

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

A

B

Procurando a cultura de inovação nas organizações
educativas

Ana Fernandes

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))

Procurando a cultura de inovação nas organizações educativas

Ana Fernandes, 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

O suporte teórico

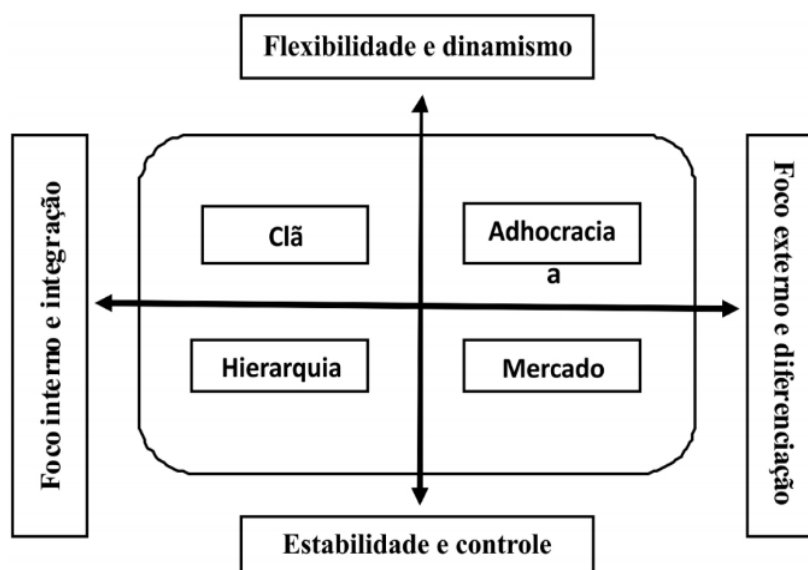
Etimologicamente, a palavra organização deriva do latim *Ordo*, que significa arranjo de elementos segundo determinados critérios. Entende-se que esses critérios, nas organizações atuais, encontrem significado no atingir de determinados objetivos. Uma organização pode ser entendida como uma sociedade onde cada um dos seus membros partilha informação e conhecimento e se mantém em constante inter-relação dinâmica (Torres Silva e Días Ferrer, 2012:85-86). Uma organização, tal como acontece em todos os grupos sociais, é afetada pelas transformações diárias do mundo global, transformações essas que são propulsoras do futuro, no que diz respeito à capacidade de dar resposta às crescentes exigências que representam os desafios de um mundo, que muda rapidamente e que está determinado a ter desempenhos cada vez mais eficazes e eficientes nos campos produtivos.

Transpondo o conceito de organização para o contexto escola, encontramos Santos Guerra (2000) que caracteriza a escola como uma organização onde existe um processo educativo intencional. Já em 2010, o mesmo autor acrescenta ao seu trabalho o conceito de organização que aprende e refere que “Las organizaciones que aprenden han de tener flexibilidad para el cambio, permeabilidad con el medio, racionalidad en el funcionamiento, colegialidad en las actuaciones e reflexividad sobre la acción” (Santos Guerra, 2010: 179).

É no contexto organizacional, na pluralidade das organizações, que encontramos, entre outros, o conceito de cultura. A cultura é um fator inseparável dos processos de desenvolvimento económico, social e político da humanidade. O desenvolvimento dos povos está relacionado com fatores culturais (...) (Hernández, 2007), e por isso, considera-se que a dimensão cultural é fulcral em todos os aspetos da vida organizacional.

Na construção de um instrumento de medida, os autores Cameron e Quinn (2006: 35), estabeleceram critérios de eficácia correspondentes àquilo que as pessoas valorizam na organização. Assim, a cultura organizacional está distribuída por quatro quadrantes. A consistência e a riqueza dos quatro quadrantes proporcionaram aos autores a possibilidade de lhes associar um tipo de cultura. Cada quadrante representa pressupostos básicos, orientações e valores. A dimensão vertical varia entre a flexibilidade, a discrição e o dinamismo e a estabilidade, ordem e controlo enquanto a dimensão horizontal varia entre a orientação interna e a integração e a orientação externa, diferenciação e rivalidades.

Para cada quadrante, os autores atribuem uma classificação que distingue os



atributos correspondentes a cada tipologia de cultura: clã, adocracia, mercado e hierarquia (ou burocracia) (figura 5).

A **Cultura Clã** tem como principal característica a flexibilidade e o seu foco é interno, ou seja, enfatiza os fatores e elementos que sustentam a dinâmica interna da organização. O que caracteriza a cultura de clã consiste no facto de o trabalho poder ser melhor gerido em trabalho de equipa, com o envolvimento dos colaboradores e da gestão da organização. O ambiente é muito familiar e as pessoas partilham muito de si próprias. As melhores práticas de gestão estão associadas à delegação de responsabilidades, facilitando deste modo a participação e fidelidade dos colaboradores. O que mantém a organização unida é a lealdade e a tradição, havendo grande compromisso com a mesma. Neste tipo de organizações, os locais de trabalho são considerados espaços agradáveis para trabalhar, onde as pessoas partilham conhecimento e reconhecem os líderes como mentores. O papel do líder é promover a participação, o compromisso e a lealdade no contexto organizacional.

A **adocracia** é uma tipologia cultural cujo foco é o externo, ou seja, a organização atua conforme os requisitos do meio e, sendo assim, pressupõe a flexibilidade, o dinamismo, a criatividade e o empreendedorismo como orientações. Procura inovar os processos, os produtos e os serviços. Valoriza a vanguarda da liderança, que tem um perfil visionário e orientado para assumir riscos. Perante uma cultura adocrática, os

Figura 1 - Organização das diferentes tipologias de cultura. Adaptado de Cameron e Quinn (2006).

locais de trabalho são caracterizados como dinâmicos, empreendedores e criativos, em que as pessoas assumem riscos e a sua liderança é visionária, inovadora e orientada para assumir riscos. A coesão destas organizações apoia-se no compromisso para com a experiência e a inovação, sendo fundamental a disponibilidade para enfrentar novos desafios. O sucesso representa-se pela originalidade e singularidade dos produtos.

O **mercado** é um tipo de cultura em que as organizações apresentam orientação externa e mantêm o foco nos resultados e na produtividade, dando prioridade às demandas do mercado competitivo. A cultura de mercado orienta os locais de trabalho para os resultados. Os líderes são competitivos, consistentes e exigentes e o que

mantém a organização unida é a vontade de vencer. A principal preocupação está na realização do trabalho. Os objetivos da organização são de longo prazo e assentam no desenvolvimento de ações competitivas e em atingir alvos e objetivos de expansão e espera-se que os colaboradores sejam fortemente orientados para a tarefa, focados no trabalho, enérgicos e possuidores de elevados interesses. O sucesso mede-se nas cotas de mercado e no caso da escola, nos resultados da avaliação interna/externa dos alunos. O importante é vencer e liderar o mercado. O papel da liderança centra-se na consecução dos objetivos organizacionais que se materializam na efetividade baseada no lucro.

Já a **cultura de hierarquia** dá ênfase à dimensão interna da organização, caracterizando-se por um ambiente de trabalho formal e estruturado em diversos níveis hierárquicos. A cultura hierárquica é própria de organizações muito controladas e estruturadas onde se verifica a formalização das estruturas e dos locais de trabalho. A ênfase da gestão é o planeamento, a medida, a documentação e a gestão da informação. As pessoas possuem regras bem definidas e estão predispostas a seguir essas linhas orientadoras através de comportamentos que se pautam essencialmente pela estabilidade e previsibilidade. A maior recompensa do trabalho é a segurança. Os líderes são bons organizadores e bons coordenadores e o seu papel é de coordenação, organização e monitorização.

Deste trabalho surge o questionário OCAI – Organizational Culture Assessment Questionnaire. Este questionário foi construído como instrumento de medição quantitativa, abordando os paradigmas organizacionais da estabilidade versus controlo e do ambiente interno versus o ambiente externo. Trata-se do modelo mais utilizado para o estudo da liderança estratégica nos Estados Unidos (Correia, 2015:28) é considerado atualmente um dos modelos mais consensuais no estudo da cultura organizacional (Ferreira, 2006; Ferreira e Hill, 2007 op cit. Cruz e Ferreira, 2012:105). Este questionário tem uma larga aplicação no diagnóstico da cultura organizacional.

É constituído por seis dimensões:

1. Características dominantes.
2. Estilo de liderança.
3. Gestão dos colaboradores.
4. Coesão organizacional.
5. Ênfase estratégica.
6. Critérios de sucesso.

A investigação

Neste contexto, desenvolveu-se um estudo misto, assente no questionário OCAI – Organizational Culture Assessment Questionnaire de Cameron e Quinn (1999, 2006, 2011) administrado a 793 professores de 31 agrupamentos de escolas avaliados pela IGEC – Inspeção Geral de Educação e Ciência, em 2015/2016.

A validade deste instrumento está comprovada internacionalmente e o questionário integral revelou um valor de alfa de Cronbach de 0,958 o que dá garantias de que mede o que efetivamente se pretende medir.

Os resultados

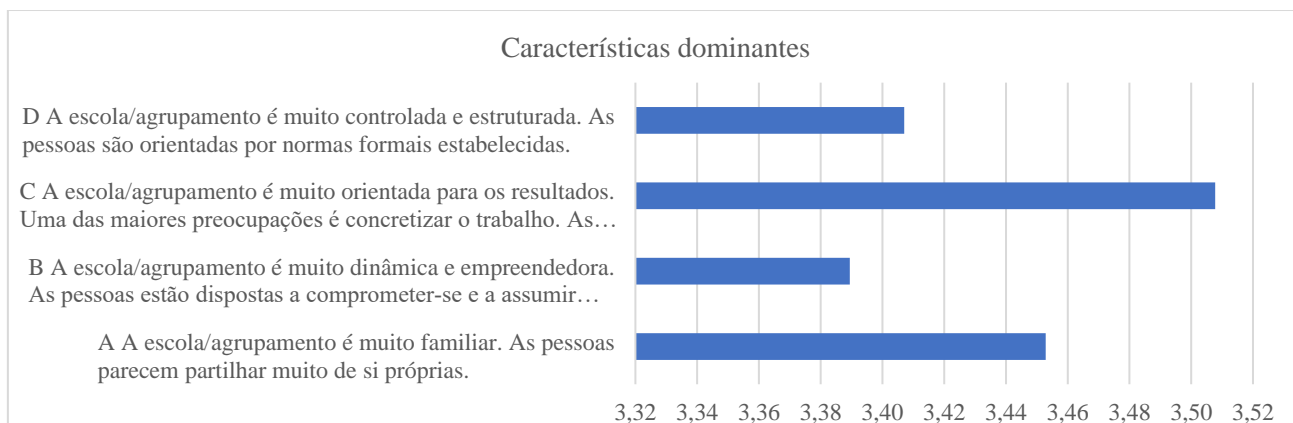


Gráfico 1 - Resultados globais na dimensão características dominantes

Na análise do gráfico 1, que representa os resultados globais obtidos, no conjunto de todos os agrupamentos de escolas, para a dimensão das características dominantes, constata-se que na maior parte dos agrupamentos de escolas predomina uma cultura de mercado (C), seguida da cultura de clã (A) e da cultura hierárquica (D). A cultura adocrática (B) é a menos predominante.

Assim o que menos predomina nas características dominantes dos agrupamentos é o dinamismo, o empreendedorismo e a disponibilidade para assumir riscos.

Constata-se que a orientação para os resultados e a competitividade são as características da cultura que mais são percecionadas pelos professores.

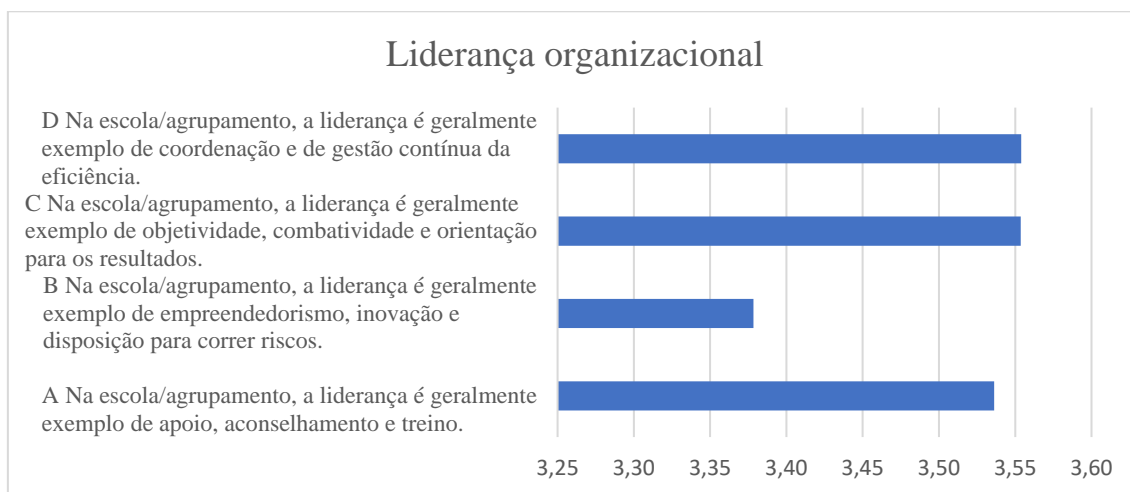


Gráfico 2 - Resultados globais na dimensão liderança organizacional

Na dimensão liderança organizacional, os resultados plasmados no gráfico 2, permitem constatar que existe um aproximado equilíbrio entre as três tipologias de cultura: a cultura de clã (A), a cultura de mercado (C) e a cultura hierárquica (D), com o domínio desta última. A cultura adocrática (B) é a menos pronunciada.

Infere-se que a liderança como exemplo de empreendedorismo, inovação e disponibilidade para correr riscos, é a característica da liderança que menos é percebida pelos respondentes. O que mais é percebido é a coordenação e gestão contínua da eficiência.

No que à gestão dos professores (gráfico 3), no universo dos respondentes, predominam as características de uma cultura de clã (A). Seguem-se as culturas de mercado (C) e hierárquica (B). Não predomina a cultura adocrática (B) ou seja, a maioria dos respondentes não percebe, na gestão dos professores, a valorização da autonomia, o risco e o espírito criativo. É mais percebida a promoção do trabalho em equipa, o consenso e a participação seguido do desenvolvimento da competitividade, promoção de resultados e cumprimento de objetivos.

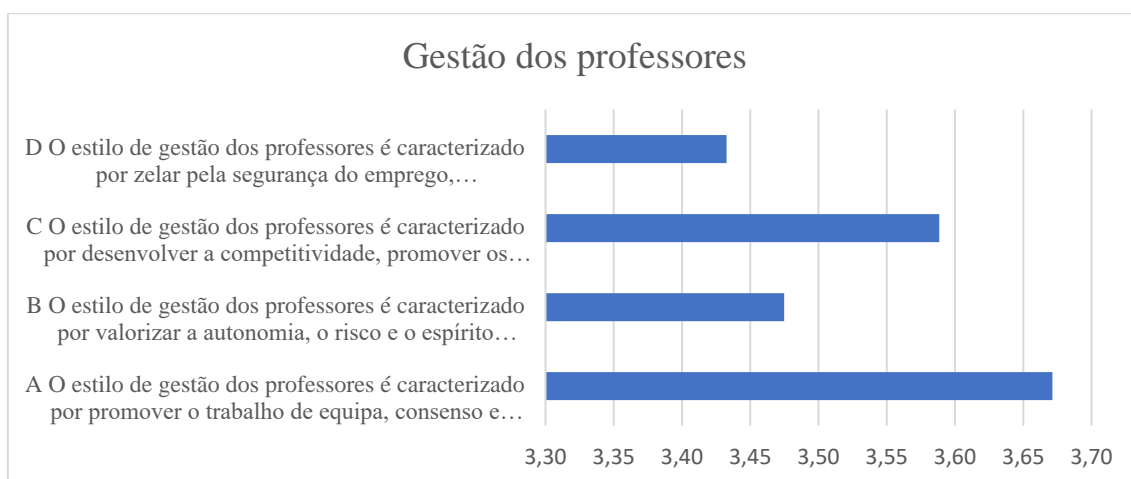


Gráfico 3 - Resultados globais na dimensão gestão dos professores

O gráfico 4 reporta-se aos dados globais da dimensão coesão organizacional.

Na dimensão coesão organizacional constata-se que predomina a cultura de clã (A) e à semelhança das outras dimensões, também não predominam as características de uma cultura adocrática (B).

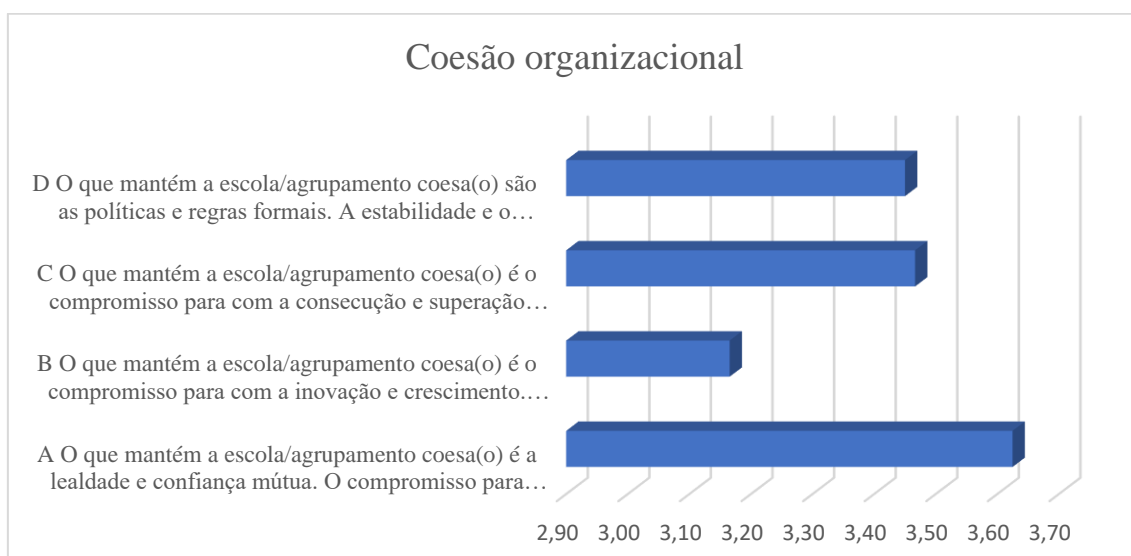


Gráfico 4 - Resultados globais na dimensão coesão organizacional

O que mantém o agrupamento coeso é, para a maioria dos respondentes, a lealdade e a confiança mútua. O compromisso para com a inovação e o crescimento são as características que menos são percebidas.

O gráfico 5 reflete a percepção dos respondentes relativamente à ênfase estratégica. Consta-se que, apesar de não ser a mais pronunciada, a característica relativa à cultura adocrática (B) é aqui bastante pronunciada.

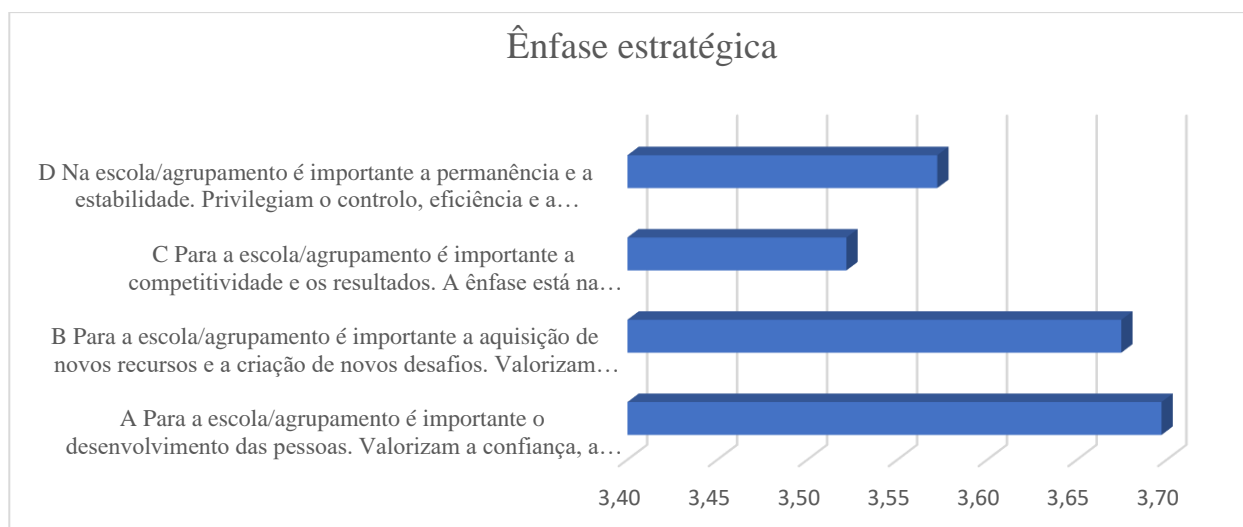


Gráfico 5 - Resultados globais na dimensão ênfase estratégica.

A ênfase estratégica assenta numa cultura de clã (A) seguida de uma cultura adocrática (B). As culturas de mercado (C) e hierárquica (D) são as menos pronunciadas no que respeita a esta dimensão.

Os respondentes percebem a importância dada à aquisição de novos recursos e à criação de novos desafios. É notória a valorização das novas experiências e a criação de novas oportunidades. No entanto, predomina a cultura de clã ou seja, predomina o desenvolvimento das pessoas e a valorização da confiança, abertura e participação.

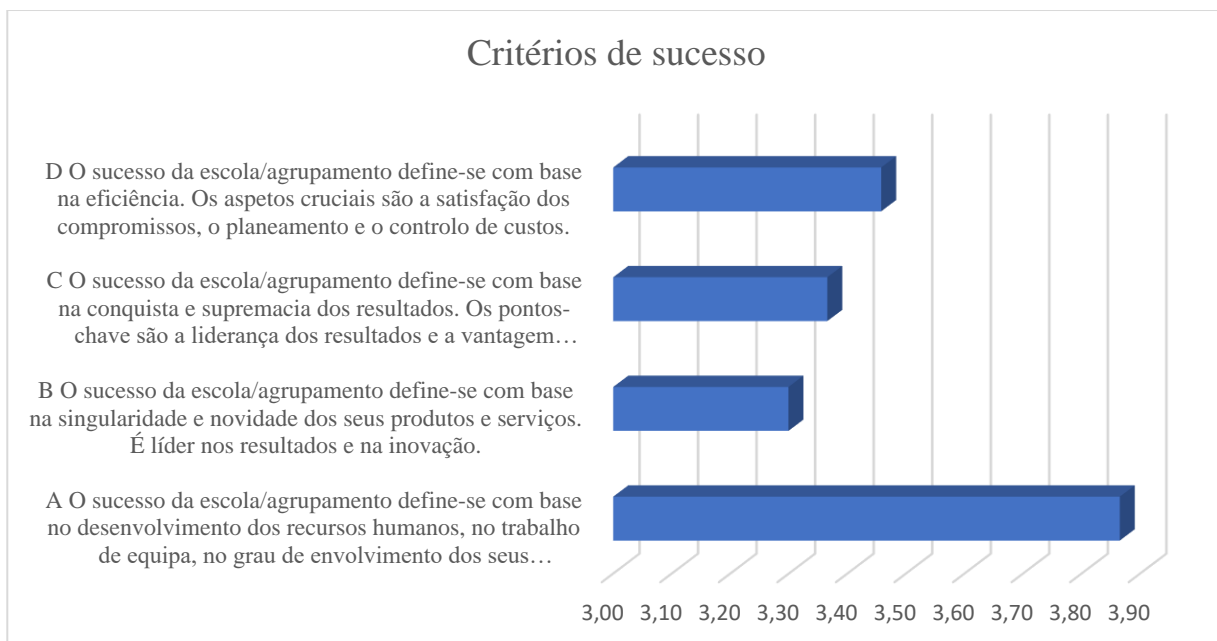


Gráfico 6 - Resultados globais na dimensão critérios de sucesso.

Na dimensão critérios de sucesso, tal como se encontra explícito no gráfico 6, predomina a cultura de clã (A). Nesta dimensão, a maioria dos respondentes perceciona o sucesso do agrupamento como definido no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho da equipa, no grau de envolvimento dos professores e funcionários e na preocupação com as pessoas.

Globalmente, a dimensão da cultura organizacional que predomina no conjunto dos agrupamentos participantes, é a cultura de clã (A), seguida da cultura de mercado (C), depois da cultura hierárquica(D) e só por último, a cultura adocrática (B). Ou seja, tal como apresentado no gráfico 7, predomina uma cultura onde se dá ênfase à flexibilidade e à vertente interna e dá relevância a valores como a abertura, a confiança e o relacionamento humano.

O tipo de cultura menos pronunciado é aquele que é caracterizado pela flexibilidade, na qual são valorizadas a adaptação às mudanças, as sugestões inovadoras e a competitividade.

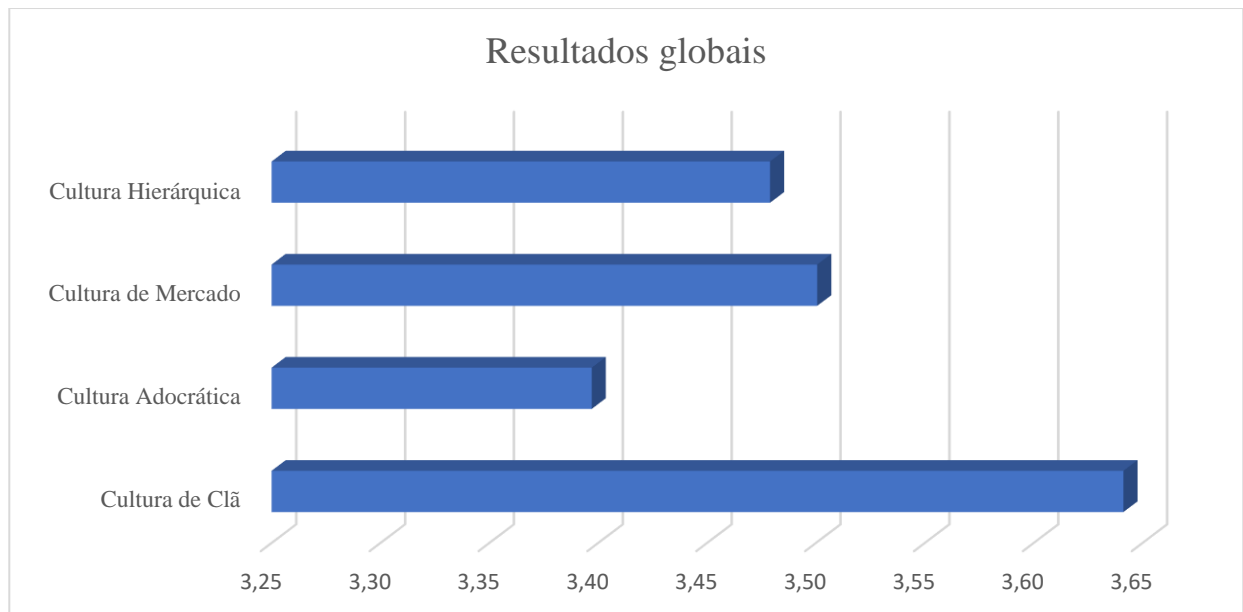


Gráfico 7 - Resultados globais para as quatro tipologias de cultura.

Conclusões

Em nenhum dos agrupamentos de escolas existe um predomínio da cultura adocrática ou de inovação. Apesar de a inovação estar presente e saturar o vocabulário organizacional, a promoção de um ambiente de trabalho dinâmico e criativo não se destaca. Não sobressai a disponibilidade para correr riscos nem os líderes são vistos como inovadores. Crescer e criar novos recursos não parece ser uma prioridade e não é promovida a emancipação dos membros. No entanto, a ênfase estratégica reveste-se de uma forte componente adocrática, tornando visível a importância que os agrupamentos de escolas atribuem à aquisição de novos recursos, à criação de novos desafios, valorizando novas experiências e aproveitando as novas oportunidades que vão surgindo. A ênfase estratégica dos agrupamentos não revela como fundamental o controlo, a eficiência e a fluidez das operações nem a supremacia de resultados.

Destaca-se aqui o trabalho de Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., e Sanz-Valle, R. (2016): os autores concluem que a cultura organizacional é um determinante chave para a inovação. É determinante no sentido em que pode fomentá-la, mas também porque pode ser um entrave à inovação. Concluíram que a cultura adocrática é mais facilitadora de inovação pois são as características associadas à adocracia tais como a criatividade, liberdade e atitude que se tornam facilitadoras de inovação. Constaram as características da cultura hierárquica são as que mais inibem a inovação nas organizações.

Referências

- Vieira, F. (2009). Para uma visão transformadora da supervisão pedagógica. *Educação e Sociedade*, 30(106).
- Murillo, F. J.; Krichesky, G. J.; (2012). *El Proceso Del Cambio Escolar. Una Guía Para Impulsar Y Sostener La Mejora De Las Escuelas*. Reice. Revista

Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Sin mês, 26-43.

Cameron, K. S., e Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.

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