

A organização que aprende na visão daqueles que ensinam: a percepção dos professores de uma universidade pública

The learning organization from the perspective of those who teach: the
perception of professors at a public university

Alexandre Eduardo Porporati Fassinato¹ , Leander Luiz Klein¹ 

¹ Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil

RESUMO

O artigo explora as características de uma organização que aprende, focando na visão dos docentes da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). As quatro dimensões examinadas incluem aprendizagem contínua, promoção de diálogo, colaboração e aprendizagem em equipe e empowerment, buscando avaliar como essas práticas se manifestam no contexto universitário. O estudo, quantitativo, fez uso de um questionário estruturado aplicado a 205 professores, permitindo identificar níveis de engajamento, oportunidades de melhoria e barreiras no processo de aprendizado organizacional. O estudo destaca o papel essencial dos professores como facilitadores de conhecimento e busca contribuir tanto para o aprimoramento teórico quanto para práticas institucionais que promovam uma cultura de aprendizado contínuo e colaborativo.

Palavras chave: Organização que aprende; Professores; Quatro dimensões

ABSTRACT

This article explores the characteristics of a learning organization, focusing on the perspective of professors at the Federal University of Santa Maria (UFSM). The four dimensions examined include continuous learning, promotion of dialogue, collaboration and team learning, and empowerment, seeking to assess how these practices manifest themselves in the university context. The quantitative study used a structured questionnaire applied to 205 professors, allowing the identification of levels of engagement, opportunities for improvement, and barriers in the organizational learning process. The study highlights the essential role of professors as knowledge facilitators and seeks to contribute to both theoretical improvement and institutional practices that promote a culture of continuous and collaborative learning.

Keywords: Learning organization; Teachers; Four dimensions

1 INTRODUÇÃO

A inovação e a tecnologia evoluíram muito nos últimos anos fazendo com que as organizações tivessem que rever seu modelo de gestão e se adaptar, trazendo a aprendizagem para dentro do contexto organizacional. Até mesmo dentro das universidades onde há professores, considerados veículos do conhecimento, que devem estar constantemente ligados a aprender e a proliferar a aprendizagem diante das organizações. Diante disso, o fenômeno da aprendizagem tem sido essencial para aperfeiçoar o conhecimento dos docentes e melhorar o seu desenvolvimento pessoal e profissional. “Na nova visão das organizações que aprendem os líderes são designers, professores e navegadores” (Senge, 2017, p.489). Uma organização que aprende é aquela que desenvolve continuamente sua capacidade de criar seu futuro (Senge, 1990).

A organização que aprende no contexto da universidade tem quatro elementos essenciais, são eles: a aprendizagem continua, promoção de diálogo, colaboração e aprendizagem em equipe e empowerment (Ferreira, 2023). A chamada cultura de aprendizagem contínua (Miller, 1996; Tracey, Tannenbaum e Kavanagh, 1995) é um elemento essencial nas estruturas de significado de organizações que se diferenciam pela capacidade de inovação, qualidade e competitividade. Esses elementos são viáveis por conta do papel dos professores diante de uma aprendizagem continua, pois eles não são apenas transmissores do conhecimento, mas também facilitadores da aprendizagem nas organizações.

Já na promoção de diálogo, por sua vez, as pessoas desenvolvem o raciocínio produtivo para expressar seu ponto de vista e desenvolver sua capacidade de ouvir e indagar a opinião dos outros (Lima, Arruda, 2012). Essas capacidades são bastante incentivadas nos institutos, visto que lá contem programas de integração entre os colaboradores (Arruda, 2015).

Por esses aspectos a colaboração e a aprendizagem em equipe é formada por um grupo de indivíduos que contem diferentes maneiras de pensar com o intuito de

que todos trabalham e aprendam juntos. Nas equipes de projetos a aprendizagem em conjunto causa uma agilidade na percepção dos problemas e na solução para eles, bem como ajuda na redução dos custos (Floriani e Steil, 2021).

Por último é citado o empowerment que se trata de um conceito complexo que toma emprestado noções de distintos campos de conhecimento. O empowerment surge como uma ferramenta que aplica o recurso humano e as competências dos seus colaboradores para que consigam utilizar o máximo de seu capital intelectual na otimização dos processos organizacionais (Lima, 2019).

Todos esses elementos são tidos como essenciais para fomentar a cultura de uma organização que aprende, o que não é diferente no contexto de uma instituição de ensino superior. Nestas, tem-se os docentes como principais promotores da aprendizagem e disseminação do conhecimento nas mais diferentes áreas. Mas, como se dá a concepção da organização que aprende entre estes que são os principais veiculadores da aprendizagem? Sabe-se que suas atividades vão além de meramente “dar aulas” e eles estão envolvidos diariamente em atividades de pesquisa e extensão, e muitos em cargos de gestão também. Por isso, este trabalho é orientado pela seguinte questão de pesquisa: qual a avaliação da organização que aprende na percepção daqueles que estão acostumados a ensinar? Dado o exposto, o objetivo do presente artigo é fazer uma análise das dimensões da organização que aprende a partir da percepção dos professores da UFSM.

Este trabalho gera contribuições para o campo prático e teórico da pesquisa sobre o tema. Em termos práticos, ele é importante para verificar a oportunidade de melhoria contínua nos serviços prestados pela UFSM. Em termos teóricos, esse trabalho contribui para um melhor desenvolvimento em termos de aprendizagem dentre os docentes, servidores públicos, que atuam dentro da UFSM.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A organização que aprende e suas definições

As organizações que aprendem são aquelas nas quais os indivíduos são estimulados periodicamente na sua capacidade de criar o futuro que realmente gostaria de ver surgir (Senge, 1998). Ela é uma concepção que faz com que os funcionários tenham a interação da mente com o coração que promove um lugar produtivo e harmonioso, projetado para alcançar os resultados almejados pela organização (Garvin et al., 1998). Como é apresentado por Gairín (2022), uma organização que aprende se preocupa em dar uma aprendizagem constante para todos os grupos e níveis que formam a comunidade o que obriga a uma redefinição das suas estratégias de aprendizagem e dos sistemas de formação. Líderes são responsáveis por criar uma Organização de Aprendizagem que motive seus colaboradores a ter o melhor desempenho (Soelton, 2023).

Segundo Paquay (2005), a organização deve ser reconhecida como de aprendizagem imediatamente após os seus membros aprenderem individual e colaborativamente, por meio de projetos e ações realizados, diante dos desafios com que se confrontam a organização. A cultura organizacional é movida pela aprendizagem, ela percorre o processo de formação e na sequência é consolidada. Uma organização de aprendizagem é um local onde os colaboradores se sobressaem na geração, aquisição e disseminação de conhecimento (Garg, 2020). De acordo com Senge (2017), para que toda uma organização aprenda é necessário a aprendizagem individual dos integrantes, mas não é uma garantia de que a aprendizagem ocorrerá em toda a organização, mas a aprendizagem organizacional só ocorre se existir aprendizagem individual.

A liderança em uma organização tem uma influência significativa na criação de uma Organização de Aprendizagem dentro da estrutura do charme de desempenho e vantagem competitiva da empresa (Soelton, 2023). Diante disso a aprendizagem organizacional, possui agentes da organização, que são compostos por indivíduos que aprendem. Todo o conhecimento que é adquirido por esses membros é revertido em

memória organizacional. A realização das tarefas e aprendizagem adicional adquirida, origina em constante atualização (Pereira et al., 2021). Yang (2003) acredita que a identificação da cultura de aprendizagem em organizações requer, na organização, a existência de ferramentas que aderi o diálogo comportamental de aprendizagem. Na perspectiva organizacional, Marsick e Watkins (2003) compreendem que as etapas de aprendizagem são semelhantes, mesmo que a aprendizagem organizacional seja o resultado de um processo interativo e interdependente.

As organizações que aprendem são avaliadas por meio de quatro dimensões, na qual cada uma delas contribui para o desenvolvimento e a adaptabilidade organizacional, que serão tratadas na subseção seguinte.

2.2. As quatro dimensões de análise das organizações que aprendem

Nessa subseção serão apresentadas as quatro dimensões que avaliam a organização que aprende e definir-se-á cada uma delas: a aprendizagem contínua, promoção de diálogo, colaboração e aprendizagem em equipe e empowerment. No qual se é definido que a empresa não apenas responde a mudanças, mas também promove um ambiente de crescimento constante, diálogo aberto e autonomia para a inovação e tomada de decisões eficazes.

A aprendizagem contínua se diferencia pela capacidade de inovação, qualidade e competitividade, é um elemento essencial nas estruturas de uma organização (Miller, 1996; Tracey et al., 1995). A aprendizagem contínua diz respeito ao aprimoramento do conhecimento técnico e do entendimento do porquê, habilita os indivíduos a atingir seus objetivos durante suas carreiras profissionais (Marçal, 2023). Chanani e Wibowo (2019) Afirma-se que o processo de aprendizado contínuo começa de forma individual, evolui para um ambiente de colaboração, em seguida para a organização e assim sucessivamente.

A Promoção de diálogo é uma das dimensões mais importantes, pois faz com que as pessoas desenvolvam a habilidade de raciocínio produtivo fazendo com que expresse seu ponto de vista e desenvolva a capacidade de ouvir e perguntar a opinião dos outros.

Nesse aspecto a promoção de diálogo é modificado para apoiar o questionamento, o feedback e a experimentação (Ferreira, 2023). Nessa perspectiva a autora Mansi (2016) afirma que quando a liderança adota uma postura de promoção de diálogo, tanto em ambientes formais quanto em informais, pode-se perceber que abre as portas de uma transformação na qual os líderes e os liderados compartilham suas visões. Já Morin (2008) aponta que as conversas conduzidas com especialistas e gestores permite que os empregados mergulhem na realidade do universo organizacional, propondo uma oportunidade para refletir sobre o sentido do trabalho e do engajamento.

A colaboração e aprendizagem em equipe revela a positividade interpessoal nas organizações, para isso é preciso que se estabeleça um trabalho em equipe que busca pela satisfação do serviço. (Silva et al., 2010). A Aprendizagem Colaborativa é uma abordagem em que os indivíduos se envolvem ativamente nas interações em grupo, compartilham conhecimento e fornecem apoio entre os indivíduos. Além disso, emprega métodos como discussões em grupo e projetos colaborativos, promovendo maior compreensão e habilidades sociais. O trabalho é criado para usar grupos para acessar diferentes modos de pensar; espera-se que os grupos trabalhem e aprendam juntos (Ferreira, 2023). A colaboração e aprendizagem em equipe tem sido elementos fundamentais nas organizações, principalmente no âmbito online, onde as interações sociais e profissionais se expandem além das barreiras físicas (Santos et al., 2024).

O empowerment, enquanto ferramenta, constitui-se em capacitar os funcionários, transferindo a eles a autoridade e o poder indispensável (Oliveira, 2023). Segundo Capote (2021) o empowerment, no passado, era mais associado a uma delegação de poder, mas essa concepção está mudando. Ele traz como exemplo o Conger e Kanungo (1988), para dar uma sustentabilidade na sua afirmação, ao ressaltar que esses autores relacionaram o empowerment à prática de habilitar o trabalho. O empoderamento está associado a processos de facilitação contribuindo para o processo decisório. Em uma percepção que facilita os indicadores de desempenho tem como resultado um maior empoderamento (Bordin et al., 2023). O empowerment profissional é uma concepção

emergente nas organizações que consiste na capacidade de tomar decisões partilhadas, disposição motivacional, crescimento profissional, acesso aos recursos, capacidade de exercer influência ou pelo poder ou pelo controle (Pacatolo e Baptista, 2024).

Na Tabela 1, apresenta-se um resumo das principais dimensões avaliadas no contexto das organizações que aprendem. Estas dimensões foram sintetizadas para ilustrar seus aspectos fundamentais.

Tabela 1 – Definição dos fatores da organização que aprende

Fator	Definição	Referencia
Aprendizagem continua	A aprendizagem é integrada ao trabalho para permitir que os indivíduos aprendam no ambiente de trabalho. Existem oportunidades para	Menezes, Guimarães, Bido, 2010
Promoção de dialogo	A promoção de dialogo proporciona que as pessoas desenvolvam a habilidade de raciocínio produtivo, fazendo com que expresse o seu ponto de vista.	Ferreira, 2023
Colaboração e aprendizagem em equipe	A colaboração e aprendizagem em equipe é uma ferramenta em que grupos acessam diferentes modos de pensar. É esperado que os grupos sejam produtivos e aprendam juntos.	Menezes et al., 2011
Empowerment	O empowerment, consiste na capacidade de tomar decisões partilhadas, disposição motivacional e crescimento profissional.	Pacatolo e Baptista, 2024

Fonte: elaborada pelo autor (2024)

3 MÉTODO DE PESQUISA

Caracterização da pesquisa

Para a realização deste trabalho, desenvolveu-se uma pesquisa de caráter quantitativo. A pesquisa quantitativa é vista como um campo de estudo que abrange várias disciplinas, áreas e tópicos, com uma variedade de métodos e que abrange períodos históricos que foram caracterizados por diversas teorias epistemológicas (Abad, Abad, 2022). Que possui o tipo *survey*, a qual é sugerida quando a coleta de dados envolve uma

grande população e visa obter uma amostra de indivíduos da mesma (Hair et al., 2022). Segundo Malhotra (2019) a pesquisa survey é um método investigativo que coleta dados diretamente de indivíduos por meio de questionários estruturados ou entrevistas, com o objetivo de descrever quantitativamente características, atitudes ou comportamentos de uma população-alvo. Ele destaca que a eficácia desse método depende de uma amostragem bem planejada e da utilização de escalas adequadas, como a **escala Likert**.

Local da pesquisa, população e amostra

A pesquisa foi realizada em uma IES pública localizada no estado do Rio Grande do Sul, na região sul do Brasil. A população alvo deste estudo são os servidores docentes dessa instituição, perfazendo um total de 2047 indivíduos. A amostragem foi realizada por meio de cálculo não paramétrico por conveniência. Foi obtida uma amostra válida de 205 respondentes.

Instrumento e coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado com 25 perguntas fechadas referentes as dimensões da organização que aprende. Para a mensuração das respostas das questões, utilizou-se uma escala do tipo Likert de 5 pontos, conforme demonstrado na Tabela 01. Adicionalmente, foram definidas pelos autores 8 perguntas para caracterização do perfil dos respondentes, as quais envolviam questões sobre sexo, idade, estado civil, qual cargo exerce como servidor, tempo de serviço na UFSM, quantidade de filhos que o docente tem, se já exerceu/está exercendo cargo de gestão/chefia como efetivo, em qual centro da UFSM/ campus está lotado o docente.

Tabela 02 – Dimensões e organização do instrumento de pesquisa

Dimensões avaliadas	Nº questões	Referência	Escala utilizada
Aprendizagem Contínua	7	Marsick e Watkins (2003)	1 = Discordo totalmente
			2 = Discordo parcialmente
Promoção de Diálogo	6		3 = Nem discordo, nem concordo
Colaboração e Aprendizagem em Equipe	6		4 = Concordo parcialmente
Empowerment	6		5 = Concordo totalmente

Fonte: elaborada pelo autor (2024)

Para a composição do instrumento, as questões retiradas do estudo de Marsick e Watkins (2003) (conforme indicado na coluna de referência da Tabela 01) foram primeiramente traduzidas por um dos autores (que possui fluência na língua inglesa) e, posteriormente, adaptadas para o contexto público da IES pesquisada. Na sequência, o questionário estruturado foi avaliado por 3 pesquisadores experts nesse tipo de pesquisa e na área do estudo, para validação de conteúdo. Com isso, obteve-se uma versão final preliminar do questionário que foi submetido a um pré-teste com 10 potenciais respondentes da população alvo do estudo. Com os retornos obtidos e adequações realizadas, o pesquisador que traduziu as questões originais do instrumento averiguou novamente o instrumento para evitar possíveis alterações no sentido original das questões. Esses procedimentos de validação de conteúdo foram tidos como necessários, uma vez que as escalas originais estavam escritas na língua inglesa.

A coleta de dados foi realizada de forma on-line com o auxílio do CPD (Centro de Processamento de Dados) da IES onde a pesquisa foi realizada. Foi elaborada uma versão “eletrônica” do questionário que foi enviado aos indivíduos da população alvo da pesquisa a partir de um e-mail convite. As respostas obtidas foram automaticamente computadas e armazenadas em uma planilha eletrônica para posterior edição no Excel. Para a análise de dados, foi utilizado o software IBM SPSS v.23.

Procedimentos de análise dos dados

Como procedimentos e técnicas de análise dos dados, foi realizada primeiramente a análise descritiva do perfil dos respondentes, bem como das variáveis que compõem o questionário. Por segundo, foram realizados testes t e Anova para avaliar possíveis diferenças de percepção entre grupos de respondentes quanto aos fatores avaliados. Por fim, foi realizada a análise de correlação de Pearson entre os 4 fatores analisados e a variável tempo de UFSM e idade.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Analise descritiva do perfil dos respondentes

A Tabela 3 foi constituída para apresentar o perfil dos professores da UFSM (Universidade Federal de Santa Maria) que foram entrevistados para esse estudo.

Tabela 3 – Perfil dos respondentes segundo as variáveis

Variáveis	Categorias	Frequência	Percentual Válido
SEXO	Masculino	138	51,7
	Feminino	129	48,3
ESTADO_CIVIL	Casado(a) ou relação/ união estável	138	51,7
	Solteiro(a)	23	39,7
	Separado(a)	106	8,6
Faixa etária	20 a 30 anos	3	1,1
	31 a 40 anos	76	28,8
	41 a 50 anos	64	24,2
	51 a 60 anos	78	29,5
	61 a 70 anos	43	16,3
Tempo UFSM	1 a 7 anos	96	36,6
	8 a 15 anos	93	35,5
	16 a 23 anos	20	7,6
	24 a 31 anos	42	16
	32 a 40 anos	11	4,3
Exerceu/exerce cargo de gestão / Chefia	Não	131	49,1
	Sim, durante até 2 anos	63	23,6
	Sim, durante 3 a 4 anos	37	13,9
	Sim, durante todos os últimos 5 anos	36	13,5

Fonte: elaborada pelo autor (2024)

A Tabela 3 indica que entre os docentes entrevistados da UFSM tem-se uma maior presença de homens casados, ou com relação/ união estável. Pode-se perceber também que a maioria dos professores que responderam à pesquisa estão em uma faixa etária entre 51 e 60 anos de idade, e faz de 1 a 7 anos que atuam nessa instituição. É possível perceber também que a maioria dos entrevistados não exerceram nem um cargo de gestão /chefia.

4.2 Análise descritiva das dimensões e itens do questionário

A Tabela 4 apresenta as variáveis relacionadas à aprendizagem contínua nas organizações, avaliando o nível de concordância dos docentes que participaram da pesquisa em relação a cada afirmação. As variáveis abordam aspectos como a disposição para discutir erros, a ajuda mútua para aprender, e a valorização do aprendizado adquirido.

Tabela 4 – Estatísticas descritivas para a percepção de Aprendizagem Contínua

Aprendizagem Contínua							
Variáveis	Média	1	2	3	4	5	
Discutem abertamente os erros a fim de aprender com eles.	2,996	12,4	23,6	21,7	36,7	5,6	
Identificam as habilidades necessárias para futuras tarefas de trabalho.	3,258	8,2	16,1	22,8	47,2	5,6	
Ajudam umas às outras a aprender.	3,532	4,1	13,5	18	53,9	10,5	
Podem obter auxílio financeiro ou outros recursos para apoiar sua aprendizagem.	3,288	9	16,5	25,1	35,6	13,9	
Possuem tempo para se dedicar ao aprendizado.	3,404	4,5	22,1	20,6	34,1	18,7	
Veem os problemas no seu trabalho como oportunidades de aprendizado.	3,303	4,9	11,6	40,8	33,7	9	
São valorizados pelo aprendizado adquirido.	3,303	7,9	17,6	25,1	35,2	14,2	

Fonte: elaborada pelo autor (2024)

Nota: 1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo Parcialmente; 3 = Nem discordo; Nem concordo; 4 = Concordo parcialmente; 5 = Concordo Totalmente.

A Tabela 4 demonstra que os colaboradores estão parcialmente bem engajados na aprendizagem contínua, especialmente no item “Ajudam umas às outras a aprender”, que apresenta uma média alta de 3,532. No entanto, a pontuação mais baixa na variável “Discutem abertamente os erros a fim de aprender com eles” (2,996) sugere uma possível limitação na transparência ou receio em expor falhas.

A Tabela 5 foca nas práticas de promoção de diálogo, onde as variáveis incluem feedback honesto, respeito mútuo, e a criação de um ambiente onde os colaboradores se sentem à vontade para questionar e construir confiança.

Tabela 5 – Estatísticas descritivas para a percepção de Promoção de Diálogo

Promoção de Diálogo						
Variáveis	Média	1	2	3	4	5
Geralmente dão feedback aberto e honesto uns aos outros.	2,82	12,4	31,5	24,7	24,7	6,7
Ouvem o ponto de vista do outro antes de falar.	3,24	4,9	20,6	28,1	38,6	7,9
São incentivados a perguntar “por que” às pessoas, independente do cargo/função.	3,169	7,9	22,8	27	29,2	13,1
Mesmo que exponham sua visão, também perguntam aos demais o que eles pensam.	3,191	8,2	20,6	27	32,2	12
Tratam com respeito uns aos outros.	3,839	3,7	8,2	16,1	44,2	27,7
Dedicam tempo na construção de relações de confiança uns com os outros.	3,21	9	16,5	29,6	34,5	10,5

Fonte: elaborada pelo autor (2024)

Nota: 1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo Parcialmente; 3 = Nem discordo; Nem concordo; 4 = Concordo parcialmente; 5 = Concordo Totalmente.

A Tabela 5 demonstra que a “Promoção de Diálogo” é praticada, principalmente quando se trata de tratar uns aos outros com respeito que tem uma média de 3,839, um sinal positivo para um ambiente organizacional. No entanto, a variável de “feedback aberto e honesto” apresenta a média mais baixa (2,820), o que pode indicar barreiras na comunicação direta e na lealdade entre os colaboradores.

A Tabela 6 apresenta variáveis do tema colaboração e aprendizagem em equipe, avaliando percepções de indivíduos sobre aspectos como igualdade no tratamento, adaptação da dinâmica de trabalho e valorização dos resultados alcançados em grupo.

Tabela 6 – Estatísticas descritivas para a percepção de Colaboração e Aprendizagem em Equipe

Colaboração e Aprendizagem em Equipe						
Variáveis	Média	1	2	3	4	5
Possuem liberdade de adaptar a dinâmica de trabalho conforme necessário.	4,022	2,6	7,1	10,1	45,7	34,5
Tratam seus membros de forma igual, independente de cargo/função, cultura ou outras diferenças.	3,929	4,5	10,1	8,2	42,3	34,8
Se concentram nas atividades desenvolvidas pelo grupo e no quão bem o grupo está trabalhando.	3,596	6	13,5	15	46,1	19,5
Revisam seus pensamentos após discussões em grupo ou informações coletadas.	3,457	5,6	13,9	25,1	40,1	15,4
Geralmente são valorizados conforme os resultados alcançados como um "time".	3,356	7,9	16,9	22,8	36,7	15,7
Confiam que a instituição irá agir conforme suas recomendações.	3,386	7,5	13,5	25,8	39,3	13,9

Fonte: elaborada pelo autor (2024)

Nota: 1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo Parcialmente; 3 = Nem discordo; Nem concordo; 4 = Concordo parcialmente; 5 = Concordo Totalmente.

Os dados mostram um ambiente onde a liberdade de trabalho é valorizada, contudo, a consolidação da identidade da equipe (como o reconhecimento por resultados coletivos) ainda é um aspecto a ser aprimorado. As variações nas médias sugerem que os problemas ligados ao reconhecimento coletivo e à confiança na organização podem ser aprimorados.

A Tabela 7 aborda o nível de **empowerment** percebido pelos colaboradores, considerando variáveis como incentivo à iniciativa, alinhamento de visões, controle sobre recursos e suporte a riscos calculados.

Tabela 7 – Estatísticas descritivas para a percepção de Empowerment

Variáveis	Empowerment					
	Média	1	2	3	4	5
Reconhece os servidores que tomam a iniciativa.	3,281	9,4	15,4	24,7	39	11,6
Oferece aos servidores opções na forma de realização de suas atribuições de trabalho.	3,419	6	11,2	31,1	38,2	13,5
Convida os servidores a contribuir para a visão da instituição.	3,659	6,4	10,1	21	36,3	26,2
Dá aos servidores controle sobre os recursos de que precisam para realizar seu trabalho.	3,24	9	19,1	24,3	34,1	13,5
Geralmente oferece suporte aos servidores que assumem riscos calculados.	3,187	9,4	14,2	40,8	19,5	16,1
Procura construir um alinhamento de visões em diferentes níveis e grupos de trabalho.	3,3	8,6	12,4	34,1	30,3	14,6

Fonte: elaborada pelo autor (2024)

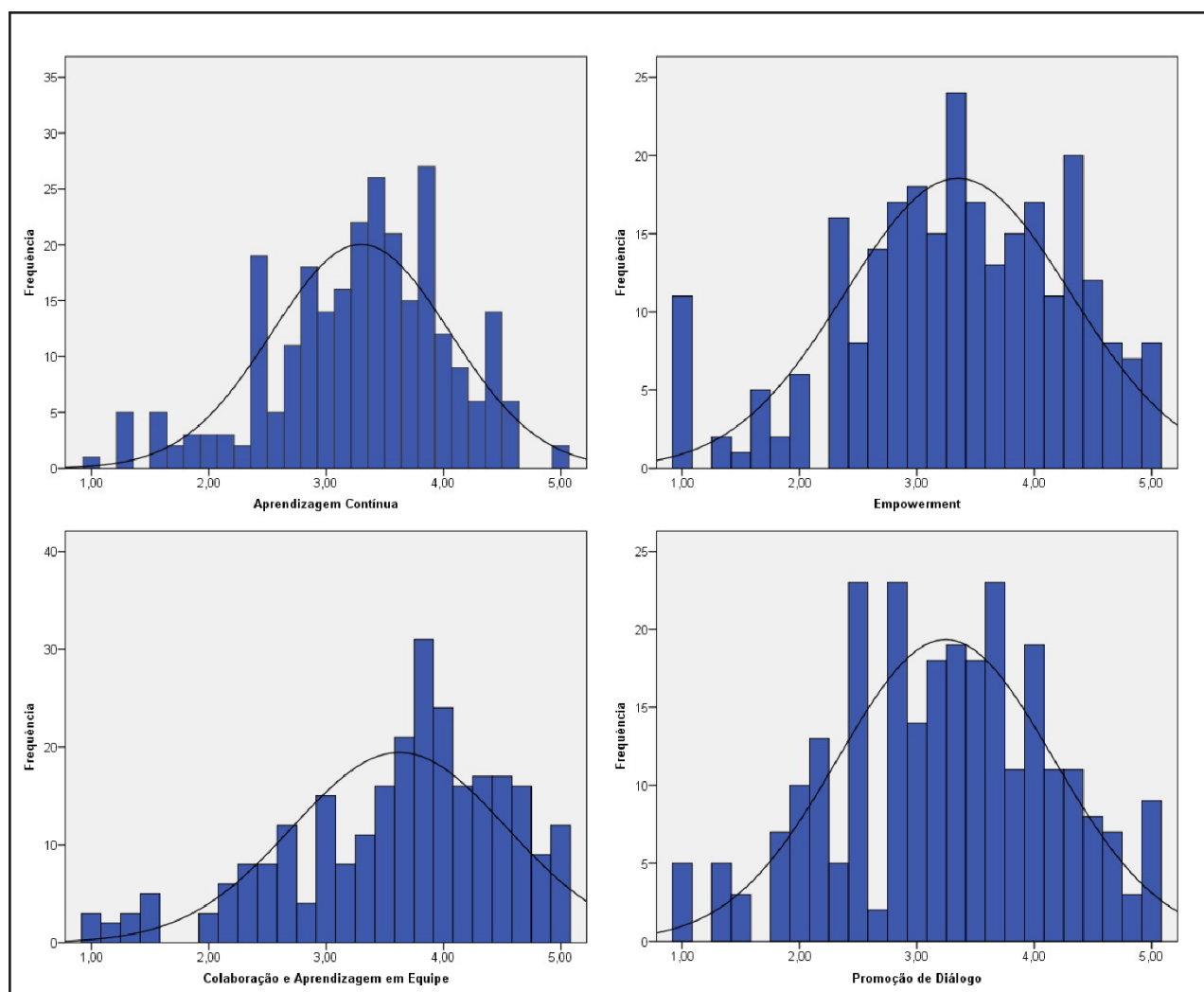
Nota: 1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo Parcialmente; 3 = Nem discordo; Nem concordo; 4 = Concordo parcialmente; 5 = Concordo Totalmente.

Os resultados indicam que a empresa aprecia a contribuição dos empregados na definição de metas estratégicas, contudo, a assistência prática, particularmente em situações de riscos calculados, pode ser melhorada. Isso pode restringir a inovação e a iniciativa no local de trabalho.

Na sequência para uma melhor visualização das percepções foram computadas as médias das respostas por entrevistados em cada dimensão. A Figura 1 demonstra as distribuições de frequência relacionadas a quatro dimensões

de uma organização que aprende: *Aprendizagem Contínua, Promoção de Diálogo, Colaboração e Aprendizagem em Equipe* e *Empowerment*. Cada gráfico apresenta os valores atribuídos a essas dimensões em uma escala de 1 a 5.

Figura 1 – Histogramas das quatro dimensões



Fonte: elaborada pelo autor (2024)

O histograma da Aprendizagem Contínua apresenta uma distribuição quase simétrica com uma concentração de valores entre 3,0 e 4,5. Isso sugere que a maioria dos participantes percebe um nível moderado a alto de aprendizagem contínua na organização avaliada. A curva indica uma tendência central bem definida, com poucas ocorrências nos extremos. Já o diagrama Da promoção de diálogo pode-se perceber

uma distribuição mais ampla, mas assim mesmo há uma maior concentração no valor 3,00, indicando que por mais que aja uma iniciativa de diálogo na organização ainda assim falta aprimoramento. No histograma de Colaboração e Aprendizagem em Equipe é apresentado uma distribuição mais concentrada para o lado direito, ao redor do valor 4,00, com isso pode-se dizer que a colaboração e o trabalho em equipe estão sendo bem desenvolvido na organização avaliada. O diagrama de Empowerment demonstra uma distribuição mais equilibrada com os valores entre 3,00 e 4,00, com isso pode-se concluir que embora exista um avanço em dar autonomia e poder aos indivíduos, essa prática ainda está em níveis médios, sem valores extremos predominantes.

4.3 Teste-t e Anova

Na Tabela 8 apresenta-se o teste-t das quatro dimensões de uma organização que aprende (Aprendizagem continua, Promoção de diálogo, Colaboração e aprendizagem em equipe e Empowerment) em relação a variável se sexo (Feminino e Masculino).

Tabela 8 – Teste-t

FATOR	Masculino		Feminino		Teste t	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Valor	Sig
Aprendizagem Continua	3,3354	0,72795	3,258	0,7922	0,832	0,704
Promoção de Diálogo	3,2585	0,8992	3,23	0,9405	0,253	0,585
Colaboração e Aprendizagem em Equipe	3,649	0,8455	3,5982	0,9826	0,45	0,095
Empowerment	3,319	0,9063	3,3786	1,0129	-0,51	0,651

Fonte: elaborada pelo autor (2024)

Na Tabela 8 nenhum dos fatores apresentou valores de significância (Sig.) menores que 0,05, indicando que não há diferenças estatisticamente significativas entre os grupos masculino e feminino para qualquer dos fatores analisados. Em outras palavras isso significa que a percepção do público masculino e feminino é igual para os quatro fatores analisados.

Na Tabela 9 é usado o teste ANOVA para apresentar as médias das respostas sobre os quatro fatores (Aprendizagem continua, Promoção de diálogo, Colaboração e aprendizagem em equipe e Empowerment), mas considerando o tempo em que os participantes desempenharam funções de chefia nos últimos cinco anos (de “Não” até “Sim, durante todos os últimos 5 anos”). Contém os valores do teste F e a significância (Sig), avaliando se o tempo em funções de chefia influencia significativamente as médias dos fatores.

Tabela 9 – Teste ANOVA, Chefia

FATOR	Média das respostas para os grupos -Considerando os últimos 5 anos, exerceu/está exercendo cargo de gestão/chefia como efetivo:				Teste	
	Não	Sim, durante até 2 anos	Sim, durante 3 a 4 anos	Sim, durante todos os últimos 5 anos	Valor	Sig
Aprendizagem Continua	3,3141	3,1882	3,251	3,4802	1,2	0,31
Promoção de Diálogo	3,2023	3,1746	3,3604	3,4028	0,766	0,514
Colaboração e Aprendizagem em Equipe	3,6921	3,4259	3,6757	3,6713	1,308	0,272
Empowerment	3,3448	3,2725	3,3964	3,4398	0,27	0,847

Fonte: elaborada pelo autor (2024)

Nenhum fator apresentou valores de significância (Sig.) abaixo de 0,05, indicando que o tempo exercido em cargo de chefia não influencia significativamente as respostas para os quatro fatores avaliados.

A Tabela 10 lista as médias das respostas para os fatores, organizadas por estado civil dos participantes (Solteiro, Casado/União Estável, Separado). Tal como na tabela anterior, inclui os valores do teste F e o nível de significância, examinando se o estado civil afeta os fatores analisados.

Tabela 10 – Teste ANOVA, Estado civil

Média das respostas para os grupos - Estado Civil				Teste	
FATOR	Solteiro(a)	Casado(a) ou relação/união estável	Separado(a)	Valor	Sig
Aprendizagem Continua	3,2129	3,3592	3,323	1,127	0,325
Promoção de Diálogo	3,2201	3,2621	3,2536	0,063	0,939
Colaboração e Aprendizagem em Equipe	3,5708	3,6461	3,7391	0,402	0,669
Empowerment	3,3097	3,3442	3,5435	0,563	0,57

Fonte: elaborada pelo autor (2024)

Tal como na Tabela 9, nenhum fator apresentou valores de significância (Sig.) menores que 0,05, indicando que o estado civil não tem impacto significativo nos fatores analisados. O fator “Aprendizagem Contínua” apresentou o maior valor de F (F = 1,127), mas a significância (Sig. = 0,325) também está acima do limite usual.

4.4 Analise da correlação de Pearson

A Tabela 11 demonstra em seus resultados a correlação de Pearson. A correlação de Pearson é uma técnica estatística para medir se duas variáveis estão linearmente relacionadas/associadas.

Tabela 11 – Correlação de Pearson

	AC	PD	CAE	EW	TEMPO_UFSM	IDADE
AC	1	,663**	,627**	,759**	0,076	0,073
PD		1	,733**	,602**	0,015	0,045
CAE			1	,636**	-0,043	-0,018
EW				1	0,021	0,031
TEMPO_UFSM					1	,687**
IDADE						1

Fonte: elaborada pelo autor (2024)

Nota:**, a correlação é significativa no nível 0,01; AC= Aprendizagem Continua, PD= Promoção de Dialogo, CAE= Colaboração e Aprendizagem em Equipe, EW= Empowerment

Existe uma associação positiva e significativa entre os quatro fatores analisados, ou seja, na medida que eu aumento um fator o outro também é aumentado. Por outro lado, pode-se verificar que não existe associação entre os quatro fatores analisados e as variáveis Idade e Tempo de UFSM.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente artigo é fazer uma análise das dimensões da organização que aprende a partir da percepção dos professores da UFSM. As quatro dimensões de uma organização que aprende são relevantes principalmente para o contexto dos docentes. Assim esta pesquisa concentra-se nos professores, vistos não somente como transmissores de conhecimento, mas também como facilitadores do aprendizado na instituição. O estudo procura entender como os docentes enxergam a organização que aprende em quatro aspectos fundamentais: aprendizado contínuo, incentivo ao diálogo, cooperação e aprendizado coletivo, e Empowerment.

A partir dos resultados desse estudo, percebe-se que na sessão 4.2 Análise descritiva das dimensões e itens do questionário na tabela 6 a variável, possuem liberdade de adaptar a dinâmica de trabalho conforme necessário, tem uma média mais alta que as outras (4,022), demonstrando que grande parte das pessoas concordam parcialmente (45,7%). Foi feito uma análise de correlação de Pearson e houve uma associação forte com os quatro construtos avaliados, na medida que a instituição incentiva o crescimento de um dos fatores o outro também tende a aumentar.

Esse estudo ajuda a compreender as dimensões de uma organização que aprende no contexto de uma instituição de ensino superior na percepção dos docentes, dado que eles são promotores de aprendizagem e atividades que fazem com que os alunos aprendam. Não foi obtida uma amostra para replicar os achados da pesquisa para todos os professores da instituição.

Tem-se como sugestão para um estudo futuro a replicação desse estudo em uma outra instituição, em um outro contexto, e fazer-se uma relação de uma organização que aprende com as práticas inovadoras de uma universidade.

A pesquisa foi restrita pois teve como respondentes somente os docentes da Universidade Federal de Santa Maria, fazendo com que seja limitado a generalização dos resultados para outras universidades. Os resultados apontam a necessidade de uma melhor prática de diálogo aberto e transparente entre a organização, preferencialmente em relação ao feedback, para promover um ambiente de aprendizagem mais cooperativo.

REFERÊNCIAS

- Arruda, S. C., de Lima, T. C. B., de Aquino Cabral, A. C., de Souza Ferraz, S. F., & Pinto, F. R. (2015). Cultura de aprendizagem e desempenho organizacional em OSCIPS. *Revista Pretexto*, 16(2), 98-116.
- Bordin, M. Z., de Mendonça Neto, O. R., de Aguiar, A. B., & Oyadomari, J. C. T. (2023). Direitos de decisão, percepção facilitadora de indicadores de desempenho e empoderamento psicológico: quase-experimento de campo com operadores de call center. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 17, e209228-e209228.
- de Souza Fernandes, S. R., & da Silva, F. L. G. R. (2020). Trabalho docente e inovação pedagógica no contexto dos Institutos Federais: a experiência da formação continuada por meio da aprendizagem baseada em problemas e da metodologia da problematização. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 1669-1684.
- Ferreira, J. (2023). *Dimensões da aprendizagem em organizações* (Doctoral dissertation).
- Meirinhos, M. F. A., & Osório, A. J. (2011). O advento da escola como organização que aprende: a relevância das TIC.
- 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. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12, 4-29.
- Pereira, G. U., de Lara Machado, W., & de Oliveira, M. Z. (2022). Questionário Dimensões da Organização que Aprende (DLOQ): Validação para o Contexto Brasileiro. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 22(1), 1858-1866.
- Santos, A. C. (2003). Gestão do conhecimento, da organização que aprende e de competências: a era digital. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 38(1).
- Santos, S. M. A. V., de Campos Belém, B., Parente, E. P., Júnior, H. G. M., Beker, J. C., de Andrade Filho, M. A. S., ... & da Silva, R. F. (2024). Estratégias para Fomentar a Colaboração e o Trabalho em Equipe Online. *GESTÃO DIREITO e TECNOLOGIA: Transformação Digital*, 15.
- da Silva, R. F., & Pantoja, M. J. (2023). Aprendizagem ativa: um novo olhar sobre organizações que aprendem. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(1), 174-195.

- Andrade-Vieira, R. D., & Puente-Palacios, K. E. (2023). O Impacto da Liderança nos Comportamentos de Aprendizagem das Equipes de Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 39, e39509.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis. In *Multivariate data analysis* (pp. 785-785).
- Abad, A., & Abad, T. M. (2022). Análise de conteúdo na pesquisa qualitativa. *Alternativas cubanas en Psicología*, 10, 28.
- Malhotra, N. K. (2020). *Marketing research: an applied prientation*. pearson.
- Marçal, D. R. (2023). A organização que aprende e sua relação com práticas Soft Lean: uma análise das atividades fins de uma instituição de ensino superior.
- Soelton, M. (2023). Conceptualizing organizational citizenship behavior and learning organization in the labor sector. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(1), 239-255.
- Floriani, E. V., & Steil, A. V. (2021). Processos de aprendizagem em equipe de projeto que utiliza metodologia ágil. *Revista de Gestão e Projetos*, 12(1), 149-171.
- Garg, P. M. P. (2020) Organização da aprendizagem e engajamento no trabalho: A papel mediador da resiliência dos fuci. *Revista Internacional de Gestão de Recursos Humanos* v. 31, n. 8
- Pereira, G. V.; Maranhão, K. C.; Campos, S. M. B. (2023) Aprendizagem orgânica. MBKM Master Business on Knowledge Management.
- Pacatolo, C. B. U.; Batista, M. G. J. (2024) III Jornada Internacional de Saúde pública. ISP Jean piagget Banguela.
- Pereira, G. O.; Aidar, s.; Lopes, V. A. F.; Rosalem, N.; Rosalem, V. (2021). Cultura organizacional e aprendizagem: uma revisão integrativa. *Enciclopédia Biosfera*, v.18 n.36, p.12

Como citar este artigo

Fassinato, A. E. P., & Klein, L. L. (2025). A organização que aprende na visão daqueles que ensinam: a percepção dos professores de uma universidade pública. *Revista Práticas de Administração Pública*, santa maria, v.9, e91622. <https://doi.org/10.5902/2526629291622>.