



Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Curso de Organização e Gestão da Educação

Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Monografia

**AS BARREIRAS DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE
CASO CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DE ÁGUA E SANEAMENTO –
CFPAS, CIDADE DE MAPUTO**

(2021-2024)

Alberto de Jesus Salvador

Maputo, Agosto de 2025

Faculdade de Educação

Departamento de Organização e Gestão da Educação

Curso de Organização e Gestão da Educação

Licenciatura em Organização e Gestão da Educação

Monografia

AS BARREIRAS DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DE ÁGUA E SANEAMENTO – CFPAS, CIDADE DE MAPUTO

(2021-2024)

Estudante: Alberto de Jesus Salvador

Supervisor: dr. Lourenço Chipire

Monografia apresentada à Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane em cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação.

Maputo, Agosto de 2025

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE

Eu, Alberto de Jesus Salvador, estudante da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane (UEM) curso de Licenciatura em Organização e Gestão da Educação (LOGED), na modalidade à distância, declaro por minha honra que a monografia que submeto é da minha autoria e constitui um requisito para a obtenção do grau e ou nível de Licenciatura em Gestão e Organização da Educação, estando todas fontes consultadas e devidamente identificadas ao longo do texto.

Maputo, Agosto de 2025

(Alberto de Jesus Salvador)

DEDICATÓRIA

O presente trabalho dedico a minha querida mãe **Clemência José Chambule**, que de certeza esta seria a sua grande e maior satisfação, o orgulho de ver seu filho, seu gêmeo a adquirir o grau de licenciatura.

Aos meus filhos (**Clemência, Ivandro e Lucas**), que entenderam as minhas ausências e me apoiaram com tanto carinho e compreensão.

AGRADECIMENTOS

Os agradecimentos em primeiro lugar vão para Deus pelo dom da vida, pela sabedoria, fé, amor, protecção e por ter permitido que fizesse o curso mesmo em meio a dificuldades.

Expresso a minha profunda gratidão ao meu supervisor Dr. Lourenço Chipire, por sua orientação experiente e encorajamento durante todo o processo de elaboração desta monografia, suas sugestões e feedback foram essenciais para o meu desenvolvimento académico.

Aos docentes ou professores da FACED/CEND, aos técnicos/funcionários pelo apoio prestado durante os quatro (4) anos da minha formação.

A Direcção do Centro de Formação Profissional de Água e Saneamento pelo acolhimento e todo apoio prestado durante o período de recolha de dados para a presente monografia.

Aos participantes do estudo: formadores, funcionários do CFPAS por terem aceitado participar e darem informações valiosas e a todos que directa ou indirectamente contribuíram para a concretização ou realização do presente trabalho.

Para minha família, meus filhos, e em especial a minha esposa que sempre foi meu alicerce e fonte de inspiração, seu apoio incondicional, amor e incentivo foram essenciais para superar os desafios e alcançar este objectivo.

Aos meus colegas de turma, companheiros de jornada vai a minha profunda gratidão pelo apoio emocional, troca de ideias, companheirismo, aprendizado mutuo e por terem tornado minha caminha mais leve e agradável.

“Obrigado a todos”

TABELA E GRÁFICOS

Tabelas

Tabela 1: Distribuição de amostra	14
Tabela 2: Perfil e influência do gestor na aprendizagem organizacional	25

Gráficos

Gráfico 1: Estrutura organizacional adoptada pelo CFPAS	20
Gráfico 2: Nível de satisfação dos formadores e funcionários face ao comportamento da direcção do CFPAS.....	21
Gráfico 3: Reacção da direcção quando os formadores e ou funcionários tencionam implementar novas ideias.....	22
Gráfico 4: Reacção dos formadores e funcionários quando se pretende introduzir novas ideias.....	23
Gráfico 5: Principais obstáculos que o centro encarra na introdução de novas ideias.....	24

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

CEND	-----	Centro de Ensino à Distância
CFPAS	-----	Centro de Formação Profissional de Água e Saneamento
EGFAE	-----	Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado
ETP	-----	Ensino Técnico Profissional
FACED	-----	Faculdade de Educação
LOGED	-----	Licenciatura em Organização e Gestão da Educação
MOPHRH	-----	Ministério das Obras Públicas, Habitação e Recursos Hídricos
OA	-----	Organização Aprendiz
UEM	Universidade Eduardo Mondlane

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE	i
DEDICATÓRIA.....	ii
AGRADECIMENTOS	iii
TABELA E GRÁFICOS.....	iv
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	v
RESUMO.....	vi
CAPÍTULO I: Introdução.....	1
1.Introdução	1
1.1 Problematização	3
1.2 Justificativa	4
1.3 Objectivos:	4
1.3.1 Objectivo geral:.....	4
1.3.2 Objectivos específicos:	4
CAPÍTULO II: Revisão da Literatura.....	5
2.1 Quadro teórico	5
2.1.1 Definição de conceitos-chave.....	6
2.1.2 Barreira de aprendizagem.....	6
2.1.3 Aprendizagem organizacional.....	6
2.1.4 Liderança organizacional.....	6
2.2 Barreiras de aprendizagem organizacional	6
2.3 Aspectos de liderança que dificultam a aprendizagem organizacional.....	8
2.4 Influência dos gestores na aprendizagem organizacional	9
2.5 Estratégias para promoção de aprendizagem nas organizações.....	10
CAPÍTULO III: METODOLOGIA	12
3. Metodologia.....	12

3.1 Descrição e caracterização do local do estudo.....	12
3.2 Método de pesquisa.....	12
3.3 Instrumentos e técnicas de recolha de dados.....	13
3.4 Questionário.....	13
3.5 População e amostra	13
3.5.1 População.....	13
3.5.2 Amostra.....	13
3.5 Análise e tratamento de dados	14
3.6 Questões éticas.....	14
3.7 Limitações / obstáculos da pesquisa	15
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	16
4.1 Estilo de cultura organizacional adoptada pelo centro.....	16
4.2 Como os funcionários aprendem a cultura.....	16
4.3 Estrutura organizacional	17
4.4 Tipos de estrutura organizacional	17
4.4.1 Estrutura Linear	17
4.4.2 Linha-staff.....	17
4.4.3 Estrutura funcional.....	17
4.5.4 Estrutura por projecto	18
4.6.5 Estrutura matricial.....	18
4.5 Aspectos que dificultam ou facilitam a aprendizagem nas organizações	19
4.6 Estilo/tipo de estrutura organizacional adoptada pelo CFPAS	20
4.7 Nível de satisfação dos formadores e funcionários ao comportamento da direcção do CFPAS.....	21
4.8 Reacção da Direcção do CFPAS, formadores e funcionários diante da introdução de novas ideias	22
4.9 Principais obstáculos na implementação de novas ideias	23
4.10 Perfil e influência do gestor na aprendizagem organizacional.....	24
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	27
5.1 Conclusões	27
5.2 Sugestões.....	27
Referências Bibliográficas	29
APÊNDICES.....	32
Apêndice 1: Questionário para os professores.....	33

Apêndice 2: Requerimento dirigido à FACED solicitando credencial para recolha de dados.....	36
ANEXOS	37
Anexo 1: Fotografia do CFPAS.....	38
Anexo 2: Credencial passada pelo CEND para o CFPAS	39

RESUMO

O presente trabalho constitui uma investigação científica cujo objectivo é identificar os agentes que dificultam a aprendizagem organizacional em uma organização. Apresenta uma revisão do referencial teórico disponível, mediante análise conceitual e crítica dos aspectos mais relevantes e pertinentes ao tema. Na sequência descreve a opção metodológica da pesquisa realizada na modalidade de pesquisa qualitativa, que contempla um estudo de caso único. A investigação foi realizada no CFPAS - Centro de Formação Profissional de Água e Saneamento, recorrendo ao questionário, formadores e/ou funcionários da instituição. A visão dos questionados revela que a busca do CFPAS pela sobrevivência diante das contínuas mudanças e em um processo evolutivo mas há situações em que a aprendizagem é definida por barreiras impostas intencionalmente ou não. Por se tratar de estudo de um caso específico, a pesquisa não possibilita que as conclusões sejam estendidas a outras organizações e ou instituições de características semelhantes, tão pouco que sejam generalizadas. Contudo, obteve-se uma visão sobre a forma pela qual o fenómeno da aprendizagem pode ser prejudicado em uma organização. Barreiras de aprendizagem são obstáculos pessoais, cognitivos ou sociais que podem surgir em qualquer lugar, a qualquer momento e que impedem os alunos de aprenderem de forma natural com vista atingir seus objectivos. Facilitadores de aprendizagem são profissionais que criam ambientes para que os alunos, crianças, adultos, ou organizações construam o próprio conhecimento, actuando como mediadores e não como meros transmissores de informação promovendo a participação activa, autonomia e desenvolvimento de habilidades socioeconómicas através de experiências, perguntas e desafios, transformando o aprendizado em um processo engajador e personalizado. Para superar as barreiras de aprendizagem é necessário o uso de estratégias como a diversificação de métodos visuais, orais, práticos para personalizar o ensino e criar um ambiente de apoio e combater factores psicológicos.

Palavras-Chave: Barreiras. Aprendizagem nas Organizações. Liderança.

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1. Introdução

O presente trabalho tem como tema *As Barreiras de Aprendizagem nas Organizações: Estudo de Caso Centro de Formação Profissional de Água e Saneamento*. No período de 2023 a 2024, onde pretende-se perceber o estilo de liderança adoptada no Centro de Formação Profissional de Água e Saneamento, bem como a sua influência no processo de aprendizagem organizacional.

A sobrevivência de uma organização está condicionada à capacidade de seus gestores para identificar mudanças e agir no sentido de adaptá-la e aproveitar novas oportunidades. Como uma das formas de encontrar soluções para problemas que se apresentam constantemente, a aplicação dos conhecimentos adquiridos com as experiências do passado promove um carácter evolutivo que requer constante adaptação.

Diante da necessidade de mudança, os indivíduos agem e impelem a organização a agir em busca de caminhos que lhes pareçam os mais adequados. O exercício de identificar novos fatos ocorridos no meio ambiente e analisá-los com o objectivo de promover a adaptação da organização resulta em conhecimentos que, em essência, representam o resultado de processos de aprendizagem.

Yukl (1994) diz que a liderança é como um processo de influência que implica a interpretação dos acontecimentos pelos seguidores, a eleição dos objectivos para a organização ou grupo, a organização das actividades para alcançar os objectivos, a motivação e empenho dos seguidores para atingir os objectivos, a manutenção das relações de colaboração e do espírito de equipa e a angariação de apoio bem como a cooperação de sujeitos exteriores ao grupo ou organização.

Syroit (1996) apresenta a liderança como um conjunto de actividades exercidas por um sujeito detentor de uma posição hierarquicamente superior, direccionadas para a condução e orientação das actividades dos outros sujeitos, com o propósito de atingir eficazmente o objectivo do grupo.

Barroso (2005) citado em Mucova (2018) diz que o envolvimento de todos os agentes da educação na gestão deste processo, constitui uma das temáticas mais destacadas na abordagem educacional actual, deste modo, há uma necessidade de se reflectir sobre a liderança escolar, deve ser vista como sendo a condição para que ocorra o processo de aprendizagem

organizacional e por conseguinte melhorar o desempenho das escolas. Sendo assim, a liderança democrática é a condição essencial para o melhoramento de acções educativas, devido a participação de todos actores no processo decisório.

A aprendizagem organizacional é um processo contínuo de aquisição, armazenamento, partilha e utilização de conhecimentos e experiências pela organização, com o objectivo de melhorar a sua performance e adaptação ao ambiente. É um processo essencial para a inovação, a adaptação a mudanças e a melhoria contínua.

No que concerne a estrutura, o presente trabalho apresenta a seguinte organização:

- ✓ O CAPÍTULO I – com a designação de introdução, nele consta a contextualização do problema de pesquisa, a justificativa, e os objectivos da pesquisa.
- ✓ O CAPÍTULO II - compreende a revisão da literatura, trazendo toda abordagem teórica sobre o tema.
- ✓ O CAPÍTULO III – apresenta aspectos metodológicos que serviram de base na orientação e realização do presente trabalho.
- ✓ O CAPÍTULO IV – nele faz-se a apresentação e análise dos resultados.
- ✓ CAPÍTULO V – finalmente o capítulo que apresenta as conclusões e possíveis recomendações e ou sugestões.

1.1 Problematização

Actualmente as organizações estão em constantes mudanças, sendo que há necessidade de uma liderança sólida para obtenção dos seus objectivos. O mundo actual vivido pelas organizações exige que aprendam, mas devido ao modelo de liderança por elas adaptadas faz com que a organização se torne cada vez mais burocrática.

As organizações burocráticas não conseguem controlar as mudanças impostas pelo meio em que estas estão inseridas.

A essência da liderança passa pela influência que é exercida sobre os seguidores.

De acordo com Rego (1997) apresenta a influência como um processo transaccional no qual um indivíduo ou grupo adopta com o propósito de modificar o comportamento de um outro sujeito ou grupo num determinado sentido. A eficácia do líder está intimamente ligada com a sua capacidade de influenciar não só os seguidores como também os pares ou agentes externos.

Com efeito, a capacidade de influência advém não só das bases do poder que o líder possui, como também da forma como as operacionaliza.

Na maioria das instituições públicas moçambicanas, sobretudo do ensino, nota-se um maior rigor, isto é, uma burocracia que faz com que estas estejam, limitadas aos regulamentos, leis, programas e decretos, impedindo deste modo a aprendizagem dos colaboradores da organização. Igualmente é notória uma liderança autocrática que dificulta a própria aprendizagem organizacional.

Neste sentido, a compreensão de como os gestores podem influenciar no processo de aprendizagem nas organizações está se tornando cada vez mais relevante, devido à importância de aprendizagem organizacional para o desempenho individual e colectivo dos membros da organização.

Tendo em consideração a esta problemática, coloca-se as seguintes perguntas de partida:

- ✓ *Que barreiras existem na aprendizagem organizacional dos funcionários do CFPAS?*
- ✓ *Ate que ponto as barreiras influenciam na aprendizagem dos funcionários do CFPAS?*

1.2 Justificativa

O meu interesse pela escolha deste tema advém do facto de ainda existirem varias organizações grudadas ao autoritarismo dificultando deste modo o desenvolvimento das organizações, o bem-estar e satisfação dos seus colaboradores e ou funcionários na prossecução dos objectivos que norteiam a organização.

Deste modo, pretendo aprofundar o conhecimento sobre o tema em alusão e igualmente encontrar formas e ou mecanismos para quebrar as barreiras de aprendizagem nas organizações.

O tema é de extrema importância, pertinente para as organizações e sociedade, sobretudo para as instituições do estado uma vez que vai despertar o interesse sobre o funcionamento de uma organização aprendente.

A razão da elaboração deste trabalho é de despertar aos gestores das organizações, particularmente as educativas, a tornar as suas organizações em aprendentes o que faz com que elas sejam flexíveis diferentemente das empresas tradicionais que são pela natureza lentas e que conduzem as organizações ao fracasso.

Outrossim, as cartas anonimas saídas do CFPAS e enviadas ao Ministro das Obras Públicas, Habitação e Recursos Hídricos logo após a nomeação do actual Director no ano 2021, situação que persistiu até ano 2024.

1.3 Objectivos:

Sobre os objectivos o presente estudo pretende:

1.3.1 Objectivo geral:

Analisar as barreiras de aprendizagem organizacional no CFPAS período (2021-2024).

1.3.2 Objectivos específicos:

- ✓ Identificar as principais barreiras enfrentadas pelos gestores do CFPAS no Processo de Aprendizagem Organizacional;
- ✓ Ilustrar aspectos de liderança que dificultam a aprendizagem organizacional no CFPAS;
- ✓ Demonstrar a influência dos gestores no processo de aprendizagem organizacional no CFPAS;
- ✓ Apresentar estratégias que promovem a aprendizagem nas organizações.

CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo revisa alguns princípios e conceitos presentes na literatura relacionada à aprendizagem nas organizações, buscando esclarecer a linha teórica adotada no contexto do trabalho.

Destaca em especial como a aprendizagem se processa no interior das organizações e de que forma ela pode ser facilitada e ou dificultada.

2.1 Quadro teórico

Estudos feitos por Carapeto e Fonseca (2006) concluíram que a definição de aprendizagem organizacional emergiu na década de 1990, tendo sido Peter, S. na sua obra intitulada *The Fifth Discipline* (1990), o primeiro autor a defini-la como uma organização que coloca a aprendizagem no centro dos seus valores e dos processos operacionais, fazendo o uso intencional da aprendizagem dos indivíduos, das equipas, entre unidades orgânicas, níveis hierárquicos mas também com ambiente externo, para transformação em permanência a organização de forma a trazer uma satisfação sempre maior de todos colaboradores.

Lima (2011) na sua obra intitulada *“A escola como organização aprendente e o processo de gestão na educação básica”* afirma que um estilo de liderança usado numa perspectiva escolar reflexiva requer a necessária compreensão das práticas de liderança, considera a boa aprendizagem dos alunos como sendo a finalidade da escola, de tal forma que abra espaço para uma aprendizagem organizacional.

António e Costa (2017) afirmam que aprendizagem é tida como uma capacidade dinâmica que sustenta a expressão das restantes capacidades dinâmicas. Mostrando como os domínios da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional podem ser uma poderosa ferramenta influenciadora de mudança organizacional, trazendo uma vida nova a organização e à cadeia processual da empresa no processo de mudança, provando que uma gestão eficiente dos recursos pode ser o principal foco de vantagem competitiva.

2.1.1 Definição de Conceitos-chave:

2.1.2 Barreira de aprendizagem

Segundo Oliva (2016) barreiras de aprendizagem são desafios enfrentados pelos alunos nas escolas ou organizações que podem ser amenizados ou eliminados se as barreiras à aprendizagem e à participação forem identificadas e minimizadas.

2.1.3 Aprendizagem organizacional

De acordo com Chiavenato (2004), a aprendizagem refere-se à aquisição de capacidades, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências ao longo da vida humana.

Na visão de Senge (2006) aprendizagem organizacional é aquela onde as pessoas expandem e ampliam de forma intensa a capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde é valorizado o esforço e a participação colectiva para um bom desenvolvimento das tarefas, em suma, essa abordagem, valoriza o lado crítico e criativo das pessoas, preza pelo colectivo, onde todos opinam, contribuem, cresçam, trocam concepções e, o mais importante, que aprendem juntas.

2.1.4 Liderança organizacional

Na óptica de Rodrigues et al (s/d) liderança organizacional é aquela exercida sobre uma organização, tanto positiva quando bem adoptada e com clareza, quanto negativamente se tem por exemplo uma pessoa não preparada para ser líder de uma organização ou equipa. Diga-se, no caso de um líder que não está preparado. A liderança não é somente algo nato, é uma característica, um perfil, que pode ser aprendido, estimulado, aprimorado e as actitudes de um líder são tao importantes e influenciadoras que reflectem directamente em uma organização, pois pode exercer papel motivador na actuação de uma equipa.

2.2 Barreiras de aprendizagem organizacional

De acordo com Senge (1999) abordam desafios como falta de apoio da liderança, cultura de medo de errar, problemas de comunicação, falta de tempo/recursos, resistência à mudança e dificuldades na gestão e compartilhamento do conhecimento, impedindo a criação, disseminação e uso de novas informações para a melhoria contínua. Senge (1992) apresenta sete tipos de barreiras de aprendizagem nas organizações a saber:

Eu sou minha posição: que se refere ao foco demasiado na sua posição dentro da organização, implicando que a sua responsabilidade se limita às funções específicas da sua posição, portanto

com um sentido de responsabilidade reduzido relativo às implicações do seu trabalho sobre os resultados da organização;

Em resultado da limitação anterior: há uma propensão para assumir que a responsabilidade por um eventual mau desempenho, seja da responsabilidade de outrem – “o inimigo está lá fora”;

Ilusão de ser pró-activo: constitui uma barreira na medida em que os gestores têm tido a apetência para agir alegadamente de forma pró-activa, face aos problemas previamente identificados, ao contrário de ter uma postura reactiva. Contudo, Senge (1992) esclarece que a verdadeira proactividade seria aquela que advém da análise anterior do grau de contribuição pessoal para os problemas identificados;

O foco nos eventos: constitui um outro tipo de barreira, pois leva à procura da causa imediata daquele determinado evento e respectiva explicação. Entretanto, o foco demasiado em eventos singulares, pode causar, segundo Senge (1992), distração suficiente para não se considerar os padrões de longo prazo, que poderão estar por detrás daquele determinado evento e, posteriormente, entender as suas causas;

Parábola da rã fervida: está relacionada à necessidade de redução do ritmo frenético de análise, para um mais atento aos processos à volta, partindo do entendimento de que a aprendizagem é um processo gradual e que, portanto, requer maior atenção aos processos;

Experiência humana: tornou-se na principal fonte de aprendizagem, contudo, no contexto da gestão de organizações, as reacções às acções e decisões tomadas são consequências visíveis num futuro, algumas vezes distante, pelo que, há que considerar a importância do sector de pesquisa e desenvolvimento, a importância da política de recrutamento e a definição do ambiente organizacional;

Mito de equipa de gestão: que está associada à necessidade de manter uma certa aparência de coesão na equipa de gestão, evitando o confronto de ideias, de modo a preservar relações, mantendo assim uma impressão de que a equipa é coesa, que, por seu turno, tem o potencial de ser incompetente.

2.3 Aspectos de liderança que dificultam a aprendizagem organizacional

A liderança ineficaz é um dos maiores desafios para o sucesso das organizações, um líder tem o poder de influenciar até 70% do engajamento da sua equipa diminuindo a qualidade do trabalho.

Por isso, identificar e solucionar falhas na gestão é uma das acções mais estratégicas que um líder pode tomar visando garantir o desempenho e o crescimento sustentável da sua organização.

Uma liderança ineficaz é resultado de erros acumulados ao longo do tempo, prejudicando diretamente a dinâmica da equipa.

Para entender o que leva um líder ao fracasso, é importante observar comportamentos e actitudes que indicam deficiências na sua atuação tais como:

Falta de engajamento: A falta de engajamento de um gestor afecta negativamente o desempenho colectivo. Quando o líder não se envolve com o trabalho dos colaboradores e demonstra desinteresse pelo desenvolvimento individual, ele falha em inspirar e direccionar a equipa.

Problemas na comunicação: Gestores que não se comunicam clara e consistentemente geram incertezas. Esse comportamento pode ser identificado pela falta de feedbacks contínuos ou por expectativas pouco definidas.

Ausência de empatia: Um líder que não pratica a empatia não estabelece conexões emocionais com seus liderados, o que pode desengajar profissionais de todas as gerações.

Falta de apoio e desenvolvimento: Uma liderança ineficaz negligência o crescimento profissional de suas equipas, deixar de investir em treinamento limita o potencial dos liderados e impacta negativamente os resultados.

Falha na gestão de conflitos: Entender como um líder deve agir em situações difíceis é essencial para manter a eficácia da gestão. Líderes ineficazes ignoram falhas ou reagem de maneira desproporcional ao cenário, intensificando tensões e minando a confiança dos talentos.

Não reconhecer ou recompensar bons desempenhos: A falta de reconhecimento é um dos maiores problemas de liderança. Quando o gestor não valoriza as conquistas dos funcionários, eles percebem que seu esforço não tem importância, reduzindo o senso de pertencimento.

Tomada de decisões autoritárias: Gestores que tomam decisões isoladamente, sem ouvir a equipa, causam insegurança. Esse estilo de liderança impede os profissionais de se sentirem parte do processo, provocando frustração no longo prazo.

Incapacidade de adaptação: O mundo corporativo requer gestores flexíveis e abertos à mudança. A resistência à inovação dificulta a evolução da instituição e desestimula a criatividade das pessoas, prejudicando a competitividade organizacional.

2.4 Influência dos gestores na aprendizagem organizacional

A Cultura Organizacional, segundo Schein (1993): “É o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas”.

Percebe-se em Schein (1993) a preocupação de ir além dos comportamentos observáveis e dos valores que podem ser justificados conscientemente. Ainda que admita a importância desses elementos, ele privilegia a força de alguns pressupostos subjacentes, que são tipicamente inconscientes e os que realmente determinam como os membros de um grupo percebem, sentem e pensam. De acordo com esse autor os pressupostos são eles próprios respostas aprendidas. Mas, como um valor leva a um comportamento, e como tal comportamento começa a resolver os problemas, esse valor é gradualmente transformado num pressuposto subjacente sobre como as coisas realmente são.

À medida que o pressuposto é crescentemente internalizado como verdade ele sai do nível da consciência, ou seja, passa a ser uma verdade inquestionável. Entende-se desta forma que as atitudes e os comportamentos das pessoas em uma organização são influenciados pela cultura existente. Os valores e a cultura da organização têm significativo impacto sobre o processo de aprendizagem e sobre o grau de eficácia com que a empresa pode se adaptar a mudanças. A comunicação deficiente entre pessoas e entre organizações pode ser um importante impedimento ao aprendizado e à melhoria da qualidade.

Braga (2013) apresenta as seguintes características ou influências de gestores numa organização que aprende:

Competitividade: aqui faz-se referência ao desejo da organização de competir e tornar-se melhor em relação aos seus concorrentes, o que leva a organização a aprender novas formas de trabalhar constantemente, a fim de superar a sua concorrência;

Flexibilidade: há uma necessidade das organizações tornarem-se flexíveis, com recurso a modelos de liderança menos burocrática, fazendo com que a organização aprenda a criar mais, a produzir mais, além de favorecer a adaptação diante das constantes mudanças do mercado;

Criatividade: as organizações escolares mais criativas atraem mais os clientes, surpreender a concorrência, surpreender os próprios funcionários é a criatividade atravessando das actividades da organização e garante maior vantagem competitiva perante a concorrência;

Inovação: fazer algo novo ou fazer o inesperado, antever as necessidades dos clientes e produzir aquilo que ninguém imaginou, a inovação exige constante aprendizado para que os projectos sejam melhorados e executados, a ponto de se tornar realidade;

Gestão do conhecimento: uma organização que aprende tem uma característica peculiar que consiste em difundir o conhecimento e experiência adquirida. Desta forma, é a melhor forma de transformar uma empresa, pois demonstra interesse tanto no mercado quanto no colaborador interno, o que facilita a motivação e transforma a empresa num ambiente de inteligência colaborativa.

Gestão da informação: neste tipo de organização cria-se ambientes colaborativos de ideias e novas práticas organizacionais, compartilhando os sucessos e realizações de cada departamento, motivando os outros a actuar de forma a alcançar o sucesso também, eliminando barreiras e diferenças, criando-se amizades entre as partes.

Tendo em conta o conjunto de ideias acima apresentadas conclui-se que uma organização que aprende deve possuir um conjunto de características que a diferem das organizações de natureza burocrática. Nas organizações aprendentes nota-se uma maior participação dos colaboradores na gestão da empresa, uma vez que abre espaço para a produção de novas ideias, tornando a organização mais competitiva.

2.5 Estratégias para promoção da aprendizagem nas organizações

Para Senge et al (s/d) afirmam que as estratégias para promover a aprendizagem organizacional focam em criar uma cultura de segurança psicológica, incentivar o compartilhamento de conhecimento, usar feedback contínuo, e implementar metodologias activas, destacando a

importância da liderança e sistemas adaptáveis para transformar problemas em aprendizado e crescimento. Os autores apresentam as seguintes estratégias chaves:

Cultura de Segurança psicológica: Criar um ambiente onde colaboradores se sintam seguros para errar, experimentar e questionar, sem medo de punição, transformando falhas em oportunidades de aprendizado;

Compartilhamento de conhecimento: Promover a troca de experiências (tácito) e informações (explícito) através de comunidades de prática, mentorias e redundância de informação;

Liderança comprometida: Líderes devem ser os "advogados" do aprendizado, envolvendo-se e modelando comportamentos de aprendizado contínuo;

Metodologias activas: Implementar aprendizagem baseada em problemas para engajar os colaboradores na resolução de desafios reais;

Feedback contínuo e construtivo: Estabelecer canais para dar e receber feedback regularmente para o desenvolvimento individual e colectivo;

Foco no desenvolvimento pessoal e carreira: Oferecer planos de carreira e desenvolvimento que alinhem os objectivos individuais com os da empresa.

Uso de tecnologia: Utilizar ferramentas digitais para facilitar o acesso a informações, treinamentos e colaboração;

Reflexão Sistêmica: Encorajar a análise profunda de problemas, entendendo o contexto e as interconexões, em vez de buscar apenas culpados.

Ao aplicar essas estratégias, inspiradas por esses autores, as organizações se tornam mais adaptáveis e inovadoras, como exemplificado por empresas que investem em uma cultura de aprendizado contínuo.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

3. Metodologia

Para o presente trabalho primou-se pela realização da pesquisa qualitativa. A escolha desta pesquisa é pelo facto de permitir a compreensão de fenómenos de uma forma mais profunda e com recurso ao questionário.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010) a pesquisa qualitativa procura analisar e interpretar aspectos mais profundos.

3.1 Descrição e caracterização do local do estudo

A pesquisa teve lugar no Centro de Formação Profissional de Água e Saneamento, localizado na cidade de Maputo, Av. Do Trabalho nº 1441 e baseou-se no questionário e em perguntas mistas (abertas e fechadas).

O CFPAS é uma instituição pública criada em 1978 e é tutelado pelo Ministério das Obras Publicas, Habitação e Recursos Hídricos – MOPHRH, vocacionado ao ETP (Ensino Técnico Profissional) nos domínios de Água, Saneamento e Gestão de Recursos Hídricos.

O centro é composto por 53 funcionários sendo 20 professores todos geridos pelo EGFAE e Lei do Trabalho para caso dos professores a tempo parcial, possui 11 salas de aulas construídas, sendo 5 no rés-do-chão e 6 no primeiro andar. O CFPAS tem mais de 100 alunos, sobre a estrutura física o centro tem uma construção moderna conta com 4 casas de banho em conformidade com o sexo.

3.2 Método de pesquisa

Quanto a forma de abordagem do problema, realizou-se uma pesquisa qualitativa.

Segundo Gil (2017), a pesquisa qualitativa é aquela que se concentra na análise de macroprocessos, no estudo de acções sociais individuais e grupais, com um exame intensivo dos dados e uma abordagem heterodoxa na análise. Esta abordagem valoriza a interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados, reconhecendo a importância da subjectividade e do contexto na pesquisa.

De acordo com Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenómenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

3.3 Instrumentos e técnicas de recolha de dados

As técnicas de recolha de dados são os recursos e ou métodos utilizados para obter informações, dados relevantes para uma investigação, análise ou tomada de decisões. Estes instrumentos permitem ao pesquisador colectar dados de forma sistemática e eficaz.

3.4 Questionário

Pardal e Correia (1995) que consideram a técnica como “um instrumento de trabalho que viabiliza a realização de uma pesquisa”.

Lessard-Hérbert, Goyette e Boutin (1990) que indicam que o “pólo técnico” de uma investigação é representado pelo processo de recolha de dados sobre o “mundo real”, sendo este susceptível de ser observado, considerando a sua subjectividade.

Turato (2003) que considera método, como sendo um conjunto de regras que elegemos num determinado contexto para se obter dados que nos auxiliem na explicação ou na compreensão dos constituintes do mundo.

Hegenberg (1976), para ele, método é o “caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão de modo reflectido e deliberado”.

Deste modo, na presente pesquisa o questionário foi feito um pré-teste para a verificação da fiabilidade. O mesmo foi feito a um conjunto de pessoas de outras instituições a fim de averiguar a pertinência das perguntas.

3.5 População e amostra

3.5.1 População

Segundo Livi-Bacci (1993) população é o conjunto de indivíduos constituídos de forma estável, ligado por características territoriais, políticas, jurídicas, étnicas e religiosas. Na presente pesquisa recorreu-se a formadores e ou funcionários. Cujas população é composta por 33 elementos.

3.5.2 Amostra

De acordo com Marconi e Lakatos (2003) amostra é a parte representativa de um universo (população). Nesta ordem, a amostra foi composta por 33 funcionários, incluído o grupo de

professores e ou formadores, todos funcionários do Centro de Formação Profissional de Água e Saneamento. Para a selecção da amostra baseou-se numa averiguação probabilística aleatória simples, para garantir maior transparência na selecção da amostra de modo que se garanta a representatividade da amostra e tendo sido seleccionada por acessibilidade.

Tabela 1: Distribuição de amostra

Idade	Sexo		Formação		
	M	F	Nível básico	Nível médio	Licenciatura
26 - 30	0	2	2	0	0
31 - 40	6	2	0	7	1
41 - 50	14	3	3	5	10
+50	4	2	2	2	1
Total	24	9	7	14	12
	33		33		

Fonte: dados da pesquisa

3.5 Análise e tratamento de dados

Sobre o tratamento e análise de dados usou-se o questionário que consistiu na correlação de conteúdos com as metas que pretende alcançar durante e no fim da pesquisa, descrevendo métodos e técnicas com vista a atingir o objectivo.

3.6 Questões éticas

Qualquer pesquisa exige a apresentação de questões éticas procedidos durante a elaboração da pesquisa. O questionário foi apresentado a pessoas em pleno gozo das suas capacidades, deontologia profissional tais como:

- ✓ A privacidade, as informações partilhadas pelos respondentes foram tratadas segundo os padrões de privacidade de modo a resguardar a figura do respondente;
- ✓ Garantiu-se o anonimato dos profissionais questionados;
- ✓ Confidencialidade, as informações classificadas foram tratadas de forma sigilosa;
- ✓ Consentimento – o poder de escolha e decisão de participar no questionário por parte dos sujeitos foi por eles consentido e aprovado.

Igualmente foi necessário solicitar autorização à Direcção do Centro de Formação Profissional de Água e Saneamento, tendo sido autorizada a realização da pesquisa.

3.7 Limitações / obstáculos da pesquisa

Tal como em qualquer tipo de pesquisa existem limitações e ou obstáculos de varia ordem, para o presente trabalho destaca-se duas limitações, a demora dos professores/funcionários na devolução dos questionários, e nove (9) respondentes não devolveram cuja planificação numa primeira fase era de 42 respondentes e acabou-se reduzindo a amostra para 33 respondentes.

A segunda limitação foi a fraca compreensão das afirmações dos questionários por parte de alguns professores e funcionários que acabaram não respondendo parte de questões. Acredita-se, que se não fosse por estes constrangimentos a pesquisa teria sido melhor.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo faz-se a apresentação e descrição dos resultados obtidos no campo através da colheita de dados com recurso ao inquérito por questionário.

4.1 Estilo de cultura organizacional adoptada pelo centro

Segundo o autor e filósofo, Charles Handy, existem quatro tipos de cultura organizacional:

Cultura de Poder – consiste na centralização do poder numa única pessoa;

Cultura de Tarefas – começa pela definição de um problema para, então, dirigir os esforços necessários para sua solução.

Cultura de Pessoas - a valorização dos colaboradores é um dos principais elementos da cultura organizacional de pessoas. Uma empresa que adopta esta cultura compreende que os funcionários e toda a equipa são a chave para o sucesso.

Cultura de Papéis - procura definir claramente qual a função de cada colaborador. Se por um lado o planeamento pode parecer interessante, por outro, é um cenário com pouca abertura para a inovação.

O CFPAS adopta uma cultura organizacional baseada no poder, aqui todo poder é para a figura do seu director, os directores adjuntos mesmo em suas áreas específicas não tem poder de decisão.

4.2 Como os funcionários aprendem a cultura

Os funcionários aprendem a cultura organizacional através de várias formas, como histórias, rituais, símbolos materiais e linguagem. Contos e passagens sobre o fundador da organização, lembranças, sobre dificuldades ou eventos especiais, regras de conduta, corte e recolocação de funcionários.

4.3 Estrutura organizacional

Estrutura organizacional é um meio para que a organização alcance seus objectivos e estratégias, reflectindo como as actividades são distribuídas, como as decisões são tomadas e como é feita a comunicação.

4.4 Tipos de estrutura organizacional

- ✓ *Linear;*
- ✓ *Linha-staff;*
- ✓ *Funcional;*
- ✓ *Por projectos;*
- ✓ *Matricial;*

4.4.1 Estrutura Linear

A inspiração desse tipo de estrutura vem de organizações tradicionais antigas, como as militares e religiosas. A disciplina e a obediência são características marcantes da estrutura linear, pois nela a autoridade segue rigidamente a cadeia de comando (hierarquia vertical) fluindo do superior até o inferior, incluindo todos os homens, sem qualquer excepção. É um tipo de estrutura simples.

4.4.2 Linha-staff

É um tipo de estrutura que reúne características de outros dois: a linear e a funcional. A característica marcante da estrutura linha, que também é conhecida como linha-staff, é a separação entre os departamentos operacionais (executivos) e os departamentos de apoio e suporte (assessores) que coexistem mas com funções diferentes.

4.4.3 Estrutura funcional

A estrutura funcional é uma das mais comuns e costuma ser facilmente encontrada nas organizações. Ela é chamada de funcional por usar as funções organizacionais como referência para a divisão das responsabilidades e autoridades, formando um processo lógico de desenho da estrutura organizacional.

4.5.4 Estrutura por projecto

Neste tipo de estrutura as competências e os recursos da organização são alocados em torno de projectos, e não em unidades que representam as funções da organização. Ele é adequado para quem geralmente não realiza actividades rotineiras.

Deste modo este tipo de estrutura é adequado para indústrias que trabalham por encomenda.

Nesta estrutura, as funções dão origem às unidades organizacionais, designando-lhes actividades bem definidas e especializadas. A ideia é que a eficácia e a eficiência de uma organização sejam alcançadas.

4.6.5 Estrutura matricial

Caracteriza-se pela sobreposição de outros tipos, em geral há fusão da estrutura funcional com a de projectos. Ela é adequada para organizações que querem manter a especialização promovida pela estrutura funcional, mas que também são orientadas a projectos, nos casos em que, para sua execução um projecto depende de recursos de diversos departamentos.

É importante dizer que não existe um tipo de organização ideal de estrutura organizacional. Fundamental e que auxilie no funcionamento da organização de maneira eficaz, atingindo os objectivos e cumprindo a missão da organização.

4.5 Aspectos que dificultam ou facilitam a aprendizagem nas organizações

Autores	O que dificulta	O que facilita
Fredman, Lipshitz e Overmeer (2001) Scherer e Tran (2001)	Sistemas punitivos rigorosos, intolerantes a erros; Crenças e interesses individuais e de grupos específicos; Falta de equilíbrio na divisão de poder e responsabilidade; Falta de motivação dos colaboradores para aprender.	Tolerância a erros, sem punição; Julgamentos fundamentados em factos, acima de interesses políticos; Comprometimento da organização em aprender.
Argyris e Schon (1996) Berthoin Antal, Lenhardt e Rosenbrock (2001) Edmondson (1999, 2002, 2008) Kim (1993) Schein (1993) Starbuck e Hedberg (2001)	Atitudes defensivas; Modelos mentais construídos pela experiência; Dificuldade em desaprender Percepções dissonantes entre indivíduos e grupos; Aprendizagem fragmentada; Reflexão incompleta; Processo de comunicação trancado e incompleto.	Clima favorável à mudança e inovação; Desconstrução dos modelos mentais vigentes; Compartilhamento de crenças e percepções; Visão integrada e sistémica; Eficácia do processo de comunicação.
Fiol e Lyles (1985) Morgan (1996)	Estruturas organizacionais centralizadas e departamentais	Estruturas organizacionais flexíveis, que despertam a atenção dos indivíduos para relações de causa e efeito interdepartamentais
Sadler (2001)	Lideranças sábias, liberadas de aprender	Líderes com humildade para reconhecer limites e admitir a necessidade de aprender

Fonte: elaborado pelo autor

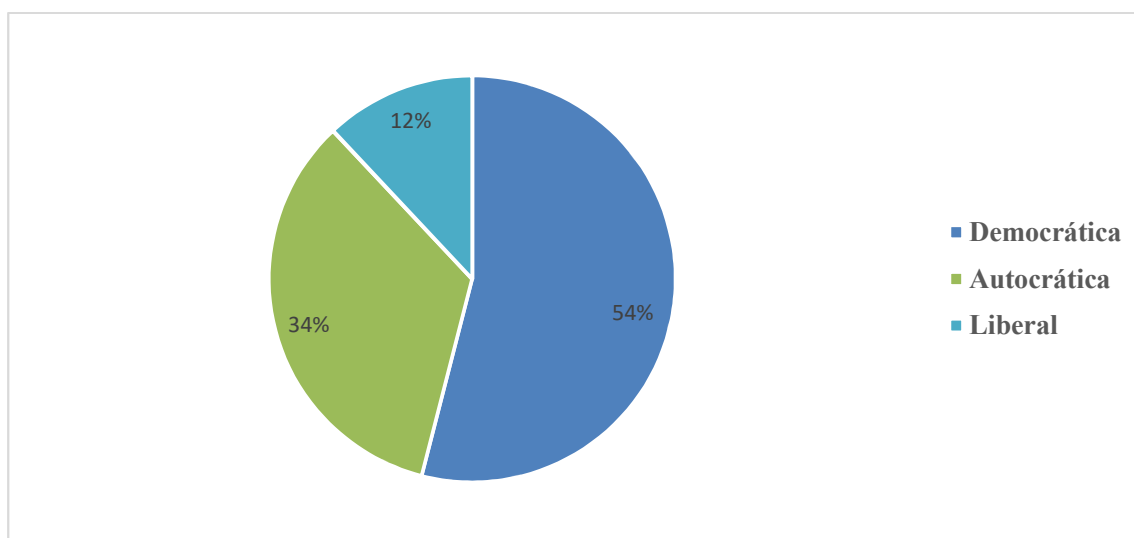
O presente capítulo é reservado para a descrição dos resultados obtidos no campo através da colheita de dados com recurso ao inquérito por questionário.

4.6 Estilo/tipo de estrutura organizacional adoptada pelo CFPAS

No que concerne a estrutura organizacional adoptada pelo centro na tomada de decisão, colocou-se a seguinte questão: *como caracteriza a estrutura organizacional adoptada pela direcção do CFPAS na implementação de ideias novas?*

Tendo como base a questão colocada obteve-se resultados descritos no gráfico abaixo:

Gráfico 1: Estrutura organizacional adoptada pelo CFPAS



Fonte: dados da pesquisa

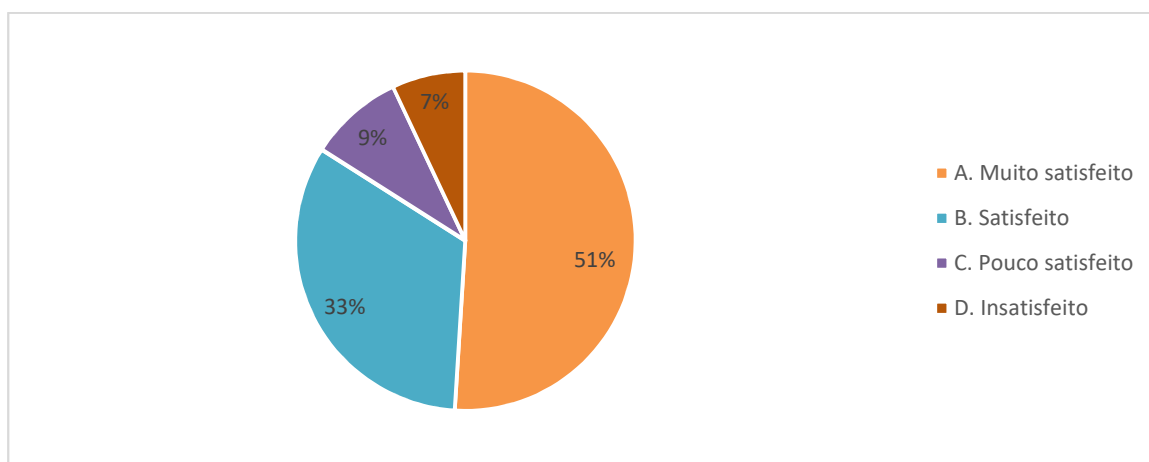
O gráfico acima apresenta o resultado da pesquisa, onde 54% afirmou que a estrutura organizacional era democrática, 34% afirmou que era autocrática e 12% afirmou que era liberal.

No entanto, através dos dados apresentados, os inqueridos mostram claramente que a estrutura organizacional a nível do CFPAS é democrática o que constitui o ponto de partida para que a organização se torne aprendente.

4.7 Nível de satisfação dos formadores e funcionários ao comportamento da direcção do CFPAS

Para o efeito, procurou perceber-se a estrutura organizacional instalada pela direcção do centro satisfazia ao grupo de formadores e ou funcionários, tendo sido colocada a seguinte questão: *Como se sente com o comportamento da direcção do CFPAS para com os professores e ou funcionários?*

Gráfico 2: Nível de satisfação dos formadores e funcionários face ao comportamento da direcção do CFPAS



Fonte: dados da pesquisa

Face aos dados acima apresentados, concluiu-se que, maior parte dos inqueridos estão satisfeitos com a estrutura organizacional do CFPAS, 51% mostrou-se muito satisfeito, 33% está satisfeito, 9% pouco satisfeito e 7% mostrou se insatisfeito. De acordo com as respostas houve a necessidade de se justificar a satisfação ou insatisfação dos dois grupos (formadores e funcionários) com a estrutura organizacional da instituição.

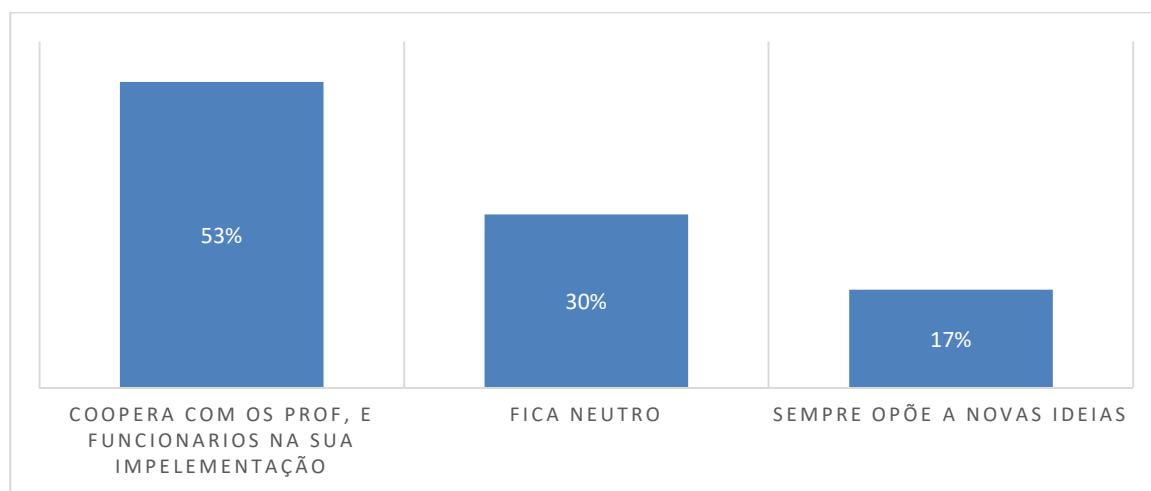
Deste modo, foi possível obter as seguintes respostas: maior parte dos respondentes afirmou que sentia se satisfeita com a estrutura organizacional do CFPAS, justificam ainda que respondem de imediato as inquietações dos formadores e ou funcionários e trabalham lado a lado com os mesmos.

Doutro lado, um grupo mostrou-se insatisfeita pois verifica que na instituição há falta de coesão, união no ambiente de trabalho, o que dificulta de sobremaneira a compreensão dos objectivos da instituição, uma vez que no seu entendimento a direcção não respeita a opinião dos funcionários.

4.8 Reacção da Direcção do CFPAS, formadores e funcionários diante da introdução de novas ideias

Para melhor compreensão do comportamento da direcção face a introdução de novas ideias socorreu se a seguinte questão: *Qual é a reacção da direcção quando os professores e ou funcionários introduzem novas ideias?*

Gráfico 3: Reacção da Direcção quando os formadores e ou funcionários tencionam implementar novas ideias



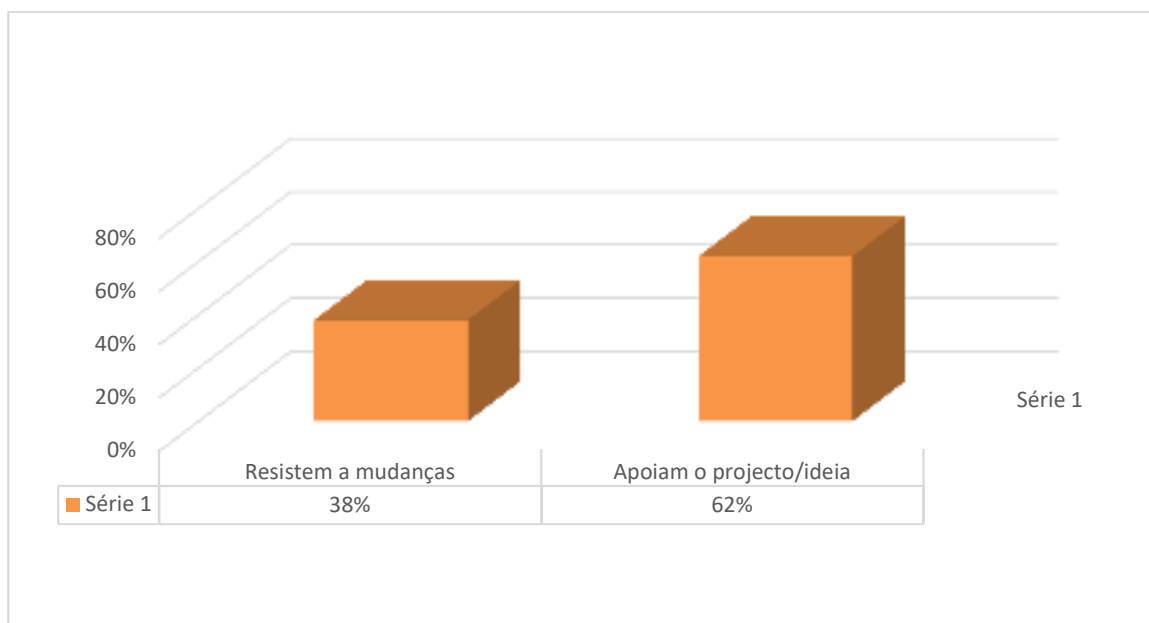
Fonte: dados da pesquisa

Com este gráfico, é possível perceber que a direcção do Centro de Formação Profissional de Água e Saneamento coopera com os formadores e funcionários na introdução de novas ideias. Nisto, 53% afirmou que os gestores do CFPAS cooperam com os funcionários na introdução e ou implementação de novas ideias, 27% afirmou que fica neutro e 17% afirmou que se opõe-se a novas ideias.

Deste modo, os dados indicam que existe um clima positivo entre a direcção do centro no que diz respeito a introdução de novas ideias.

Igualmente houve necessidade de compreender a reacção dos formadores e funcionários na introdução de novas ideias, para tal, colocou se a seguinte questão: *como caracteriza o comportamento dos seus colegas quando se pretende introduzir uma ideia nova?*

Gráfico 4: Reacção dos formadores e funcionários quando se pretende introduzir novas ideias



Fonte: dados de pesquisa

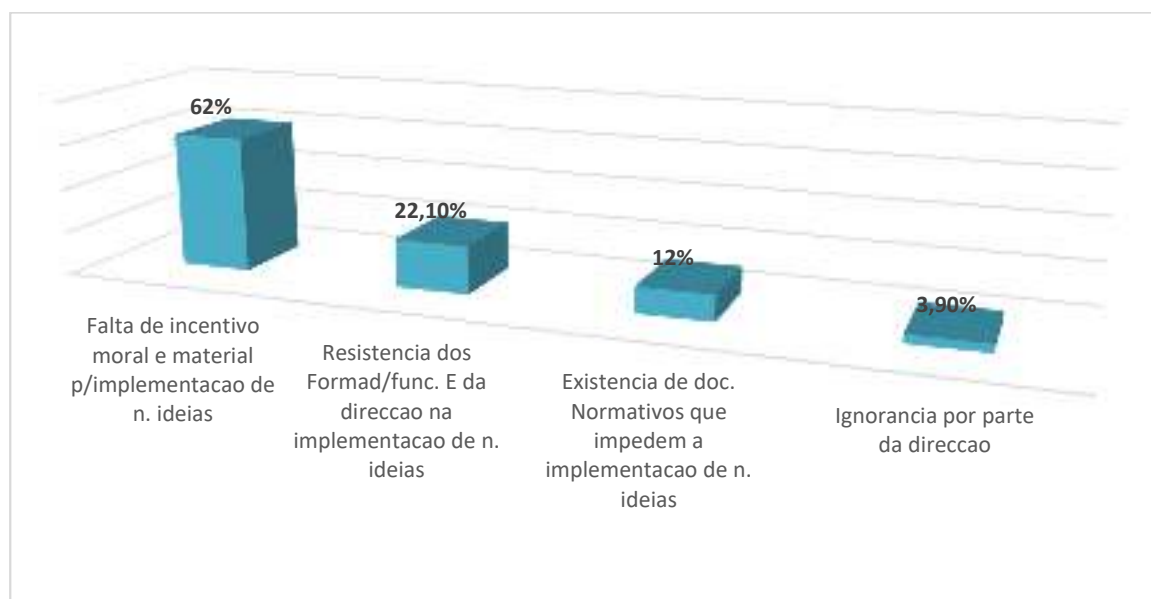
Face aos dados apresentados, 62% afirma que os funcionários apoiam a direcção na implementação de novas ideias, sendo que 38% afirma que resistem a mudanças representando um aspecto negativo. Contudo, maior parte dos inqueridos afirmou que os formadores e funcionários apoiam a direcção na implementação de novas ideias, o que favorece positivamente para uma organização aprendente.

4.9 Principais obstáculos na implementação de novas ideias

Neste caso, a questão de partida é: *que obstáculos o centro encontra na introdução de novas ideias?*

Como resposta obteve-se as seguintes respostas de acordo com o gráfico a seguir:

Gráfico 5: Principais obstáculos que o centro encarra na introdução de novas ideias



Fonte: dados da pesquisa

De acordo com o gráfico, está patente que 62% dos inqueridos afirma haver falta de incentivo moral e material para a implementação de novas ideias, o que constitui um grande obstáculo, 22.10% afirma que há resistência dos formadores e ou funcionários bem como da direcção na implementação de novas ideias, sendo que 12% aponta a existência de documentos normativos que impedem a implementação de novas ideias, e 3.90% afirma a ignorância por parte da direcção.

Tomando em conta os dados apresentados, verifica-se que a maior dificuldade na implementação de novas ideias é a falta de incentivos materiais e morais.

4.10 Perfil e influência do gestor na aprendizagem organizacional

Nesta etapa, apresenta-se um conjunto de respostas com recurso a uma tabela que explica o perfil e a influência do gestor do CFPAS num estudo de transformação do centro numa organização aprendente. Aqui apresenta se o nível de concordância dos formadores e funcionários inqueridos sobre os aspectos de aprendizagem organizacional com enfoque ao gestor da instituição composta pelas seguintes alternativas: *concordo plenamente, concordo parcialmente, neutro e discordo*.

Tabela 2: Perfil e influência do gestor na aprendizagem organizacional

Afirmação	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Neutro	Discordo
O gestor incentiva a criação de novas ideias	54%	26%	7%	13%
O gestor do CFPAS facilita a realização de trabalho em equipa	82%	8%	9.1%	0.9%
O gestor tem bons modos de comunicação	43%	50%	7%	
O gestor é um exemplo por seguir	40%	47%	10%	3%
O gestor permite a participação de todos os professores e ou funcionários no processo de tomada de decisões	15%	39.3%	43%	2.7%
O gestor facilita a comunicação com os professores e funcionários para a discussão dos problemas do CFPAS	40%	40%	5%	15%
O gestor encoraja a partilha de informações.	33%	53%		14%
O gestor só trabalha com base nos regulamentos	13%	43%	33%	11%

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com a tabela acima, quanto ao nível de concordância dos formadores e funcionários a gestão e ou organização estrutural na implementação de novas ideias verifica-se que, para a primeira afirmação que procura saber se o gestor incentiva a criação de novas ideias apurou-se que 54% concorda plenamente, 26% afirmou concordar parcialmente, 7% ficou neutra e 13% discordou. Com esta informação conclui-se que o gestor incentiva a criação de novas ideias, um factor indispensável para uma organização aprendente.

Sobre a segunda questão 82% afirmou concordar plenamente, 8% concordou parcialmente, 9.1% manteve se neutra e 0.9% discordou. Com estes resultados é possível apurar que o gestor do CFPAS facilita a realização de trabalho em grupo e ou em equipa, o que é importante para

o crescimento da organização visto que trabalhos em equipas traz mais resultados produtivos e concorre para o sucesso da organização.

A terceira afirmação é sobre os bons modos de comunicação do gestor onde, 43% concordou plenamente, 50% afirmou concordar parcialmente, 7% manteve-se neutra, e 0% se absteve. Perante os dados disponíveis percebe-se que a liderança tem uma comunicação saudável para com os seus colaboradores, o que propicia um bom ambiente para a construção de uma organização aprendente.

A quarta afirmação pretende saber se o gestor é exemplo a seguir ou não, aqui, 40% afirmou concordar plenamente, 47% parcialmente, 10% manteve-se neutra e 3% discordou. Nota-se aqui que os formadores e funcionários tem o seu gestor como alguém ou modelo a seguir.

No concernente a quinta afirmação que versa sobre se o gestor permite a participação de todos os professores e ou funcionários no processo de tomada de decisões 15% concordou plenamente, 39.3% afirmou concordar parcialmente, sendo que 43% ficou neutra e 2.7% discordou. Estes dados contrastam com a tendência dos dados acima apresentados pois deixam dúvidas sobre a participação ou não dos funcionários na tomada da decisão, contudo, podemos assumir que o gestor permite a participação dos seus colegas no processo de tomada de decisão, uma componente de base para a aprendizagem organizacional.

No que diz respeito a sexta afirmação 40% concordou plenamente e parcialmente respectivamente que o gestor facilita a comunicação com os professores e funcionários para a discussão dos problemas do CFPAS, 5% ficou neutra e 15% discordou, um cenário que se considera positivo pois confirma que o gestor adopta o espírito democrático na comunicação com os seus colegas.

Atinente a penúltima afirmação que diz o gestor encoraja a partilha de informações foi possível obter os seguintes dados: 33% concordou plenamente, 53% afirmou que concorda parcialmente, 0% foi neutra e 14% discordou da afirmação. Estes dados são claros para se inferir que o gestor do CFPAS incentiva a partilha de informações ou trocas de experiências.

Por fim, a quinta e última afirmação sobre se o gestor só trabalha com base nos regulamentos, onde obteve-se os seguintes dados: 13% afirmou concordar plenamente, 43% concordou parcialmente, sendo que 33% manteve-se neutra e 11% afirmou discordar, contudo, recorreu-se aos que concordam parcialmente, indicando que a direcção da escola usa os regulamentos em algumas situações, o que indica que está aberto, para além de ser burocrática.

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E SUGESTÕES

5.1 Conclusões

Realizada a pesquisa com base na revisão da literatura, apoiando-se em Garvin (2001), como citado em Vasconcelos e Mascarenhas (2007), que conceituam organização em aprendizagem como aquela que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar os seus comportamentos de modo a reflectir novos conhecimentos e ideias.

Aprendizagem organizacional concentra seus esforços numa nova organização em que a postura dos gestores exige um comportamento ético valorizando as pessoas num contexto organizacional, de acordo com uma perspectiva humanística que sempre foi perseguida pelo profissional de recursos humanos. A aprendizagem organizacional, no entanto, talvez proporcione a esse profissional condição intersubjectiva de sistematizar mudanças organizacionais a partir de uma perspectiva construtivista, e percebendo a organização e suas especificidades como produto da interacção humana e das relações entre sistemas.

Conclui-se que a liderança tem uma comunicação saudável para com os seus colaboradores, o que propícia um bom ambiente para a construção de uma organização aprendente e que o gestor incentiva a criação de novas ideias, um factor indispensável para uma organização aprendente consolidada.

Deste modo, conclui-se que o Centro de Formação Profissional de Água e Saneamento não enfrenta barreiras de aprendizagem organizacional pois facilita a aquisição, compartilhamento e aplicação de conhecimentos de forma eficaz e eficiente. Isso significa que a organização tem uma cultura que valoriza a aprendizagem, com mecanismos para identificar, analisar e resolver problemas de forma colaborativa e criativa.

5.2 Sugestões

Para o Centro de Formação Profissional de Água e Saneamento, foi comprovado que não enfrenta barreiras de aprendizagem, contudo, a sugestão principal é fomentar uma cultura de aprendizado contínuo, onde a inovação, a resolução criativa de problemas e o aprimoramento individual e colectivo sejam valorizados. A organização deve promover um ambiente onde os funcionários se sintam confortáveis em compartilhar conhecimento, aprender com os erros e experimentar novas ideias

Aos formadores e ou funcionários, sugere-se foco na promoção de um ambiente que promova a comunicação aberta, a confiança e o apoio mútuo. Implementar programas de

desenvolvimento individual e colectivo, reconhecer o conhecimento, experiências dos colaboradores e cultivar uma cultura de aprendizado contínuo são passos essenciais.

Referências Bibliográficas

- Antônio, N. S. & Costa, R. L. (2017). *Aprendizagem Organizacional: Ferramenta no Processo de Mudança Capa comum*.
- Argyris, C. & Schon, D. A. (1996) *Organizational Learning II: theory, method and practice*. Reading Addison-Wesley.
- Bazo, M. (2010). *Sociologia das Organizações como Mecanismo de Aprendizagem: Um Olhar a Luz da Organização Escolar Moçambicana*.
- Berthoin A. A. & Nonaka, I. *Handbook of Organizational Learning*.
- Berthoin, A. & Lenhardt, U. R. (2001). *Barriers to Organizational Learning*. In: Dierkes, M.; B. A., A.; Child, J.; Nonaka, I. (2001). *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*. New York: Oxford.
- Braga, P. R. M. (2013). *Organizações Aprendentes*. Disponível em <http://administracaocriativa.wordpress.com/2013/05/04/organizacoes-aprendentes>.
- Carpeto. C. & Fonseca, F. (2006). *Administração pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. 2ª Edição. Lisboa: Silabo.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7. ed. São Paulo: Campus.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2006). *A Pesquisa Qualitativa: Origens, Desenvolvimento e Utilização nas Dissertações*.
- Edmondson, A. C. (1999). O imperativo competitivo do aprendizado. *Harvard Business Review*.
- Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (1985). *Organizational Learning*. *Academy of Management Review*, v. 10.
- Friedman, V. J.; Lipshitz, R., & Overmeer, W. (2001). *Creating Conditions For Organizational Learning*. *Handbook Of Organizational Learning And Knowledge*.
- Garvin, D. (2001). *A Gestão de Aprendizagem Nas Organizações*. Escola Brasileira de Administração Publica e Empresas. Rio de Janeiro.
- Gil, A. (2017). *Como Elaborar Projectos de Pesquisa*. 4ª ed São Paulo: Atlas SA. 2002.

- Handy, C. (1976). *Entendendo as Organizações*. Edição. Peguin Books
- Hegenberg, L. (1976). *Etapas da investigação científica*. São Paulo: EPU-EDUSP.
- Lessard-Hérbert, M., Goyette, G. & Boutin, G. (1990). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*.
- Lima, J. (2011). *A escola como organização aprendente e o processo de gestão na educação básica*.
- Livi-Bacci, M. (1993). *Notas sobre la transición demográfica em Europa y América Latina*. In: IV Conferencia Latino Americana de Población. Actas... México: Abep/Celade, Iussp, Prolap, Somede.
- Marconi, M. A. & Lakatos, M. E. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5. Ed. São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. A. & Lakatos, M. E. (2010). *Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração*.
- Morgani, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas,
- Mucova, O. (2018). *Papel da gestão escolar no Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação no Programa de Ensino Secundário à Distância: Estudo de Caso escola Secundária de Massinga Iº Ciclo na Província de Inhambane*. UEM, Maputo.
- Oliva, V. D. (2016). *Barreiras e recursos à aprendizagem e à participação de alunos em situação de inclusão*. Universidade São Paulo, Brasil.
- Pardal, L. & Correia, E. (1995). *Análise de Dados Metodológicos de Investigação em Educação*.
- Rebelo, T. & Gomes, A. D. (s/d). *Aprendizagem organizacional e organizações aprendentes*. Universidade de Coimbra.
- Rego, A. (1997). *O Impacto da Liderança na Performance Organizacional*.
- Riche, G.A., & Alto. R. M. (2001). *As Organizações que Aprendem, Segundo Peter Senge*. A Quinta Disciplina. Rio de Janeiro

- Robbins, S. (2004). *Comportamento Organizacional*. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Rodrigues, T. B. & Alves, P. A (s/d) *Liderança Organizacional: A influência dos tipos de liderança na gestão das organizações*. Faculdades Integradas Teresa D'Ávila.
- Sadler, P. (2001). *Leadership and Organizational Learning*. In: Dierkes, M.; Berthon. A. Child, J. Nonaka, I. Handbook of Organizational Learning & Knowledge. New York: Oxford.
- Schein, E. H. (1993). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Sage.
- Scherer, K. R. & Tran, V. (2001). *Effects of emotion on the process of Organization Learning*. In. I. Nonaka (Ed.), 369-392 Oxford, Uk: Oxford University Press.
- Senge, P. (1990). *A Quinta Disciplina: A Arte e a Prática da Organização de Aprendizagem*. São Paulo, Brasil: Best Seller.
- Senge, P. (1999) *A Quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*. 5. ed. São Paulo: Best-Seller.
- Senge, P. (2006). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*.
- Starbuck, W. H.; Hedberg, B. (2001). *How Organizations Learn from Success and Failure*.
- Syroit, J. (1996). *Liderança Escolar e Satisfação com o Líder: Uma Relação Possível?*
- Turato, R. (2003). *Tratado da Metodologia da Pesquisa Clínico-Qualitativa*.
- Vasconcelos, I. F. & Mascarenhas, A. O. (2007). *Aprendizagem Organizacional e Gestão Baseada em Competências*. 1ª ed. São Paulo: Thomson Learning.
- Yukl, G. (1994). *A Liderança nas Organizações*. Nova Iorque. Eighth Edition. Universidade of Albany.

APÊNDICES

Apêndice 1: Questionário para os professores

CARO PROFESSOR/A!

ESTIMADO FUNCIONARIO!

Este questionário destina-se aos professores/formadores e funcionários do CFPAS – Centro de Formação Profissional de Água e Saneamento, do Ministério das Obras Publicas, Habitação e Recursos Hídricos - MOPHRH com vista a recolha de dados referente as barreiras de aprendizagem nas organizações. Os dados por fornecer serão exclusivamente usados para fins académicos, garantido confidencialidade e anonimato.

As informações por si apresentadas serão analisadas confidencialmente e nessas informações não se pode colocar o nome. As respostas apresentadas ao longo do inquérito não são de carácter obrigatório, sendo que ao longo do processo pode não responder as que julgar não conveniente.

Note: Assinale com X a alternativa que se identifique.

PARTE I.

1. **Sexo:** Masculino

Feminino

2. Idade

A. 20 a 25 anos

D. 36 a 40 anos

B. 26 a 30 anos

E. 41 a 45 anos

C. 31 A 35 anos

F. + de 45 anos

3. Formação académica

A. Nível básico

C. Bacharelato

B. Nível médio

D. Mestrado

C. Licenciatura

E. Doutoramento

Parte II. Opinião dos respondentes

1. Como caracteriza a estrutura organizacional adoptada pela direcção do CFPAS na implementação de ideias novas?

A. Democrática

B. Autocrática

C. Liberal

2. Como se sente com o comportamento da direcção do CFPAS para com os professores e ou funcionários?

A. Muito Satisfeito

B. Satisfeito

C. Pouco satisfeito

D. Insatisfeito

3. Justifique a sua resposta

4. Qual é a reacção da direcção quando os professores e ou funcionários introduzem novas ideias?

A. Sempre opõe-se a ideias novas

B. Cooperar com os professores na sua implementação

C. Outra

indique _____

5. Como caracteriza o comportamento dos seus colegas quando se pretende introduzir uma ideia nova?

A. Resistem a mudança

B. Apoiam o projecto /ideia

C. Outra

indique _____

6. Que obstáculos o centro encontra na introdução de novas ideias?

A. Falta de incentivo moral e material para a implementação de ideias novas

B. Resistência dos professores, funcionários e da direcção na implementação de novos projectos

C. A existência de documentos normativos que impedem a implementação de novas ideias

D. Ignorância por parte da direcção

Parte III: Nível de Concordância

Afirmação	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Neutro	Discordo
O gestor incentiva a criação de novas ideias				
O gestor do CFPAS facilita a realização de trabalho em equipa				
O gestor tem bons modos de comunicação				
O gestor é um exemplo por seguir				
O gestor permite a participação de todos os professores e ou funcionários no processo de tomada de decisões				
O gestor facilita a comunicação com os professores e funcionários para a discussão dos problemas do CFPAS				
O gestor encoraja a partilha de informações.				
O gestor só trabalha com base nos regulamentos				

Apêndice 2: Requerimento dirigido à FACED solicitando credencial para recolha de dados

Excelentíssimo Senhor
Director da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane

Maputo

Assunto: Pedido de Credencial

Alberto de Jesus Salvador, maior, de nacionalidade moçambicana, natural de Maputo, titular do Bilhete de Identidade nº: 110102148750 Q, emitido pelo Arquivo de Identificação Civil da Cidade de Maputo aos 10 de Fevereiro de 2021, filho de Salvador de Jesus Licença e de Clemência José Chambule, estudante/código número **20216057** do curso de Organização e Gestão da Educação (LOGED), nível de licenciatura, vem muito respeitosamente solicitar à V. Excia se digne mandar autorizar a emissão da Credencial para efeitos de recolha de dados no Centro de Formação Profissional de Água e Saneamento – CFPAS, no âmbito da realização do trabalho de fim do curso.

Pede Deferimento.

Maputo, 07 de Julho de 2025

O Estudante
Alberto de Jesus Salvador
Alberto de Jesus Salvador

Contacto:
(+258) 847784658
Email: elenciaidejesus@gmail.com
albertodejesussalvador71@gmail.com

Dr. Jacinto Simão Alberto
Forte no murch
07/07/2025



ANEXOS

Anexo 1: Fotografia do CFPAS



Anexo 2: Credencial passada pelo CEND para o CFPAS



Centro de Ensino à Distância

Credencial

A fim de ser apresentada no Centro de Formação Profissional de Águas e Saneamento- CFPAS, credencia-se o estudante, **Alberto de Jesus Salvador**, estudante finalista do Curso de Licenciatura em Organização e Gestão de Educação na modalidade à distância, na Universidade Eduardo Mondlane, para que junto desta instituição possa efectuar pesquisa (recolha de dados).

Maputo, 05 de Agosto de 2025

A Chefe de Departamento de Tutoria e Avaliação

(Lina Sara Chovane do Rosário, Professora Auxiliar)

