

## Unidade 2: Preparar a organização para o PBL: Desenvolver uma cultura de aprendizagem

### Introdução

*"The ability to learn faster than your competitors may be the only sustainable competitive advantage"* (Senge 1994)<sup>1</sup>

Para o PBL ter sucesso na empresa os formandos devem ser encorajados e apoiados. A cultura de aprendizagem precisa ser incentivada. Senge, 1994, definiu uma organização de aprendizagem como um lugar "onde as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde novos padrões de pensamento são alimentados, onde a aspiração coletiva é posta em liberdade e, onde as pessoas estão continuamente a aprender a forma como aprender juntos".

Na nossa investigação muitas empresas expressaram o desejo de implementar uma cultura de aprendizagem e de auto motivação (ou auto direcionamento como é conhecido no campo da aprendizagem). O projeto *Archimedes* reviu a literatura e as melhores práticas na promoção de uma cultura de aprendizagem. Aprender cultura é um processo complexo. Para ajudar as empresas a implementar uma cultura de aprendizagem foram selecionadas 6 características-chave na nossa pesquisa, características essas que devem ser consideradas numa organização que pretenda introduzir a aprendizagem baseada em problemas (PBL). (Duden, 2012; Gill, 2009; Gaile, 2013; Senge, 1994; Garvin, 1985).

**Recurso vídeo suplementar**  
<https://youtu.be/vc2ruCErTok>

Esta unidade está estruturada em 6 lições para construir na sua organização as características exigidas ao desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem.

- Lição 1: Construir confiança, comunicação e apoio
- Lição 2: Articular modelos mentais e transparência do processo decisório
- Lição 3: Incentivar o pensamento sistémico
- Lição 4: Desenvolver formandos auto dirigidos
- Lição 5: Facilitar a aprendizagem colaborativa e criar oportunidades para a reflexão
- Lição 6: Avaliar criticamente a sua organização e a atribuição de tarefas

Em cada lição poderá ser fornecido material de referência adicional para leituras posteriores, se quiser obter mais conhecimentos nesta área. Também haverá tarefas a serem concluídas nalgumas lições para lhe proporcionar a oportunidade de aplicar o que aprendeu no local de trabalho. Em cada uma das unidades haverá uma atribuição de tarefas para completar, que estará relacionada com o que aprendeu.

<sup>1</sup> "A capacidade de aprender mais rápido que os seus concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável" (Senge, 1994)

## Lição 1: Confiança, comunicação e apoio

Para uma cultura de aprendizagem ser bem-sucedida os indivíduos devem ser valorizados na organização. Devem ser incentivados a partilhar e a experimentar novas ideias. Para permitir aos indivíduos fazer isso, devem ter sentido de confiança e apoio.

Para construir uma relação de confiança a empresa deve, como um todo:

1. Tolerar os erros como parte da aprendizagem
2. Respeitar o outro
3. Perceber que pedir ajuda não é uma falha
4. Possuir poder para isso
5. Construir relacionamentos
6. Ter uma comunicação aberta
7. Manter promessas e compromissos
8. Liderar pelo exemplo
9. Ser solidário

**1) Tolerar os erros como parte da aprendizagem.** Se houver um ambiente no qual os funcionários não experimentam novas ideias por medo do fracasso ou das consequências, esse ambiente irá inibir a desejada cultura de aprendizagem. A gestão e os funcionários devem estar abertos a discutir erros e aprender com eles. É importante enfatizar ao pessoal que os erros são uma parte inevitável da aprendizagem, e são aceitáveis, desde que os funcionários tenham uma forte razão para terem cometido esses erros.

Para incentivar este aspecto deve salientar-se que as sugestões de mudança e de melhoria não são censuras mas sim oportunidades, em vez de críticas a pessoas. Os funcionários devem ser encorajados a olhar para os erros a partir da perspectiva das práticas de trabalho.

Exemplo de um esforço para tolerar erros é identificado pelo Prof Amy Edmondson. A iniciativa é conhecida como "relatório livre de censura", que permite aos funcionários, sem penalizações ou culpas, relatar qualquer observação de erros ou práticas que podem não estar a correr bem (ver Amy Edmondson, Harvard Business School).

**Recurso vídeo suplementar**  
<https://youtu.be/IUP4WcfNyAA>

### Tarefa

Desenvolver o conteúdo para uma sessão de trabalho que informe os funcionários do seu departamento da importância dos erros e riscos, como parte da aprendizagem, como e quando serão tolerados e como serão explorados como oportunidades no seu departamento.

**2) Respeitar o outro.** Deve ser enfatizado aos funcionários a importância de se tratarem uns aos outros com respeito, ouvindo os pontos de vista das pessoas mesmo quando não se concorda. Casos em que as pessoas não se tratam umas às outras com respeito devem ser relatados e repreendidos. Incentivar a empatia e comunicar essa empatia aos funcionários é importante. Além disso os funcionários devem ser encorajados a não tirar conclusões precipitadas e a observar, entender e ouvir as outras pessoas. Formadores e direção podem dar o exemplo ouvindo a opinião de todos nas reuniões e “ouvindo o outro lado da história contado por essas pessoas”.

**Recurso vídeo suplementar (também relacionado com os modelos mentais, Lição2)**

<https://youtu.be/KJLqOclPqis>

#### **Tarefa**

Desenvolver uma iniciativa para fomentar o respeito pelos outros na sua organização.  
Definir como isso será implementado e articulado com o pessoal.

**3) Realçar que pedir ajuda não é um fracasso.**

**Recurso vídeo suplementar**

<https://youtu.be/5qASnT9axfk>

As pessoas têm diferentes pontos fortes, trabalham a várias velocidades e precisam de apoio de diferentes maneiras. O facto de sermos todos diferentes deve ser enfatizado à equipa. Deve ser transmitido aos funcionários que todos devem procurar maneiras de se ajudarem uns aos outros e procurarem ajuda. No entanto é preciso ter cuidado para que a equipa não explore esta situação. Deve ser realçado que a direção necessária será dada para apoiar a equipa. Contudo, serão esses funcionários os responsáveis pela conclusão do seu próprio trabalho. Nas excepções em que os funcionários estão sobrecarregados com uma grande carga de trabalho, serão desenvolvidos os esforços necessários para ultrapassar a situação.

#### **Exemplo**

Se um trabalhador se está a debater para aceder às informação necessárias para ajudar outros a concluir uma tarefa do projeto, a gestão pode encaminhá-lo para a pessoa que possui essa informação. Se um trabalhador tem simultaneamente três trabalhos num determinado projeto, o gestor pode fornecer-lhe os recursos para o ajudar a completar algumas das tarefas desses trabalhos.

**4) Dar poder às pessoas.** Para que as pessoas confiem em si, você deve confiar nas pessoas. Ao dar aos membros da equipa autoridade e responsabilidade para tomarem decisões eficazes no trabalho, está a mostrar que tem confiança neles e que os vê como especializados e competentes. Permite assim que seja desenvolvida uma relação recíproca de confiança. Se a equipa tem que pedir autorização para completar partes do trabalho em que eles já têm experiência para o fazer sozinhos, está a dizer que eles não são capazes.

#### Exemplo

Se um comprador tem que procurar aprovação do gestor, através de um longo e entediante processo, para cada compra acima de 1.000 €, pode decidir comprar somente a quantidade necessária de material até um valor abaixo deste limite por compra, mesmo que para a compra de grandes quantidades de material eles venham a receber um desconto e diluam os custos de entrega que lhe estão associados. Ao permitir que o funcionário adquira o material para um valor maior, sem a aprovação superior, está-se a confiar que o funcionário use o seu julgamento para outros fatores, tais como descontos, custos de entrega e procura do produto.

#### Tarefa

Identificar no departamento eventuais práticas de trabalho que inibam uma pessoa competente de fazer o seu trabalho de forma eficaz, e como se poderia delegar a responsabilidade a esse funcionário de modo a assegurar a sua confiança e tornar o seu trabalho mais fácil.

Ou

#### Tarefa

Produzir um memorando a solicitar a todos os funcionários a identificação de eventuais práticas de trabalho que os inibam de fazer o seu trabalho de forma eficaz, e que medidas podem ser implementadas para permitir que eles façam seu trabalho de forma mais eficaz.

**5) Construir relacionamentos.** Muitas vezes, em contexto profissional, os indivíduos comportam-se de forma muito diferente da forma como o fazem em contexto social. Além disso, todos têm circunstâncias pessoais e responsabilidades de que os colegas de trabalho podem não estar conscientes. Para construir relações é importante ter um elemento pessoal para trabalhar. Tenha regularmente agendado o café da manhã, ou uma noite passada com a equipa, para ficar a conhecer as pessoas a um nível pessoal.

**6) Comunicação aberta.** A comunicação deve ser tanto de cima para baixo como de baixo para cima. Gestores e formadores deverão comunicar de forma enfática a importância de cada funcionário para a organização e a importância destes partilharem as suas ideias. Além disso, deve-se comunicar aos funcionários o que está a acontecer na organização e quais as decisões que estão a ser tomadas. Envolver as pessoas nas decisões ou informar as pessoas sobre o que está a acontecer é uma maneira de ganhar os funcionários. Isto pode ser feito:

- Fazendo da divulgação um hábito - mantendo uma reunião de informação mensal ou o envio de um *email* semanal a informar os funcionários sobre o que está a acontecer no departamento
- Mantendo uma reunião mensal para permitir aos funcionários levantar questões que ocorram no departamento e debater a forma de como lidar com essas questões. Trata-se de ouvir os trabalhadores, mesmo que não concorde com o que é dito.
- Comunicando aberta e honestamente com os empregados, sem distorcer informações. As pessoas ouvem rumores e leem muito bem as situações. É importante que para que eles serem sinceros consigo, você seja honesto com eles. Eles irão respeitá-lo mais por isso e serão mais propensos a serem abertos consigo.
- Dando regularmente *feedback* aos empregados sobre a forma como o departamento está a funcionar, e como eles estão a fazer o seu trabalho.
- Tendo uma política de portas abertas. Enfatizando aos empregados que está lá para ouvir as queixas que possam ter, não importa quão pequenas possam ser.
- Partilhando experiências. Tentando relacionar situações aos empregados. Partilhando as suas próprias experiências em situação semelhante quando relevante.

#### Tarefa

Desenvolver um plano de comunicação para o seu departamento que permita comunicação ascendente e descende; comunicá-lo à sua equipa explicando o racional para o plano e pedindo *feedback* e sugestões.

**7) Cumprir promessas e compromissos.** Todos nós conhecemos alguém que disse que teria a ordem para um cliente importante o mais tardar amanhã, mas não entrega e retorna as suas ligações? Confiaria nesta pessoa novamente?

Para garantir que a confiança permanece não faça promessas ou assuma compromissos que não pode cumprir e, se o fizer, por favor seja transparente.

**8) Liderar pelo exemplo** - A chave para todos os itens acima expostos consiste em liderar pelo exemplo. Ouvir as pessoas, ser respeitoso, se alguém comete um erro não tirar conclusões precipitadas, dar oportunidade de explicar e tentar transformar isso em algo positivo, ter reuniões semanais, participar no café das manhãs, dar às pessoas a responsabilidade que elas merecem e perguntar às pessoas como elas estão.

#### Tarefa

Fazer uma lista de coisas positivas que fará para servir de exemplo aos outros funcionários.

**9) Apoio** - As pessoas devem ser solidárias entre si. Deve haver um reforço positivo dos líderes. Deve ser enfatizado aos empregados que quaisquer ideias ou sugestões não são críticas, mas oportunidades. Ao invés de criticar indivíduos, a equipa deve medir e avaliar as práticas de trabalho. Esforços adicionais devem ser reconhecidos e divulgados dentro da organização.

#### **Tarefa**

Desenvolver um plano sobre como se propõe ajudar os seus funcionários, de modo a identificar oportunidades de melhoria, e apoiá-los na execução dessas oportunidades.

## **Lição 2: Articular modelos mentais no processo de decisão**

Um modelo mental é um conjunto de regras sobre como o mundo funciona e o que precisamos fazer para sermos bem-sucedidos. Cada pessoa na sua organização tem em mente a percepção de como fazer corretamente o seu trabalho. Além disso, quando experimenta uma nova tarefa tem como objectivo desenvolver um modelo mental sobre como a vai realizar. É importante que para construir uma cultura de aprendizagem, e de aprendizagem contínua, se olhe para os modelos mentais e estes sejam examinados criticamente.

Muitas vezes são vistos como um conjunto de "normas" e as pessoas não têm conhecimento disso. Estas normas, regras ou maneiras de fazer as coisas precisam ser coligidas. Por exemplo, quando uma pessoa dirige um carro quais são as regras e as tarefas que se aplicam para o fazer corretamente?

Os modelos mentais envolvem o formando a explicar o seu processo de pensamento em torno de uma tomada de decisão em particular, ou o seu processo de pensamento sobre como a solução vai funcionar e porquê. É basicamente enunciar como e porquê tomou uma decisão em particular ou implementou uma solução de uma forma particular. Os formandos devem ser ensinados a identificar os seus modelos mentais, pois estes podem contribuir para o sucesso das organizações.

#### **Recurso vídeo suplementar (também relacionado com a Lição 1)**

<https://youtu.be/KJLqOclPqjs>

Frequentemente, em aprendizagem, não é a decisão final mas a abordagem para chegar a essa decisão que é o mais benéfico. Por exemplo, uma empresa pode decidir criar um centro de distribuição num determinado local. O processo de raciocínio por detrás do como e porquê foi tomada essa decisão, e foi implementada, pode ser aplicado no futuro a outra instância semelhante dentro da empresa.

Outro exemplo pode ser o de um operador de máquina que tem baixa taxa de defeitos e alto débito devido à configuração da máquina que esse operador escolheu. O benefício não está na configuração da máquina que este escolheu, mas as razões que o levou a escolher e a definir a máquina dessa forma num determinado momento.

Da mesma forma, para um ambiente de serviços, se um corretor de seguros tem uma baixa taxa de cancelamento de clientes, sem oferecer descontos excessivos, como é que este corretor interage com os clientes existentes.

Para melhorar a confiança e reduzir a percepção de 'culpa' a equipa deve ser incentivada a refletir sobre as informações que usam para tomar decisões, se essa informação é de confiança, como podem aplicá-la, e que processos podem ser empreendidos para a alcançar.

Na organização pode ser feito pedindo ao formando/equipa para refletir sobre o abaixo mencionado antes e durante a realização de um projeto ou de uma tarefa importante:

- Será que foi empreendida uma tarefa semelhante antes?
- Se foi, e foi bem-sucedida, porque é que foi bem-sucedida? Que medidas foram aplicadas para garantir o seu sucesso? Podem ser aplicadas neste caso?
- Se não foi bem-sucedida, porque é que não foi? O que pode ser melhorado e aplicado a esta situação?
- Que processo empreender para realizar a tarefa?
- Porquê fazê-lo desta forma, que suposições foram feitas?
- Porquê foram feitas essas suposições (em que dados ou informações se basearam)?
- Que conhecimentos, dados ou regras irão ser aplicados? Porquê?
- Que problemas estão previstos?
- Como vão poder ser superados estes problemas?
- Acham que esta determinada abordagem será bem-sucedida? Porquê/por que não?

#### Tarefa

Criar o seu próprio modelo mental. Identificar um grande projeto ou tarefa que empreendeu recentemente:

- Empreendeu projeto/tarefa semelhante anteriormente?
- Se sim, tentou relacionar o que aprendeu a este projeto/tarefa? Como?
- Identifique:
  - Que passos percorreu para concluir o projeto/tarefa?
  - Que dados, conhecimentos ou regras aplicou/usou?
  - Que suposições fez? Estavam corretas? Porquê, porque não?
  - Em que dados se baseou nestes pressupostos?
- Que problemas encontrou?
- Como os superou?
- A abordagem foi bem-sucedida? Porquê, porque não?
- Se fizesse o projeto/tarefa novamente, o que faria diferente?

### Lição 3: Pensamento sistémico

#### Recurso vídeo suplementar

<https://youtu.be/HOPfVVMCwYg>

*"Because we learn best from our experiences but seldom experience the consequences of many of our important decisions, we typically look for actions that will produce solutions in a relatively short time frame<sup>2</sup>".*

Com muita frequência, nas empresas, particularmente nas maiores organizações, as equipas preocupam-se com as suas próprias práticas de trabalho. Cada departamento tem as suas próprias métricas de desempenho a alcançar, e existe a preocupação em alcançar esses objetivos. Os funcionários devem ser incentivados a examinar a forma como trabalham, e de que forma o impacto dessas práticas afeta as outras áreas da organização. Devem estar motivados para trabalhar como parte da equipa para entenderem estes impactos e alcançar soluções coesas que não causem problemas nas outras áreas.

Além disso, quando se deparam com um problema, ao invés de tentarem identificar imediatamente uma solução, é importante passar algum tempo a entender porquê esses problemas surgiram.

#### Exemplo

Um departamento de vendas pode ter uma meta para atingir um determinado número de clientes. Para o alcançar podem prometer ao cliente uma série de novos recursos do produto, garantias adicionais e descontos, no entanto, pode não ser viável na perspetiva da produção ou financeira.

Os funcionários devem ser encorajados a trabalhar em equipas multifuncionais para identificar que alterações podem ser feitas para melhorar as suas práticas e alcançar um equilíbrio entre métricas de desempenho e harmonia global da organização. A Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL) pode incentivar esse processo.

Outras medidas que podem ser tomadas: quando é efectuada a atribuição de uma tarefa ou projeto à equipa pedir-lhes para ter em conta o impacto do que estão a fazer nos outros departamentos e na organização em geral, e consultar as outras áreas no momento da tomada de decisão.

---

<sup>2</sup> "Porque aprendemos melhor a partir das nossas experiências, mas raramente experimentamos as consequências de muitas das nossas decisões importantes, normalmente procuramos ações que produzem soluções num prazo relativamente curto"

(<http://www.ashpfoundation.org/transformational/TransformationalChange11021211.html#mentalmodels>)



## Lição 4: Desenvolver formandos auto dirigidos

Um formando auto dirigido é aquele que assume a responsabilidade pela sua própria aprendizagem.

Dar aos formandos a confiança necessária para identificar oportunidades de aprendizagem, e assim construir o seu próprio conhecimento, necessário para aprender uma nova competência, é fundamental no PBL. Os alunos devem ser encorajados a procurar o seu próprio material de conhecimento e aprendizagem. Os formadores devem organizar experiências que permitam aos alunos desenvolver o seu próprio conhecimento e compreensão (Kerka 1997).

Como mencionado anteriormente, os indivíduos muitas vezes fazem-no numa base diária, nas suas vidas pessoais, mas sentem que em contexto de aprendizagem, ou em contexto profissional, outras pessoas serão responsáveis por eles, visto sentirem não ter conhecimentos ou autoridade para construir ou desenvolver novos conhecimentos por si próprios.

É fundamental orientar os formandos neste percurso, fornecendo-lhes a destreza e as competências que lhes permitam procurar e aplicar o conhecimento que é relevante. Algumas pessoas são naturalmente auto motivadas e dirigidas, e outras não são, por isso precisam desenvolver a confiança.

É importante avaliar primeiro em que estágio de desenvolvimento o formando se encontra (Grow 1991):

1. **Dependentes** - estes são os formandos que são totalmente resistentes a serem, de qualquer forma, formandos independentes, e desejam antes as tarefas definidas de rotina.
2. **Moderadamente auto dirigidos** - estes estão interessados em se tornar independentes, mas precisam ser motivados a assumir mais responsabilidade.
3. **Formandos de auto direcção intermédia** - estes estão dispostos a explorar ideias, no entanto, ainda precisam de alguma orientação. A sua confiança precisa ser construída um pouco mais. Precisam de orientação sobre as suas abordagens à aprendizagem e sobre o sucesso das mesmas.
4. **Formandos altamente auto dirigidos** - estes alunos são completamente autodirigidos e capazes de definir os seus próprios objetivos. Possuem um elevado grau de autonomia. Conseguem gerir projetos e tempo, auto avaliar o seu trabalho e usar informação crítica, coligindo e avaliando técnicas que lhes permitam desenvolver os conhecimentos necessários ao exercício.

### Para os formandos do estágio 1:

**Tarefa:** Em primeiro lugar, para desenvolver um formando auto dirigido, capaz de construir o seu próprio conhecimento, deve-se começar por lhe delegar pequenas e definidas tarefas, de modo a dar-lhe a confiança de que necessita.

**Apoio:** Ter prazos exatos para a conclusão da tarefa, e ser claro sobre o que se espera dele (Grow 1991).

**Por exemplo:** Estou à procura de informação sobre a aplicação de normas de qualidade, você se importaria de ver no *site* da ISO como se solicita o processo? Que material deve ser submetido, o que precisa ser submetido, como precisa ser submetido, e os prazos.

### Para os formandos do estágio 2:

**Tarefa:** O formador pode começar a delegar tarefas maiores e menos definidas. A tarefa pode ter uma estrutura mais flexível e menos limitada do que no estágio 1.

**Apoio:** Vai precisar de 'vender' a importância da tarefa para motivar o formando. É importante elogiar o formando durante a execução da tarefa e após a sua conclusão.

**Por exemplo:** Estamos a pensar candidatar-nos à certificação ISO na organização. É um projeto muito importante. Temos tido muitos clientes potenciais que nos perguntam se temos esta certificação ISO, e alguns ficam relutantes em fazer negócio connosco por causa disso. Se formos bem-sucedidos podemos atrair novos clientes e expandir a empresa.

Preciso que veja quais são os principais critérios que temos que satisfazer na certificação ISO. Pode querer falar com o avaliador ISO, os seus detalhes estão no *site*, e também pode falar com o nosso fornecedor Joe Bloggs que passou por este processo recentemente.

### Para os formandos do estágio 3:

**Tarefa:** É possível usar tarefas mais abstratas para a construção de oportunidades de conhecimento.

**Apoio:** Os formandos do estágio 3 devem estar mais focados nas suas abordagens de aprendizagem e se serão ou não bem-sucedidos. O formando e o formador colaboram, combinam reuniões para discutir no que o formando precisa de se concentrar na tarefa, e concorda em metas intermediárias. O formando então vai apresentando essas metas intermediárias recebendo mais *feedback* e orientação. O formador irá pedir ao formando para explicar como construiu essa informação, sobre o sucesso, ou não, da abordagem que usou, porquê e como ele a faria novamente. Isto permite ao formando refletir sobre as suas estratégias de aprendizagem.

**Por exemplo:** Poderiam fazer a proposta em conjunto, detalhando as medidas que são precisas para a implementação da certificação ISO na organização. No que acha que vão precisar de se concentrar? Volte com um esboço de projecto, numa semana, para discutirmos e rever.

No retorno com o projecto é perguntado ao formando questões como: onde obteve ele essas informações, por que são importantes, como as coligiu, e como irá aplicá-las.

#### **Para os formandos do estágio 4:**

**Tarefa:** É importante que o formador permita autonomia e independência. É alocada uma tarefa ao formando que é desafiadora e oferece oportunidades para o formando crescer.

**Apoio:** Aqui o formador promove reuniões sistemáticas para fornecer ao formando a oportunidade de discutir a sua aprendizagem e colaborar com outras pessoas. O formando deve ser incentivado a colaborar e a pensar a longo prazo. O formador pode desafiar ou sondar o formando, questionando e permitindo-lhe auto avaliar modelos mentais.

**Por exemplo:** poderia desenvolver um projeto, com os seus pares, para atingir a acreditação ISO? Encontramo-nos semanalmente para discutir o seu progresso e quaisquer outras questões que tenha.

#### **Tarefa**

Identificar estratégias para lidar com cada um destes formandos do seu departamento.

Identificar:

- A tarefa que lhes alocaria
- Como iria apoiá-los

## **Lição 5: Aprendizagem colaborativa e oportunidades para reflexão**

Para incentivar uma visão holística da organização, e estabelecer confiança, é necessária a aprendizagem colaborativa. A aprendizagem é um processo social e muitos teóricos da aprendizagem têm enfatizado este aspecto. Sem interação com um mentor, um par ou um tutor, a aprendizagem fica limitada. Um formando pode ler um livro de história e aprender uma sequência de eventos como os que ocorreram durante a segunda guerra mundial, no entanto, falar com sobreviventes e pessoas que experimentaram a vida durante a guerra dar-lhe-á uma visão muito mais real sobre a vida quotidiana destas pessoas durante aquele período.

Há mais do que uma perspectiva numa situação. Por exemplo, pode ter uma forma particular de fazer o seu trabalho, forma essa que acha que é eficiente. No entanto, pode ir falar com colegas sobre questões de trabalho e notar que eles têm maneiras diferentes de fazer a mesma coisa. Perguntar-lhes porque fazem eles as coisas dessa maneira, e aprender essa nova maneira, economiza tempo. Você decidirá depois adotar ou não esta forma de fazer o trabalho.

A aprendizagem colaborativa também permite uma abordagem ao pensamento sistémico na organização. Para facilitar a aprendizagem colaborativa em vez de atribuir uma tarefa a uma pessoa atribua-a a um grupo de pessoas e peça-lhes para trabalhar em conjunto, quando apropriado.

Aprendizagem baseada em problemas é colaborativa por natureza e vai exigir que várias pessoas trabalhem em conjunto durante o processo.

**Recurso vídeo suplementar**  
<https://youtu.be/-pbzp1iG9ml>

### ***Oportunidades para reflexão e acção correctiva***

Para que a aprendizagem contínua ocorra é importante que o formando reflecta sobre o que aprendeu, e se foi eficaz.

Usando o exemplo anterior, se pediu ao formando para ver a forma como se aplica a certificação ISO, uma vez que ele lhe dê essa informação, pode pedir-lhe para refletir sobre sua aprendizagem:

- 1) Achou difícil encontrar a informação?
- 2) Que abordagem usou para procurar a informação?
- 3) Qual era o conteúdo, foi fácil entender?
- 4) Se lhe desse outra tarefa semelhante faria de forma diferente?
- 5) Iria submeter a candidatura, ou à procura de conselhos sobre como colocar uma candidatura, se estivesse a trabalhar na acreditação.

Isto é semelhante a incentivar as pessoas a articular e desafiar os seus modelos mentais (descrito na lição 2).

Mais recursos de leitura:

[https://www.heacademy.ac.uk/sites/default/files/reflection\\_literature\\_review.pdf](https://www.heacademy.ac.uk/sites/default/files/reflection_literature_review.pdf)

<http://www.oecd.org/edu/imhe/43977669.pdf>

<http://www.hawaii.edu/intlrel/pols382/Reflective%20Thinking%20-%20UH/reflection.html>

## Lição 6: Avaliação crítica da organização

Aprendemos as características-chave para uma cultura de aprendizagem eficaz que permita o PBL. É importante aplicar estes critérios à sua própria situação. Vimos que uma cultura de aprendizagem:

- Requer confiança, comunicação e apoio
- Necessita de indivíduos para articular os seus modelos mentais e avaliá-los criticamente
- Encoraja as pessoas a olhar para o impacto do seu trabalho nas outras áreas do negócio, isto é, pensamento sistémico
- Centra-se no desenvolvimento de formandos autodirigidos que constroem o seu próprio conhecimento
- A aprendizagem colaborativa, a criação de oportunidades de reflexão e de acção corretiva, devem ser predominantes.

Com base nestas afirmações é importante praticar o que aprendeu e avaliar criticamente a sua cultura de aprendizagem identificando como pode ser melhorada. Para isso podemos fazer perguntas sobre a organização no contexto das características discutidas ao longo desta unidade.

### Confiança:

1. As pessoas sentem que discutir abertamente os erros faz com que se aprenda com eles?
2. As pessoas vêem os problemas no seu trabalho como uma oportunidade para aprender, ou como uma ameaça?
3. As pessoas tratam-se com respeito?
4. As pessoas gastam tempo a conhecerem-se umas às outras?
5. As equipas/grupos tratam os seus membros de igual para igual, independentemente da hierarquia, cultura ou outras diferenças?

### Modelos mentais/reflexão:

1. As pessoas são incentivadas a perguntar "porquê" independentemente da hierarquia?
2. A organização incentiva as pessoas a pensar a partir de uma perspetiva global?
3. As pessoas são encorajadas a explicar as razões das suas tomadas de decisão?

### Comunicação:

1. As pessoas dão opiniões abertas e honestas umas às outras?
2. As pessoas ouvem as opiniões de outras pessoas antes de falar?
3. Sempre que as pessoas manifestam o seu ponto de vista, também perguntam o que os outros pensam?
4. A organização incentiva trazer os pontos de vista dos clientes para o processo de tomada de decisão?
5. A organização utiliza a comunicação bidirecional numa base regular?

### Apoio/colaboração:

1. As pessoas ajudam-se umas às outras?
2. As pessoas são encorajadas e recompensadas por trabalhar em equipas/grupos?
3. A organização considera o impacto das decisões na moral dos funcionários?
4. A organização reconhece as pessoas por tomarem a iniciativa?
5. A organização dá às pessoas o controlo sobre os recursos de que necessitam para realizar seu trabalho?
6. A organização apoia os funcionários que assumem riscos calculados?

### Exercício

Realizar a avaliação crítica à cultura de aprendizagem da sua organização. Entrevista/análise a 3 pessoas. Podem ser pessoas em diferentes funções de trabalho ou pessoas em diferentes níveis hierárquicos da organização. Pode adaptar as questões acima colocadas à sua empresa, se quiser, ou conceber novas.

Relate as suas descobertas, incluindo como recolheu os dados (questionários/entrevistas), porque coligiu os dados dessa maneira, que perguntas usou e porquê.

A partir daqui desenvolva uma estratégia de cultura de aprendizagem com base nas medidas que serão usadas para promover uma cultura de aprendizagem na sua organização, e detalhe porquê essas medidas são importantes relativamente à pesquisa que está a realizar. Delinear a forma como serão implementadas e porque serão implementadas dessa forma.