização estratégica destas ferramentas permite fortalecer comunicação institucional, ampliar acesso ao conhecimento e desenvolver novos formatos de extensão universitária digital.

Além disso, a integração entre extensão, ensino e investigação fortalece capacidade institucional das universidades para responder aos desafios sociais contemporâneos. A extensão universitária deixa de funcionar isoladamente e passa a integrar um sistema organizacional de aprendizagem no qual conhecimento científico, formação académica e intervenção social se articulam permanentemente.

Neste sentido, a aprendizagem organizacional na extensão universitária implica:

- escuta activa das necessidades sociais;
- co-criação de soluções com a comunidade;





- adaptação contínua das intervenções;
- sistematização das experiências para aprendizagem institucional;
- valorização dos saberes locais;
- fortalecimento da participação comunitária;
- integração entre ensino, investigação e extensão;
- utilização de tecnologias digitais para impacto social.

Desta forma, a extensão universitária deixa de ser uma função complementar e passa a constituir um eixo estratégico de impacto social, inovação comunitária e aprendizagem mútua. Universidades que adoptam modelos organizacionais orientados para aprendizagem contínua tornam-se mais capazes de promover transformação social, fortalecer desenvolvimento sustentável e construir relações mais democráticas e colaborativas com a sociedade.

Consequentemente, a aplicação do modelo estratégico de aprendizagem organizacional na extensão universitária contribui para consolidação de universidades socialmente responsáveis, inovadoras e comprometidas com desenvolvimento humano, inclusão social e sustentabilidade institucional.

4.4. Aplicação do modelo na gestão institucional e integração universitária

Na função de gestão institucional, a aprendizagem organizacional desempenha um papel central no fortalecimento dos processos administrativos, na melhoria da capacidade de adaptação organizacional e na eficácia da tomada de decisão estratégica. As universidades contemporâneas enfrentam desafios cada vez mais complexos relacionados com transformação digital, competitividade internacional, sustentabilidade financeira, internacionalização académica e exigências crescentes de qualidade

institucional. Neste cenário, torna-se necessário desenvolver modelos de gestão mais dinâmicos, participativos e orientados para aprendizagem contínua.

A aprendizagem organizacional permite que as instituições de ensino superior ultrapassem modelos tradicionais de administração baseados apenas em controlo burocrático e hierarquias rígidas. A gestão universitária passa a funcionar como um processo permanente de produção de conhecimento institucional, análise de dados, avaliação contínua e adaptação estratégica. Assim, as universidades tornam-se organizações mais flexíveis, inovadoras e preparadas para responder às mudanças do contexto contemporâneo.

Estudos recentes demonstram que liderança, cultura organizacional e capacidade de aprendizagem influenciam directamente desempenho institucional no ensino superior (Alkhamees e Durugbo, 2024; Hendrayati et al., 2024). Universidades que promovem ambientes organizacionais colaborativos e orientados para aprendizagem tendem a apresentar melhores níveis de eficiência administrativa, maior capacidade de inovação e melhores resultados académicos e científicos.

Neste contexto, a liderança institucional assume importância estratégica para consolidação da aprendizagem organizacional. Líderes universitários deixam de desempenhar apenas funções administrativas e passam a actuar como agentes de transformação institucional, responsáveis pela promoção da inovação, da participação Coletiva e da construção de culturas organizacionais orientadas para melhoria contínua. A liderança participativa favorece maior envolvimento dos diferentes actores institucionais nos processos de tomada de decisão, fortalecendo compromisso organizacional e capacidade adaptativa da universidade.





De acordo com Mintzberg (2009), a gestão eficaz resulta da integração entre conhecimento, experiência e adaptação permanente ao contexto organizacional. Esta perspectiva reforça a ideia de que a gestão universitária não pode ser compreendida apenas como aplicação mecânica de normas administrativas, mas como um processo dinâmico de aprendizagem institucional capaz de responder às transformações sociais, tecnológicas e científicas.

As abordagens contemporâneas de gestão reforçam ainda a importância da tomada de decisão baseada em dados e evidências (data-driven decision making). Segundo a Organisation for Economic Co-operation and Development (2023), instituições mais eficientes são aquelas capazes de utilizar informação estratégica, indicadores institucionais e sistemas de monitorização para apoiar processos de planeamento e tomada de decisão. Neste sentido, a aprendizagem organizacional permite transformar dados institucionais em conhecimento estratégico orientado para melhoria contínua da universidade.

A utilização de sistemas de informação académica, plataformas digitais de gestão, análise de indicadores de desempenho e ferramentas de inteligência institucional fortalece capacidade das universidades para identificar problemas, monitorizar resultados e definir estratégias mais eficientes. A gestão baseada em evidências favorece maior racionalidade administrativa, optimização de recursos e alinhamento entre objectivos institucionais e práticas organizacionais.

No contexto africano e angolano, a modernização da gestão universitária representa um desafio estratégico relacionado com limitações estruturais, recursos financeiros reduzidos, desigualdades tecnológicas e necessidade de fortalecimento institucional. Consequentemente, a aprendizagem organizacional torna-se um mecanismo fundamental

para desenvolvimento de capacidades administrativas mais eficientes, transparentes e sustentáveis.

Outro elemento central refere-se à implementação de mecanismos permanentes de avaliação institucional. A avaliação contínua permite monitorizar desempenho académico, científico e administrativo, identificar fragilidades institucionais e promover aperfeiçoamento organizacional. Neste modelo, a avaliação não deve ser compreendida apenas como instrumento de controlo burocrático, mas como mecanismo estratégico de aprendizagem institucional e melhoria contínua.

A cultura organizacional também exerce influência significativa sobre eficácia da gestão institucional. Universidades com culturas organizacionais abertas à inovação, colaboração e participação Coletiva tendem a apresentar maior capacidade de adaptação e melhor desempenho organizacional. A aprendizagem organizacional fortalece criação de ambientes institucionais nos quais circulação do conhecimento, trabalho colaborativo e inovação tornam-se elementos permanentes da dinâmica universitária.

Neste sentido, as universidades devem:

- adoptar sistemas de gestão baseados em dados;
- promover liderança participativa;
- implementar mecanismos de avaliação contínua;
- alinhar decisões com objectivos estratégicos institucionais;
- fortalecer cultura organizacional de aprendizagem;
- integrar tecnologias digitais nos processos administrativos;
- promover transparência e participação institucional;
- desenvolver sistemas permanentes de monitorização e melhoria.





A aprendizagem organizacional permite, portanto, transformar dados, experiências e práticas institucionais em conhecimento estratégico útil para tomada de decisão. Este processo fortalece eficiência administrativa, qualidade da gestão universitária e capacidade institucional de responder aos desafios contemporâneos.

A principal força do modelo estratégico apresentado reside precisamente na integração sistêmica das funções universitárias. O ensino, a investigação, a extensão universitária e a gestão institucional não funcionam de forma isolada, mas articulam-se permanentemente através dos processos de aprendizagem organizacional.

Neste sistema integrado:

- o ensino alimenta investigação com novos problemas, desafios e necessidades sociais;
- a investigação actualiza e enriquece processos de ensino e formação académica;
- a extensão universitária aplica conhecimento científico na realidade social;
- a gestão institucional garante coerência, articulação e sustentabilidade de todo o sistema universitário.

A literatura recente confirma que universidades com maior integração funcional apresentam melhores níveis de desempenho institucional, maior capacidade de inovação e maior impacto social (Elbawab, 2024; Viera Trevisan et al., 2024). A integração entre funções universitárias favorece circulação contínua do conhecimento, fortalecimento da aprendizagem institucional e consolidação de culturas organizacionais orientadas para inovação e melhoria contínua.

Neste contexto, a aprendizagem organizacional actua como elemento articulador do sistema universitário, garantindo que conhecimentos produzidos no

ensino, na investigação, na extensão e na gestão sejam permanentemente partilhados, avaliados e transformados em capacidades institucionais. A universidade passa, assim, a funcionar como uma organização aprendente orientada para produção de conhecimento, inovação científica, desenvolvimento humano e transformação social.

A implementação deste modelo permite:

- melhoria da qualidade do ensino superior;
- aumento da produção científica e inovação;
- fortalecimento da ligação entre universidade e sociedade;
- melhoria da gestão institucional;
- desenvolvimento de culturas organizacionais orientadas para aprendizagem;
- fortalecimento da sustentabilidade universitária;
- maior capacidade de adaptação às mudanças contemporâneas.

Num contexto global marcado por incerteza, transformação digital e rápidas mudanças sociais, este modelo posiciona as universidades como organizações resilientes, inovadoras e socialmente relevantes. Instituições capazes de aprender continuamente apresentam maior preparação para enfrentar crises, adaptar-se às transformações tecnológicas e responder às exigências da sociedade contemporânea.

A aplicação do modelo estratégico de gestão da aprendizagem organizacional demonstra, portanto, que integração entre ensino, investigação, extensão e gestão institucional constitui um elemento fundamental para desenvolvimento das universidades contemporâneas. A aprendizagem organizacional fortalece capacidade institucional, promove inovação





e contribui para construção de sistemas universitários mais sustentáveis e eficientes.

A evidência científica recente reforça que universidades que adoptam práticas de aprendizagem organizacional conseguem alcançar maior inovação, melhor desempenho institucional e maior impacto social. Consequentemente, consolidam-se como organizações aprendentes capazes de produzir conhecimento relevante, formar profissionais qualificados e contribuir activamente para desenvolvimento sustentável das sociedades onde estão inseridas.



05.

Proposta de implementação do modelo de aprendizagem organizacional em contextos emergentes

5.1. Fundamentos estratégicos da implementação do modelo

A implementação de modelos de gestão da aprendizagem organizacional no ensino superior em contextos emergentes exige uma abordagem integrada, flexível e socialmente orientada, capaz de responder às profundas transformações que caracterizam a sociedade contemporânea. As universidades actuais enfrentam desafios relacionados com transformação digital, globalização do conhecimento, competitividade científica, sustentabilidade institucional, desigualdades sociais e necessidade de inovação permanente. Neste cenário,



torna-se insuficiente adotar modelos tradicionais de gestão universitária centrados apenas em estruturas burocráticas e processos administrativos fragmentados. Pelo contrário, as instituições de ensino superior necessitam desenvolver sistemas organizacionais dinâmicos, adaptativos e orientados para aprendizagem contínua.

As universidades contemporâneas são chamadas a desempenhar um papel que ultrapassa a simples transmissão de conhecimento, assumindo-se como agentes activos de desenvolvimento sustentável, inovação científica, transformação social e fortalecimento das capacidades humanas e institucionais (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2023; United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2023). Esta nova configuração do ensino superior exige que as universidades desenvolvam modelos de gestão capazes de integrar ensino, investigação, extensão universitária e gestão institucional num sistema articulado de produção e aplicação do conhecimento.

Neste contexto, a aprendizagem organizacional deve ser compreendida como um processo dinâmico, contínuo e estratégico que articula conhecimento, pessoas, cultura institucional, tecnologias e práticas organizacionais. A aprendizagem institucional permite às universidades desenvolver maior capacidade adaptativa, fortalecer inovação académica e responder de forma mais eficiente às exigências do contexto social, económico e tecnológico onde estão inseridas. Assim, a aprendizagem organizacional transforma-se num elemento central para sustentabilidade universitária e melhoria contínua dos processos institucionais.

Nos contextos emergentes, particularmente em países africanos e latino-americanos, esta perspectiva assume importância ainda maior devido às limitações estruturais relacionadas com financiamento, infra-estruturas, acesso às tecnologias digitais,

internacionalização académica e desigualdades sociais. Muitas universidades operam em ambientes caracterizados por instabilidade económica, insuficiência de recursos científicos e necessidade de responder simultaneamente a múltiplos desafios sociais. Consequentemente, a implementação de modelos de aprendizagem organizacional deve considerar especificidades culturais, institucionais e socioeconómicas destes contextos.

A operacionalização do modelo em universidades de contextos emergentes baseia-se em quatro princípios estratégicos fundamentais que funcionam de forma articulada e interdependente: integração institucional entre ensino, investigação, extensão e gestão; valorização do conhecimento científico e dos saberes locais; flexibilidade organizacional e capacidade adaptativa; e orientação para impacto social e desenvolvimento sustentável.

O primeiro princípio refere-se à integração institucional entre ensino, investigação, extensão universitária e gestão. Tradicionalmente, estas funções foram frequentemente desenvolvidas de forma fragmentada nas universidades, dificultando circulação do conhecimento e limitando capacidade de inovação institucional. Contudo, a aprendizagem organizacional exige articulação permanente entre estas dimensões, permitindo que conhecimento produzido numa área alimente continuamente as demais funções universitárias.

Neste sistema integrado, o ensino beneficia-se dos avanços científicos produzidos pela investigação; a investigação é enriquecida pelos problemas identificados na realidade social através da extensão universitária; a extensão transforma conhecimento científico em soluções aplicadas às necessidades comunitárias; e a gestão institucional assegura coerência estratégica, sustentabilidade e coordenação de todo o sistema organizacional. Desta forma, a





universidade passa a funcionar como uma organização aprendente, orientada para produção Coletiva de conhecimento e melhoria contínua.

O segundo princípio relaciona-se com valorização simultânea do conhecimento científico e dos saberes locais. A implementação de modelos de aprendizagem organizacional em contextos emergentes não pode limitar-se à reprodução de modelos académicos externos descontextualizados das realidades locais. Pelo contrário, torna-se necessário reconhecer diversidade epistemológica e importância dos conhecimentos produzidos pelas comunidades, culturas locais e experiências sociais.

Estudos recentes destacam que universidades socialmente relevantes são aquelas capazes de integrar diferentes formas de conhecimento, articulando ciência, tecnologia, experiências comunitárias e saberes tradicionais (Viera Trevisan et al., 2024). Esta abordagem fortalece produção de conhecimento contextualizado e contribui para construção de soluções mais adequadas às necessidades sociais, económicas e culturais das populações.

No contexto africano, por exemplo, muitos problemas sociais, ambientais e económicos exigem abordagens científicas integradas com conhecimentos tradicionais e experiências comunitárias acumuladas historicamente. A valorização dos saberes locais fortalece identidade institucional das universidades e amplia capacidade de intervenção social das instituições de ensino superior.

O terceiro princípio refere-se à flexibilidade organizacional e à capacidade de adaptação institucional. Os contextos emergentes caracterizam-se frequentemente por mudanças rápidas, instabilidade estrutural e transformações constantes nas áreas económica, tecnológica e social. Neste cenário, universidades excessivamente rígidas e

burocratizadas tendem a apresentar dificuldades de adaptação e menor capacidade de inovação.

A aprendizagem organizacional permite desenvolvimento de estruturas institucionais mais flexíveis, colaborativas e adaptativas, capazes de responder rapidamente às mudanças do ambiente externo. Universidades orientadas para aprendizagem contínua conseguem redefinir estratégias, actualizar currículos, incorporar tecnologias emergentes e desenvolver novas práticas organizacionais de forma mais eficiente.

Estudos recentes demonstram que instituições de ensino superior que adoptam modelos integrados de aprendizagem organizacional apresentam maior capacidade de inovação, resiliência institucional e sustentabilidade organizacional (Hendrayati et al., 2024; Viera Trevisan et al., 2024). A flexibilidade organizacional fortalece capacidade das universidades para enfrentar crises, adaptar-se às transformações tecnológicas e responder às necessidades da sociedade contemporânea.

O quarto princípio estratégico refere-se à orientação para impacto social e desenvolvimento sustentável. As universidades contemporâneas não podem limitar sua função à formação académica e produção científica isolada das necessidades sociais. A aprendizagem organizacional deve contribuir para fortalecimento do compromisso social universitário e para promoção do desenvolvimento sustentável das comunidades onde as instituições estão inseridas.

Neste sentido, a implementação do modelo exige que processos institucionais estejam orientados para resolução de problemas concretos relacionados com educação, saúde, inclusão social, inovação tecnológica, sustentabilidade ambiental e desenvolvimento económico. A universidade transforma-se, assim, num actor estratégico de transformação social e desenvolvimento humano.





A aplicação prática do modelo exige articulação permanente entre as principais funções universitárias. O ensino deve ser orientado para metodologias activas e aprendizagem centrada no estudante; a investigação precisa focar-se na produção de conhecimento aplicado, interdisciplinar e socialmente relevante; a extensão universitária deve actuar na resolução de problemas comunitários; e a gestão institucional necessita basear-se em dados, evidências e melhoria contínua.

Estas funções devem operar como componentes integrados de um sistema organizacional de aprendizagem contínua, no qual o conhecimento circula permanentemente entre pessoas, departamentos, práticas académicas e experiências institucionais. A circulação contínua do conhecimento favorece inovação institucional, fortalecimento das capacidades organizacionais e melhoria permanente dos processos universitários.

Outro elemento central na implementação do modelo em contextos emergentes refere-se ao envolvimento activo da comunidade e da sociedade civil. A literatura recente reforça que a universidade contemporânea deve funcionar como um “ecossistema de aprendizagem aberto”, no qual o conhecimento é produzido, partilhado e co-construído em articulação permanente com diferentes actores sociais (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2023; United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2023).

Neste modelo, a comunidade deixa de ser apenas receptora passiva das actividades universitárias e passa a participar activamente nos processos de produção do conhecimento, identificação de problemas e construção Coletiva de soluções. Esta abordagem fortalece relevância social da universidade e amplia impacto institucional das actividades académicas.

O envolvimento comunitário implica desenvolvimento de mecanismos permanentes de diálogo entre universidade e sociedade. A escuta activa das necessidades sociais permite às universidades compreender os desafios enfrentados pelas comunidades e alinhar suas actividades académicas às realidades locais. Esta aproximação fortalece pertinência social do ensino, da investigação e da extensão universitária.

Além disso, a valorização dos saberes locais representa um elemento fundamental deste processo. Muitas comunidades possuem conhecimentos práticos, culturais e tradicionais que podem contribuir significativamente para construção de soluções sustentáveis e contextualizadas. A aprendizagem organizacional favorece integração destes saberes nos processos institucionais, promovendo maior diversidade epistemológica e inovação social.

Outro aspecto relevante refere-se à co-criação de soluções para problemas reais. A universidade e a comunidade passam a trabalhar conjuntamente na identificação de desafios e no desenvolvimento de respostas Coletivas, fortalecendo participação social e aprendizagem mútua. Este processo favorece produção de conhecimento mais democrático, inclusivo e socialmente comprometido.

Inspirado na perspectiva pedagógica de Freire (1996), este modelo reforça uma educação dialógica, crítica e transformadora. O conhecimento deixa de ser transmitido verticalmente e passa a ser construído Coletivamente através do diálogo, da participação e da reflexão crítica sobre a realidade social. A aprendizagem organizacional torna-se, assim, um instrumento de emancipação social, fortalecimento comunitário e transformação institucional.

Desta forma, os fundamentos estratégicos da implementação do modelo de aprendizagem organizacional em contextos emergentes demonstram





que as universidades contemporâneas necessitam adoptar abordagens integradas, flexíveis e socialmente orientadas para responder aos desafios do século XXI. A articulação entre conhecimento, inovação, participação comunitária, sustentabilidade e aprendizagem contínua constitui a base para construção de universidades mais resilientes, inclusivas, inovadoras e comprometidas com desenvolvimento sustentável da sociedade.

5.2. Aplicação institucional do modelo de aprendizagem organizacional

A aplicação institucional do modelo de aprendizagem organizacional nas universidades exige uma abordagem sistémica capaz de integrar diferentes áreas científicas, estruturas administrativas e funções académicas num processo contínuo de produção, circulação e utilização estratégica do conhecimento. Em contextos emergentes, esta implementação assume importância ainda maior devido à necessidade de fortalecer capacidades institucionais, promover inovação e responder aos desafios sociais, económicos e ambientais contemporâneos.

As universidades actuais caracterizam-se por elevada diversidade disciplinar e pela existência de múltiplas áreas de formação e investigação. Neste contexto, o modelo de aprendizagem organizacional deve ser suficientemente flexível para adaptar-se às especificidades de cada área científica, sem perder sua coerência institucional e carácter integrador. A articulação entre diferentes campos do conhecimento favorece desenvolvimento de soluções mais inovadoras e fortalece capacidade institucional das universidades para responder a problemas complexos.

A implementação institucional do modelo implica, portanto, integração entre ensino, investigação, extensão universitária e gestão organizacional em todas as áreas académicas. Cada área científica contribui de forma específica para fortalecimento da aprendizagem organizacional, inovação institucional e

desenvolvimento sustentável, permitindo construção de uma universidade mais interdisciplinar, colaborativa e orientada para impacto social.

No domínio das ciências naturais e ambientais, a aprendizagem organizacional pode concretizar-se através do desenvolvimento de projectos de educação ambiental, investigação aplicada sobre sustentabilidade, monitorização de recursos naturais e promoção de práticas ecológicas sustentáveis. As transformações ambientais contemporâneas, incluindo mudanças climáticas, degradação dos ecossistemas e perda de biodiversidade, exigem que as universidades assumam um papel activo na produção de conhecimento científico orientado para preservação ambiental e desenvolvimento sustentável.

Neste contexto, a integração entre ensino, investigação e extensão permite desenvolver programas académicos mais alinhados com desafios ambientais contemporâneos, fortalecendo competências científicas e capacidade de intervenção social das universidades. A aprendizagem organizacional favorece circulação do conhecimento ambiental entre investigadores, estudantes, gestores e comunidades, promovendo soluções sustentáveis adaptadas às realidades locais.

Além disso, a monitorização dos recursos naturais e o desenvolvimento de sistemas de avaliação ambiental contribuem para construção de capacidades institucionais relacionadas com gestão sustentável dos ecossistemas. As universidades passam a actuar não apenas como centros de investigação científica, mas também como actores estratégicos na promoção da sustentabilidade ambiental e da educação ecológica.

No caso das ciências da pesca e dos recursos marinhos, a implementação do modelo de aprendizagem organizacional assume relevância particular em países costeiros e regiões fortemente dependentes da economia marítima. As universidades podem contribuir





para promoção de práticas sustentáveis de exploração dos recursos marinhos, desenvolvimento da economia azul e formação técnica especializada orientada para utilização sustentável dos ecossistemas aquáticos.

A aprendizagem organizacional favorece integração entre conhecimento científico, experiências comunitárias e saberes tradicionais relacionados com actividades pesqueiras e gestão dos recursos marinhos. Esta articulação permite desenvolver soluções mais sustentáveis para problemas associados à sobrepesca, degradação ambiental e vulnerabilidade económica das comunidades costeiras.

Além disso, a investigação interdisciplinar em recursos marinhos fortalece inovação científica e capacidade das universidades contribuírem para desenvolvimento económico sustentável. A formação técnica aplicada permite qualificar profissionais preparados para actuar em sectores estratégicos relacionados com pesca sustentável, biotecnologia marinha, conservação ambiental e gestão costeira integrada.

No domínio da engenharia e tecnologia, a aplicação institucional do modelo favorece desenvolvimento de soluções tecnológicas adaptadas às necessidades locais e às limitações estruturais frequentemente presentes nos contextos emergentes. A aprendizagem organizacional permite fortalecer inovação tecnológica, criatividade institucional e produção de tecnologias apropriadas às realidades sociais e económicas das comunidades.

As universidades podem desenvolver projectos orientados para inovação tecnológica sustentável, energias renováveis, sistemas inteligentes de gestão, transformação digital e soluções técnicas para sectores produtivos estratégicos. Em contextos marcados por recursos limitados, a capacidade de desenvolver tecnologias acessíveis, eficientes e adaptadas torna-se fundamental para promoção do desenvolvimento sustentável.

A aprendizagem organizacional também favorece integração entre engenharia, investigação aplicada e necessidades sociais concretas. O conhecimento produzido nos laboratórios universitários pode ser transformado em soluções práticas para problemas relacionados com energia, mobilidade, saneamento, agricultura, comunicação e inclusão digital.

O apoio à transição energética sustentável constitui igualmente um campo estratégico de actuação universitária. As universidades desempenham um papel relevante na investigação sobre energias renováveis, eficiência energética e tecnologias limpas, contribuindo para redução dos impactos ambientais e fortalecimento da sustentabilidade institucional e social.

Nas ciências sociais e humanas, a aplicação do modelo de aprendizagem organizacional permite aprofundar análise das dinâmicas sociais, culturais, políticas e económicas que influenciam desenvolvimento das sociedades contemporâneas. Estas áreas desempenham um papel fundamental na compreensão das desigualdades sociais, das transformações culturais e dos processos de desenvolvimento comunitário.

A aprendizagem organizacional favorece produção de conhecimento crítico e contextualizado sobre problemas sociais, fortalecendo capacidade das universidades para formular propostas de intervenção social mais eficazes e inclusivas. Estudos relacionados com cidadania, inclusão social, participação comunitária, educação, género, cultura e direitos humanos contribuem para fortalecimento do compromisso social universitário.

Além disso, as ciências sociais e humanas promovem desenvolvimento de abordagens interdisciplinares fundamentais para compreensão dos desafios complexos enfrentados pelos contextos emergentes. A integração entre diferentes áreas do conhecimento





fortalece capacidade institucional para construção de soluções socialmente relevantes e culturalmente adequadas.

A promoção da inclusão social e da cidadania representa igualmente um elemento estratégico da aprendizagem organizacional nas universidades. As instituições de ensino superior devem contribuir para formação de cidadãos críticos, participativos e comprometidos com desenvolvimento sustentável e justiça social.

A integração entre estas diferentes áreas científicas favorece uma abordagem interdisciplinar considerada essencial para enfrentamento dos desafios complexos presentes nos contextos emergentes (Viera Trevisan et al., 2024). Problemas relacionados com sustentabilidade, pobreza, inovação tecnológica, transformação digital e desenvolvimento social não podem ser resolvidos através de perspectivas disciplinares isoladas. Pelo contrário, exigem articulação entre diferentes saberes, metodologias e práticas institucionais.

A implementação eficaz do modelo exige igualmente criação de mecanismos institucionais estruturados capazes de sustentar aprendizagem organizacional e fortalecer capacidade adaptativa das universidades. Estes mecanismos permitem consolidar circulação do conhecimento, integração institucional e melhoria contínua dos processos académicos e administrativos.

Entre os principais mecanismos institucionais destacam-se:

- criação de redes de colaboração interna e externa;
- digitalização e gestão do conhecimento institucional;
- programas de formação contínua de docentes e técnicos;
- sistemas de avaliação e monitorização de impacto;

- incentivo à investigação aplicada e interdisciplinar;
- fortalecimento da cooperação internacional;
- utilização de plataformas digitais colaborativas;
- implementação de sistemas de gestão baseados em evidências.

A criação de redes de colaboração constitui um dos elementos mais importantes da aprendizagem organizacional. Redes internas favorecem integração entre departamentos, investigadores e áreas científicas, enquanto redes externas ampliam cooperação com outras universidades, governos, empresas e organizações da sociedade civil. Estas redes fortalecem circulação do conhecimento, intercâmbio académico e desenvolvimento de projectos colaborativos.

A digitalização e gestão do conhecimento institucional também assumem papel estratégico na implementação do modelo. Sistemas digitais de informação, plataformas académicas, repositórios institucionais e ambientes virtuais de aprendizagem permitem armazenamento, organização e circulação do conhecimento produzido pelas universidades.

Os programas de formação contínua representam outro mecanismo fundamental para fortalecimento da aprendizagem organizacional. A actualização permanente de docentes, investigadores e técnicos administrativos favorece desenvolvimento de competências científicas, pedagógicas, digitais e de gestão institucional.

Além disso, sistemas de avaliação e monitorização de impacto permitem acompanhar resultados institucionais, identificar fragilidades e promover melhoria contínua. A utilização de indicadores académicos, científicos e administrativos fortalece tomada de decisão baseada em dados e contribui para maior eficiência organizacional.





Segundo Organisation for Economic Co-operation and Development (2023), a gestão baseada em evidências constitui um factor determinante para desempenho institucional no ensino superior contemporâneo. Universidades capazes de transformar dados em conhecimento estratégico apresentam maior capacidade de inovação, melhor desempenho organizacional e maior sustentabilidade institucional.

Desta forma, a aplicação institucional do modelo de aprendizagem organizacional permite fortalecer integração entre áreas científicas, promover inovação interdisciplinar e consolidar universidades mais resilientes, sustentáveis e orientadas para transformação social. A articulação entre conhecimento, tecnologia, investigação aplicada e participação institucional contribui para construção de sistemas universitários mais eficientes, inclusivos e preparados para responder aos desafios contemporâneos.

5.3. Impactos, sustentabilidade e desafios da implementação

A adopção do modelo estratégico de aprendizagem organizacional nas universidades inseridas em contextos emergentes pode gerar impactos institucionais, científicos e sociais profundamente significativos. Num cenário global marcado por transformação digital, mudanças económicas, desafios ambientais e crescente competitividade académica, as universidades necessitam fortalecer a sua capacidade adaptativa, inovadora e sustentável. Neste contexto, a aprendizagem organizacional surge como um mecanismo estratégico capaz de transformar conhecimento institucional em desenvolvimento académico, inovação social e melhoria contínua.

A implementação deste modelo contribui directamente para melhoria da qualidade do ensino superior, uma vez que favorece integração entre conhecimento, inovação pedagógica, tecnologias digitais e desenvolvimento de competências institucionais.

Universidades orientadas para aprendizagem contínua tendem a adoptar metodologias pedagógicas mais participativas, currículos mais flexíveis e processos formativos mais alinhados com as exigências da sociedade contemporânea.

Além disso, a aprendizagem organizacional fortalece capacidade institucional de monitorizar resultados académicos, avaliar processos educativos e implementar mecanismos permanentes de melhoria pedagógica. A utilização de sistemas de avaliação contínua e gestão baseada em evidências permite às universidades identificar fragilidades, aperfeiçoar práticas educativas e aumentar eficiência institucional.

Outro impacto relevante relaciona-se com aumento da produção científica relevante e socialmente aplicável. A aprendizagem organizacional favorece circulação do conhecimento, fortalecimento das redes colaborativas e integração entre diferentes áreas científicas, promovendo investigação interdisciplinar e inovação institucional. Universidades que desenvolvem culturas organizacionais orientadas para aprendizagem tendem a apresentar maior produtividade científica, maior internacionalização académica e maior capacidade de responder aos problemas sociais, económicos e ambientais das comunidades onde estão inseridas.

A integração entre investigação, ensino e extensão universitária permite igualmente transformar conhecimento científico em soluções concretas para desafios sociais contemporâneos. A produção científica deixa de permanecer limitada ao espaço académico e passa a contribuir activamente para desenvolvimento económico, sustentabilidade ambiental e melhoria das condições de vida das populações.

A implementação do modelo também fortalece ligação entre universidade e sociedade. A aprendizagem organizacional promove aproximação entre instituições de ensino superior, comunidades locais, sector produtivo, governos e organizações sociais. Esta





articulação amplia relevância social da universidade e favorece desenvolvimento de projectos académicos orientados para resolução de problemas concretos.

As universidades tornam-se, assim, espaços de produção Coletiva de conhecimento e inovação social, capazes de promover inclusão, participação comunitária e desenvolvimento sustentável. O fortalecimento da extensão universitária e da cooperação institucional contribui para consolidação de relações mais democráticas e colaborativas entre academia e sociedade.

Outro impacto significativo refere-se à promoção da inovação e do empreendedorismo. A aprendizagem organizacional cria ambientes institucionais favoráveis à criatividade, experimentação e desenvolvimento de soluções inovadoras. A integração entre diferentes áreas científicas, tecnologias digitais e investigação aplicada favorece surgimento de iniciativas empreendedoras, incubadoras universitárias, projectos tecnológicos e programas de inovação social.

Nos contextos emergentes, esta dimensão assume importância estratégica devido à necessidade de fortalecer economias locais, estimular geração de emprego qualificado e promover desenvolvimento tecnológico sustentável. As universidades passam a desempenhar um papel activo na dinamização económica e no fortalecimento das capacidades produtivas das sociedades.

Além disso, a implementação do modelo contribui significativamente para promoção do desenvolvimento sustentável. A aprendizagem organizacional favorece construção de universidades mais resilientes, socialmente responsáveis e comprometidas com sustentabilidade ambiental, inclusão social e inovação ética. As instituições de ensino superior tornam-se capazes de produzir conhecimento orientado para resolução de problemas globais relacionados com

pobreza, desigualdade, mudanças climáticas e desenvolvimento humano.

Neste sentido, os impactos do modelo reforçam papel estratégico das universidades como motores de desenvolvimento económico, social, científico e cultural. As universidades deixam de funcionar apenas como instituições formadoras de profissionais e passam a assumir funções centrais na transformação das sociedades contemporâneas.

Contudo, apesar dos benefícios associados à implementação da aprendizagem organizacional, persistem diversos desafios estruturais que podem limitar eficácia do modelo, especialmente nos contextos emergentes. Um dos principais desafios refere-se às limitações de recursos financeiros e tecnológicos enfrentadas por muitas universidades. A insuficiência de financiamento institucional compromete modernização das infra-estruturas, aquisição de tecnologias digitais, desenvolvimento da investigação científica e implementação de programas de formação contínua.

Além disso, muitas instituições apresentam fragilidades organizacionais relacionadas com gestão institucional, planeamento estratégico, sistemas de avaliação e capacidade administrativa. Em alguns contextos, a ausência de estruturas organizacionais flexíveis dificulta implementação de modelos inovadores de aprendizagem organizacional e reduz capacidade adaptativa das universidades.

Outro desafio importante refere-se à resistência à mudança organizacional. Processos de transformação institucional frequentemente enfrentam obstáculos culturais, administrativos e humanos relacionados com manutenção de práticas tradicionais, rigidez organizacional e dificuldades de adaptação às novas dinâmicas académicas e tecnológicas. A implementação de modelos baseados em aprendizagem contínua exige mudanças profundas





na cultura institucional, nos estilos de liderança e nas práticas de gestão universitária.

A necessidade de capacitação contínua também constitui um desafio estratégico. A transformação digital, a internacionalização acadêmica e a inovação pedagógica exigem desenvolvimento permanente de competências científicas, tecnológicas, pedagógicas e administrativas. Universidades que não investem na formação contínua dos seus docentes, investigadores e gestores tendem a apresentar maiores dificuldades de adaptação às exigências contemporâneas.

Estudos recentes destacam que superação destes desafios depende fortemente da existência de liderança institucional sólida e de culturas organizacionais orientadas para aprendizagem contínua, inovação e colaboração (Hendrayati et al., 2024). Líderes universitários desempenham um papel fundamental na promoção da mudança institucional, no fortalecimento da participação Coletiva e na construção de ambientes organizacionais mais flexíveis e inovadores.

A cultura organizacional assume igualmente importância estratégica neste processo. Universidades que valorizam partilha de conhecimento, aprendizagem Coletiva, inovação e melhoria contínua tendem a apresentar maior capacidade de enfrentar desafios institucionais e consolidar processos sustentáveis de transformação organizacional.

A implementação da gestão da aprendizagem organizacional em contextos emergentes demonstra, portanto, que as universidades devem funcionar como sistemas abertos, dinâmicos e permanentemente articulados com a sociedade. A universidade contemporânea não pode permanecer isolada das transformações sociais, económicas e tecnológicas do seu contexto. Pelo contrário, necessita desenvolver capacidade permanente de aprendizagem, adaptação e inovação institucional.

Neste modelo, a integração entre ensino, investigação, extensão e gestão institucional permite transformar conhecimento em impacto real, promovendo inovação científica, inclusão social, sustentabilidade e desenvolvimento humano. A circulação contínua do conhecimento fortalece capacidade institucional das universidades e favorece construção de sistemas académicos mais eficientes, colaborativos e socialmente relevantes.

Desta forma, a universidade consolida-se como uma organização aprendente, capaz de produzir conhecimento estratégico, formar profissionais qualificados, promover transformação social e contribuir activamente para desenvolvimento sustentável das sociedades onde está inserida. A aprendizagem organizacional deixa de representar apenas uma abordagem teórica de gestão e passa a constituir um elemento central para fortalecimento institucional, inovação universitária e construção de universidades orientadas para o futuro.





06.

Aplicação da Aprendizagem Organizacional para Sustentabilidade Ambiental em Contextos Emergentes: Estudo de Caso

6.1. Fundamentos do estudo de caso e contextualização do problema ambiental

Este estudo de caso analisa a aplicação da gestão da aprendizagem organizacional no ensino superior em contextos emergentes, tomando como referência uma faculdade de ciências naturais inserida numa universidade pública. A análise procura compreender de que forma os processos institucionais de aprendizagem organizacional podem fortalecer a capacidade das universidades para responder aos desafios ambientais contemporâneos e promover desenvolvimento sustentável através da articulação entre

ensino, investigação, extensão universitária e gestão institucional.

O objectivo central consiste em compreender como as instituições de ensino superior podem transformar conhecimento científico em impacto social e ambiental, por meio de mecanismos estruturados de aprendizagem organizacional, circulação do conhecimento e participação comunitária. Neste contexto, a universidade é entendida não apenas como espaço de formação académica, mas como organização aprendente capaz de produzir inovação, promover transformação social e contribuir activamente para sustentabilidade ambiental.

As transformações globais das últimas décadas evidenciam que os problemas ambientais assumiram uma dimensão estrutural e multidisciplinar, afectando directamente as condições de vida das populações e os processos de desenvolvimento económico e social. Questões relacionadas com mudanças climáticas, degradação dos ecossistemas, escassez de água, perda de biodiversidade, poluição e exploração excessiva dos recursos naturais tornaram-se desafios centrais para governos, comunidades e instituições científicas em diferentes partes do mundo.

Nos contextos emergentes, particularmente em países africanos e latino-americanos, estes problemas apresentam impactos ainda mais significativos devido às limitações estruturais associadas ao acesso aos recursos, fragilidades institucionais e desigualdades socioeconómicas. Muitas regiões enfrentam simultaneamente crescimento populacional acelerado, pressão sobre os recursos naturais e insuficiência de políticas sustentáveis de gestão ambiental. Consequentemente, torna-se indispensável fortalecer capacidade das universidades para produzir conhecimento científico aplicado e desenvolver soluções sustentáveis adaptadas às realidades locais.





Neste cenário, as universidades assumem um papel estratégico na promoção da sustentabilidade ambiental, inovação científica e desenvolvimento comunitário. A literatura recente reforça que o ensino superior possui responsabilidade crescente na produção de conhecimento orientado para resolução de problemas ambientais e na formação de profissionais comprometidos com desenvolvimento sustentável (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2023 ; Viera Trevisan et al., 2024). As universidades deixam de actuar exclusivamente como instituições académicas tradicionais e passam a desempenhar funções activas na construção de sociedades mais sustentáveis, resilientes e socialmente inclusivas.

As faculdades de ciências naturais ocupam uma posição particularmente relevante neste processo devido à sua capacidade de desenvolver investigação científica relacionada com biodiversidade, ecossistemas, conservação ambiental, gestão de recursos naturais e sustentabilidade. Contudo, o impacto social destas actividades depende da existência de mecanismos institucionais capazes de integrar investigação científica, ensino, extensão universitária e participação comunitária.

A aprendizagem organizacional surge, neste contexto, como um elemento estratégico para fortalecimento da capacidade institucional das universidades. Através da aprendizagem contínua, circulação do conhecimento e integração entre actores institucionais e sociais, torna-se possível transformar experiências académicas em práticas sustentáveis e soluções concretas para os desafios ambientais contemporâneos.

As regiões caracterizadas por elevada fragilidade ambiental apresentam desafios complexos que exigem respostas científicas integradas, interdisciplinares e socialmente contextualizadas. Entre os principais problemas identificados destacam-se:

- degradação ambiental e poluição;
- perda de biodiversidade;
- escassez de água;
- exploração insustentável dos recursos naturais;
- desflorestação e erosão dos solos;
- vulnerabilidade das comunidades locais;
- fraca articulação entre ciência e sociedade.

A degradação ambiental representa um dos principais desafios contemporâneos, afectando directamente qualidade dos ecossistemas e condições de vida das populações. O crescimento urbano desordenado, actividades industriais inadequadas e exploração intensiva dos recursos naturais contribuem para aumento da poluição ambiental e redução da capacidade regenerativa dos ecossistemas.

A perda de biodiversidade constitui igualmente um problema crítico, especialmente em regiões com elevada riqueza ecológica. A destruição de habitats naturais, a exploração excessiva dos recursos e as alterações climáticas provocam redução significativa das espécies animais e vegetais, comprometendo equilíbrio ambiental e sustentabilidade dos sistemas naturais.

Outro problema central refere-se à escassez de água e à gestão inadequada dos recursos hídricos. Muitas comunidades enfrentam dificuldades relacionadas com acesso à água potável, contaminação de rios e insuficiência de infra-estruturas de saneamento. Esta realidade afecta não apenas saúde pública, mas também agricultura, segurança alimentar e desenvolvimento económico local.

A exploração insustentável dos recursos naturais representa igualmente um desafio estrutural em muitos contextos emergentes. Actividades extractivas,





exploração florestal descontrolada e práticas agrícolas inadequadas frequentemente geram impactos ambientais severos e comprometem sustentabilidade dos ecossistemas.

Além disso, observa-se frequentemente fraca articulação entre produção científica universitária e necessidades concretas das comunidades locais. Embora as universidades produzam conhecimento relevante sobre sustentabilidade ambiental, muitos resultados científicos permanecem restritos ao espaço académico e não são efectivamente transformados em soluções aplicáveis à realidade social.

Apesar do enorme potencial das instituições de ensino superior para promoção da sustentabilidade, persistem diversas limitações institucionais que dificultam impacto efectivo das universidades sobre os problemas ambientais e sociais. Entre as principais limitações observadas destacam-se:

- fraca transferência de conhecimento científico para sociedade;
- reduzida integração entre investigação e necessidades locais;
- limitações na interdisciplinaridade institucional;
- baixa participação comunitária nos projectos científicos;
- insuficiência de mecanismos de gestão do conhecimento;
- fragilidade das redes de cooperação institucional.

A fraca transferência de conhecimento representa um obstáculo significativo para impacto social da investigação universitária. Muitos estudos científicos produzidos pelas universidades não chegam às comunidades, aos governos locais ou aos sectores produtivos capazes de aplicar este conhecimento na resolução de problemas concretos.

Da mesma forma, a reduzida articulação entre investigação científica e necessidades sociais limita relevância prática das actividades académicas. Em alguns casos, os projectos de investigação desenvolvem-se de forma distante das prioridades ambientais e comunitárias locais, dificultando produção de soluções contextualizadas e socialmente úteis.

As limitações na interdisciplinaridade institucional também representam um desafio importante. Problemas ambientais contemporâneos exigem abordagens integradas envolvendo ciências naturais, sociais, tecnológicas e humanas. Contudo, muitas universidades continuam organizadas em estruturas excessivamente fragmentadas, dificultando cooperação científica e aprendizagem organizacional.

Outro aspecto crítico refere-se à baixa participação das comunidades nos processos científicos e académicos. Em muitos contextos, as populações locais são tratadas apenas como receptoras passivas das intervenções universitárias, sem participação activa na construção do conhecimento e na definição das estratégias de intervenção ambiental.

Diante deste cenário, a aprendizagem organizacional apresenta-se como uma abordagem estratégica capaz de fortalecer integração institucional, circulação do conhecimento e articulação entre universidade e sociedade. A aprendizagem contínua permite que as universidades desenvolvam maior capacidade adaptativa, promovam inovação institucional e construam mecanismos mais eficientes de resposta aos desafios ambientais.

Neste contexto, coloca-se a seguinte questão orientadora do estudo:

- **Como pode a gestão da aprendizagem organizacional contribuir para fortalecer sustentabilidade ambiental e impacto social das universidades em contextos emergentes?**





Esta questão procura compreender de que forma processos institucionais de aprendizagem, colaboração interdisciplinar, participação comunitária e gestão do conhecimento podem transformar universidades em organizações mais inovadoras, sustentáveis e socialmente comprometidas. Ao mesmo tempo, pretende analisar como o ensino superior pode assumir um papel mais activo na construção de soluções ambientais sustentáveis e no fortalecimento do desenvolvimento local.

Desta forma, o estudo de caso procura demonstrar que a aprendizagem organizacional não constitui apenas uma abordagem administrativa ou teórica, mas um instrumento estratégico para transformação institucional, fortalecimento da sustentabilidade ambiental e promoção de desenvolvimento social em contextos emergentes.

6.2. Estratégias de implementação da aprendizagem organizacional para sustentabilidade ambiental

A implementação da aprendizagem organizacional para sustentabilidade ambiental no ensino superior exige desenvolvimento de estratégias institucionais integradas capazes de articular produção científica, participação comunitária, interdisciplinaridade e inovação organizacional. Em contextos emergentes, caracterizados por fragilidades ambientais, limitações estruturais e desafios sociais complexos, as universidades precisam assumir um papel mais activo na construção de soluções sustentáveis e no fortalecimento das capacidades locais de desenvolvimento.

Neste contexto, a aprendizagem organizacional constitui um mecanismo estratégico para integração entre conhecimento científico, experiências institucionais e necessidades sociais. Através da circulação contínua do conhecimento, da cooperação interdisciplinar e da articulação entre universidade e

comunidade, torna-se possível promover inovação sustentável e fortalecer impacto social das instituições de ensino superior.

A intervenção proposta neste estudo baseia-se em três eixos estruturantes fundamentais: produção de conhecimento aplicado, integração com a comunidade e articulação interdisciplinar institucional. Estes eixos funcionam de forma complementar e integrada, permitindo consolidar um modelo universitário orientado para sustentabilidade ambiental, aprendizagem contínua e transformação social.

a) Produção de conhecimento aplicado

O primeiro eixo estratégico refere-se à produção de conhecimento aplicado orientado para resolução de problemas ambientais concretos. A universidade contemporânea não pode limitar-se à produção de conhecimento teórico dissociado das necessidades sociais e ecológicas do seu contexto. Pelo contrário, a investigação científica necessita responder aos desafios reais enfrentados pelas comunidades e contribuir activamente para promoção do desenvolvimento sustentável.

Neste sentido, as instituições de ensino superior devem direccionar actividades de investigação para temas prioritários relacionados com:

- sustentabilidade ambiental;
- gestão sustentável dos recursos naturais;
- impacto das alterações climáticas;
- conservação dos ecossistemas;
- poluição e degradação ecológica;
- gestão de resíduos;
- educação ambiental;
- desenvolvimento de tecnologias sustentáveis.





A aprendizagem organizacional permite que o conhecimento produzido pela universidade seja continuamente partilhado, sistematizado e transformado em capacidade institucional. O conhecimento deixa de permanecer isolado em departamentos ou projectos individuais e passa a integrar processos Coletivos de inovação e desenvolvimento organizacional.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento organizacional é criado através da interacção contínua entre conhecimento tácito e explícito. Esta perspectiva demonstra que aprendizagem institucional depende da capacidade das organizações transformarem experiências individuais em conhecimento Coletivo e aplicável. No contexto universitário, isto implica criar mecanismos que favoreçam circulação do conhecimento entre investigadores, docentes, estudantes e comunidade.

A produção de conhecimento aplicado fortalece igualmente capacidade das universidades responderem aos desafios ambientais contemporâneos através de investigação interdisciplinar e inovação científica. As instituições passam a produzir soluções adaptadas às realidades locais, considerando especificidades ecológicas, culturais e socioeconómicas dos contextos emergentes.

Além disso, a investigação aplicada favorece aproximação entre universidade, governos locais, organizações sociais e sectores produtivos, fortalecendo impacto social da ciência e ampliando relevância institucional das universidades. A aprendizagem organizacional permite transformar resultados científicos em instrumentos concretos de intervenção ambiental e desenvolvimento sustentável.

Outro aspecto importante refere-se à necessidade de integração entre investigação, ensino e extensão universitária. A produção de conhecimento aplicado não deve ocorrer isoladamente, mas articulada com processos pedagógicos e acções comunitárias.

Desta forma, os estudantes participam activamente em projectos científicos, desenvolvem competências práticas e fortalecem consciência ambiental e responsabilidade social.

b) Integração com a comunidade

O segundo eixo estruturante da implementação refere-se à integração entre universidade e comunidade. A aprendizagem organizacional fortalece-se através da interacção permanente com a sociedade, permitindo que o conhecimento académico seja enriquecido pelas experiências locais e pelas necessidades reais das populações.

As universidades contemporâneas devem actuar como espaços abertos de produção Coletiva do conhecimento, promovendo diálogo permanente entre actores académicos e comunitários. Neste modelo, a comunidade deixa de ser apenas receptora passiva das actividades universitárias e passa a participar activamente nos processos de investigação, aprendizagem e intervenção social.

A integração comunitária pode concretizar-se através de:

- programas de educação ambiental;
- projectos participativos de sustentabilidade;
- campanhas de sensibilização ecológica;
- actividades de extensão universitária;
- formação comunitária;
- co-produção de conhecimento com populações locais;
- monitorização ambiental participativa;
- desenvolvimento de soluções sustentáveis adaptadas às necessidades locais.





Autores como Freire (1996) defendem que o conhecimento só se torna verdadeiramente transformador quando é construído de forma dialógica, crítica e participativa. Esta perspectiva reforça importância da participação comunitária na aprendizagem organizacional e na construção de soluções ambientais sustentáveis.

O diálogo entre universidade e comunidade permite integrar conhecimentos científicos e saberes locais, fortalecendo produção de soluções mais contextualizadas e socialmente relevantes. Muitas comunidades possuem experiências práticas e conhecimentos tradicionais relacionados com gestão ambiental, conservação dos recursos naturais e adaptação ecológica que podem contribuir significativamente para investigação universitária.

Além disso, a participação comunitária fortalece legitimidade social da universidade e amplia impacto das actividades académicas sobre desenvolvimento local. A aprendizagem organizacional favorece criação de relações colaborativas e sustentáveis entre universidade, comunidades, organizações sociais e instituições públicas.

Outro aspecto importante refere-se à educação ambiental como instrumento de transformação social. Através de actividades educativas, campanhas de sensibilização e programas comunitários, as universidades podem contribuir para desenvolvimento de consciência ecológica e fortalecimento das práticas sustentáveis nas comunidades.

Nos contextos emergentes, esta integração assume relevância ainda maior devido à necessidade de aproximar conhecimento científico das populações afectadas pelos problemas ambientais. A aprendizagem organizacional permite que as universidades desenvolvam maior capacidade de resposta social e fortaleçam sua função como agentes de desenvolvimento sustentável.

c) Articulação interdisciplinar institucional

O terceiro eixo estratégico refere-se à articulação interdisciplinar institucional. Os problemas ambientais contemporâneos apresentam elevada complexidade e não podem ser compreendidos ou resolvidos através de perspectivas disciplinares isoladas. Questões relacionadas com alterações climáticas, degradação ambiental, escassez de recursos naturais e sustentabilidade exigem integração entre diferentes áreas do conhecimento.

Neste sentido, a aprendizagem organizacional favorece colaboração interdisciplinar entre:

- ciências naturais e ambientais;
- engenharia e tecnologia;
- ciências sociais e humanas;
- gestão e economia;
- áreas técnicas e laboratoriais;
- tecnologias digitais e análise de dados.

A integração interdisciplinar fortalece capacidade institucional das universidades para desenvolver soluções mais completas, inovadoras e sustentáveis. Cada área científica contribui com conhecimentos específicos e complementares para compreensão dos problemas ambientais e construção de estratégias de intervenção.

As ciências naturais contribuem para análise ecológica, conservação ambiental e monitorização dos ecossistemas. A engenharia e tecnologia desenvolvem ferramentas, sistemas e soluções técnicas para gestão sustentável dos recursos naturais. As ciências sociais analisam impactos culturais, económicos e comportamentais dos problemas ambientais, enquanto gestão e economia contribuem para planeamento estratégico e sustentabilidade institucional.





Segundo Viera Trevisan et al. (2024), a interdisciplinaridade constitui um elemento essencial para fortalecimento da sustentabilidade no ensino superior contemporâneo. Universidades que promovem integração entre diferentes áreas científicas apresentam maior capacidade de inovação, maior impacto social e melhores condições para enfrentar desafios complexos.

A aprendizagem organizacional favorece ainda criação de redes colaborativas internas e externas, fortalecendo circulação do conhecimento e cooperação institucional. A articulação interdisciplinar contribui para desenvolvimento de culturas organizacionais mais abertas, flexíveis e orientadas para aprendizagem contínua.

Exemplo de aplicação prática do modelo

Um exemplo típico de aplicação deste modelo consiste na implementação de um programa integrado de monitorização ambiental envolvendo universidade e comunidade local. Este tipo de projecto permite operacionalizar aprendizagem organizacional através da articulação entre investigação científica, participação comunitária, interdisciplinaridade e gestão institucional.

Descrição do projecto

O projecto pode incluir:

- recolha sistemática de dados ambientais;
- análise da qualidade da água;
- monitorização de resíduos sólidos;
- estudo da biodiversidade local;
- avaliação dos impactos ambientais;
- utilização de tecnologias digitais de monitorização;
- produção de relatórios científicos e comunitários.

A implementação destas actividades permite desenvolver conhecimento científico aplicado e fortalecer capacidade institucional das universidades para responder aos desafios ambientais locais.

Envolvimento da comunidade

A população local participa activamente através de:

- recolha de dados ambientais;
- partilha de conhecimento empírico;
- colaboração em campanhas de sensibilização;
- participação em actividades educativas;
- apoio à monitorização ambiental;
- identificação dos principais problemas ecológicos da comunidade.

A participação comunitária fortalece legitimidade social do projecto e favorece aprendizagem mútua entre universidade e sociedade.

Integração institucional

Diferentes áreas académicas contribuem de forma complementar:

- ciências naturais: análise ambiental e ecológica;
- engenharia: desenvolvimento de ferramentas de monitorização;
- ciências sociais: análise do comportamento comunitário;
- gestão: planeamento e avaliação institucional;
- áreas técnicas: apoio metodológico e logístico.

Esta integração interdisciplinar permite transformar conhecimento científico em soluções sustentáveis e fortalece aprendizagem organizacional dentro da universidade.





Desta forma, as estratégias de implementação da aprendizagem organizacional para sustentabilidade ambiental demonstram que as universidades podem actuar como sistemas integrados de produção de conhecimento, inovação social e transformação sustentável. A articulação entre investigação aplicada, participação comunitária e interdisciplinaridade institucional fortalece capacidade das instituições responderem aos desafios ambientais contemporâneos e contribuirão activamente para desenvolvimento sustentável em contextos emergentes.

6.3. Impactos institucionais, sustentabilidade e aprendizagem transformadora

A implementação do modelo de aprendizagem organizacional aplicado à sustentabilidade ambiental em contextos emergentes produz impactos significativos em diferentes dimensões da vida universitária e social. Estes impactos não se limitam apenas à melhoria operacional das instituições de ensino superior, mas envolvem transformações estruturais relacionadas com produção do conhecimento, inovação institucional, participação comunitária e desenvolvimento sustentável.

A aprendizagem organizacional permite que as universidades fortaleçam sua capacidade adaptativa, integrem diferentes áreas científicas e promovam soluções socialmente relevantes para os desafios ambientais contemporâneos. Neste contexto, os resultados da implementação do modelo podem ser analisados em três níveis principais: académico, social e institucional.

a) Impactos académicos

No plano académico, a implementação da aprendizagem organizacional contribui directamente para melhoria da qualidade da investigação científica e fortalecimento dos processos de ensino-aprendizagem. A integração

entre investigação aplicada, interdisciplinaridade e participação comunitária favorece produção de conhecimento mais contextualizado, inovador e orientado para resolução de problemas reais.

Um dos principais impactos observados refere-se ao aumento da produção científica aplicada. As universidades passam a desenvolver investigações mais conectadas às necessidades sociais e ambientais das comunidades, fortalecendo relevância prática da actividade científica. Os projectos deixam de concentrar-se exclusivamente em objectivos académicos internos e passam a gerar soluções concretas para problemas relacionados com sustentabilidade, conservação ambiental e gestão dos recursos naturais.

Além disso, a aprendizagem organizacional favorece integração entre ensino e investigação científica. Os estudantes participam activamente em actividades de campo, monitorização ambiental, recolha de dados e desenvolvimento de projectos interdisciplinares, fortalecendo formação prática e capacidade de intervenção profissional.

A participação em experiências reais de investigação e extensão permite desenvolvimento de competências críticas relacionadas com análise de problemas complexos, trabalho colaborativo, gestão do conhecimento e utilização de metodologias científicas aplicadas. Desta forma, os estudantes deixam de assumir uma posição passiva no processo educativo e tornam-se actores activos na construção do conhecimento.

Outro impacto relevante refere-se ao fortalecimento das competências interdisciplinares. Problemas ambientais contemporâneos exigem integração entre diferentes áreas científicas, favorecendo desenvolvimento de abordagens mais amplas e sistémicas. A aprendizagem organizacional estimula colaboração entre ciências naturais, engenharia, ciências sociais, gestão e tecnologias, permitindo





formação académica mais integrada e adaptada às exigências da sociedade contemporânea.

A melhoria da qualidade académica também se manifesta através da inovação pedagógica e da utilização de metodologias activas de aprendizagem. A articulação entre teoria e prática fortalece processos educativos e amplia capacidade das universidades para formar profissionais mais críticos, criativos e comprometidos com desenvolvimento sustentável.

b) Impactos sociais

No plano social, a implementação do modelo fortalece relação entre universidade e sociedade, ampliando impacto comunitário das instituições de ensino superior. A aprendizagem organizacional promove aproximação entre conhecimento científico e necessidades sociais, permitindo que as universidades desempenhem um papel mais activo na transformação das comunidades onde estão inseridas.

Um dos principais impactos sociais refere-se ao aumento da consciência ambiental das populações. Através de programas de educação ambiental, campanhas de sensibilização, actividades comunitárias e projectos participativos, as universidades contribuem para fortalecimento da cultura ecológica e promoção de práticas sustentáveis.

As comunidades passam a compreender de forma mais ampla os impactos da degradação ambiental, da exploração excessiva dos recursos naturais e das alterações climáticas sobre suas condições de vida. Consequentemente, desenvolvem-se atitudes mais responsáveis em relação à conservação ambiental e utilização sustentável dos recursos disponíveis.

Outro impacto significativo relaciona-se com maior participação comunitária nos processos de investigação e intervenção ambiental. A aprendizagem organizacional favorece construção de espaços colaborativos nos quais comunidade e universidade

actuam conjuntamente na identificação de problemas e desenvolvimento de soluções sustentáveis.

A participação activa das populações locais fortalece legitimidade social das actividades universitárias e contribui para produção de conhecimento mais contextualizado. O diálogo entre conhecimento científico e saber local favorece desenvolvimento de soluções ambientalmente adequadas e culturalmente relevantes.

Além disso, o modelo fortalece relação universidade-sociedade através da ampliação das actividades de extensão universitária e da construção de redes de cooperação institucional. A universidade deixa de actuar de forma isolada e passa a integrar-se de maneira mais efectiva às dinâmicas sociais, económicas e ambientais do território onde está inserida.

A promoção da cidadania activa constitui igualmente um impacto relevante da aprendizagem organizacional. A participação comunitária nos projectos ambientais fortalece consciência crítica, responsabilidade Coletiva e compromisso social. As populações tornam-se mais envolvidas nos processos de gestão ambiental e mais preparadas para participar na construção de políticas e práticas sustentáveis.

c) Impactos institucionais

No plano institucional, a implementação do modelo promove transformações significativas relacionadas com cultura organizacional, gestão do conhecimento e inovação universitária. A aprendizagem organizacional fortalece integração entre áreas académicas, melhora circulação do conhecimento e favorece desenvolvimento de estruturas institucionais mais colaborativas e flexíveis.

Um dos principais impactos institucionais refere-se à integração entre diferentes áreas científicas e administrativas. A implementação de projectos interdisciplinares favorece articulação entre





departamentos, investigadores, docentes e estudantes, reduzindo fragmentação institucional e fortalecendo visão sistémica da universidade.

A melhoria da gestão do conhecimento constitui outro impacto central do modelo. A aprendizagem organizacional permite sistematização das experiências institucionais, armazenamento do conhecimento produzido e circulação contínua das aprendizagens entre os diferentes actores universitários. O conhecimento deixa de permanecer disperso e passa a integrar memória institucional da universidade.

Além disso, o modelo fortalece inovação organizacional ao estimular desenvolvimento de novas práticas pedagógicas, mecanismos de gestão, metodologias científicas e formas de relacionamento com a comunidade. A universidade torna-se mais aberta à experimentação, à colaboração e à adaptação contínua.

A consolidação da identidade institucional representa igualmente um resultado importante da aprendizagem organizacional. Universidades orientadas para sustentabilidade ambiental e transformação social fortalecem sua missão institucional e ampliam reconhecimento social das suas actividades académicas e científicas.

A implementação do modelo contribui ainda para desenvolvimento de culturas organizacionais mais participativas, democráticas e orientadas para aprendizagem contínua. A cooperação interdisciplinar e a circulação do conhecimento favorecem construção de ambientes institucionais mais inovadores e resilientes.

• **Desafios da implementação**

Apesar dos impactos positivos associados ao modelo, sua implementação enfrenta diversos desafios estruturais que podem limitar eficácia das estratégias

de aprendizagem organizacional em contextos emergentes.

Um dos principais obstáculos refere-se às limitações de recursos financeiros e técnicos. Muitas universidades enfrentam insuficiência de infra-estruturas laboratoriais, equipamentos científicos, acesso às tecnologias digitais e financiamento para desenvolvimento de investigação aplicada e actividades de extensão universitária.

As dificuldades logísticas relacionadas com trabalho de campo também representam um desafio importante, especialmente em regiões ambientalmente vulneráveis ou geograficamente isoladas. A recolha de dados ambientais, monitorização dos ecossistemas e desenvolvimento de actividades comunitárias frequentemente exigem recursos materiais e operacionais significativos.

Outro desafio central refere-se à necessidade de formação contínua dos actores institucionais. A implementação da aprendizagem organizacional exige desenvolvimento permanente de competências científicas, pedagógicas, tecnológicas e de gestão institucional. Sem programas estruturados de capacitação, torna-se difícil consolidar processos sustentáveis de inovação universitária.

A resistência à mudança institucional constitui igualmente um obstáculo relevante. Processos de transformação organizacional frequentemente enfrentam dificuldades relacionadas com culturas institucionais conservadoras, estruturas burocráticas rígidas e limitações na cooperação interdisciplinar.

Além disso, a fragilidade da articulação interinstitucional limita desenvolvimento de redes colaborativas entre universidades, governos, comunidades e organizações sociais. A ausência de mecanismos permanentes de cooperação reduz impacto social das actividades académicas e dificulta implementação de soluções sustentáveis de longo prazo.





Segundo Hendrayati et al. (2024), a superação destes desafios depende fortemente da existência de liderança institucional sólida e da construção de culturas organizacionais orientadas para aprendizagem contínua, inovação e colaboração. Líderes universitários desempenham um papel estratégico na promoção da mudança institucional e no fortalecimento da participação Coletiva.

• **Aprendizagem transformadora e mudança institucional**

O estudo evidencia que a aprendizagem organizacional não deve ser compreendida apenas como mecanismo de melhoria operacional ou administrativa, mas como um processo de transformação estrutural das instituições de ensino superior.

De acordo com Argyris e Schön (1978), a verdadeira aprendizagem organizacional ocorre quando as instituições não apenas corrigem erros, mas também revisam pressupostos, valores e práticas que orientam sua actuação. Esta perspectiva, conhecida como aprendizagem de duplo circuito, implica transformação profunda das estruturas institucionais e das formas de pensar e agir dentro da organização.

Neste contexto, a implementação da aprendizagem organizacional permite que as universidades questionem modelos tradicionais de ensino, investigação e gestão, desenvolvendo abordagens mais participativas, sustentáveis e socialmente orientadas.

Senge (1990) reforça esta perspectiva ao afirmar que organizações aprendentes são aquelas capazes de integrar visão partilhada, pensamento sistémico, aprendizagem Coletiva e melhoria contínua. As universidades tornam-se organizações mais resilientes e inovadoras quando conseguem articular conhecimento, pessoas e estratégias institucionais num processo permanente de aprendizagem.

Contudo, autores mais recentes alertam que integração entre conhecimento científico e saber local não ocorre de forma automática. Segundo Gherardi (2006) e Organisation for Economic Co-operation and Development (2023), este processo é frequentemente marcado por assimetrias, tensões culturais e desafios institucionais que exigem mediação organizacional, diálogo permanente e construção de relações colaborativas mais equilibradas.

O estudo de caso demonstra, portanto, que gestão da aprendizagem organizacional constitui um instrumento estratégico essencial para fortalecimento das universidades em contextos emergentes. A articulação entre investigação científica, ensino, extensão universitária e envolvimento comunitário permite às instituições de ensino superior produzir soluções mais sustentáveis, inovadoras e socialmente relevantes.

No entanto, este processo exige mais do que produção de conhecimento científico. Requer transformação institucional profunda, fortalecimento da interdisciplinaridade, participação comunitária activa e compromisso permanente com desenvolvimento sustentável.

Desta forma, a universidade consolida-se como uma organização aprendente capaz de transformar conhecimento em impacto real para sociedade, contribuindo activamente para inovação, sustentabilidade ambiental e desenvolvimento humano nos contextos onde está inserida.





REFERÊNCIAS

- Ahankoob, A., Abbasnejad, B., & Wong, P. S. P. (2026). A Systematic Review on the Organizational Learning Potential of Building Information Modelling: Theoretical Foundations and Future Directions. *Buildings*, 16(2), 378. <https://doi.org/10.3390/buildings16020378>
- Alavi, M., & Leidner, D. (2021). *Knowledge management and knowledge systems: Conceptual foundations and research directions. The Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3), 918–924. <https://cibgp.com/index.php/1323-6903/article/view/1683>
- Alharafsheh, M., Albloush, A., Hanandeh, R., Alsafadi, M., & Khwllidh, A. A. (2022). Impact of intelligence leadership on organizational excellence: Mediating role of organizational culture. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 362–373. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.29](https://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.29)
- AlKhamees, S. B., & Durugbo, C. M. (2025). *How ambidextrous cultures influence learning by universities: Lessons from administrators. Innovations in Education and Teaching International*, 62(4), 1195–1208. <https://doi.org/10.1080/14703297.2024.2368837>
- Alqhtani, F. M., & Ghoneim, S. E. A. (2013). Organizational learning: As an approach for transforming to the learning organization concept in Saudi universities. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(2), 513–521. <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n2p513>

- Argote, L., Lee, S., & Park, J. (2021). Organizational learning processes and outcomes: Major findings and future research directions. *Management Science*, 67(9), 5399–5429. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3693>
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning*. Addison-Wesley.
- Awad, R. J., & Fendi, A. A. (2023). Organizational intelligence and its relationship to the educational administrative behaviour and psychology of the heads of departments of the colleges of the University of Baghdad. (5s), 206–214. <https://jrtd.com/index.php/journal/article/view/509>
- Awad, R. J., & Fendi, A. A. (2023). Organizational intelligence and its relationship to the educational administrative behaviour and psychology of the heads of departments of the colleges of the University of Baghdad. *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities*, 6(5s), 206–214. <https://jrtd.com/index.php/journal/article/view/509>
- Bahrani, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Fallah Zadeh, H., & Mohammad Zadeh, M. (2016). The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(3), 190–196. <https://doi.org/10.1016/j.phrp.2016.04.007>
- Bahrani, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F., & Zadeh, M. M. (2016). The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility. *Osong public health and research perspectives*, 7(3), 190–196. <https://doi.org/10.1016/j.phrp.2016.04.007>





- Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F., & Zadeh, M. M. (2016). The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility. *Osong public health and research perspectives*, 7(3), 190–196. <https://doi.org/10.1016/j.phrp.2016.04.007>
- Balarezo, J. D., Foss, N. J., & Nielsen, B. B. (2023). Organizational learning: Understanding cognitive barriers and what organizations can do about them. *Management Learning*, 55(5). <https://doi.org/10.1177/13505076231210635>
- Barbosa Mendes, M. da C., Manuel, T., & Fernandez de Carvalho, I. M. (2019). *A gestão do ensino superior em Angola: Práticas e lógicas de acesso*. *Revista da FAEBA: Educação e Contemporaneidade*, 28(55), 58–69. <https://doi.org/10.21879/faeeba2358-0194.2019.v28.n55.p58-69>
- Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for organizational learning: A literature review. *SAGE Open*, 8(3). <https://doi.org/10.1177/2158244018794224>
- Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for organizational learning: A literature review. *SAGE Open*, 8(3), 1–20. <https://doi.org/10.1177/2158244018794224>
- Baughan, P. (2012). Culture and culture change in a higher education context: What works and what doesn't? *Learning at City Journal*, 2(1), 19–28. https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/1259/1/L%40C_Journal_Volume_2_number_1_-_Article_3.pdf
- Beer, M., Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2005). Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process. *Long Range Planning*, 38(5), 445–465. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.04.008>
- Biggs, J., & Tang, C. (2011). *Teaching for quality learning at university* (4th ed.). McGraw-Hill Education.

- Boyce, M. E. (2003). *Organizational learning is essential to achieving and sustaining change in higher education*. *Innovative Higher Education*, 28(2), 119–136. <https://doi.org/10.1023/B:IHIE.0000006287.69207.00>
- Boyce, M. E. (2003). Organizational learning is essential to achieving and sustaining change in higher education. *Innovative Higher Education*, 28(2), 119–136. <https://doi.org/10.1023/B:IHIE.0000006287.69207.00>
- Brankovic, J., & Cantwell, B. (2022). Making sense of change in higher education research: Exploring the intersection of science and policy. *Higher Education*, 84, 1207–1226. <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00928-3>
- Bui, H. T. M., & Baruch, Y. (2012). Learning organizations in higher education: An empirical evaluation within an international context. *Management Learning*, 43(5). <https://doi.org/10.1177/1350507611431212>
- Cacope, A. A. (2019). *Processo socialização organizacional dos professores recém-enquadrados numa escola do interior de Angola*. *Revista Pertinencia Académica*, 3(2), 41–56. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/rpa/article/view/2482>
- Correia Filho, J. M., Aleaga, T. R., & Sacomboio Filho, F. de J. F. C. (2020). *A massificação do ensino superior como política pública educacional e suas implicações em Angola*. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 36(2), 750–767. <https://doi.org/10.21573/vol36n22020.103658>
- Crossan, M. M., & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1087–1105. <https://doi.org/10.1002/smj.342>
- Dada, O., & Fogg, H. (2016). Organizational learning, entrepreneurial orientation, and the role of university engagement in SMEs. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(1), 86–104. <https://doi.org/10.117>





- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394. <https://doi.org/10.1177/01708406930140030>
- Du, J., Zhang, C., & Wu, Q. (2022). The influence of organizational learning and external cooperation configuration on enterprise technological innovation: A study based on fsQCA approach. *PloS one*, 17(8), e0271960. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0271960>
- Eckel, P. D. (2002). Institutional transformation and change: Insights for faculty developers. *To Improve the Academy: A Journal of Educational Development*, 20, 131-148. <http://dx.doi.org/10.3998/tia.17063888.0020.003>
- Elbawab, R. (2024). *Linking organisational learning, performance, and sustainable performance in universities: An empirical study in Europe*. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 626. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03114-1>
- Evenseth, L. L., Sydnes, M., & Gausdal, A. H. (2022). Building organizational resilience through organizational learning: A systematic review. *Frontiers in Communication*, 7, Article 837386. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.837386>
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). *Organizational learning*. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813. <https://doi.org/10.2307/258048>
- Freire, P. (1996). *Pedagogia da autonomia*. Paz e Terra.
- Fullan, M. (2025). *The new meaning of educational change* (6th ed.). Teachers College Press.
- Fumasoli, T., & Hladchenko, M. (2023). Strategic management in higher education: Conceptual insights, lessons learned, emerging challenges. *Tertiary Education and Management*, 29, 331-339. <https://doi.org/10.1007/s11233-024-09134-5>

- Gardner, N. (2022). *Digital transformation and organizational learning: Situated perspectives on becoming digital in architectural design practice*. *Frontiers in Built Environment*, 8, 905455. <https://doi.org/10.3389/fbuil.2022.905455>
- Genç, N., & İyigün, N. Ö. (2011). The role of organizational learning and knowledge transfer in building strategic alliances: A case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1124–1133. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.087>
- Gherardi, S. (2006). *Organizational knowledge: The texture of workplace learning*. Wiley.
- Gudissa, Z. A., Pittino, D., Bayiley, Y. T., & Eslami, M. (2025). Strategy-making at higher education institutions: Faculty member's academic engagement with industry and strategy participation. *Cogent Education*, 12(1), Article 2588541. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2588541>
- Guerra-López, I., & EL Dallal, S. (2021). A content analysis of change management strategies used in technological transitions in higher education institutions from the lens of a strategic alignment framework. *Online Learning*, 25(3). <https://doi.org/10.24059/olj.v25i3.2395>
- Gungula, E. W., Faustino, A., Castillero Velásquez, J., & Dieguez Batista, R. (2024). *Especialização em gestão do ensino superior: Desafios e oportunidades para o fortalecimento da investigação científica em Angola*. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 24(2), 1–25. <https://doi.org/10.15517/aie.v24i2.59107>
- Hael, M., Belhaj, F. A., & Zhang, H. (2024). *Organizational learning and innovation: A bibliometric analysis and future research agenda*. *Heliyon*, 10(11), e31812. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31812>





- Hael, M., Belhaj, F. A., & Zhang, H. (2024). Organizational learning and innovation: A bibliometric analysis and future research agenda. *Heliyon*, 10(11), e31812. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31812>
- Hansen, J. A., & Lehmann, M. (2006). Agents of change: Universities as development hubs. *Journal of Cleaner Production*, 14(9–11), 820–829. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.11.048>
- Hayward, D., Baumgarthuber, C., Wright, M. C., & Kim, J. J. (2024). Developing theories of change to advance center for teaching and learning work. *To Improve the Academy: A Journal of Educational Development*, 43(1), Article 4. <https://doi.org/10.3998/tia.3442>
- Hendrayati, H., Syahidah, R., Fattah, N., Disman, D., Achyarsyah, M., Verinita, Marhadi, & Yuliawati, T. (2024). Enhancing organizational change readiness in higher education: The role of contextual culture and learning capabilities. *Journal of System and Management Sciences*, 14(6), 236–248. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2024.0615>
- Holyoke, L. B., Sturko, P. A., Wood, N. B., & Wu, L. J. (2012). Are Academic Departments Perceived as Learning Organizations? *Educational Management Administration & Leadership*, 40(4), 436-448. <https://doi.org/10.1177/174114321243821>
- Hussein, N., Mohamad, A., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2014). Learning organization and its effect on organizational performance and organizational innovativeness: A proposed framework for Malaysian public institutions of higher education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130, 299–304. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.035>
- James, R. (1997). An organizational learning perspective on academic development: A strategy for an uncertain future. *International Journal for Academic Development*, 2(2), 35–41. <https://doi.org/10.1080/1360144970020206>

- Jarvenpaa, S. L., & Välikangas, L. (2025). Organizational learning lens: Does intelligent technology make organizations more or less intelligent? *Strategic Organization*. <https://doi.org/10.1177/14761270251350678>
- Johnson, A. T., & Mbah, M. F. (2024). *Disobedience, (dis)embodied knowledge management, and decolonization: Higher education in The Gambia*. *Higher Education*, 88, 1909–1926. <https://doi.org/10.1007/s10734-024-01192-3>
- Julião, A. L. (2022). Gestão do ensino superior em Angola: Realidades, tendências e desafios rumo à qualidade de Eugênio Adolfo Alves da Silva. *Revista Angolana de Extensão Universitária*, 3(1), 47–55. <https://portaldpensador.com/index.php/RAEU-BENGO/article/view/311>
- Keya, L. W., & Kinyua, G. M. (2025). *Organizational learning as an antecedent of competitive advantage: Evidence from review of literature*. *International Journal of Education and Research*, 13(2), 13–26. <https://ijern.com/journal/2025/February-2025/02.pdf>
- Kezar, A., Hallett, R. E., Corwin, Z. B., & Hypolite, L. (2025). *Moving toward institutional culture change in higher education: An exploration into cross-functional professional learning communities*. *Innovative Higher Education*, 50, 687–714. <https://doi.org/10.1007/s10755-024-09753-1>
- Khoa, B. T., & Huynh, T. T. (2024). Knowledge-intensive teamwork development through social media adoption after the COVID-19 pandemic in higher education institutions. *Heliyon*, 10(4), e26210. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e26210>
- King, W. R. (2009). *Knowledge management and organizational learning*. Springer.





- Király, G., & Dén-Nagy, I. (2025). *Action learning: A possible response to the challenges of business higher educations*. *Action Learning: Research and Practice*, 22(1), 26–40. <https://doi.org/10.1080/14767333.2024.2442123>
- Klimkina, E., & Dorner, H. (2026). Knowledge management and organizational learning for university internationalization: Overlooked practices in international relation offices. *Journal of Adult Learning, Knowledge and Innovation*, 8(2), 113–128. <https://doi.org/10.1556/2059.2025.00122>
- Kools, M., & George, B. (2020). Debate: The learning organization—A key construct linking strategic planning and strategic management. *Public Money & Management*, 40(4), 262–264. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1727112>
- Kump, B., Moskaliuk, J., Cress, U., & Kimmerle, J. (2015). Cognitive foundations of organizational learning: re-introducing the distinction between declarative and non-declarative knowledge. *Frontiers in psychology*, 6, 1489. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01489>
- Laubengaier, D. A., Wiggers, J., & Powell, D. J. (2025). The role of formal and informal learning in developing an organizational learning culture. *Research-Technology Management*, 68(5), 31–47. <https://doi.org/10.1080/08956308.2025.2534317>
- Lee, H.-Y., & Roth, G. L. (2009). *A conceptual framework for examining knowledge management in higher education contexts*. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 23(4). <https://doi.org/10.1002/nha3.10357>
- Leydesdorff, L. (2000). *The triple helix: An evolutionary model of innovations*. *Research Policy*, 29(2), 243–255. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00063-3](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00063-3)

- Leydesdorff, L. (2017). *Triple helix of university-industry-government relations*. Em E. G. Carayannis (Ed.), *Encyclopedia of creativity, invention, innovation and entrepreneurship* (pp. 1–9). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6616-1_615-2
- Lyles, M. A. (2014). *Organizational learning, knowledge creation, problem formulation and innovation in messy problems*. *European Management Journal*, 32(1), 132–136. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.05.003>
- Mangla, N., & Singh, K. (2022). Relationship between cultural intelligence and learning organization. *International Journal of Cross Cultural Management*, 22(1). <https://doi.org/10.1177/14705958221089275>
- Manuel, T., & Barbosa Mendes, M. da C. (2021). *Garantia da qualidade do ensino superior em Angola: Do instrumentalismo ao socioconstrutivismo*. *Educação, Sociedade & Culturas*, 58, 51–70. <https://doi.org/10.24840/esc.vi58.151>
- Meher, J. R., Mishra, R. K., Panigrahi, R. R., Patel, G., & Jena, L. K. (2025). Does learning culture enhance organizational performance? A serial mediator with knowledge management and organizational intelligence. *Knowledge Management Research & Practice*, 23(2), 107–118. <https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2278729>
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- O’Dea, X. (2024). Innovation and transformation in higher education. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 28(2), 55–56. <https://doi.org/10.1080/13603108.2024.2316462>





- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Education at a glance 2023*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/education-at-a-glance-2023_581c9602/e13bef63-en.pdf
- Özçınar, H. (2024). *Evolution of organizational learning research over 35 years: A comprehensive review using dynamic topic modeling and network analysis*. *International Technology and Education Journal*, 8(2), 1–13. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1467784.pdf>
- Pandita, A., & Kiran, R. (2023). *Tapping the potential of academic leadership, experiential learning, and employability of students to enhance higher educational institute performance*. *SAGE Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231183932>
- Patky, J. (2020). The influence of organizational learning on performance and innovation: A literature review. *Journal of Workplace Learning*, 32(3), 229–242. <https://doi.org/10.1108/JWL-04-2019-0054>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rojas-Miranda, P. (2025). The Impact of Organisational Learning on Innovation and Institutional Performance in Universities: A Narrative Review. *Systems*, 13(9), 743. <https://doi.org/10.3390/systems13090743>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rojas-Miranda, P. (2025). The Impact of Organisational Learning on Innovation and Institutional Performance in Universities: A Narrative Review. *Systems*, 13(9), 743. <https://doi.org/10.3390/systems13090743>
- Petersen, I.-h., & Kruss, G. (2021). Universities as change agents in resource-poor local settings: An empirically grounded typology of engagement models. *Technological Forecasting and Social Change*, 167, 120693. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120693>

- Piazza, R., Castiglione, G., & Guevara, J. R. (2024). Universities in global transformation: Re-thinking curriculum integration and collaboration to co-create our future. *Journal of Adult and Continuing Education*, 31(1). <https://doi.org/10.1177/14779714241263779>
- Bilgen, A., & Elçi, M. (2022). The mediating role of organizational intelligence in the relationship between quantum leadership and innovative behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1051028. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1051028>
- Pinheiro, G., & Alves, J. M. (2024). Organizational Learning within the Context of the Functioning of Educational Teams: The Progressive Emergence of a Professional Metamorphosis. *Education Sciences*, 14(3), 247. <https://doi.org/10.3390/educsci14030247>
- Prereira Bugarim, J. (2021). Gestão de qualidade em instituições de ensino superior: Analisando produções científicas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, 6(1), 165–189. <https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/download/363/541>
- Puri, P. (2025). Knowledge and innovation management in higher education. *Journal of Computing in Education, Sports and Health (JCESH)*, 2(3), 63–71. <https://doi.org/10.69996/jcesh.2025016>
- Read, T., & Olcott, D. (2025). Mobilizing university futures: A blueprint for change. *Policy Futures in Education*, 23(7), 1364–1381. <https://doi.org/10.1177/14782103251341405>
- Riza, M. F., Hutahayan, B., & Chong, H. Y. (2025). Fostering high-performing organizations in higher education: The effect of participative leadership, organizational culture, and innovation on organizational performance and commitment. *Cogent Education*, 12(1), Article 2448884. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2448884>





- Rodríguez-Ponce, E., Ancoma, C., & Oneto, S. (2024). Organizational learning in higher education institutions. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(4), 473–489. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i4.43044>
- Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). Organizational learning as a key role of organizational success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 219–225. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.028>
- Schuttner, L., Coleman, K., Ralston, J., & Parchman, M. (2021). The role of organizational learning and resilience for change in building quality improvement capacity in primary care. *Health care management review*, 46(2), E1–E7. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000281>
- Schuttner, L., Coleman, K., Ralston, J., & Parchman, M. (2021). The role of organizational learning and resilience for change in building quality improvement capacity in primary care. *Health care management review*, 46(2), E1–E7. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000281>
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. Doubleday.
- Simba Teixeira de Oliveira, C. L., Wongo Gungula, E., & Diégues Batista, R. (2023). *Considerações sobre a evolução do processo de profissionalização docente no contexto universitário angolano*. *Telos: Revista de Estudos Interdisciplinares em Ciências Sociais*, 25(1), 208–219. <https://doi.org/10.36390/telos251.14>
- Spillane, J. P., & Healey, K. (2010). *Conceptualizing school leadership and management from a distributed perspective*. *The Elementary School Journal*, 111(2), 253–281. <https://doi.org/10.1086/656300>
- Sporn, B., & Godonoga, A. (2024). Higher education institutions as change agents in society: Perspectives on adaptation and impact. *European Journal of Higher Education*, 14(sup1), 1–9. <https://doi.org/10.1080/21568235.2024.2412764>

- Thomsen, T. L., Stegeager, N., & Davidsen, J. G. (2024). Towards a Pedagogy of Organizational Change: PBL as a Lever for Organizational Development in Higher Education Institutions . *Journal of Problem Based Learning in Higher Education*, 12(1), 117–140. <https://doi.org/10.54337/ojs.jpblhe.v12i1.8517>
- Twabu, K. Y. (2025). Transforming organizational culture in higher education: A strategic change management case study for higher learning institutions using the IRACE framework. *Frontiers in Education*, 10. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1690451>
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2022). *Reinventing higher education for a sustainable future: youth strategy*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000390015>
- United Nations. (2023). *The Sustainable Development Goals Report*. UN. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023.pdf>
- Uvhagen, H., Gärdegård, A., & Klinga, C. (2024). Through the lens of learning organization theory: Strategies used when introducing new work methods as described by practitioners and leaders in social services. *Nordic Social Work Research*. <https://doi.org/10.1080/2156857X.2024.2329945>
- Van Breda-Verduijn, H., & Heijboer, M. (2016). Learning culture, continuous learning, organizational learning anthropologist. *Industrial and Commercial Training*, 48(3). <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2015-0074>
- Viera Trevisan, L., Leal Filho, W., & Ávila Pedrozo, E. (2024). *Transformative organisational learning for sustainability in higher education: A literature review and an international multi-case study*. *Journal of Cleaner Production*, 447, 141634. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141634>





- Vlachopoulos, D. (2021). Organizational change management in higher education through the lens of executive coaches. *Education Sciences*, 11(6), 269. <https://doi.org/10.3390/educsci11060269>
- Wells J. C. (2021). Leading Organizational Learning. *HCA healthcare journal of medicine*, 2(1), 29–33. <https://doi.org/10.36518/2689-0216.1245>
- Whittaker, J. A., & Montgomery, B. L. (2022). Advancing a cultural change agenda in higher education: issues and values related to reimagining academic leadership. *Discover sustainability*, 3(1), 10. <https://doi.org/10.1007/s43621-022-00079-6>
- Wiśniewska, S., Wiśniewski, K., & Szydło, R. (2021). The Relationship between Organizational Learning at the Individual Level and Perceived Employability: A Model-Based Approach. *Sustainability*, 13(14), 7561. <https://doi.org/10.3390/su13147561>
- Zhu, C., & Engels, N. (2014). Organizational culture and instructional innovations in higher education: Perceptions and reactions of teachers and students. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(1). <https://doi.org/10.1177/1741143213499253>
- Zohra, D., Karima, K., Ibrahim, S. B., Naas, S. A., & Alhamdany, S. N. (2023). Assessing the impact of competencies management on organizational learning: a case of the University of Djelfa, Algeria. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(1), 10. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.01.10>



Ana Paula Sarmento dos Santos da Silva

Acadêmica e investigadora angolana, reconhecida pela sua sólida trajetória internacional nas áreas das Ciências da Educação, inovação educacional e gestão do conhecimento. Com Pós-Doutoramento pela Universidade de Málaga (Espanha), Doutoramento com distinção pela Universidade de Granada (Espanha) e formação avançada em gestão, supervisão e organização escolar em Portugal, consolidou-se como uma referência no ensino superior e na produção científica de impacto. Actualmente exerce o cargo de Decana da Faculdade de Ciências Naturais da Universidade do Namibe, onde desempenha um papel estratégico no fortalecimento académico e científico da instituição. Participa activamente em eventos nacionais e internacionais, integra o Conselho Científico da Universidade do Namibe e possui vasta experiência na orientação de trabalhos





de licenciatura, mestrado e doutoramento. A sua carreira é marcada pelo compromisso com a excelência académica, pela formação de quadros qualificados e pela produção científica publicada em revistas de elevado impacto, contribuindo significativamente para o desenvolvimento da educação e da investigação em Angola e no espaço lusófono.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5888-4510>



✦✦ Conhecimento que transforma sociedades
✦✦ Tu inspiras-te, nós publicamos.

Num mundo marcado por rápidas transformações tecnológicas, crises ambientais, globalização do conhecimento e profundas desigualdades sociais, as universidades enfrentam o desafio de reinventar-se para permanecer relevantes, inovadoras e socialmente comprometidas. *Gestão da Aprendizagem Organizacional no Ensino Superior: Um Modelo Estratégico para Universidades em Contextos Emergentes* propõe uma reflexão profunda e actual sobre o papel da aprendizagem organizacional como estratégia fundamental para transformação e fortalecimento das instituições universitárias contemporâneas. Partindo das contribuições teóricas de autores clássicos e contemporâneos da aprendizagem organizacional, a obra apresenta um modelo estratégico integrado baseado em quatro pilares fundamentais: gestão do conhecimento, desenvolvimento de competências, monitorização estratégica e cultura organizacional de aprendizagem. Estes elementos são analisados de forma articulada, demonstrando como podem contribuir para inovação institucional, melhoria da qualidade académica, fortalecimento da investigação científica e sustentabilidade universitária. O livro dedica especial atenção às universidades inseridas em contextos emergentes, reconhecendo os desafios relacionados com limitações estruturais, transformação digital, sustentabilidade ambiental e necessidade de maior articulação entre universidade e sociedade. Ao longo dos capítulos, são discutidas estratégias concretas de aplicação da aprendizagem organizacional nas funções essenciais da universidade: ensino, investigação, extensão universitária e gestão institucional. Com abordagem interdisciplinar e orientada para realidade contemporânea do ensino superior, esta obra constitui uma referência relevante para investigadores, gestores universitários, docentes e estudantes interessados em inovação institucional, liderança académica e desenvolvimento sustentável. Mais do que um livro sobre gestão universitária, esta obra apresenta uma visão estratégica das universidades como organizações aprendentes, capazes de transformar conhecimento em inovação, desenvolvimento humano e impacto social sustentável.



ISBN: 978-1-968794-46-0



9 781968 794460 >