

Revista Brasileira de Ciências Sociais Aplicadas

Data de aceite: 30/09/2025

CULTURA DE APRENDIZAGEM CONTÍNUA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÕES GERENCIAIS

Sylmara Giselle Holanda Ferreira Patrício
Mestre em Administração



Todo o conteúdo desta revista está licenciado sob a Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

RESUMO: Este estudo tem como objetivo analisar as percepções de gestores de instituições financeiras acerca da influência da cultura de aprendizagem contínua no desempenho organizacional. Partindo da premissa de que a aprendizagem permanente constitui um diferencial estratégico em ambientes competitivos e em constante transformação, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa e exploratória, utilizando entrevistas semiestruturadas para compreender a relação entre práticas de aprendizagem e resultados corporativos. Os achados evidenciam que a valorização da aprendizagem contínua impacta positivamente o alcance de metas, o engajamento dos colaboradores e a capacidade de inovação das equipes. Além disso, observa-se que a incorporação dessa cultura fortalece a vantagem competitiva e a adaptabilidade das instituições financeiras frente às demandas de mercado. Conclui-se que o desempenho organizacional sustentável depende da consolidação de uma cultura que privilegie o aprendizado como prática estruturante, ampliando tanto a efetividade interna quanto a geração de valor para o setor financeiro.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura de aprendizagem contínua; Desempenho organizacional; Instituições financeiras; Engajamento; Inovação.

INTRODUÇÃO

No contexto atual, um cenário competitivo, dinâmico e altamente volátil as organizações buscam a todo tempo estratégias que permitam o controle nas execuções dos seus processos e consequentemente a vantagem competitiva. Nessa perspectiva, a cultura da aprendizagem contínua pode ser considerada um importante meio para a melhoria de seu desempenho organizacional. Fávero et. al. (2020) sobre isso destacam, em um cenário competitivo existe a necessidade de se transferir conhecimento externo para dentro das organizações.

Com esta afirmação percebe-se o papel das pessoas e a importância do conhecimento para a busca do crescimento organizacional, que pode ser atingido por meio dos conhecimentos e competências possuídos, melhorados e desenvolvidos. Cegara-Navarro et al (2021) afirmam que uma cultura de aprendizagem integrada aos processos de conhecimento é fundamental, possibilitando melhorias consistentes no desempenho.

Nesse sentido surgem conceitos importantes para a conquista da cultura de aprendizagem contínua, como a educação corporativa que tem o propósito de garantir um processo contínuo e estruturado de aprendizagem direcionado ao domínio do negócio de educação e treinamento pelas organizações, com melhor aproveitamento de recursos e vinculação de programas educacionais ao desenvolvimento das voltada para os objetivos organizacionais e não apenas para o atendimento de um posto laboral ou de uma função específica (Langhi; Cordeiro, 2021) assim como a expressão Universidade Corporativa que são ambientes formatados para este fim, buscando o desenvolvimento e a implantação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios (Eboli, 2023). Logo, representando estratégias essenciais para fortalecer competências e sustentar a inovação nas organizações, a educação corporativa e a universidade corporativa são conceitos que convergem para o mesmo propósito: consolidar a cultura de aprendizagem contínua.

Observa-se que a cultura de aprendizagem contínua tem se consolidado como um verdadeiro pilar estratégico que visa o fortalecimento das organizações em um ambiente de negócios marcado pela complexidade e pela transformação constante, como o segmento de instituições financeiras que são marcadas por constantes evoluções na busca por vantagem competitiva e performance organizacio-

nal, que tragam mais segurança, eficiência e confiabilidade aos seus clientes. (Luna et al, 2023)

O desempenho organizacional, por sua vez, depende de vários fatores sendo cada vez mais necessário a avaliar a capacidade das empresas de alinhar seus objetivos estratégicos à qualificação de seus colaboradores. Assim, compreender como gestores percebem a relação entre a aprendizagem contínua e os resultados organizacionais torna-se fundamental entender a dinâmica deste fenômeno. Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa é analisar as percepções de gestores de instituições financeiras sobre os impactos da cultura de aprendizagem contínua no desempenho organizacional.

MÉTODOS

A presente pesquisa possui natureza exploratória, com o uso da abordagem qualitativa, de caráter exploratório-descritivo. Para isto foram realizadas 10 entrevistas semiestruturadas, para respeitar a diversidade do tema, com gestores de instituições financeiras atuantes no Nordeste do Brasil. Os profissionais exercem funções gerenciais em instituições financeiras públicas e privadas da região Nordeste do Brasil, compreendendo gerentes de nível médio e geral, estes foram classificados de G01 a G10, de modo a manter a confidencialidade e não comprometer a identidade dos participantes da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, conduzidas com base em um roteiro previamente elaborado a partir de uma revisão sistemática da literatura especializada sobre cultura de aprendizagem contínua e desempenho organizacional. Esse roteiro contemplou temas e questões-chave relacionados às dimensões dos tópicos, com o propósito de assegurar a amplitude e a consistência dos dados obtidos.

A escolha das entrevistas semiestruturadas possibilitou flexibilidade na condução dos diálogos, permitindo que os entrevistados explorassem suas experiências e percepções de forma detalhada, o que é fundamental para a compreensão qualitativa dos fenômenos investigados.

A análise dos dados coletados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin 2016), que permitiu a sistematização e interpretação das informações obtidas nas entrevistas. As respostas foram categorizadas em: 1. Aprendizagem contínua como suporte estratégico e 2. Cultura de aprendizagem como motor de inovação e competitividade. A primeira contempla os aspectos ligados ao suporte estratégico proporcionado pela aprendizagem contínua na ampliação da confiança e do preparo dos colaboradores para compreender os processos e alcançar melhores resultados. A segunda sintetiza as evidências de que a valorização da aprendizagem contínua atua como propulsora da inovação e da competitividade organizacional, especialmente no contexto desafiador das instituições financeiras.

Esse procedimento possibilitou identificar padrões, temas recorrentes e significados presentes nos discursos dos participantes, favorecendo uma compreensão aprofundada sobre o papel integrado do capital intelectual no contexto organizacional estudado.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados mostram uma relação significativa entre práticas educacionais das universidades corporativas, canais de aprendizagem organizacional contínua, e o desempenho das organizações. Corroborando com a afirmação Cui (2025) sustenta que o suporte organizacional baseado em conhecimento (...) e a aprendizagem organizacional têm um efeito positivo direto sobre o desempenho organizacional, enfatizando seus papéis críticos na melhoria dos resultados.

A seguir, são apresentadas as categorias resultantes da análise, as quais constituem a base para a compreensão dos impactos da cultura de aprendizagem contínua sobre o desempenho organizacional nas instituições financeiras.

APRENDIZAGEM CONTÍNUA COMO SUPORTE ESTRATÉGICO

Essa categoria integra os aspectos de suporte ao desempenho e de comprometimento das equipes, evidenciando a aprendizagem contínua como elemento essencial para a sustentabilidade das práticas gerenciais. Sobre isso o G03 afirmou “as trilhas e os cursos oferecidos me ajudam, porque dada a grande exigência de metas a cumprir, preciso estar cada vez mais preparado e atualizado para prestar atendimentos qualificados e realizar negócios sustentáveis visando o atingimento dos resultados, eles propiciam essa preparação.”

Esta fala converge com Cui (2025) ao apontar que a aprendizagem organizacional tem um efeito positivo direto sobre o desempenho organizacional. Tal evidência reforça a compreensão de que processos contínuos de capacitação e troca de conhecimento não apenas potencializam o alcance de metas estratégicas, mas também ampliam a capacidade de adaptação da instituição diante das transformações do mercado.

Ainda nesse sentido, G07 pontua “consequimos colocar em prática algumas dicas, orientações e sugestões das capacitações no nosso cotidiano, principalmente no que se refere ao atendimento aos clientes, gerando a satisfação dos mesmos e consequentemente sua fidelização.” Logo, identifica-se que a aprendizagem organizacional deixa de ser percebida apenas como um recurso de qualificação individual, mas passa a exercer um papel de diferencial coletivo na organização. Graça (2025) confirma o achado quando descreve que a aprendizagem organizacional é como garantia do desenvolvimento dos recursos humanos das empresas.

Nonaka e Takeuchi (1997), que destacam que cabe às empresas criar o ambiente organizacional adequado à promoção deste conhecimento, pois normalmente é a partir do domínio do conhecimento interno que as empresas se mantêm seguras e operantes, com adoção e compartilhamentos das melhores práticas, alocação das pessoas certas. O entrevistado G08 consolida a assertiva destacando o benefício que o apoio das ações educativas promovem, segundo ele “os conteúdos que são trabalhados geram procedimentos e métodos a serem seguidos, e isso nos ajuda no momento das operações.”

Em suma, os dados evidenciam que a aprendizagem contínua contribui de forma significativa para alinhar competências individuais às metas organizacionais, na ampliação da confiança e do preparo dos colaboradores para compreender os processos e alcançar melhores resultados. Confirma-se, com isso, seu papel estratégico na sustentação do desempenho e na consolidação de práticas gerenciais mais eficazes.

CULTURA DE APRENDIZAGEM COMO MOTOR DE INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE

Nesta categoria estão abrangidos os achados relacionados à valorização da aprendizagem contínua como fator de estímulo à criatividade, à solução de problemas e à adaptação organizacional. Nesse sentido, destacam-se os achados referentes a influência da cultura de aprendizagem tanto no fomento à inovação quanto na ampliação da capacidade competitiva das instituições financeiras em cenários desafiadores.

Segundo o G01 as trilhas de cursos proporcionam conhecimentos para aprimorar a atuação e assim conseguir obter os resultados que a instituição almeja, ajudam na criação de estratégias para conquistas e até encantar os clientes. Com isso destaca-se o papel de pro-

eminência como fator competitivo essencial para a sustentabilidade e a inovação organizacional.

Consolidando tal informação Ashraf et al (2021), a cultura de aprendizagem organizacional atua como mediadora significativa na obtenção do desempenho empresarial. E nesse sentido G10 afirma, quanto mais cursos executados mais conhecimentos retidos para aplicar na comercialização de serviços e produtos que são o objeto das metas. Pois é um conhecimento mais focado no que realmente se utiliza no dia-a-dia do trabalho, além de ser objetivo nos ajuda a traçar estratégias diferentes e isso ajuda muito nos resultados.

O G05 relata a relação estreita estabelecida entre o conhecimento adquirido e o alcance das metas (acordos de trabalho), segundo ele é a partir da preparação/treinamento que conseguimos traçar as estratégias diferentes que permitirão o atingimento dos objetivos propostos, o conhecimento que adquire-se no ambiente de aprendizagem é decisivo. Atestando tal fato, Spido et al. (2024) ratificam que os processos de aprendizagem organizacional, sejam formais ou informais por meio de cursos, aperfeiçoamentos (...) práticas de compartilhamento de conhecimento estabelecem relação aos processos e resultados diretamente.

De modo geral, os resultados demonstram que a valorização da aprendizagem contínua favorece a criatividade, impulsiona a inovação e fortalece a competitividade institucional. Assim, a cultura de aprendizagem se mostra um elemento-chave para a adaptação e a diferenciação das organizações em cenários desafiadores.

CONCLUSÃO

À luz do objetivo proposto, que consistiu em compreender a influência da aprendizagem contínua no desempenho organizacional sob a perspectiva gerencial, os resultados obtidos permitiram evidenciar que investir em práticas que estimulem o desenvolvimento permanente de competências individuais e coletivas não apenas amplia a capacidade de adaptação às mudanças, mas também potencializa a inovação e a competitividade.

É notório que a cultura de aprendizagem contínua é percebida pelos gestores como fator decisivo para o desempenho organizacional em instituições financeiras. Seus efeitos abrangem desde o alcance de metas até a consolidação do capital intelectual, com efeitos diretos na confiança e no engajamento das equipes.

A pesquisa evidencia ainda que o desempenho organizacional não pode ser, de maneira alguma, dissociado da valorização da aprendizagem ao longo da trajetória profissional pois favorece a compreensão dos processos e a segurança dos colaboradores na tomada de decisões. Além disso, contribui para a criação de soluções inovadoras e para a manutenção de uma vantagem competitiva sustentável, especialmente no contexto desafiador das instituições financeiras.

Diante dos resultados obtidos, sugere-se que os estudos posteriores realizem estudos quantitativos e comparativos entre diferentes setores para validar e expandir os achados, bem como examinar diferentes contextos organizacionais e sua influência no impacto da cultura de aprendizagem contínua sobre o desempenho.

REFERÊNCIAS

- ASHRAF, H. A.; ISHAQ, M. I.; MUHAMMAD KHAN, M. **EFQM enablers and business performance relationship: examining mediating role of organizational learning culture in Pakistani textile sector**. Research Journal of Textile and Apparel, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/rjta-01-2021-0004/full/html> Acesso em: 5 set. 2025.
- CEGARA-NAVARRO, J. G.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; GARCÍA-PÉREZ, A. **An Integrative View of Knowledge Processes and a Learning Culture for Ambidexterity: Toward Improved Organizational Performance in the Banking Sector**. IEEE Transactions on Engineering Management, v. 68, n. 2, p. 408-417, 2021. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/1730> Acesso em: 2 set. 2025.
- CUI, J. **The explore of Knowledge Management Dynamic Capabilities, AI-Driven Knowledge Sharing, Knowledge-Based Organizational Support, and Organizational Learning on Job Performance: Evidence from Chinese Technological Companies**. arXiv, 5 jan. 2025. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2501.02468> Acesso em: 1 set. 2025.
- EBOLI, M. **Universidades de empresas como Petrobras e Pão de Açúcar se destacam e ganham prêmios no exterior**. O Estado de S. Paulo, Caderno Radar Emprego, 19 jun. 2023. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/radar-do-emprego/universidades-de-empresas-como-petrobras-e-pao-de-acucar-se-destacam-e-ganham-premios-no-exterior/> Acesso em: 5 set. 2025.
- GONZALEZ, R. V. D. **Effects of learning culture and teamwork context on team performance mediated by dynamic capability**. Journal of Knowledge Management, v. 25, n. 8, p. 2000-2021, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jkm-05-2020-0385/full/html> Acesso em: 2 set. 2025.
- IBRAHIM, M. R.; MUHAMMAD, D. U.; MUHAMMAD, B.; ALAEZI, J. O.; AGIDANI, J. **The key to organizational and construction excellence: a study of Total Quality Management**. arXiv, 22 maio 2023. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2305.13104> Acesso em: 3 set. 2025.
- LANGUI, C.; CORDEIRO, D. de S. **Relações entre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e educação corporativa**. Ensino em Revista, Uberlândia, v. 28, p. e055, 2021.
- LUNA, T. B.; SEVERO, E. A.; MEDEIROS, A. M.; MARINHO, L. P. A. **Inovação, liderança e práticas ambientais na performance organizacional do setor bancário: uma survey no Nordeste brasileiro**. Revista Gestão e Desenvolvimento, v. 20, n. 1, p. 28-53, mar. 2023. DOI: 10.25112/rgd.v20i1.2965. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rgd/a/8nXxxYZbqX9yS7V1X?lang=pt> Acesso em: 1 set. 2025.
- WIESE, S. A.; LEHMANN, J.; BECKMANN, M. **Organizational culture and the usage of Industry 4.0 technologies: evidence from Swiss businesses**. arXiv, 17 dez. 2024. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2412.12752> Acesso em: 4 set. 2025.
- GRAÇA, D. A. **A aprendizagem organizacional como garantia do desenvolvimento dos recursos humanos das empresas**. Revista Primeira Evolução, v. 17, n. 1, p. 111-126, 2025. Disponível em: <https://primeiraevolucao.com.br/index.php/R1E/article/view/690>. Acesso em: 3 set. 2025.
- SPIDO, A. P. C.; OLIVEIRA, L. F. S.; WATANABE, L. B. P.; MONTEIRO, L. P. **Contribuição dos processos de aprendizagem organizacional aos princípios da governança corporativa: um estudo qualitativo genérico**. ResearchGate, 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/20_ContribuicaodosProcessos_de_Aprendizagem_Organizacional_aos_Principios_da_Governanca_Corporativa_um_estudo_qualitativo_generico. Acesso em: 2 set. 2025.