

I CONGRESO IBEROAMERICANO DE DOCENTES

CONGRESO VIRTUAL DEL 26 NOVIEMBRE AL 08 DICIEMBRE DE 2018

ALGECIRAS (CÁDIZ) DEL 06 AL 08 DICIEMBRE DE 2018

Actas del Congreso Iberoamericano de Docentes

As organizações de ensino na autoconstrução de
organizações de aprendizagem

Roberto Paulo da Mota dos Santos Peralta

Joaquim Escola

Daniela Gonçalves

ISBN: 978-84-948417-0-5

Edita **Asociación Formación IB.**

Coordinación editorial: **Joaquín Asenjo Pérez, Óscar Macías Álvarez, Patricia Ávalo Ortega y Yoel Yucra Beisaga**

Año de edición: **2018**

Presidente del Comité Científico: **César Bernal.**

El I Congreso Iberoamericano de Docentes se ha celebrado organizado conjuntamente por la Universidad de Cádiz y la Asociación Formación IB con el apoyo del Ayuntamiento de Algeciras y la Asociación Diverciencia entre otras instituciones.

<http://congreso.formacionib.org>



red
iberoamericana
de docentes



formaciónib))

As organizações de ensino na autoconstrução de organizações de aprendizagem

Roberto Peralta, AE Prof. António da Natividade-Mesão Frio, Portugal¹

Joaquim Escola, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro- Vila Real, Portugal

Daniela Gonçalves, ESE Paula Frassinetti – Porto, Portugal

Enquadramento teórico

Na literatura organizacional prevalecem trabalhos sobre organizações de aprendizagem e isso deve-se essencialmente, ao facto de as organizações, hoje em dia, terem de suplantar as descontinuidades criadas por uma crescente globalização, maior volatilidade, hiper competição, mudanças demográficas, explosão de conhecimento e meios de comunicação cada vez mais rápidos (Watkins, 2017:223).

Definir aprendizagem organizacional é uma tarefa revestida de uma enorme variedade bibliográfica. Convoca-se o pensamento de Tsang (1997) que advoga que a aprendizagem organizacional é o processo pelo qual uma organização transforma a informação num novo conhecimento, de modo a encontrar as respostas mais adequadas ao contexto em que se insere. Trata-se de um elemento que está sempre associado a mudanças, quer ao nível cognitivo quer ao nível comportamental.

A proposta de Senge (1990) define o processo de aprendizagem organizacional a partir de cinco disciplinas: domínio pessoal, modelos mentais, visão partilhada, aprendizagem em equipa e o pensamento sistémico.

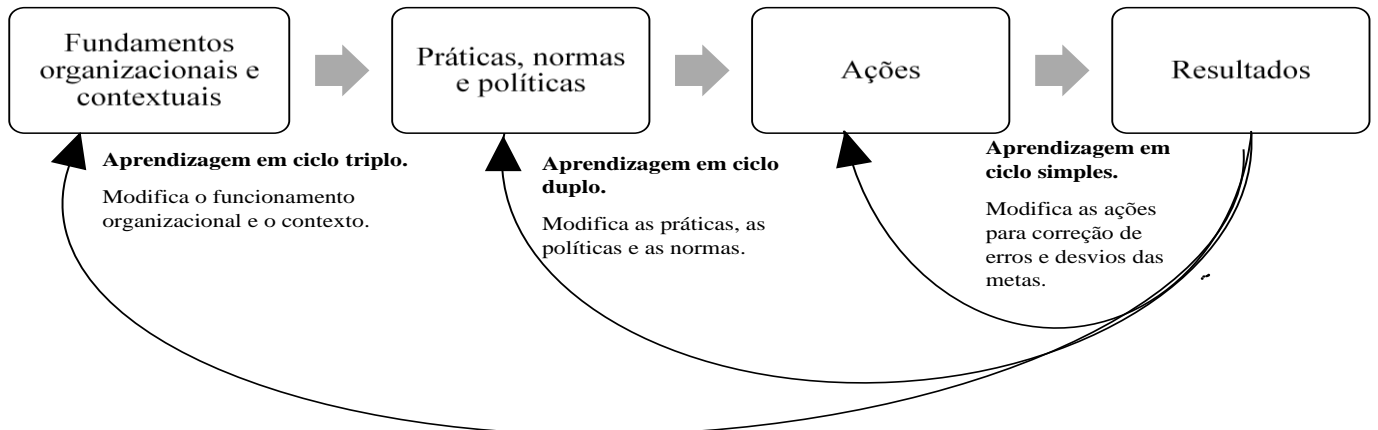
Estes cinco aspetos tornam-se disciplinas apenas quando se tornam atividades de aprendizagem integrantes da vivência quotidiana. “Practicar una disciplina equivale a seguir un camino de aprendizaje y desarrollo que no tiene fin” (Senge, 2006:7). Quando as cinco disciplinas são desenvolvidas em conjunto, podem ter um impacto significativo e objetivo sobre o desempenho de cada indivíduo.

A quinta disciplina, o pensamento sistémico, integra as restantes quatro. Dessas quatro, o domínio pessoal e os modelos mentais remetem para uma necessidade de reflexão e sentido crítico e possuem uma natureza individual, enquanto a visão partilhada e a aprendizagem em equipa reforçam a importância dos aspetos colaborativos numa organização.

O pensamento sistémico é a capacidade de se conhecer a organização, enquanto um todo, e conseguir prever as consequências de uma ação com base no encadeamento e

Figura 1 - A Quinta Disciplina de Peter Senge (Elaboração própria).

nas dependências existentes. Como se eschematiza na 1, esta disciplina integra



todas as outras, fundindo-as num corpo coerente de teoria e prática.

Figura 2 - Aprendizagem em circuito simples, duplo e triplo

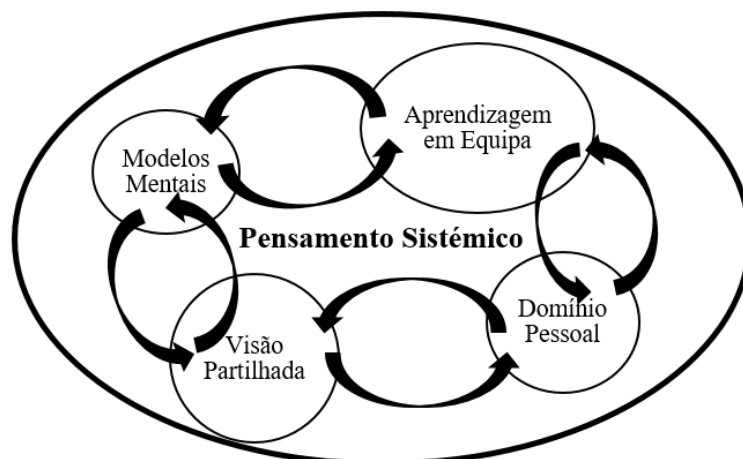
(Elaboração própria baseado em Ramalingam (2008:4).

Segundo o autor, a prática destas disciplinas conduz a uma aprendizagem profunda e sólida que permite o desenvolvimento de novas capacidades, de novas perspectivas mentais individuais e coletivas para a ação nas organizações inteligentes.

Ramalingam (2008) inspirou o seu trabalho no de Argyris e Schön quando estes afirmam que a aprendizagem organizacional pode ser descrita sob a forma de três ciclos: aprendizagem em ciclo simples, aprendizagem em ciclo duplo e aprendizagem em ciclo triplo.

Os ciclos de aprendizagem encontram-se esquematizados na Figura 2.

A aprendizagem em ciclo triplo representa a forma mais elevada de autoanálise organizacional. Trata-se do questionamento sobre os alicerces da organização e da sua finalidade e pode, eventualmente, levar a alterações drásticas na sua estrutura interna, cultura e práticas. Nesta categoria de aprendizagem, existe o desenvolvimento da capacidade de aprender a aprender e esta capacidade desafia, claramente, as asserções ou as verdades existentes, promovendo a inovação assente em novos



paradigmas e impulsiona a organização, para além da perspicaz resposta às mudanças do meio, suscitando a reflexão sobre o valor acrescentado que a organização representa no contexto em que se insere (Perin *et al*, 2006 e Ramalingam, 2008).

A perspetiva de Watkins e de Marsick é uma perspetiva integradora. As autoras afirmam que as organizações devem construir um ambiente voltado para o processo de aprendizagem, de forma significativa. Essa aprendizagem é um processo contínuo, estrategicamente utilizado e integrado paralelamente à execução do trabalho.

As autoras identificaram sete imperativos de ação que se traduzem em atividades nas quais as pessoas precisam de estar envolvidas, para a organização se tornar uma organização aprendente. Esse modelo enfatiza três componentes que se encontram interligados entre si e que se prendem com o facto de as autoras considerarem que a aprendizagem nas organizações ocorre em três dimensões: ao nível da estrutura, ao nível das pessoas e ao nível das pessoas

A cultura de aprendizagem em organizações foi operacionalizada por Watkins e Marsick (1993, 1996). O instrumento criado pelas autoras, na sua versão completa, possui 55 itens, sendo 43 da cultura de aprendizagem e 12 do desempenho organizacional e foi denominado *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ). Trata-se de instrumento que identifica o quanto a “cultura” é propícia à aprendizagem nas organizações. A tabela 1 apresenta as definições dos fatores dessa escala.

Tabela 1 - Definições dos fatores de escala de cultura de aprendizagem em organizações

(Adaptado de Marsick e Watkins (2003:139))

Fator	Definição
Fatores relacionados com a cultura de aprendizagem nas organizações	
1. Oportunidades de aprendizagem contínua	A aprendizagem é incorporada no trabalho para que as pessoas possam aprender no local de trabalho. Existem oportunidades para a educação e o crescimento permanentes.
2. Questionamento e diálogo	As pessoas desenvolvem habilidades de raciocínio produtivo para expressar os seus pontos de vista e capacidade para ouvir e perguntar a opinião dos outros; a cultura é modificada para apoiar o questionamento, o <i>feedback</i> e a experimentação.
3. Colaboração e aprendizagem em equipa	O trabalho é criado para usar grupos para atingir diferentes modos de pensar; espera-se que os grupos trabalhem e aprendam juntos; a colaboração é valorizada pela cultura e é recompensada.
4. Delegação de poder e responsabilidade	As pessoas são envolvidas no estabelecimento, aquisição e implementação de uma visão coletiva; para motivar as pessoas a aprender aquilo que será da sua responsabilidade, a responsabilidade é distribuída na hora de tomar decisões.
5. Desenvolvimento da visão sistémica da organização	As pessoas são ajudadas a ver o resultado do seu trabalho em toda a organização; examinam o ambiente e usam as informações para ajustar as práticas do trabalho; a organização é ligada às suas comunidades.

Fator	Definição
Fatores relacionados com a cultura de aprendizagem nas organizações	
6. Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	São criados e integrados com o trabalho sistemas de alta e baixa tecnologia, para compartilhar a aprendizagem; os sistemas são mantidos.
7. Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	Os líderes modelam, prestigiam e apoiam a aprendizagem; a liderança utiliza a aprendizagem estrategicamente para obter resultados.
Fatores relacionados com o desempenho organizacional	
1. Desempenho financeiro	Estado da saúde financeira e os recursos disponíveis para o crescimento.
2. Ganho de conhecimento organizacional	Melhoria nos produtos e serviços causados pela aprendizagem e pela capacidade de conhecimento (principais indicadores de capital intelectual).

O questionário operacionaliza três níveis de aprendizagem: o nível das pessoas, o nível da estrutura e o nível dos resultados. Na Tabela 2 ilustra-se de forma sucinta, a forma como a construção do DLOQ foi definida pelas autoras em 2003.

Tabela 2 - Níveis de aprendizagem, dimensões de aprendizagem organizacional e respectivos itens do questionário DLOQ (Adaptado de Marsick e Watkins, 2003:139).

Nível de aprendizagem	Dimensões de aprendizagem organizacional	Itens do questionário
Nível das pessoas	1. Criação de oportunidades de aprendizagem contínua	1 a 7
	2. Promoção do questionamento e do diálogo	8 a 13
	3. Encorajamento para a colaboração e para a aprendizagem em equipa	14 a 19
	4. Empoderamento das pessoas para alcançar uma visão coletiva	26 a 31
Nível da estrutura	5. Interligação da organização com o ambiente	32 a 37
	6. Criação de sistemas de retenção e partilha de aprendizagem	20 a 25
	7. Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	38 a 43
Nível dos resultados	8. Ganho de conhecimento organizacional	44 a 49

Este questionário constitui uma metodologia fiável e consistente, que já foi aplicada em diversos países e diferentes tipos de organizações (Marsick e Watkins, 2003:142). Neste trabalho foi utilizada a versão adaptada à realidade portuguesa aplicada por Gomes (2008) e por Rosa (2010).

O estudo

Desenvolveu-se um estudo quantitativo que envolveu 880 professores de 36 organizações educativas, baseado na administração de um questionário do qual faz

parte o DLOQ- Dimensions of the learning organization questionnaire (Questionário das dimensões da Organização Aprendiz) e cuja validade está comprovada internacionalmente; neste contexto, o DLOQ revelou um valor de alfa de Cronbach de 0,973 garantindo assim que se mede o que se pretende medir.

Resultados

Os gráficos apresentam o valor médio dos valores da escala utilizada no questionário, para cada variável.

No Gráfico 1 apresentam-se os resultados obtidos e constata-se que a aprendizagem organizacional acontece de forma mais expressiva ao nível da estrutura, seguida do nível das pessoas e só por último aparece a aprendizagem ao nível dos resultados.

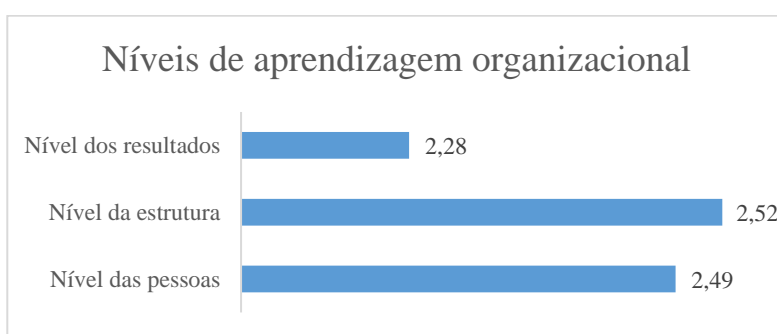


Gráfico 1 - Aprendizagem Organizacional global nas organizações participantes

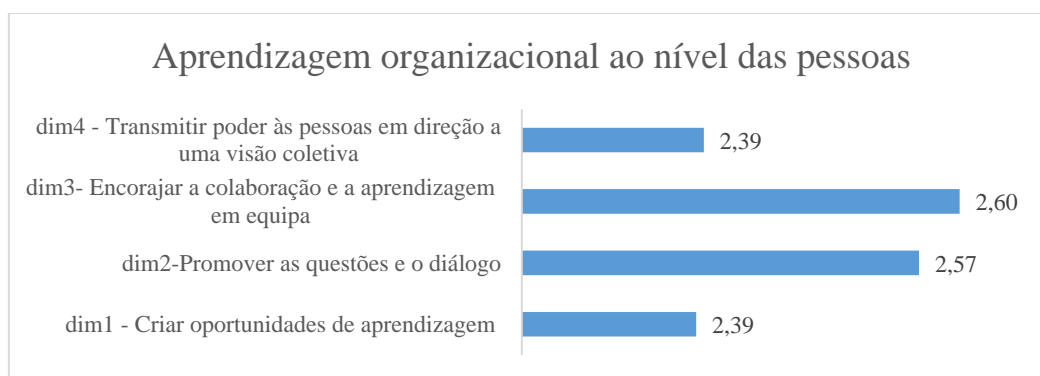


Gráfico 2 - Aprendizagem Organizacional ao nível das pessoas

Constata-se que a aprendizagem ao nível das pessoas é mais favorecida pela dimensão 3 ou seja, pelo encorajamento à colaboração e à aprendizagem em equipa; a dimensão 2, que diz respeito à promoção das questões e do diálogo, também tem uma importante influência na aprendizagem organizacional ao nível das pessoas. As dimensões 1 e 4 que concernem à criação de oportunidades de aprendizagem e à transmissão de poder às pessoas em direção a uma visão coletiva, respetivamente, são as menos expressivas.

De acordo com o apresentado no Gráfico 3, constata-se que proporcionar uma liderança estratégica voltada para a aprendizagem é a dimensão mais expressiva para a aprendizagem ao nível da estrutura. Segue-se a interligação entre a organização e o ambiente (dimensão 5) e por último, com menor expressividade, a criação de sistemas que retenham e partilhem a aprendizagem.

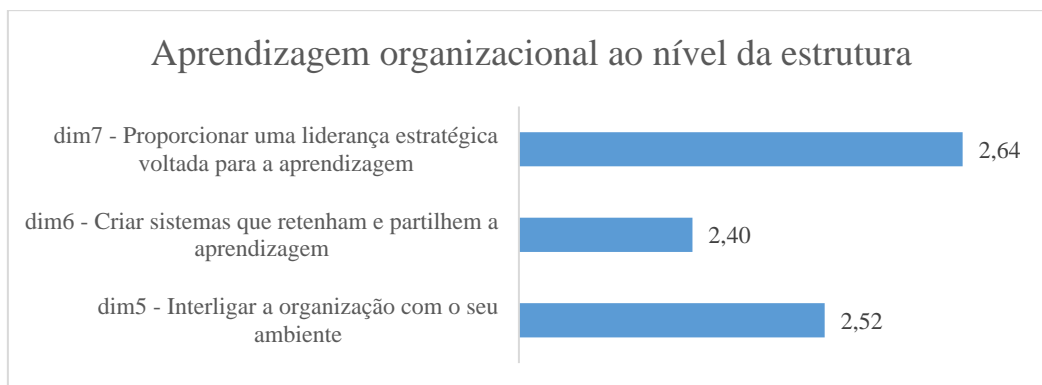


Gráfico 3 - Aprendizagem Organizacional ao nível da estrutura

Constata-se que a dimensão da aprendizagem organizacional mais expressiva é a dimensão 7 – Proporcionar uma liderança estratégica voltada para a aprendizagem e integra o nível da estrutura. Segue-se a dimensão 3 – Encorajar a colaboração e a aprendizagem em equipa e a dimensão 2 – Promover as questões e o diálogo, ambas pertencentes ao nível das pessoas. A dimensão 5 – Interligar a organização com o seu ambiente também apresenta uma expressividade significativa e pertence ao nível da estrutura. A dimensão menos pronunciada entre os respondentes, é a dimensão 8 – Ganhos de conhecimento organizacional. Deste modo, constata-se que a aprendizagem organizacional é suportada, maioritariamente pelas dimensões 2, 3, 5 e 7.

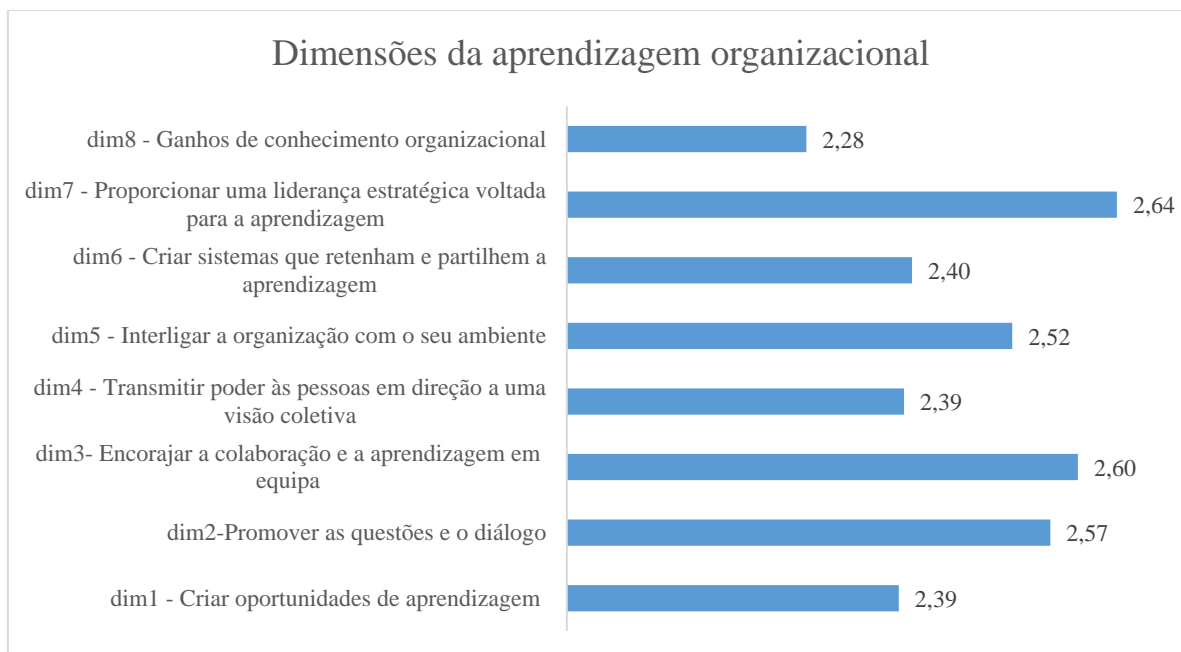


Gráfico 4 - Expressividade da Aprendizagem Organizacional nas oito dimensões.

Conclusões

Conclui-se que as escolas apresentam características de comunidades de aprendizagem, ou seja, são aprendentes. Esta constatação decorre do facto de se ter verificado que as escolas apresentam valores médios de aprendizagem organizacional, superiores a 2,5, em quatro das oito dimensões.

No decorrer deste trabalho, compreendeu-se de que forma as lideranças intermédias contribuem para a escola ser aprendente. Compreendeu-se à semelhança de Krichesky e Torrecilla (2011:70-71) quando aludem aos trabalhos de Lieberman (2000), Hord (2004), Stoll *et al.* (2006), Stoll e Louis (2007) e Hord e Hirsch (2008) e enumeram as características que emergem dos seus trabalhos e que constituem a essência das comunidades profissionais de aprendizagem: Valores e visão partilhadas, Liderança distribuída, Aprendizagem individual e coletiva, Partilha da prática profissional, Confiança, respeito e apoio mútuo, Abertura, redes e parcerias, Responsabilidade coletiva e Existência de condições para a colaboração.

Referências

- Alarcão, I. & Tavares, J. (2010). *Supervisão da Prática Pedagógica. Uma Perspectiva de Desenvolvimento e Aprendizagem*, (2.^a ed). Coimbra: Almedina.
- Alarcão, I. e Canha, B. (2013). *Supervisão e Colaboração, uma relação para o desenvolvimento*. Porto. Porto Editora.
- Krichesky, G. e Torrecilla, J.M., (2011), “Las comunidades profesionales de aprendizaje. Una estrategia de Mejora para una nueva concepción de escuela”,

- Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación.* (9), 1. 66-83.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources*, 5(2), 132-151.
 - Menezes, E. A. C., Guimarães, T. D. A., & Bido, D. D. S. (2011). Dimensões da aprendizagem em organizações: validação do Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) no contexto brasileiro. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(2), 4.
 - Ramalingam, B., *apprentissage organisationnel*. 4-6 Capacity.org Numéro 33 | Avril 2008
 - Rocha, A. P. L. (2016). Diferenciação Pedagógica: um desafio ou uma dificuldade? o retrato obtido através da avaliação externa de escolas. *Interfaces Da Educação*, 7(20), 22-40.
 - Sá-Chaves, I. (2011). Formação, Conhecimento e Supervisão: Contributos nas áreas de formação de professores e outros agentes Educativos.
 - Sallán, J.G. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Educar* 27.
 - Sampieri, R. H., Valencia, S. M., & Soto, R. C. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y administración*, 59(1), 229-257.
 - Santos Guerra, M. A. (2006) *Enseñar o el oficio de aprender. Organización escolar e desarrollo profesional*. Santa Fé: Homosapiens Ediciones
 - Santos Guerra, M. Á. S. (2003). *Una flecha en la diana: La evaluación como aprendizaje* (Vol. 166). Narcea Ediciones.
 - Santos Guerra, M.A. (2010) "La formación del profesorado en las instituciones que aprenden". *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 68 (24,2) 175-200
 - Tsang, E. W. (1997). Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human relations*, 50(1), 73-89.
 - Watkins, K. E. (2017). Definición y creación del desempeño del aprendizaje organizativo. *Educar*, 53(1), 211-226.