

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

ADRIANO ANTONIO MARQUES DE ALMEIDA

PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES  
PRIVADAS DE SAÚDE: MITO OU REALIDADE? UM ESTUDO DE CASO EM TRÊS  
HOSPITAIS DE JUIZ DE FORA.

Rio de Janeiro  
2007

ADRIANO ANTONIO MARQUES DE ALMEIDA

PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES  
PRIVADAS DE SAÚDE: MITO OU REALIDADE? UM ESTUDO DE CASO EM TRÊS  
HOSPITAIS DE JUIZ DE FORA.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em  
Administração e Desenvolvimento Empresarial da  
Universidade Estácio de Sá como parte dos requisitos para a  
obtenção do grau de Mestre em Administração e  
Desenvolvimento Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas

Rio de Janeiro  
2007

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A447

Almeida, Adriano Antonio Marques de

Processo de aprendizagem organizacional em organizações privadas de saúde: mito ou realidade? Um estudo de caso em três hospitais de Juiz de Fora. / Adriano Antonio Marques de Almeida. -Rio de Janeiro, 2007.

160 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) – Universidade Estácio de Sá, 2007.

1.Cultura organizacional. 2.Aprendizagem organizacional.  
3.Instituições de saúde. 4.Hospitais. I. Título.

CDD 658.406

## AGRADECIMENTOS

Neste momento em que encontro a paz ao olhar para o caminho trilhado, não posso deixar de lembrar das pessoas que compartilharam comigo os momentos desta travessia.

Neste caminho, os amigos foram muitos e, embora o dia a dia impeça de revê-los, não será essa distância que me fará esquece-los. Entre os amigos que estiveram presentes, gostaria de destacar em especial, o amigo Mario Lúcio, cuja determinação e compromisso com a ética e o trabalho, sempre me fez pensar e acreditar que apesar de tudo, tudo vai dar certo (VDC).

Aos amigos com os quais aprendi a aprender e ser mais humano: Marcos Correa, Sonia, Regina Rianelli, Sérgio, Luis Carlos, Luciana Dusi, Pedro Paulo, entre outros.

Ao meu filho Lucas André que está sempre presente onde quer que eu esteja e que é dono de um amor desmedido hoje e sempre. Amo você.

Ao prof. Jorge Freitas que ao longo desse trabalho realmente me mostrou o significado do que é ser orientador: alguém que com paciência, dedicação e persistência sabe mostrar exatamente o caminho por onde se deve andar. Muito obrigado pela sua orientação, paciência e por ter compartilhado comigo todo o seu conhecimento. Saiba que você tem aqui um amigo.

## RESUMO

Diante do aumento da expectativa média de vida da população e com a descoberta de novas opções terapêuticas, é imprescindível um aporte crescente de investimentos no setor de saúde. Como os recursos econômicos destinados à saúde são, frequentemente, inferiores às necessidades, é fundamental que a gestores dessas organizações adotem práticas de trabalho voltadas para a contínua capacitação dos indivíduos que nelas trabalham. É mister que nessas organizações exista um ambiente voltado para o aprendizado e onde os indivíduos sejam estimulados e convidados a participar desse processo de desenvolvimento. Este trabalho se propõe a identificar os processos de aprendizagem organizacional adotados em hospitais privados de saúde. A pesquisa foi realizada em três hospitais de pequeno porte, a partir de 70 leitos, localizados em Juiz de Fora (MG). A partir do referencial teórico sobre a aprendizagem organizacional e cultura organizacional, procura-se aprofundar a análise dos fatores facilitadores da aprendizagem, a partir do modelo de DiBella e Nevis (1999). A metodologia utilizada foi o estudo de caso múltiplo, de abordagem qualitativa. O instrumento utilizado para levantar a percepção dos empregados acerca dos processos de aprendizagem foi um questionário desenvolvido pelo pesquisador, triangulado com entrevistas semi-estruturadas realizadas com chefias. A partir das evidências, foi possível chegar a algumas conclusões: a) o processo de aprendizagem organizacional não está inserido nas práticas dos hospitais pesquisados; b) essas organizações não percebem o processo de aprendizagem como diferencial competitivo capaz de garantir a perenidade da organização no mercado; c) a cultura organizacional influencia decisivamente a participação dos gestores e dos empregados nos processos voltados para o desenvolvimento de aprendizagem organizacional; d) a comunicação envolvendo todos os setores da organização é um fator preponderante para estimular e

disseminar as práticas voltadas para a aprendizagem; e) a visão fragmentada dos processos constitui-se num dos grandes entraves para a compreensão da organização, a troca de experiências e a cooperação entre as pessoas; f) as lideranças não influenciam de maneira significativa o dia a dia das instituições; g) existe grande resistência, tanto da administração como das chefias de setores, a mudanças que possam alterar seus processos de trabalho, sua estrutura funcional e o seu *status quo*.

**Palavras-chaves:** Cultura organizacional, aprendizagem organizacional, organizações de saúde.

## ABSTRACT

The increase in the average life expectation and the discoveries of new therapy options have brought about an increasing wave of investments in the healthcare industry. As economic investments allotted to healthcare are often below the industry needs, it is very important for the managerial ranks to adopt work practices aimed at the continuous development of people who work at healthcare organizations. These organizations have to create an environment that fosters learning and where every individual is stimulated and invited to take part in this developmental process. This master's thesis aims at identifying the processes of organizational learning adopted in privately owned hospitals. The field research has been done in three small size hospitals, with more than 70 beds each, located in Juiz de Fora (MG). Using theoretical references about organizational learning and organizational culture, this work vies to deepening the analysis of the facilitating factors of organizational learning, based on DiBella and Nevis's (1999) model. The methodology used was a qualitative multiple case-study. The main tool used for grasping the employees' perception about organizational learning processes was a questionnaire built by the researcher, triangulated with semi-structured interviews with the sections heads. Based on the collected evidences, it was possible to come to some conclusions: a) the organizational learning process is barely present in the practices of the researched hospitals; b) these organizations do not sense the learning process as a competitive differential that guarantees an everlasting continuity of the organization in the healthcare market; c) organizational culture decisively influences managers' and employees' participation in the processes aimed at organizational learning development; d) omni-directional communication, encompassing all organizational functions, is a very relevant factor to enhance and disseminate work practices directed towards organizational learning; e) the fragmented

view of the processes is one of the main hindrances to a better understanding of the organization, to the free exchange of experiences, and to the cooperation among people; f) leaders do not significantly influence daily organizational operations; g) there is a deeply rooted resistance, from top management and sections heads alike, to changes that could alter organization work processes, functional structure and their *status quo*.

**Keywords:** organizational culture; organizational learning; healthcare organizations.



## SUMÁRIO

### LISTA DE FIGURAS

### LISTA DE QUADROS

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	13
1.1 APRESENTAÇÃO	13
1.2 PERGUNTA PROBLEMA	14
1.3 OBJETIVOS	16
1.4 DELIMITAÇÃO	17
1.5 RELEVÂNCIA	18
1.6 QUADRO TEÓRICO	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	20
2.1 AS ORGANIZAÇÕES DA ERA INDUSTRIAL	21
2.2 AS ORGANIZAÇÕES NA ERA DO CONHECIMENTO	23
2.3 O HOSPITAL	27
2.3.1 Conceitos e definições	28
2.3.2 Funções	30
2.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	35
2.4.1 Aprendizagem individual	35
2.4.2 Aprendizagem organizacional	40
2.4.3 Aprendizagem organizacional x individual	46
2.4.4 Aprendizagem organizacional x organizações de aprendizagem	52
2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL	73
2.5.1 Conceitos de cultura organizacional	75

	10
2.5.2 Cultura brasileira	86
2.5.3 Cultura organizacional brasileira	93
2.5.4 Funções da cultura organizacional	103
2.5.5 Cultura e aprendizagem organizacional	104
<b>3. METODOLOGIA</b>	113
3.1 A NATUREZA DA PESQUISA	113
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	114
3.3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	114
3.4 ESCOLHA DAS UNIDADES DE ANÁLISE	115
3.5 ESCOLHA DOS SUJEITOS	117
3.6 COLETA DE EVIDÊNCIAS	118
3.7 TRATAMENTO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS	120
3.8 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS	123
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	125
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	140
<b>REFERÊNCIAS</b>	146
<b>APÊNDICES</b>	153
<b>APÊNDICE 1</b> - Questionário de avaliação das práticas de aprendizagem organizacional.	155
<b>APÊNDICE 2</b> - Roteiro de entrevista semi-estruturada	160

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Ciclo de Aprendizagem Vivencial	39
Figura 2 – Aprendizagem de ciclo simples	43
Figura 3 – Aprendizagem de ciclo duplo	44
Figura 4 - Estilo de aprendizagem - Matriz nº 1	62
Figura 5 - Estilo de aprendizagem - Matriz nº 2	63
Figura 6 - Sistema de ação cultural brasileiro	94

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Quadro teórico	19
Quadro 2 - Características atuais do ambiente de negócios e transformações nas organizações	25
Quadro 3 - Comparação da economia industrial e da economia do conhecimento	25
Quadro 4 - Modelo I	42
Quadro 5 - Quatro processos de aprendizagem em três níveis organizacionais	50
Quadro 6 - Formas de conversão de conhecimento organizacional	55
Quadro 7 - As três perspectivas sobre a organização aprendiz	57
Quadro 8 - Conceitos dos principais autores da Escola do Aprendizado	66
Quadro 9 - Os níveis da cultura e suas interações	78
Quadro 10 - Traços brasileiros e características-chave	87
Quadro 11 - Algumas especificidades do ambiente empresarial brasileiro	100
Quadro 12 - Características culturais e aprendizagem organizacional transformadora	108
Quadro 13 - Participação dos indivíduos	118
Quadro 14 - Participação dos setores	118
Quadro 15 - Matriz de dupla entrada	139

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 APRESENTAÇÃO**

A crescente competitividade e as grandes transformações que vêm ocorrendo no setor de saúde têm exigido que as empresas busquem formas alternativas de sobrevivência, de maneira que possam vislumbrar novos caminhos.

Na cidade de Juiz de Fora – MG, três organizações privadas de saúde, todas com mais de 20 anos de atividades prestando serviços de oncologia, clínica médica e cirurgias, com aproximadamente 450 empregados. Diante do incremento da concorrência interna, de consumidores cada vez mais exigentes e informados a respeito de seus direitos, dos elevados e crescentes custos fixos, do rápido avanço tecnológico, da alta competitividade, da regulação e fiscalização, essas organizações têm procurado adequar suas práticas de trabalho a esta nova realidade do mercado. Essas constantes mudanças têm impulsionado estas organizações no sentido de buscarem um diferencial competitivo através das pessoas. Essa orientação transformou-se em elemento determinante para a sobrevivência e continuidade das mesmas.

Nesse novo cenário, a criatividade e a competência tornam-se ferramentas essenciais nas mãos dos empresários, como forma de descobrir novas fórmulas que assegurem a continuidade de seus negócios. Assim, um ambiente capaz de estimular o desenvolvimento e a integração das pessoas é, seguramente, uma das maneiras de se obter destaque e vantagem sobre os concorrentes.

## 1.2 PERGUNTA PROBLEMA

### 1.2.1 O problema

Ao se examinar com mais profundidade a realidade de uma instituição privada de saúde, pode-se vislumbrar uma das estruturas mais complexas dentre as organizações comerciais. Essa afirmação decorre do fato de que os hospitais foram conduzidos ao desempenho de diferentes funções cada vez mais complexas e de forma simultânea, pois, mais do que prestar serviços, também devem recuperar e manter os padrões de saúde de seus clientes.

O hospital precisa estruturar-se adequadamente, desenvolvendo-se organicamente para responder a todas essas necessidades, visto ter características próprias, pois desenvolve tarefas que, fora do mesmo, teriam vida autônoma. Um hospital frequentemente é um centro de atendimento curativo e preventivo e também um somatório de hotel, lavanderia, escola, etc.

Rodrigues (1990) enfatiza que, apesar da complexidade e da importância, ainda se observa nos hospitais a utilização de práticas e técnicas ultrapassadas de administração, o que impede o desenvolvimento dessas organizações em relação a outras empresas. Ainda segundo esse autor, os fatores que mais distinguem as organizações hospitalares dos outros ramos de negócios são os seguintes:

- a) a dificuldade de definir e mensurar o produto hospitalar;
- b) a freqüente existência de dupla autoridade gerando conflitos;
- c) a preocupação dos médicos com a profissão e não com a organização; e
- d) a alta variabilidade e complexidade dos trabalhos, extremamente especializados e dependentes de diferentes grupos profissionais.

Percebe-se neles a coexistência de diferentes grupos de trabalho que constituem subculturas organizacionais e que mantêm práticas peculiares a esses grupos, discretas modificações nas suas práticas de trabalho onde ainda prevalecem aquelas que primam pelas regras e regulamentos, que cobram obediência e valorizam o processo em detrimento do resultado, portanto, não sendo capazes de perceber ou de favorecer a aprendizagem individual e organizacional.

De acordo com o exposto acima, depara-se-nos o seguinte problema:

***Quais as práticas de trabalho que auxiliam ou dificultam o processo de aprendizagem organizacional nas organizações privadas de saúde?***

### 1.2.2 Suposição

Nos últimos anos percebem-se grandes transformações no setor de saúde. Pressionadas pela escassez de recursos e a constante elevação dos custos, as organizações de saúde têm procurado se adaptar a essas mudanças. Porém, ainda se notam características oriundas de uma visão mecanicista, construída a partir de uma concepção reducionista do ser humano, considerado somente como provedor de força física, semelhante à máquina. Nessa forma de gestão, o homem é visto como um ser fragmentado, dotado de pouca capacidade intelectual e, conseqüentemente, incapaz de trazer para a organização maior parcela do seu potencial (MORGAN, 1996).

As teorias e os novos modelos de gerenciamento reconhecem que a aprendizagem contínua é essencial ao desenvolvimento das organizações. A falta de utilização plena das potencialidades humanas na organização caracteriza-se com fator preponderante dentro dessa visão parcial do ser humano. Nesse contexto, são necessárias alterações nas práticas

de trabalho de forma a capacitar as organizações a desenvolverem todo o potencial de seus profissionais.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo principal

Identificar, se nas três organizações privadas de saúde de Juiz de Fora (MG), existem orientações e práticas de trabalho que auxiliam ou dificultam o processo de aprendizagem organizacional.

#### 1.3.2 Objetivos intermediários

- Identificar as subculturas dos diversos grupos.
- Descrever como os valores dessas subculturas orientam as práticas de trabalho.
- Identificar os valores presentes, segundo a ótica da aprendizagem organizacional.
- Identificar as práticas que orientam o processo de aprendizagem organizacional.

### 1.4 DELIMITAÇÃO

O estudo procura identificar se as organizações adotam práticas de trabalho que favorecem a aprendizagem organizacional, considerando os vários aspectos das culturas e subculturas organizacionais. Tendo em vista a complexidade do assunto, foi necessário limitar a pesquisa, para que se pudessem desenvolver com alguma profundidade os pontos abordados.



Dessa forma, pretende-se identificar as diversas subculturas dos grupos, quais os reflexos dos valores compartilhados nas práticas intra e intergrupais e quais os valores propostos pela aprendizagem organizacional. Ao se caracterizar essa abordagem, pode-se identificar, do ponto de vista da cultura organizacional, quais as práticas de trabalho efetivamente capazes de promover e desenvolver a aprendizagem organizacional.

Para a análise dos processos de aprendizagem nas instituições, será utilizado o modelo proposto por DiBella e Nevis (1999), que procura descrever, através das orientações para aprendizagem e dos fatores facilitadores, como as organizações podem desenvolver o processo de aprendizagem organizacional.

O estudo procura analisar três organizações privadas de saúde de Juiz de Fora, no estado de Minas Gerais, que atendem pacientes oriundos do Sistema Único de Saúde e convênios, totalizando aproximadamente 450 empregados. O trabalho de pesquisa abrange o período compreendido entre novembro de 2006 a fevereiro de 2007.

Cabe destacar que esse estudo procura focar as práticas desenvolvidas pelos setores administrativos e de apoio dos hospitais e, embora reconhecendo a grande importância da relação do corpo médico com as diversas atividades da organização hospitalar, tal aspecto foge do escopo dessa pesquisa. Da mesma forma, não são aqui estudados o desempenho econômico-financeiro das organizações; os produtos e serviços hospitalares disponibilizados; e a relação dos hospitais com seus clientes individuais, corporativos e fornecedores.

## 1.5 RELEVÂNCIA

As organizações de saúde anteriormente atuavam em um mercado com escassa regulamentação, com intensa participação do setor público como financiador e com um baixo nível de exigência por parte dos clientes internos e externos.

Atualmente, essas organizações passam por uma crescente necessidade de profissionalização como forma de atender as crescentes demandas. Como as organizações são formadas por pessoas e como a capacidade de responder com rapidez e de forma adequada às mudanças se dá através do constante desenvolvimento da capacidade de aprendizagem dos indivíduos, é fundamental que as organizações conheçam quais os pressupostos e práticas de trabalho capazes de desenvolver o aprendizado organizacional.

As conclusões obtidas com este trabalho podem ser de grande valia para os gestores de organizações de saúde. Como o processo de aprendizagem organizacional capacita as organizações a responderem pronta e acertadamente às constantes mudanças no ambiente, torna-se fundamental identificar quais práticas de trabalho influenciam na capacidade de aprendizado organizacional, permitindo, assim, ajustes e alterações no sentido de promovê-lo.

Quanto às pessoas, irá oferecer um modelo capaz de mostrar como o potencial individual e de equipe pode ser maximizado, desenvolvendo o aprendizado constante e novas práticas de trabalho.

Embora o tema aprendizagem organizacional vem sendo amplamente estudado por pesquisadores sobre diversas abordagens, as pesquisas sobre esse tema com foco em organizações de saúde ainda são escassas em nossa literatura. Logo, para o ambiente acadêmico, este trabalho oferece uma oportunidade para se conhecer mais sobre as práticas

de trabalho e aprendizagem organizacional em organizações de saúde, área que atrai cada vez mais interesse, mas ainda carecedora de mais estudos.

## 1.6 QUADRO TEÓRICO

Na elaboração do referencial teórico sobre a aprendizagem individual e organizacional, cultura organizacional e cultura organizacional brasileira, vários autores foram estudados e tiveram seus trabalhos citados ao longo deste estudo. Os autores e suas contribuições que nortearam este estudo estão citados no quadro abaixo:

Quadro 1: Quadro teórico

	<b>Principais autores</b>	<b>Contribuição</b>
Aprendizagem Individual e Aprendizagem Organizacional	Argyris & Schön	Aprendizagem organizacional de ciclo duplo
	Fleury & Fleury	Evolução da aprendizagem organizacional no Brasil
	Kolb	Ciclo de aprendizagem vivencial
	Kim	Vínculo entre aprendizagem organizacional e individual
	Nonaka & Takeuchi	Conversão do conhecimento – tácito e explícito
	Crossan et AL.	Modelo dos quarto Is
	DiBella & Nevis	Fatores facilitadores e orientações de aprendizagem
	Senge	Organizações de aprendizagem: as cinco disciplinas
	Garvin	Abordagem dos 3Ms
Cultura Organizacional e Cultura Organizacional Brasileira	Motta & Caldas	Aspectos da cultura brasileira influenciam a cultura organizacional
	Fleury & Fleury	Traços brasileiros da cultura
	Schein	Cultura organizacional – crenças, valores e pressupostos básicos
	Freitas	Cultura organizacional – abordagem psicodinâmica
	Morgan	Organizações vistas como culturas
	Hofstede	Culturas nacionais
	DaMatta	Aspectos antropológicos da cultura social brasileira
	Barros e Prates	Sistema de Ação Cultural Brasileiro
	Wood Jr.	Aspectos gerenciais da cultura brasileira
Srouf	Cultura organizacional, ética empresarial e poder	

Fonte: Elaboração própria

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O momento histórico atual experimenta profundas e rápidas transformações. O processo de globalização torna sem efeito inúmeros paradigmas que determinavam as relações e práticas organizacionais e, ao mesmo tempo, determina outros tantos. Se, por um lado, percebe-se maior interdependência entre as nações, atrelada a uma acirrada competição internacional, a um fluxo incessante de tecnologia e, portanto, à maior propagação desta tecnologia na sociedade, por outro se observa maior mobilização e engajamento das pessoas em questões sociais, políticas, culturais e ambientais, cuja atenção se volta para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos.

No que se refere às organizações, as transformações têm origem no questionamento das relações de trabalho, a partir da análise da capacidade de as teorias administrativas responderem às demandas dessas novas relações. Portanto, para que se percebam essas mudanças no decorrer das práticas organizacionais, abordar-se-ão as teorias que compõem a base conceitual do pensamento administrativo, destacando principalmente o papel dos indivíduos nos processos produtivos.

Em seguida, será apresentada uma forma de abordagem, onde as organizações são consideradas como sistemas abertos, atuando sobre o ambiente e sendo influenciadas por ele, na qual as relações interorganizacionais passam a ser fundamentais e o papel das pessoas é o grande diferencial competitivo na medida em que, através da aprendizagem e do conhecimento, são capazes de desenvolver novos produtos e serviços e agregar valor aos mesmos. Portanto, o enfoque atual das organizações passa a ser: para serem competitivas necessitam aprender a competir com cooperação e com interação com o ambiente na quais estão inseridas.

## 2.1 AS ORGANIZAÇÕES DA ERA INDUSTRIAL

Embora seja inegável a contribuição da administração científica para o desenvolvimento das organizações, a mesma impunha uma visão restrita e limitada da relação do indivíduo com os processos produtivos. Com o tempo, o papel que a recompensa monetária desempenha sobre o indivíduo deixa de causar o mesmo impacto sobre a produtividade, o que estimula a pesquisa acerca de outros elementos que influenciam a determinação e orientação dos indivíduos para a produção.

Em muitos aspectos, a visão mecanicista acerca dos indivíduos, fundamentada pela abordagem científica, se opõe frontalmente à visão humanista descrita pela escola das Relações Humanas. Nesse sentido, a escola estruturalista foi concebida a partir de uma síntese entre essas duas teorias e inspirada, principalmente, no trabalho de Weber (ETZIONI, 1984).

Mesmo considerando a relevância do modelo burocrático para o desenvolvimento das organizações, Weber já prenunciava que o “enfoque burocrático tinha potencial para rotinizar e mecanizar quase cada aspecto da vida humana, corroendo o espírito humano e a capacidade de ação espontânea” (MORGAN, 1996, p. 27).

A lógica da organização mecanicista/burocrática refreia a inovação, pois estimula as pessoas a seguirem regras, acatarem ordens e a permanecerem em sua posição ao invés de estimulá-las a desafiar e questionar aquilo que estão fazendo. As pessoas são valorizadas devido à maneira pela qual se amoldam e contribuem para tornar o trabalho eficiente. Logo, o comodismo e a apatia têm lugar na medida em que as pessoas aprendem a sentir-se impotentes em relação à resolução de problemas. Sobre a lógica mecanicista/burocrática, Morgan (1996, p. 41) afirma que:

O enfoque mecanicista da organização tende a limitar, em lugar de ativar o desenvolvimento das capacidades humanas, modelando os seres humanos para servirem aos requisitos da organização mecanicista em lugar de construir a organização em torno dos seus pontos fortes e potenciais. Ambos, empregados e organizações, perdem a partir desse estado de coisas. Os empregados perdem oportunidades de crescimento pessoal, despendendo freqüentemente muitas horas em um trabalho que nem valorizam nem apreciam, enquanto as organizações perdem contribuições criativas e inteligentes que a maioria dos empregados é capaz de fazer, dadas as corretas oportunidades.

De acordo com Ramos (1989), a organização baseada no modelo burocrático, estruturada dentro de uma lógica mecanicista, tornou-se um modelo fundamental na sociedade moderna. O modelo de organização pensado por Weber (1978) utiliza a lógica de sistema fechado, isto é, as variáveis que influenciam de forma positiva a organização são anexadas à mesma. Essa forma de agregar conhecimento pode ser muito útil quando se atua dentro de um ambiente relativamente previsível e com poucas alterações. Segundo Morgan (1996, p. 38), “as organizações estruturadas de forma mecanicista têm maior dificuldade de se adaptar a situações de mudança porque são planejadas para atingir objetivos previamente determinados; não são planejadas para a inovação”.

Ao se considerar as constantes mudanças e o novo cenário econômico mundial, a burocracia gradualmente inclina-se como uma forma inadequada de organização, na medida em que não responde às novas exigências de competição, de eficácia e desenvolvimento das pessoas no ambiente de trabalho.

A necessidade de novas estruturas organizacionais e formas de trabalho é necessária, principalmente como forma de estimular uma atitude criativa das pessoas. Mintzberg (1995) recomenda para a organização do futuro (GALBRAITH et al., 1995), estruturas orgânicas, adhocráticas, próprias para um ambiente dinâmico, imprevisível e concorrencial, centradas no planejamento para a inovação (MORGAN, 1996), em

contraposição à estrutura burocrática, adequada para ambientes estáveis, com rotinas conhecidas e uniformes, sem concorrência.

Ao se compreender que se vive em um ambiente de constante alteração de cenários, é mister incorporar novas abordagens e estruturas organizacionais do novo paradigma, que será objeto de estudo do próximo tópico.

## 2.2 AS ORGANIZAÇÕES NA ERA DO CONHECIMENTO

Analisando a era industrial, conclui-se que ela alcançou seu auge no decorrer da primeira metade do século XX e iniciou um período de decadência a partir da segunda metade deste mesmo século. Tyson (1998), demonstra como se passou da era industrial para era da informação e como se passou para a era do conhecimento, no fim do milênio:

- 1900 – gerenciamento científico, incorporando os princípios universais de eficiência e a ação da engenharia industrial;
- 1930 – gerenciamento das relações humanas, psicologia da motivação, participação e enriquecimento do trabalho;
- 1940 – pesquisa operacional, “gatilho” para o advento dos computadores, resolução de problemas usando modelos quantitativos;
- 1950 a 1970 – planejamento estratégico, diversificação, sinergias, reestruturação, análise de sistemas;
- 1980 – gerenciamento ao estilo japonês, garantia de qualidade, novos acessos para controle de inventário e da produção; uma era de união de corporações e posses, direcionamento para alguns sentidos ilusórios de criação de valor;
- 1990 – empenho em direção ao gerenciamento cognitivo, ênfase no pensamento, aprendizado, aquisição de conhecimento, gerenciamento da informação e inteligência,

larga melhoria nas comunicações, e rápido desenvolvimento em tecnologia de informação e comunicação.

Motta e Caldas (1997) consideram que as inovações tecnológicas e as transformações sociais dominam a sociedade contemporânea, uma vez que mudam significativamente a produção e a vida das pessoas. Para Hall (1984), as mudanças nos panoramas tecnológico, econômico, social, demográfico, cultural e ecológico têm provocado grandes transformações nas organizações. Essas mudanças de paradigmas vêm alterando o cenário atual, elaborando um novo panorama nas organizações.

De acordo com Morgan (1996), a organização para ser eficaz deve buscar o equilíbrio ou a compatibilidade entre estratégia, estrutura, tecnologia, envolvimento e necessidades das pessoas, bem como do ambiente externo. Portanto, as mudanças devem ser introduzidas para fazer frente aos novos tempos de globalização, alianças estratégicas, grande competitividade e busca pela maximização da produtividade.

As transformações ocorridas nas organizações podem ser agrupadas em três áreas: tecnológica, humana e organizacional (VERGARA e BRANCO, 1995). O quadro 2 apresenta as características atuais do ambiente de negócios.



Quadro 2: Características atuais do ambiente de negócios e transformações nas organizações

<b>Características no ambiente de negócios</b>	<b>Mudanças nas empresas</b>
Acelerado desenvolvimento tecnológico Impacto significativo da tecnologia da informação	Novas formas de trabalho Grande diferenciação de produtos e serviços Ênfase em serviços adicionais Mudanças no fluxo e tratamento das informações
Competição em mercado globalizado Novas relações com fornecedores e concorrentes	Orientação para um mercado global, independente de atuar ou não fora de seus país Relevância da ética Parcerias, alianças
Elevado nível de exigência dos clientes	Visão e ação estratégica de todos os membros, com orientação para resultados
Pressões da sociedade em geral	Exercício da responsabilidade social
Mudanças difundidas, persistentes e velozes	Novas relações entre empregador e empregado Busca de participação e autonomia por parte dos empregados Estruturas organizacionais flexíveis Ênfase em equipes multifuncionais e auto-gerenciadas Orientação para o aprendizado organizacional

Fonte: Vergara, 2000, p. 35.

Renesch (1993) diz que, na nova organização são observadas as seguintes características:

- Revisão permanente de velhos conceitos
- Visão de fornecedores e clientes como parceiros
- Eliminação da distinção entre trabalhadores e administradores
- Redistribuição das atribuições entre trabalhadores e administradores
- Capacitação dos empregados para que eles utilizem todo o seu potencial
- Assunção, por todos os colaboradores, da responsabilidade por sua contribuição individual
- Utilização crescente da informática
- Atuação global
- Agilidade nas decisões
- Respeito e consideração para com a comunidade

- Publicidade nas decisões.

No modelo de desenvolvimento industrial, o principal recurso era o capital; no pós-industrial, o modelo de desenvolvimento baseia-se na informação e no conhecimento (CASTELLS, 1999).

De acordo com Crawford (1994, p. 119), “na era industrial, o trabalho foi organizado em torno do capital físico. O trabalho, em relação às mudanças e à natureza das tarefas, era especialmente projetado para maximizar a produção (...); o capital físico era básico e o trabalho humano era secundário”. Já na economia do conhecimento, o trabalho é desenvolvido e organizado por equipes, estruturas organizacionais essencialmente caracterizadas por poucos níveis hierárquicos (estrutura horizontal), pequenos núcleos de apoio administrativo e descentralização. As equipes informais, por sua vez, passam a ocupar papel central no desenvolvimento de tarefas críticas ou projetos interdisciplinares, enquanto especialistas de várias áreas do conhecimento se desdobram na utilização máxima de suas competências (CRAWFORD, 1994). O quadro 3 procura demonstrar as diferenças de abordagens entre a economia industrial e a economia do conhecimento.

Quadro 3: Comparação da economia industrial e da economia do conhecimento.

<b>Economia industrial</b>	<b>Economia do conhecimento</b>
O trabalho deve ser individual, rotineiro e padronizado	O trabalho deve ser em equipe, variado e enriquecido, desafiando a capacidade individual
Mão-de-obra, matéria-prima e capital são os recursos básicos da produção	Informação e conhecimento são os recursos básicos da produção
O produto deve ser padronizado	O produto deve ser adaptado às necessidades do cliente
O trabalhador pertence a uma estrutura hierárquica rígida e deve ser supervisionado	O colaborador faz parte de uma equipe de trabalho, na qual cada membro detém um conhecimento próprio acumulado, capaz de contribuir com o projeto organizacional
Habilidade crucial é a técnica; saber fazer	Habilidade crucial é a capacidade para pensar (sintetizar, fazer generalizações e referências, discernir fatos e opiniões, etc.) e aprender continuamente

Fonte: Adaptado de Crawford, 1994.

As mudanças advindas da sociedade industrial para uma sociedade de informação e conhecimento estão mudando conceitos e formas de gestão. A necessidade de aprender continuamente deixa de ser uma questão irrelevante e atualmente destaca-se por ser imprescindível para a manutenção da competitividade das organizações. O conhecimento deixa de ser mais um recurso para se tornar o único recurso significativo, pois o valor de produtos e serviços depende fundamentalmente do desenvolvimento e da disponibilização do conhecimento na organização.

### 2.3 O HOSPITAL

O hospital constitui um dos tipos mais complexos de organização. Ele se distingue por empregar grande número de profissionais, tanto médicos como especialistas de outros ramos, caracterizando, assim, um elevado grau de especialização. Diante da necessidade de coordenar atividades cada vez mais especializadas, a utilização de sistemas administrativos nos hospitais também se faz cada dia mais presente.

O trabalho em saúde guarda algumas especificidades. Trata-se de um trabalho reflexivo, no qual as decisões a serem tomadas implicam a articulação de vários saberes que provêm de várias instâncias, tais como a formação geral (com ênfase no conhecimento científico), a formação profissional (com ênfase no conhecimento técnico) e as experiências de trabalho e social (qualificações tácitas), e que são mediados pela dimensão ético-política.

Esse trabalho caracteriza-se pelas incertezas decorrentes da indeterminação das demandas, pelas discontinuidades e pela necessidade de prontidão no atendimento a todos os casos, inclusive os excepcionais. Por isso, o trabalho em saúde não pode seguir uma

lógica rígida, como a racionalidade dos critérios da produção material, sendo difícil a sua normatização técnica e a avaliação de sua produtividade (OFFE, 1991).

### 2.3.1 Conceitos e definições

Dentro de uma perspectiva histórica, a existência dos hospitais é bem anterior à era cristã. Os hospitais, até meados do século XVII, estabeleceram-se com práticas independentes da medicina. Esses hospitais tinham como finalidade principal

[...] a colocação dos desempregados, dos sem trabalho, e vagabundos. Toda vez que se produz uma crise, e que o número de pobres sobe verticalmente, as casas de internamento retomam, pelo menos por algum tempo, sua original significação econômica. FOUCAULT (2003, p.67)

Esse espaço, até então, era comandado por religiosos, que cuidavam do cotidiano, da assistência alimentar dos internados e da salvação dos pobres, doentes, loucos e excluídos. Constituíam o último recurso que a caridade oferecia para o paciente pobre. A tecnologia médica disponível só minorava o sofrimento: os pacientes com maiores recursos tratavam-se em domicílio e a relação médico-paciente era independente da instituição hospitalar.

As dimensões filantrópicas e caritativas eram a tônica desse cuidar quase doméstico. Era um misto de exclusão, assistência e transformação espiritual.

Num primeiro momento da história dos hospitais, o conhecimento que os profissionais tinham era mais sobre o doente do que sobre as doenças. Somente a partir do final do século XVIII, tanto a população quanto o indivíduo são objetos da intervenção médica, que passa a relacionar a doença ao meio que circunda o doente: a população, o ar, a água, a temperatura ambiente bem como o regime de sono.

De acordo com Bittar (1997), o advento da sociedade industrial no século XIX, impõe uma reorganização no desenvolvimento do trabalho em saúde que se apóia em três eixos:

- a) como forma de controlar a doença em escala social ampla e efetiva;
- b) recuperando a força de trabalho civil e militar;
- c) ampliando efetivamente os direitos (especialmente de consumo) das classes subalternas.

Segundo Borba (1991), o hospital passa a ser uma empresa de alta complexidade, nos seus aspectos organizacionais e estruturais, como na sua localização no mercado. De um lado, está inserido nas condições do mercado, sofrendo todas as influências e sujeito às contingências econômico-sociais. Por outro lado, deve manter-se como prestador de serviços assistenciais à comunidade, tendo por obrigação manter-se fiel aos seus propósitos e finalidades de restaurar e promover a saúde, dentro de um bom padrão técnico e com um ótimo nível de humanização em suas atividades operacionais.

O hospital é uma instituição onde atividades intelectuais são mescladas com ciência e tecnologia de procedimentos utilizadas diretamente em seres humanos, com componentes sociais, culturais e educacionais interferindo na estrutura, no processo e nos resultados. Portanto, a atenção à saúde deve:

[...] ser prestada de maneira integral, mantendo-se a vinculação dos níveis primário, secundário e terciário. As ações de tratamento e reabilitação (física, psicossocial e ocupacional) devem estar interligadas e posicionadas em seqüência lógica dentro de tempo e da necessidade exigida e desejada pela comunidade. Cada vez mais o hospital deixa de ser o único lugar a resolver problema de saúde, além de promover a saúde e prevenir a doença em conjunto com outras instituições. (BITTAR, 1997, p.2)

Ainda dentro dessa perspectiva, Gonçalves (1983) considera que os avanços tecnológicos e o aparecimento da medicina científica nos fins do século XIX e início do

século XX revolucionaram o papel e as funções do hospital, transformando-o numa instituição para o tratamento das enfermidades.

### 2.3.2 Principais funções

O setor de saúde faz parte do setor de serviços, integrando o conjunto de atividades denominado de serviços de consumo coletivo. Sofre de igual forma os impactos do processo de ajuste macroestrutural que vêm atingindo o setor industrial nas últimas duas décadas: por um lado, a busca de produtividade e de qualidade pela via da redução de custos, privatizações e terceirizações; por outro, as exigências de melhoria de processos e serviços, por meio de novas formas de organização do trabalho e de investimentos em programas de capacitação profissional dos trabalhadores.

Segundo Quintana, Roschke e Ribeiro (1994), as características do processo de trabalho em saúde são a complexidade, a heterogeneidade e a fragmentação. A complexidade decorre da diversidade das profissões, dos profissionais, dos usuários, das tecnologias utilizadas, das relações sociais e interpessoais, das formas de organização do trabalho, dos espaços e ambientes de trabalho. A heterogeneidade revela-se pela diversidade dos vários processos de trabalho que coexistem nas instituições de saúde e que têm, muitas vezes, uma organização própria e funcionam sem se articular de forma adequada uns com os outros. A fragmentação encerra várias dimensões, tais como a fragmentação conceitual, ou seja, a separação entre o pensar e o fazer; a fragmentação técnica, caracterizada pela presença cada vez maior de profissionais especializados; e a fragmentação social que estabelece relações rígidas de hierarquia e subordinação, configurando a divisão social do trabalho no interior e entre as diversas categorias profissionais.

Com o crescente avanço tecnológico, os hospitais passam a dar mais destaque ao tratamento. Eles deixam de ser apenas o lugar onde os médicos exercitam sua arte, tendo ampliado os seus objetivos - foram acrescentadas a coordenação dos vários serviços das equipes médicas e hospitalares; e a incursão em programas de ensino e pesquisa.

O hospital moderno precisa de métodos mais aperfeiçoados para a coordenação de suas atividades, pois não só os aspectos da tecnologia relacionados com os conhecimentos cresceram, mas também os aspectos físicos da tecnologia – instalações, máquinas e equipamentos – se tornaram mais custosos e complexos, exigindo investimentos na área de desenvolvimento de pessoas como forma de garantir a qualidade dos serviços prestados.

Um aspecto que merece destaque no âmbito das atividades hospitalares, nessa era da globalização digital, diz respeito à crescente necessidade de gerenciamento das informações provenientes das diversas atividades ali desenvolvidas.

Abidi (1999) constata que apesar das organizações de saúde gerarem grande volume de dados provenientes de prontuários eletrônicos, registros hospitalares, entre outros, estes dados raramente são utilizados no suporte à tomada de decisão. A implementação de ferramentas que transformem dados brutos em informação e conhecimento é absolutamente necessária. A informação consistente e atualizada sobre o estado clínico do paciente é essencial, seja para o diagnóstico ou para a tomada de decisão sobre um procedimento a ser realizado. Segundo Almeida et al. (2006)

“na organização de saúde é imprescindível à interligação entre a área de tecnologia de informação e as áreas usuárias, visto que o conjunto de informações leva ao atendimento de um paciente, um cidadão que merece ser respeitado e ter acesso ao melhor sistema de informação de saúde para o seu caso em particular.”

Para Laurindo et al. (2001), a tecnologia da informação é um termo amplo que abarca diversos conceitos desde sistemas de informação, engenharia de *software*, *hardware*

ou informática, além de prescindir de aspectos humanos, gerenciais e organizacionais para a sua implantação.

No que concerne à organização dos serviços hospitalares, embora o grupo envolvido no processo assistencial trabalhe em torno de um objetivo comum, cada um tem o seu próprio objetivo, definido por suas necessidades pessoais e por sua escala de valores. De acordo com Campos (1985), no hospital existem pólos de poder, situando-se, numa primeira posição, o grupo médico, responsável pela condução do tratamento dos doentes sob sua responsabilidade, tendo certa autonomia e um papel de relevo no funcionamento do hospital. A segunda fonte de autoridade é representada pela administração hospitalar; o terceiro pólo de poder, fonte de autoridade, é a alta direção do hospital. De uma forma geral, a maior parte do desempenho dos hospitais depende dos papéis e relações que esses três grupos predominantes desenvolvem.

É grande a diferenciação e especialização das atividades dentro de um hospital. Os serviços são executados por um grande número de pessoas que cooperam entre si e cujo aprendizado escolar, preparo, aptidões e funções são diversificados e heterogêneos. Grande parte dos serviços referentes ao tratamento é levada a efeito pelos médicos, que necessitam da colaboração e assistência de uma numerosa equipe profissional. A equipe de enfermagem inclui profissionais ocupando numerosos cargos de supervisão, bem como técnicos e auxiliares. Coordenando o funcionamento da organização hospitalar, está o administrador hospitalar e sua equipe, que compreende uma ampla gama de pessoal de supervisão, na direção de departamentos e serviços como os de dieta e nutrição; admissão; manutenção; farmácia; arquivos médicos; limpeza; arrumação e lavanderia. Igualmente, há os técnicos que trabalham no laboratório de análises, na radiologia e em outras unidades similares.



A principal diferenciação que existe nas atividades de um hospital decorre da distinção entre a organização administrativa e a equipe médica. A organização administrativa é responsável pelas atividades funcionais - atividade meio - como aquelas relacionadas com os arquivos médicos, os laboratórios, a nutrição e as dietas, a limpeza e arrumação, registros de pessoal, relações públicas e contabilidade. A equipe médica - atividade fim - se encarrega do processo de tratamento ou de cura. Em grande parte, a equipe médica é autogovernada e se concentra principalmente nos aspectos terapêuticos do tratamento dos pacientes. Essa equipe mantém boa dose de independência em relação à organização administrativa embora deva obedecer a certas diretrizes fundamentais de caráter administrativo, de modo a não prejudicar o trabalho dos demais setores envolvidos.

O alto grau de diferenciação e especialização existente no hospital cria nele delicados problemas de coordenação. Em razão dessa ampla divisão do trabalho e da especialização de tarefas, todos no hospital trabalham de forma interdependente. Nenhum médico, enfermeiro ou outro profissional trabalha, ou pode trabalhar, sozinho, separado e independente dos demais. Essa característica requer, para que a organização funcione com eficiência e alcance seus objetivos, uma coordenação correspondente entre as várias funções e atividades especializadas do grande número de departamentos, grupos e membros da organização. Conseqüentemente cria-se, nos hospitais, um sistema bastante elaborado e intrincado de coordenação interna, que sistematiza e organiza as diversas tarefas e funções dos grupos de trabalho.

Um dos obstáculos que se colocam à frente da coordenação eficiente decorre do sistema de dupla autoridade, bem como do alto grau de especialização e profissionalização alcançado. É difícil conseguir a coordenação através da hierarquia da organização. Os hospitais, entretanto, chegam a obter um grau apreciável de coordenação por meio de

regras e regulamentos administrativos. São instrumentos bastante eficientes para a colocação da maior parte das atividades programáveis e rotineiras.

Nos hospitais a autoridade não emana de uma fonte única, nem flui ao longo de uma linha única de comando, como ocorre na maior parte das organizações formais. Essa autoridade é distribuída, ainda que de forma desigual, entre a direção, os médicos e o administrador – os três cargos de poder da organização. Embora cada uma dessas unidades tenha o direito ao exercício da autoridade, ela não se encontra claramente delineada e separada, apresentando inúmeras interfaces, que dão origem a conflitos.

Uma hospital não constitui mero arranjo tecnológico onde pessoas trabalham de conformidade com as exigências do plano de serviço, ou de conformidade com as regras, regulamentos e processos vigentes, ou então de conformidade com linhas de comunicação formais e com comandos hierárquicos que operem de cima para baixo. Trata-se de um sistema humano-social cujos membros, contrariamente às peças de um maquinário ou equipamento, possuem e utilizam o poder de raciocinar, de formar opiniões, de estabelecer relações informais e de tomar decisões – racionais ou irracionais; corretas ou incorretas; desejáveis ou indesejáveis, sob o ponto de vista da organização. Portanto, os hospitais possuem sistema de status e de papéis claramente definidos, cujos símbolos de status constituem parte importante do seu sistema social e várias são as normas oficiais e não-oficiais postas em vigor nos hospitais, com o objetivo de fazer cristalizar e de manter as identificações do status.

Às organizações de saúde deparam-se uma acentuada instabilidade econômica; a mudança na metodologia da assistência com ênfase aos cuidados preventivos; a tecnologia médica; a capacitação dos recursos humanos; e os elevados custos decorrentes de novos tratamentos e da intensiva tecnologia aplicada ao setor. Os custos precisam ser controlados, monitorados, não apenas por quem está lidando com os recursos financeiros, mas por todos

os elementos da organização. Como o profissional de saúde está no centro de toda a operação, ele deve procurar compreender mais profundamente as operações que são realizadas para reduzir o impacto dos custos sobre a mesma.

Com relação à instabilidade econômica, as instituições pouco a pouco estão percebendo que não há preço capaz de cobrir a ineficiência gerencial, e que os ganhos deverão advir da eficácia da atividade principal. A concorrência já atingiu outros setores. A competitividade é crescente, bem como a proliferação de nichos de mercado em que a rentabilidade parece ser mais promissora.

## 2.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

### 2.4.1 Aprendizagem individual

A adoção do indivíduo como sujeito da aprendizagem organizacional remete a um ponto heterogêneo e de divergência na literatura: a diferença conceitual entre aprendizagem organizacional (AO) e aprendizagem individual (AI). A principal crítica de autores que defendem a ênfase nos processos individuais que integram uma organização é a tendência de reificação do conceito de organização como entidade capaz de aprender.

Considerando essa crítica, este trabalho adota conceitos distintos, apesar de relacionados, para os termos aprendizagem organizacional e aprendizagem individual. Em ambos, o sujeito é o indivíduo, porém os processos, a natureza do conteúdo, os resultados, assim como possíveis motivações e incentivos para a aprendizagem são distintos, mesmo que se apresentem relacionados no contexto organizacional.

A principal relação entre os dois conceitos, segundo a perspectiva deste trabalho, é que a aprendizagem individual é um dos tipos de processos constitutivos da AO. Ou seja,

para uma organização adquirir conhecimentos e habilidades que formam suas competências, sua capacidade de fazer ou de exercer determinada atividade, são necessários vários processos de aprendizagem individual, por parte daqueles que trabalham na empresa, tomam decisões ou executam rotinas.

Dessa forma, a aprendizagem individual é entendida como o principal tipo de processo que integra o conjunto de processos da AO. Essa condição é fundamentada na interpretação de que a aprendizagem individual é essencial e indispensável para que a AO ocorra. Essa visão também é fundamentada na percepção de que a AO não se limita à soma das aprendizagens individuais.

Complementando a distinção entre o significado de AO e AI, argumenta-se que em uma empresa podem ser observados processos de aprendizado individuais que não estão relacionados diretamente com a aquisição de conhecimentos úteis e de valor para a organização. Tais processos são entendidos como aprendizagem na organização e não aprendizagem da organização como uma coletividade, com determinada atuação em um espaço da sociedade. Como exemplo de processo de aprendizado individual que ocorre na organização sem necessariamente resultar na aquisição de conhecimento organizacional pode ser a noção (do senso comum) de "experiência de vida" pessoal, onde as pessoas aprendem como tratar determinado conflito de interação social.

É importante destacar que, além do indivíduo, as características e mecanismos de AO também se apresentam relacionados à interação social que integra as ações pessoais às competências da empresa.

Para que se possa analisar o processo de desenvolvimento da aprendizagem organizacional, deve-se, primeiramente, considerar o desenvolvimento da aprendizagem individual, uma vez que uma organização é composta de indivíduos e aprende através dos mesmos.

O conceito de aprendizagem é compreendido a partir de várias perspectivas. Neste trabalho abordam-se os conceitos desenvolvidos pela Psicologia, cujas correntes principais são a comportamentalista (ou behaviorista) e a cognitiva. A abordagem behaviorista focaliza sua atenção sobre o comportamento, entendido como algo observável e mensurável, resultante de uma relação de estímulos-respostas. Para os comportamentalistas, planejar a aprendizagem implica definir todas as etapas do processo, passíveis de previsão, observação e mensuração. Já a abordagem cognitiva considera os dados objetivos no processo de aprendizagem, mas sem ignorar elementos subjetivos, como as crenças, valores e percepções individuais que afetam e condicionam a maneira de apreensão da realidade.

Maturana e Varela (1995), cujas pesquisas abordam a questão do conhecimento de forma ampla, afirmam que a cognição (e a aprendizagem) se caracteriza como uma ação que permita a um ser vivo continuar sua existência em determinado meio ao produzir aí seu mundo. Segundo esses autores, somente pode-se falar em conhecimento ou aprendizagem enquanto manifestação observável, através de uma conduta efetiva (ou adequada) num contexto assinalado onde seja possível conhecer o que se faz. Nesse sentido, o ser humano se recria continuamente através de seus atos.

Tal circularidade, tal encadeamento entre ação e experiência, tal inseparabilidade entre ser de uma maneira particular e como o mundo nos parece ser, indica que todo ato de conhecer produz um mundo. Todo fazer é conhecer e todo conhecer é fazer. (MATURANA e VARELA, 1995, p. 68)

De Geus (1998, p.7) parte do mesmo raciocínio ao afirmar que “a essência do ato de aprender é a capacidade de gerir a mudança mediante a mudança em si mesmo – tanto para as pessoas, quando se tornam adultas, como para as empresas quando vivenciam o tumulto”.

De acordo com Fleury e Fleury (1997, p.19) a aprendizagem pode ser definida como sendo “um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”.

Piaget (1970) distingue duas formas de aprendizagem: por assimilação e por acomodação. Na aprendizagem por assimilação, o indivíduo assimila informações que reconhece e tem condições de lhe dar significado em função de referenciais que já possui. O indivíduo consegue absorver a informação e agir baseado nela, pois possui uma memória na qual a nova informação se encaixa e adquire sentido. Neste tipo de aprendizagem ocorre um ajuste de novos dados recebidos com as crenças, idéias e atitudes já existentes. O que se verifica é uma adequação dos novos insumos aos padrões de conhecimento ou experiências pré-existentes. A forma de ver o mundo, os modelos mentais, as crenças e valores continuam os mesmos, com a incorporação de novos dados e informações.

Na aprendizagem por acomodação ocorre uma mudança estrutural interna nas crenças, idéias e atitudes. O indivíduo muda sua estrutura interna e ajusta seus padrões de pensamento e crenças à nova realidade constatada, a fim de manter a harmonia com ele mesmo e com o meio ambiente em que vive. Neste tipo de aprendizagem ocorre uma mudança na forma de ver o mundo e nos modelos mentais do indivíduo. De acordo com Piaget (1970), aprender por acomodação exige muito mais do que palestras e livros do aprendizado escolar convencional.

Pode-se dizer que, na aprendizagem por assimilação, novos conhecimentos são agregados e vão somar-se aos já existentes, não sendo alteradas as crenças, valores e comportamentos do indivíduo. Por outro lado, na aprendizagem por acomodação, o indivíduo é transformado, mediante a mudança de crenças, valores e comportamentos.

Kolb (apud Kim, 1998, p. 63), define a aprendizagem como sendo um “processo em que o conhecimento é criado através da transformação da experiência”. A seguir, são apresentadas as quatro fases do modelo denominado de ciclo de aprendizagem vivencial:

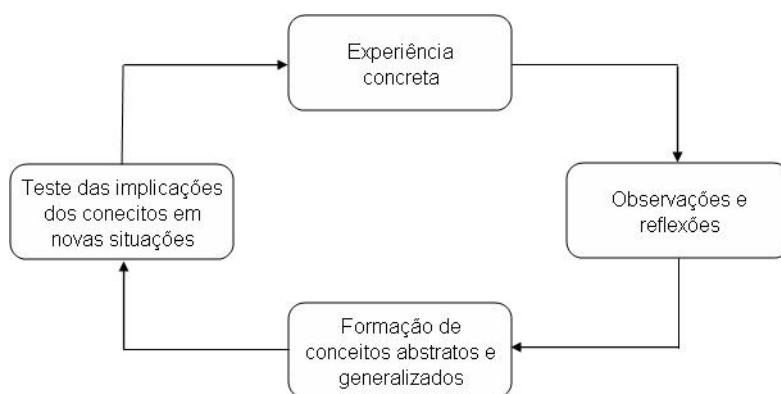
a) Experiência concreta: o indivíduo se envolve completamente e imparcialmente em novas experiências, ou seja, aprende ‘sentindo na pele’ por meio da experiência vivenciada.

b) Observação reflexiva: o indivíduo reflete a respeito das experiências, a partir de diversas perspectivas, necessitando de dados, fatos e percepções para poder apreender a situação.

c) Conceituação abstrata: o indivíduo cria conceitos abstratos e generalizados que integrem as suas observações em teorias sólidas em termos de lógica, ou seja, só aprende quando encontra uma explicação lógica para a situação.

d) Experimentação ativa: o indivíduo faz uso dessas teorias para a tomada de decisões e resolução de problemas, testando as implicações dos conceitos em novas situações. É preciso que ele entenda a utilidade do conhecimento para absorvê-lo.

Figura 1: Ciclo de Aprendizagem Vivencial



Fonte: Kolb, apud Ruas (2005).

Ao se analisar o modelo de Kolb, é importante observar a existência de duas dimensões básicas no processo de aprendizagem:

A primeira dimensão representa a experiência concreta de eventos de um lado e a conceituação abstrata de outro. A segunda dimensão tem a experimentação ativa de um lado e a experimentação reflexiva do outro. Assim sendo, no processo de aprendizagem, vai se passando, em variados degraus, de ator para observador, de um envolvimento específico para um distanciamento analítico geral. (KOLB, 1997, p. 322)

Esse autor ainda afirma que as organizações aprendem e desenvolvem diferentes estilos de aprendizagem decorrentes de suas interações e formas de se relacionar com o ambiente no qual ela está inserida. Assim, a aprendizagem pode ser compreendida como um processo de identificação e correção de erros. Esse processo, segundo Argyris e Schön (1996), envolve o diagnóstico do problema, a proposta de uma solução, sua implantação e seu monitoramento, de modo que aumente sua efetividade e apresente novas descobertas.

#### 2.4.2 Aprendizagem organizacional

Existe um consenso entre os autores de que a aprendizagem organizacional é base de sustentação necessária à mudança e competitividade de organizações (DODGSON, 1993; SCHEIN, 1996; CROSSAN et al., 1999). Da mesma forma, acompanha esse entendimento a constatação que o diferencial competitivo de organizações não acontece pela simples adoção de um programa ou opção estratégica por parte da alta administração. A conquista de resultados significativos em mudanças estratégicas está atrelada às formas de implementação desses programas ou opções, à sua assimilação à cultura da organização, à adesão efetiva das lideranças e trabalhadores de diferentes níveis, às modalidades de comunicação e interação, ao modo como funcionam as equipes, entre outros aspectos.



O conceito de aprendizagem organizacional é um conceito abrangente que integra tanto aspectos da aprendizagem individual como da aprendizagem coletiva. Implementar a aprendizagem organizacional significa considerar a aquisição, a adaptação, a criação do conhecimento para os indivíduos, para os grupos e para a organização como um todo.

Deve-se ainda, examinar como esses níveis interagem e, especialmente, compreender que relações existem entre a cultura da organização, seus valores, normas, rotinas de ação e as aprendizagens. Ao se levar em conta as particularidades de cada organização, conclui-se que a aprendizagem organizacional não permite a utilização de prescrições generalizadoras para a sua promoção ou desenvolvimento.

Diante da complexidade das organizações - estruturas, pessoas, tecnologia - com seus diferentes estilos de aprendizagem - indivíduo e grupos - permeada por culturas e subculturas, não é difícil compreender porque muitas das intenções de resolver problemas e aumentar a produtividade, melhorar a competitividade, promover inovações, nem sempre conseguem obter os resultados esperados. Em verdade, para que a aprendizagem possa ocorrer, é fundamental além de conhecer o processo que permite a aprendizagem organizacional, identificar as estruturas e eventos que explicam a sua deterioração.

Argyris e Schön (1996) apresentam um modelo para tratar das deficiências de aprendizagem nas organizações. Nesse modelo, a preocupação básica é a de auxiliar as pessoas a identificar e a compartilhar com os outros os modelos mentais que influenciam suas atitudes e comportamentos. Para isso, focalizam dois problemas centrais que diminuem tanto a aprendizagem individual quanto o organizacional:

- a) A dificuldade que as pessoas têm de reconhecer e, ainda mais, de desafiar os modelos mentais que controlam e guiam seus comportamentos.
- b) A dificuldade que as pessoas possuem de expressar suas crenças com clareza às outras pessoas, bem como auxiliá-las a agirem da mesma forma.

Esses autores sugerem que, diante de tais dificuldades, se desenvolvam pelo menos dois tipos de habilidades:

- a) a capacidade de reflexão, para que se possa desacelerar o nosso processo de pensamento, de modo a nos tornarmos mais conscientes dos nossos modelos mentais; e
- b) a capacidade de questionamento, adotando uma postura mais receptiva em relação às crenças que governam os nossos comportamentos e ajudar as outras pessoas a fazerem o mesmo.

Conforme nos mostram Argyris e Schön (1978), um dos fatores que explicam o porquê de não dizermos a verdade nas organizações se deve ao fato de que fazemos uso de um modelo mental que orienta as nossas ações. Este modelo é denominado de “Modelo I” e é apresentado a seguir, no quadro 4

Quadro 4: Modelo I

O Modelo I sugere que o comportamento dos indivíduos dentro da empresa deve:

- Tentar sempre criar e gerenciar seu ambiente de trabalho visando o maior controle possível dos fatores que o afetam.
- Aprovar e elogiar os outros. Dizer o que você acredita que fará com que as outras pessoas se sintam bem em relação a si mesmas. Não ferir seus sentimentos. Dizer sempre o quanto se preocupa com elas e, se possível, concordar quando dizem que outras pessoas agiram inadequadamente.
- Nunca confrontar as razões ou ações dos outros.
- Defender sua posição para vencer. Manter sua posição sempre. Sentir-se vulnerável é uma fraqueza.
- Nunca dizer aos outros tudo o que pensa e sente.
- Manter seus princípios, valores e crenças.

Fonte: Argyris e Schön, 1978

As orientações do Modelo I são as de que cada um deve cuidar de si mesmo e evitar, ao máximo possível, os conflitos. As questões organizacionais referentes ao desempenho, à produtividade, à inovação, à mudança, entre outras, devem ser tratadas de maneira que não interfiram nos interesses pessoais, e também não sirvam como fonte

geradora de conflitos. De acordo com essas premissas as pessoas dissimulam sua sinceridade no trato das questões, e o que estão de fato pensando a respeito de um problema ou situação acaba sendo negligenciado em prol da harmonia e da manutenção do interesse individual ou do grupo.

Figura 2: Aprendizagem de ciclo simples



Fonte: Argyris, 1992.

De acordo com Argyris e Schön (1992, 1996) os modelos mentais que estão por trás de tais posturas não são examinados e tampouco desafiados, transformando-as em rotinas organizacionais defensivas ao longo do tempo. O resultado de tal processo é uma resposta espontânea e automática, do tipo simples (*single loop learning*), cujas ações são meramente corretivas, atuando apenas nos problemas aparentes e superficiais, fazendo com que as razões culturais fundamentais que os originaram permaneçam inalteradas.

Esse modelo predominou por muito tempo. Consiste em uma aprendizagem mecânica orientada para adequar o comportamento das pessoas a um padrão predefinido, para atingir a resultados predeterminados e cuja orientação está focada na eficiência dos processos.

O modelo de aprendizagem em circuito simples satisfaz plenamente às necessidades operacionais das organizações enquanto inseridas em ambientes estáveis. Na medida em que os mercados se tornam mais competitivos e instáveis e as mudanças

começam a ocorrer com mais rapidez, a necessidade faz emergir outro modelo de aprendizagem.

Para atender tal situação, Argyris e Schön (1996) comentam que o ponto de partida está no desafio e na capacidade de se compreender os pressupostos (variáveis governantes) que se encontram subjacentes às nossas conversas e às nossas reações ao que as outras pessoas estão tentando nos dizer.

Figura 3: Aprendizagem de ciclo duplo



Fonte: Argyris, 1992.

Norteados por esta perspectiva, Argyris (1992) propõe uma nova teoria aplicada, o “Modelo II”, a partir do qual é possível alcançar o desenvolvimento de circuitos duplos de aprendizagem (*double loop learning*):

O uso do Modelo II leva a redução de mal-entendidos, erros, doutrinas auto-suficientes e processos fechados em si mesmos. O limiar do que é embaraçoso ou ameaçador se afasta. As pessoas podem ser mais construtivamente francas entre si e, desse modo, podem ver menos necessidade para evasivas e escamoteamento de evasivas (ARGYRIS, 1992, p. 129)

Para que a aprendizagem possa ocorrer, é fundamental que as organizações promovam ações do tipo:

a) Auxílio e suporte: incentivem e criem espaços para que as pessoas possam confrontar suas idéias, pressupostos, preconceitos e medos.

- b) Respeito ao outro: partam do princípio que as pessoas possuem capacidade de auto-reflexão e auto-exame, sem que com isso percam sua eficiência e responsabilidade individual.
- c) Força: defendam suas posições sem, no entanto, deixar de questioná-las e refletir a respeito delas.
- d) Honestidade: estimulem as pessoas a dizerem o que sabem, pensam e sentem, ainda que tenham receio.
- e) Integridade: defendam os seus princípios, valores e crenças, incentivando o questionamento e também convencendo as pessoas a fazê-lo.

Na aprendizagem em circuito duplo, o processo passa por uma reavaliação dos valores subjetivos. Isso pressupõe um nível de discernimento e uma visão sistêmica e estratégica que escapam a qualquer possibilidade de condicionamento, uma vez que cada fase passa a ser questionada em si mesma e, dessa maneira, o próprio processo. Desnecessário dizer que somente é possível alcançar esse nível de análise crítica se houver um resgate da visão global do processo e da organização, perdida através do tempo pela divisão do trabalho e segmentação dos processos. No circuito duplo de aprendizagem há que se desenvolver necessariamente a visão sistêmica em todos os níveis da organização.

A transposição do Modelo I para o Modelo II inicia, segundo Argyris (1992), quando as pessoas se tornam conscientes de que os seus comportamentos estão orientados pelo Modelo I. Também necessitam se conscientizar das conseqüências para a aprendizagem geradas pelas decisões empresariais calcadas no Modelo I - reativo, superficial e não levando à aprendizagem contínua -, no dia a dia da organização.

Essa passagem é facilitada à medida que as pessoas são levadas à reflexão dos valores que orientam suas ações. Orientada por esses valores, a aprendizagem é facilitada e ocorre uma redução gradual e constante dos mecanismos de defesa organizacional.

### 2.4.3 Aprendizagem individual e aprendizagem organizacional

Quando se fala em aprendizagem nas organizações, a ênfase tende a estar no coletivo, mas não se pode perder de vista a importância de se tratar a aprendizagem também em nível individual. A consciência sobre a importância de se buscar desenvolvimento contínuo, gerenciar o desenvolvimento de competências e da carreira são ações do indivíduo.

Ainda que exista um profundo vínculo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional, esta é algo mais complexo e dinâmico do que uma simples ampliação daquela. Segundo Kim (1998, p. 62) a aprendizagem organizacional “é ao mesmo tempo óbvia e sutil – óbvia, porque todas as organizações são compostas de indivíduos; sutil, porque as organizações podem aprender independentemente de qualquer indivíduo específico, mas não independentemente de todos indivíduos”.

De acordo com Stata (1997, p. 379), há uma tendência de se “pensar em aprendizagem como um processo pelo qual indivíduos adquirem novos conhecimentos e percepções, modificando dessa forma seu comportamento e suas ações. A aprendizagem organizacional implica também novas percepções e comportamento modificado”. Porém, existe uma clara distinção entre as duas formas de aprendizagem - individual e organizacional.

Primeiro, a aprendizagem organizacional ocorre através de percepções, conhecimentos e modelos mentais compartilhados. Assim sendo, as organizações podem aprender somente na velocidade em que o elo mais lento da cadeia aprende. A mudança fica bloqueada, a menos que todos os principais tomadores de decisão aprendam juntos, venham a compartilhar crenças e objetivos e estejam comprometidos em tomar as medidas necessárias à mudança. Segundo, o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passados – isto é, com base na memória. A memória organizacional depende de mecanismos institucionais (por exemplo, políticas, estratégias e modelos explícitos),

usados para reter conhecimento. Naturalmente, organizações dependem também da memória dos indivíduos. Mas contar exclusivamente com indivíduos significa arriscar-se a perder lições e experiências conseguidas a duras penas, uma vez que pessoas migram de um emprego para outro. (STATA, 1997, p. 379)

É fundamental destacar que o termo ‘aprendizagem organizacional’ não significa que a organização aprende sem a interação e iniciativa dos indivíduos. Segundo Fleury e Fleury (2001), os níveis em que a aprendizagem organizacional podem ocorrer são:

[...]- **nível do indivíduo**: o processo de aprendizagem ocorre primeiro no nível do indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos;

- **nível do grupo**: a aprendizagem pode vir a constituir-se em um processo social e coletivo; para compreendê-lo, é preciso observar como o grupo aprende, como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos partilhados; estes, por sua vez, podem constituir-se em orientações para ações; o desejo de pertencer ao grupo pode constituir um elemento motivacional ao processo de aprendizagem;

- **nível da organização**: o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhados pelo grupo, torna-se institucionalizado e expresso em diversos artefatos organizacionais: estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos; as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações. (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 29).

A aprendizagem organizacional ocorre devido à interação com outras pessoas ou grupos, promovendo, assim, a construção de uma visão compartilhada e de um compromisso com os resultados que o grupo busca atingir. O dilema entre aprendizagem individual e organizacional é apontado na obra de Argyris e Schön (1978), quando dizem que a aprendizagem organizacional não é meramente aprendizagem individual, embora organizações aprendam somente através da experiência e ação dos indivíduos.

Esses autores identificam um componente paradoxal do fenômeno da aprendizagem organizacional, que reside na constatação de que nem sempre as aprendizagens individuais se convertem em ações capazes de promover diferença ou mudança em políticas,

processos, rotinas, enfim, em práticas organizacionais. O entendimento que as aprendizagens individuais dependem de alterações dos modelos mentais ou representações descritos em nível individual tem contribuído para superar o dilema entre aprendizagens individuais e coletivas.

Kim (1993) propõe um modelo integrado de aprendizagem organizacional composto por um modelo experiencial da aprendizagem e pela noção de modelos mentais. A noção de modelos mentais, também apresentada por Senge (1990), produz uma síntese entre as noções de crenças individuais e crenças compartilhadas. Os modelos mentais representam os resultados das aprendizagens realizadas pelos indivíduos.

Assim, a transferência da aprendizagem individual à aprendizagem organizacional ocorre quando os modelos mentais são compartilhados. Os indivíduos desenvolvem modelos mentais que são concebidos a partir dos processos de socialização primária, continuados nos de socialização secundária. Embora seja importante reconhecer o impacto exercido pelo processo de socialização primária na formação das matrizes de percepção dos seres humanos, não podemos ignorar as influências das incessantes socializações secundárias na construção e reconstrução dos nossos modelos mentais, que não são fixos e definitivos. Para Kim (1993), os nossos modelos mentais não são dispositivos estáticos de armazenamento, pois ao mesmo tempo em que são elaborados pelas nossas experiências no mundo, moldam as nossas próprias experiências.

As aprendizagens individuais contribuem, de modo recíproco, para as aprendizagens dos pequenos grupos e da organização como um todo, produzindo-se modelos mentais compartilhados. Esses modelos mentais preservam aspectos intangíveis de comportamentos que orientam a ação, ou seja, transcendem a memória organizacional contida em rotinas escritas. Não se trata apenas de repositórios de informações, mas de



processos ativos de construção de teorias da realidade que têm efeitos na ação. Essa abordagem permite também relacionar aprendizagem e cultura organizacional.

Kim (1993) diferencia o conceito de aprendizagem operacional de aprendizagem conceitual. Portanto, a aprendizagem refere-se tanto ao *know-how* (aprendizagem operacional) quanto ao *know-why* (aprendizagem conceitual). O *know-how* representa a aprendizagem em nível de procedimentos, na qual se aprendem as etapas para se completar uma tarefa específica. Esse aprendizado é capturado sob a forma de rotinas operacionais. Esse tipo de aprendizagem não apenas se acumula e muda as rotinas, mas as rotinas igualmente afetam o processo de aprendizagem operacional. O *know-why* está relacionado com o pensar sobre o porquê das coisas serem feitas, questionando a própria natureza ou a existência de condições, procedimentos ou concepções predominantes, e levam a novas estruturas que, por sua vez, podem abrir novas oportunidades de aprendizagem ao reestruturar um problema de formas radicalmente diferentes.

O pensamento de Nonaka (1994) faz uma contribuição importante sobre a criação do conhecimento organizacional, ao mesmo tempo em que contribui para superar o dilema da aprendizagem individual e organizacional. Fortemente inspirado em Polanyi (Sveiby, 1998), enfatiza a dimensão social da aprendizagem. Assim, Nonaka (1994) ao propor elementos para uma teoria da criação do conhecimento organizacional, confere grande importância ao diálogo contínuo entre participantes de equipes de trabalho.

O contexto de interação que se estabelece em equipes que se autogerenciam, nas comunidades de prática - comunidades que refletem o modo como as pessoas efetivamente trabalham, independentemente do cargo que ocupam - é, na visão de Nonaka altamente favorecedor para a criação do conhecimento e aprendizagem. O esforço em resolver problemas gera laços entre os indivíduos que podem prover informação útil. As equipes que se autogerenciam favorecem a criação de conhecimento organizacional, facilitando a

construção de confiança mútua entre os membros e acelerando a criação de uma perspectiva implícita compartilhada pelos membros como conhecimento tácito (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Crossan et al. (1999) sugerem o “modelo dos quatro Is” para descrever como o conhecimento individual é distribuído através de uma organização, delineando e possibilitando a aprendizagem organizacional. Neste modelo, a aprendizagem organizacional é constituída de quatro processos inter-relacionados: intuição, interpretação, integração e institucionalização, que ocorrem em três níveis: individual, grupal e organizacional.

Os três níveis definem a estrutura por meio da qual ocorre a aprendizagem e os processos que amalgamam a estrutura. O processo de intuir e interpretar ocorre no nível individual; interpretar e integrar ocorrem no nível grupal; e integrar e institucionalizar ocorrem no nível organizacional, conforme descrito no quadro 5

Quadro 5: Quatro processos de aprendizagem em três níveis organizacionais

<b>Nível</b>	<b>Processos</b>	<b>Entradas</b>	<b>Saídas</b>
Individual	Intuir	Experiências individuais e imagens	Insights pessoais
	Interpretar	Linguagem e metáfora	Diálogo compartilhado
Grupo	Integrar	Ações negociadas Sistemas interativos	Mapas cognitivos
Organizacional		Institucionalizar	Ações rotinizadas Regras e procedimentos

Fonte: Crossan et al. (1999)

a) *Intuir*: é um processo individual que pode ocorrer no contexto de um grupo ou da organização, mas é reconhecido e identificado enquanto processo cognitivo ou subjetivo pelo sujeito individual.

b) *Interpretar*: trata-se da atividade social que cria e refina uma linguagem comum, cria a compreensão, torna inteligíveis as percepções e os significados compartilhados. A interpretação vai além do indivíduo, já que está intrinsecamente ligada à interação, ao diálogo, aos grupos de trabalho. Com isso, relaciona-se também com o processo de integração.

c) *Integrar*: é através da integração que se criam possibilidades para a ação coletiva. Torna-se necessária a produção de sentidos compartilhados, que se dá através da conversação continuada entre os membros de grupos de trabalho e através da transmissão tácita em comunidades de prática (WENGER, 1998). O processo de integração pode ser informal ou formal, mas se a ação coordenada é recorrente e significativa, então, torna-se necessária a sua institucionalização;

d) *Institucionalizar*: trata-se do processo de consolidar em nível organizacional as aprendizagens que ocorrem em nível individual e grupal. A institucionalização se dá na formalização de estruturas, políticas, sistemas, rotinas.

Os quatro processos de aprendizagem descritos operam nos individual, grupal e organizacional, sendo muito difícil identificar quando um processo se finaliza e se inicia o outro. Segundo os autores, a aprendizagem não ocorre apenas entre os níveis, ela também cria uma tensão entre a assimilação de novas aprendizagens e a utilização de conhecimentos já aprendidos.

Crossan et al. (1999) compreendem, então, a aprendizagem organizacional como um processo constituído e constitutivo. O conhecimento individual e os processos de intuir e interpretar delineiam as rotinas e ações organizacionais (integração e institucionalização), que, em seu turno, influenciam o processo de intuição e interpretação, formando um processo de aprendizagem com elementos dialéticos.

#### 2.4.4 Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem

Os trabalhos desenvolvidos em relação à aprendizagem organizacional possuem três tipos de abordagem: normativa, desenvolvimental e capacitacional. A seguir serão resgatadas as principais definições em relação à aprendizagem organizacional, apresentadas pelos seus principais autores.

Slater e Narver (1994) atribuem a aprendizagem organizacional à mudança do comportamento organizacional, por intermédio do processamento de informações e desenvolvimento de novo conhecimento ou *insights*, o que permite às organizações não somente tornarem-se competentes, mas assim se manterem, além de ressaltarem a importância dos processos cooperativos para a aprendizagem coletiva.

Segundo Morgan (1996), a aprendizagem consiste numa habilidade de autoquestionamento e auto-organização, de forma que as organizações são consideradas sistemas de processamento de informações capazes de aprender a aprender, na linha da aprendizagem de circuito duplo, de Argyris e Schön (1996).

Para Crossan et al. (1994), a aprendizagem organizacional também pode ser entendida como o resultado da somatória das aprendizagens individuais, sendo que o processo de aprendizagem tem início na intuição, a qual pode ser proveniente de experiências passadas, imagem ou visão de futuro e na realização ou ação. Portanto, para esses autores, a aprendizagem pode ocorrer por intermédio das experiências ou pelo uso de metáforas e imagens.

Para autores como Dodgson (1993), a aprendizagem organizacional é mais do que a soma das partes das aprendizagens individuais, uma vez que as pessoas aprendem em organizações, mas esta aprendizagem pode ou não contribuir para a aprendizagem organizacional (SNYDER e CUMMING, 1998). Dito de outra maneira, envolve a

ampliação e internalização do conhecimento individual no contexto organizacional, de forma a se constituir como capital de conhecimento da organização podendo perdurar mesmo quando alguns destes indivíduos deixam a organização (INKPEN e CROSSAN, 1995).

Argyris e Schön (1978) definem a aprendizagem organizacional como o processo de detectar e corrigir erros, considerando o erro um desvio entre pretendido e o de fato alcançado.

Schein (1997) aborda quatro condições para a aprendizagem: (1) senso de identidade, propósito ou missão; (2) capacidade de adaptação a mudanças internas e externas; (3) capacidade de perceber e testar a realidade; e (4) integração interna e o alinhamento de subsistemas. Segundo esse autor, tais condições fazem parte da abordagem sistêmica da organização, a qual também é influenciada pela cultura. É importante observar que os problemas de aprendizagem podem ser decorrentes da falta de observação da dimensão cultural - diferenças de linguagens, valores e objetivos dos subsistemas da organização e das subculturas.

Assim, para ampliar a probabilidade de aprendizagem dentro de uma organização é preciso que se conheça sua cultura, pois a mesma contém a aprendizagem passada e também funciona como um instrumento para comunicar a aprendizagem por toda a organização.

Ainda segundo Schein (1993), existe o aprendizado que envolve a aquisição do conhecimento e *insight*, o qual envolve a assimilação de informações por meio de atividades cognitivas; a alteração de hábitos e comportamentos, associada à utilização de incentivos e recompensas para a promoção de comportamentos desejados, e o condicionamento emocional.

Na mesma linha, Cook e Yanow (1996) também atribuem uma grande importância à questão da cultura organizacional no processo de aprendizagem. Conceituam a aprendizagem organizacional como a aquisição, sustentação e alteração dos significados embutidos nos elementos culturais da organização por intermédio de ações grupais.

Nonaka e Takeuchi (1997) acreditam que a aprendizagem organizacional é consequência da aprendizagem individual, uma vez que os conhecimentos só podem ser criados pelas pessoas. Segundo esses autores o conhecimento pode ser examinado sob as dimensões tácita e explícita. A dimensão tácita envolve o conhecimento não codificado, de difícil transferência, sendo representada por habilidades acumuladas pelas pessoas e pela organização. A dimensão explícita refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal ou sistemática. A inter-relação entre o conhecimento tácito e o explícito é apresentada pelos autores na teoria da espiral do conhecimento. Essa teoria trabalha com quatro modos de conversão do conhecimento, os quais permitem a articulação e a cristalização do conhecimento individual na organização, conforme o quadro 6.

Quadro 6 - Formas de conversão de conhecimento organizacional.

<p>Socialização -----</p> <p>Conhecimento Tácito</p> <p>⇕⇓</p> <p>Conhecimento Tácito</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais e habilidades técnicas compartilhadas;</li> <li>• aprendizado a partir da observação, imitação e prática em trabalhos em grupos, treinamento prático;</li> <li>• reuniões formais para discussões detalhadas destinadas a resolver problemas difíceis nos projetos de desenvolvimento, denominadas sessões de <i>brainstorming</i>, com o princípio de evitar sem sugestões construtivas;</li> <li>• interações com clientes antes do desenvolvimento do produto, durante o desenvolvimento e após seu lançamento no mercado, direcionadas para a criação de idéias e aperfeiçoamento.</li> </ul>
<p>Externalização -----</p> <p>Conhecimento Tácito</p> <p>⇓⇓</p> <p>Conhecimento Explícito</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos;</li> <li>• a externalização pode ocorrer através da utilização combinada de mecanismos como a escrita, processos consecutivos de dedução e indução, uso sequencial de metáfora, analogia e modelo (as metáforas e analogias influenciam na criação do conceito que depois de formulados podem ser modelados);</li> <li>• o conhecimento tácito é convertido em explícito e passa a ser expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos;</li> <li>• a escrita como forma de converter conhecimento tácito em explícito (Emig, 1983 Apud NONAKA e TAKEUCHI, 1997), porém podem permanecer lacunas de conhecimentos tácitos que não são passíveis de representação pela escrita, sendo necessário reflexão e interação entre os indivíduos, ou seja, diálogo e reflexão coletiva para que haja a externalização do conhecimento;</li> <li>• em termos da prática empresarial, os modelos que representam os conceitos muitas vezes são apenas descrições ou desenhos quase como rascunhos.</li> </ul>
<p>Combinação -----</p> <p>Conhecimento Explícito</p> <p>⇕⇓</p> <p>Conhecimento Explícito</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento que reúne conjuntos diferentes de conhecimento explícito;</li> <li>• na prática, os indivíduos trocam e combinam conhecimentos explícitos através de meios como documentos, reuniões, conversas, interações virtuais em redes de computadores;</li> <li>• criação do conhecimento através do treinamento formal;</li> <li>• uso criativo e efetivo de redes de comunicação (como portais corporativos) e bases de dados (como bases corporativas e sistemas de informações gerenciais) facilitam esse modo de conversão do conhecimento.</li> </ul>
<p>Internalização -----</p> <p>Conhecimento Explícito</p> <p>⇓⇓</p> <p>Conhecimento Tácito</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• é o processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito, relacionada ao “aprender fazendo”;</li> <li>• desenvolvimento rápido de protótipos como forma de acelerar o acúmulo de experiências de desenvolvimento de produtos acelerando a internalização;</li> <li>• a internalização das experiências práticas pode ocorrer através da socialização, da externalização e da combinação (outras formas de conversão do conhecimento) e quando internalizadas na base do conhecimento tácito do indivíduo, sob a forma de modelos mentais ou <i>know-how</i> técnico compartilhado, essas experiências tornam-se ativos valiosos.</li> </ul>

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

- a) *Socialização*: envolve o compartilhamento de conhecimentos e experiências, envolvendo a observação, a imitação e a prática, permitindo o aprimoramento de técnicas e habilidades. Está ligada aos processos grupais e a cultura organizacional.
- b) *Externalização*: passagem do conhecimento tácito em conceitos explícitos, mediante analogias, conceitos, hipóteses, metáforas ou modelos.
- c) *Combinação*: refere-se ao conhecimento sistêmico originado do processamento de informações. Envolve a sistematização e associação de diferentes conceitos. Geralmente ocorre por intermédio da educação e do treinamento formal.
- d) *Internalização*: encontra-se relacionado com o aprendizado organizacional e envolve o aprender fazendo, ou seja, o *know-how* técnico compartilhado.

A socialização tem um papel importante para a viabilização do conhecimento tácito acumulado, assim como o processo de documentação é fundamental para a transformação do conhecimento explícito em tácito, auxiliando as pessoas na internalização de experiências.

DiBella e Nevis (1999), ao pesquisarem a respeito de como as organizações aprendem, identificam três perspectivas: normativa, a de desenvolvimento e a capacitativa.

Na perspectiva normativa, a aprendizagem organizacional apenas acontece sob certas condições ou em certas circunstâncias, absolutamente exclusivas. A aprendizagem, como mecanismo de evolução organizacional, não acontece por acaso, mas é resultado do desenvolvimento e do emprego de certas habilidades. Os trabalhos desenvolvidos por Garvin (1993), Senge (1990) e Senge et al. (1997) se inserem nesta perspectiva.

A perspectiva de desenvolvimento tem como seus principais autores Argyris e Schön (1996), que identificam a organização que aprende dentro do contexto do ciclo evolutivo da história das organizações. Segundo eles, as empresas transformam-se em organizações que aprendem pela experiência adquirida em seus ciclos de vida e isso é



considerado o estágio mais avançado do desenvolvimento organizacional. Pode ser dividida entre aquelas que caminham apenas em uma direção específica, à qual adaptam seus processos de aprendizagem, e as que avançam em todas as direções, rumo a um estágio superior de adaptabilidade ou de auto-renovação.

A perspectiva capacitativa pressupõe que a aprendizagem é uma característica natural da organização e que há muitas maneiras de a organização aprender. Essa visão pluralista sobre a aprendizagem organizacional “pressupõe que não há uma forma melhor ou pior de aprender e que os processos de aprendizagem fazem parte integrante da cultura e da estrutura da própria organização” (DiBELLA e NEVIS, 1999, p. 15). A seguir, o quadro 7 apresenta as características das três perspectivas sobre a organização aprendiz.

Quadro 7: As três perspectivas sobre a organização aprendiz

Características	Perspectiva		
	Normativa	Desenvolvimental	Capacitativa
Orientação temporal	Futura	Longitudinal	Presente
Fonte	Ação estratégica	Evolução, adaptação	Existência
Estilo de aprendizagem	Único, rígido	Adaptada ao estágio de desenvolvimento organizacional	Múltiplo, relativa
Relação entre aprendizagem e cultura	Dependência	Evoluções paralelas	Intrínseca
Foco gerencial	Aprendizagem	Histórico organizacional	Capacidades atuais

Fonte: DiBella e Nevis (1999, p. 16).

Embora sendo uma característica inata à organização, para gerar a capacidade de aprendizagem é necessário que a organização saiba claramente o que a aprendizagem representa e como ocorre:

Para poder desenvolver a capacidade de aprendizagem é necessário entender e saber descrever como a aprendizagem ocorre, ser capaz de

descobrir o que foi aprendido e saber avaliar as características que promovem a aprendizagem organizacional (DiBELLA e NEVIS, 1999, p. 26).

Esses autores propõem uma abordagem integrada para o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, que exige atenção a três necessidades: (1) necessidade de aperfeiçoar os fatores que contribuem para a aprendizagem; (2) necessidade de prover mecanismos para a mudança e o desenvolvimento de estilos e aptidões de aprendizagem; e (3) necessidade de descrever em detalhes como a aprendizagem ocorre.

Baseada nessas premissas, a estrutura de aprendizagem de uma organização pode ser compreendida pelas orientações para a aprendizagem (OAs), que simbolizam as formas pela qual a aprendizagem ocorre e a natureza do que é aprendido; e pelos fatores facilitadores (FFs), que correspondem às estruturas e ações que determinam a facilidade ou a dificuldade com que a organização aprende e a extensão de aprendizagem que é alcançada.

As orientações para aprendizagem têm um caráter descritivo e caracterizam-se por: a) refletir onde e como o conhecimento é adquirido, disseminado e usado; b) representar o que é aprendido ou considerado importante para aprender; c) indicar onde o grupo de trabalho ou a equipe está investindo para realizar a aprendizagem; d) ser conjugados bipolares contínuos que ligam duas abordagens; e e) determinar o estilo de aprendizagem.

São elas:

a) Fonte de conhecimento: a preferência por desenvolver o conhecimento internamente versus a preferência por adquirir o conhecimento desenvolvido externamente.

b) Foco no conteúdo ou no processo: a ênfase dada ao conhecimento sobre o que representam os produtos ou os serviços comparados à ênfase dada ao conhecimento sobre como esses produtos ou serviços são desenvolvidos e disponibilizados para o mercado.

- c) Reserva de conhecimento: o conhecimento que é de domínio particular comparado ao conhecimento que é de domínio público.
- d) Modo de disseminação: o conhecimento que é compartilhado por meio de métodos formais ou rígidos comparado ao conhecimento que é compartilhado informalmente em contatos casuais ou que é resultado de modelagens comportamentais.
- e) Escopo de aprendizagem: a preferência pelo conhecimento relacionado ao aperfeiçoamento de capacidades, produtos ou serviços já existentes comparada à preferência pelo conhecimento relacionado ao desenvolvimento de novas capacidades, produtos ou serviços.
- f) Foco em pontos da cadeia de valores: a ênfase dada a investimentos em aprendizagem relacionada a atividades de engenharia ou produção (funções do tipo ‘projete-e-execute’) versus vendas ou serviços (funções do tipo ‘comercialize-e-entregue’).
- g) Foco da aprendizagem: o desenvolvimento de conhecimento pertinente ao desempenho individual comparado ao desenvolvimento de conhecimento pertinente ao desempenho grupal.

Segundo DiBella e Nevis (1999), as orientações para aprendizagem representam parâmetros fundamentais para descrever ou caracterizar como ocorre a aprendizagem organizacional. Estas orientações constituem o ponto focal para detalhar a capacidade de aprendizagem de qualquer organização.

Os fatores facilitadores complementam o modelo integrado de capacidade de aprendizagem organizacional e representam as práticas ou condições que dinamizam a ocorrência da aprendizagem em qualquer tipo de organização. Eles possuem caráter prescritivo e refletem a influência que exercem sobre cada segmento do ciclo de aprendizagem organizacional. (DIBELLA e NEVIS, 1999). São eles:

- a) Investigação imperativa: as pessoas buscam informações sobre as condições e os procedimentos existentes fora de sua própria unidade; procuram conhecer o ambiente externo.
- b) Defasagem de desempenho: percepção generalizada de que existe uma diferença entre o desempenho real e o desejado.
- c) Preocupação com medição: consideráveis esforços são despendidos na definição e medição de fatores básicos. A discussão de critérios de medição é considerada uma atividade de aprendizagem.
- d) Curiosidade organizacional: a curiosidade a respeito de condições e práticas, bem como o interesse por idéias criativas e novas tecnologias, propiciam a experimentação.
- e) Clima de abertura: os membros da organização comunicam-se abertamente; problemas, erros e lições são livremente compartilhados, nunca ocultados.
- f) Educação continuada: existe um empenho constante da organização em prover recursos de alta qualidade para a aprendizagem.
- g) Variedade operacional: os membros valorizam a variedade de métodos, procedimentos e competências; apreciam a diversidade.
- h) Defensores múltiplos: os colaboradores, em todos os níveis organizacionais, são encorajados a desenvolver novas idéias e métodos de trabalho.
- i) Envolvimento das lideranças: as lideranças envolvem-se, pessoal e ativamente, nas iniciativas de aprendizagem e garantem a manutenção de ambiente propício à sua ocorrência.
- j) Perspectiva sistêmica: reconhecimento da interdependência das diversas unidades e grupos organizacionais; consciência da necessidade de decurso de tempo entre as ações e a obtenção de seus resultados.

Assim como os indivíduos aprendem por diferentes formas de aprendizagem, o mesmo ocorre com as organizações. Essas diferenças variam com o passar do tempo e são decorrentes dos diferentes ambientes onde operam as organizações, das diferenças históricas, cultura, porte, idade, etc. Uma organização constrói capacidade de aprendizagem no momento em que ela consegue se desenvolver trabalhando seu estilo ou mudando-o para que possa atender às exigências de seu mercado.

O conceito de aprendizagem organizacional utilizado por DiBella e Nevis (1999) inclui a aquisição, o compartilhamento e a utilização do conhecimento, ou seja, considera a aprendizagem organizacional como a capacidade de a organização manter ou aumentar o seu desempenho baseado na experiência, o que reflete na alteração do comportamento organizacional, com vistas a se adaptar a mudanças ambientais. Portanto, trata-se de um processo social em que a aprendizagem ocorre com base na experiência coletiva.

Esses autores trabalham a partir da combinação, duas a duas, das orientações de aprendizagem. Da combinação da fonte de conhecimento com o escopo de aprendizagem, surgem quatro estilos de aprendizagem. Esses estilos representam uma capacidade adquirida pela organização e não indicam o quanto a organização está aprendendo nem julgam o valor do que é aprendido, mas fornecem informações detalhadas sobre o que se aprende e como se aprende. São eles:

- a) *Correção*: existe a predominância da fonte do conhecimento interna e o escopo de aprendizagem é incremental, ou seja, a organização aprende com suas próprias práticas, aplicando correções em seus produtos e serviços.
- b) *Inovação*: a fonte do conhecimento é interna e o escopo de aprendizagem é transformativo, ou seja, as inovações aplicadas aos processos, produtos e serviços têm origem no conhecimento oriundo das próprias operações da organização.

c) *Adaptação*: a fonte do conhecimento é externa e o escopo de aprendizagem é incremental. Neste estilo predomina a idéia de que o aperfeiçoamento do conhecimento tem origem externa.

d) *Aquisição*: a fonte do conhecimento é externa e o escopo é de aprendizagem transformativa, decorrente de fusões e aquisições de empresas.

Figura 4: Estilo de aprendizagem - Matriz nº 1

Estilo de aprendizagem como função de

FONTE DE CONHECIMENTO E  
ESCOPO DE APRENDIZAGEM

FONTE DE CONHECIMENTO	Externa	3. Adaptação	4. Aquisição
	Interna	1. Correção	2. Inovação
		Incremental	Transformativo

ESCOPO DE APRENDIZAGEM

Fonte: DiBELLA e NEVIS, 1999, p. 96

A outra combinação geradora de mais quatro estilos de aprendizagem é decorrente da combinação entre a reserva de conhecimento e modo de disseminação. São eles:

a) *Modelagem de comportamento*: o modo de disseminação informal é predominante, mediante relacionamentos interpessoais, e a reserva de conhecimento é pessoal.

b) *Comunidade de prática*: o modo de disseminação é informal e a reserva é de conhecimento público. Envolve o aprendizado coletivo, em contextos sociais de caráter informal.

c) *Especialista autorizado*: predomina o modo de disseminação formal e a reserva de conhecimento é pessoal, onde o acúmulo de conhecimento organizacional é centralizado nos especialistas autorizados.

d) *Burocrático*: o modo de disseminação é formal, por intermédio de procedimentos escritos, enquanto a reserva de conhecimento é pública.

Figura 5: Estilo de aprendizagem - Matriz nº 2

Estilo de aprendizagem como função de:

MODO DE DISSEMINAÇÃO E RESERVA DE CONHECIMENTO

MODO DE DISSEMINAÇÃO	Formal	3. Especialista autorizado	4. Burocrático
	Informal	1. Modelagem de comportamento	2. Comunidade de prática
		Pessoal	Pública

RESERVA DE CONHECIMENTO

Fonte: DiBELLA e NEVIS, 1999, p. 101

Segundo esses autores, para melhorar a aprendizagem organizacional deve-se procurar melhorar a eficácia do estilo existente ou incorporar novos estilos aos existentes.

A literatura considera a diferença entre ‘aprendizagem organizacional’ e ‘organizações de aprendizagem’ (EASTERBY-SMITH e ARAUJO, 2001), embora essas expressões sejam utilizadas por alguns autores como se tivessem o mesmo significado. Para melhor se compreender essas distinções, faz-se necessário apresentar os principais autores e suas abordagens sobre o tema ‘organizações de aprendizagem’.

O enfoque das organizações de aprendizagem baseia-se numa abordagem prescritiva, onde são propostas, com base nas observações e análises de processos que envolvem a aprendizagem individual e grupal na organização, uma série de recomendações sobre como se criar uma organização de aprendizagem, com o objetivo de proporcionar uma mudança no comportamento organizacional.

Reconhecendo a relevância das mudanças no ambiente interno e externo das organizações, Mintzberg et al. (2000) identificaram uma escola estratégica a que denominam 'escola de aprendizado', onde demonstram a importância do papel da aprendizagem organizacional na elaboração de estratégias.

O conceito de estratégia deve considerar também que as situações se modificam, ambientes podem ser desestabilizados por eventos, seja pelo desaparecimento ou pelo surgimento de oportunidades de negócios. "[...] apesar de o conceito de estratégia estar baseado em estabilidade, grande parte do estudo de estratégia focaliza mudanças" (MINTZBERG et al., 2000).

Essa escola, que considera a formulação da estratégia como um processo emergente e dinâmico, frente a contextos e situações específicas, torna-se relevante não só pelo tema de aprendizagem organizacional, como também por algumas premissas associadas. Esses autores arrolam as seguintes premissas:

- a) a natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização faz com que a formação da estratégia necessite assumir a forma de um processo de aprendizagem ao longo do tempo, no qual formulação e implementação tornam-se indistinguíveis;
- b) a aprendizagem deve ser coletiva, pois existem muitos estrategistas em potencial dentro das organizações;
- c) o aprendizado procede de forma emergente, através do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação. As iniciativas estratégicas



são tomadas por quem quer que tenha capacidade e recursos para poder aprender. Isso significa que as estratégias podem surgir em todos os tipos de lugares estranhos e de maneira incomum. Algumas iniciativas são deixadas para que se desenvolvam ou não por si mesmas, ao passo que outras são escolhidas pelos defensores gerenciais que as promovem pela organização e/ou pela alta administração, dando-lhes ímpeto. De qualquer maneira, as iniciativas bem-sucedidas criam correntes de experiências que podem convergir para padrões que se tornam estratégias emergentes. Uma vez reconhecidas, estas podem ser tornadas formalmente deliberadas;

d) assim, o papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir. Portanto, a administração estratégica envolve a elaboração das relações sutis entre pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança;

e) dessa forma, as estratégias aparecem primeiro como padrões do passado, mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral.

A seguir, o quadro 8 relaciona alguns conceitos de autores clássicos da escola do aprendizado que estruturam a relação entre estratégia e o processo de aprendizagem e de inovação na empresa.

Quadro 8: Conceitos dos principais autores da Escola do Aprendizado

<b>Autores</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Relação com a aprendizagem e inovação</b>
Mintzberg	Os processos de formulação e implementação transformam-se em um processo contínuo de aprendizagem através do qual surgem estratégias criativas.	O aprendizado surge através da interface entre pensamento e ação. Uma idéia leva a outra até que um novo padrão surja. A ação estimula o pensamento o que acarreta o surgimento de uma nova estratégia.
Nelson e Winter	Com base na teoria evolucionária, rotinas também são responsáveis pela criação de mudanças. Como as rotinas estão interligadas, as mudanças em um conjunto irão afetar outros, criando um efeito cascata.	A interação de rotinas estabelecidas com situações novas torna-se fonte de aprendizado. A inovação pode acontecer através da imitação de práticas eficazes de empresas, ou por experimentação, vindo como inovações em pequena escala afetam o restante da organização.
Quinn	Condução pró-ativa e integrada das correntes de ações e eventos, de forma incremental, na direção de estratégias conscientes.	Integração de processos incrementais e simultâneos, ou seja, o incrementalismo surge da evolução em conjunto das decisões internas e dos eventos que criam algo novo.
Noda e Bower	Ênfase na capacidade das gerências médias para coordenar o “empreendimento corporativo interno”, que envolve atividades gerenciais múltiplas, simultâneas, interligadas e seqüenciais.	Inovações surgem através de empreendedores internos. As iniciativas se desenvolvem na base da hierarquia, são defendidas ou recebem ímpeto dos gerentes de nível médio, que buscam autorização de altos executivos.
Mintzberg et al.	Através do conceito de estratégia emergente, reconhece a capacidade da empresa para experimentar, focalizando no aprendizado.	Estratégia emerge através da experimentação e da interação entre várias pessoas. O estrategista pode ser a coletividade.
Weick	Aborda a ‘compreensão retrospectiva’ em que toda a compreensão se origina na reflexão e no exame do passado.	Aprender e inovar não é possível sem agir. Através da ação, pode-se compreender em retrospecto essas ações e reter somente às desejáveis.

FONTE: Adaptado de Mintzberg et al, 2000.

Quinn et al. (1988) ,considerando a necessidade de mudança contínua, desenvolveu o que ficou conhecido como incrementalismo lógico, que aumenta a flexibilidade da organização e, ao mesmo tempo, mantém uma relativa coerência entre as etapas que participam do processo de mudanças graduais e contínuas. Esses autores descrevem aspectos a serem observados no gerenciamento incremental de estratégias e destacam a

importância de os gerentes estarem atentos ao sistema informal de informação, uma vez que as vias alternativas podem permitir o acesso a informações relevantes tanto no âmbito organizacional quanto no ambiente. Também é necessário construir credibilidade junto aos demais empregados da organização, como forma de adquirir o apoio dos mesmos nas transformações que emergem. Neste caso, os gerentes devem recorrer a ações simbólicas, como ritos, mitos e ações políticas e sociais, que reforcem a mensagem verbal. Quando isso não acontece, é possível que os empregados percebam as argumentações como mera retórica, não se comprometendo com a estratégia proposta.

Outra questão levantada por Quinn et al.(1988) diz respeito à tensão entre a predisposição à mudança e a cristalização de novas posturas. Como a noção de incrementalismo lógico supõe que as estratégias são construídas ao longo do caminho, alterando eventualmente a direção, mas sem incorrer no descontrole, é preciso que os gerentes tenham sensibilidade para saber quando é hora de cristalizar pontos de vista e quando é necessário e oportuno rever tais pontos de vista já solidificados. Trata-se de um contínuo ‘congelar e descongelar’ de princípios que norteiam a tomada de decisão e as ações organizacionais.

Os estudos de Quinn et al. (1988) também apontam a integração entre as diferentes áreas da organização como fator determinante do sucesso da mesma. Esse aspecto também é analisado por Senge (1990). Ao falar em raciocínio sistêmico, que configura a quinta disciplina, por integrar as outras quatro, esse autor enfatiza a necessidade da visão global das mudanças em substituição ao foco nas partes isoladas.

Outro aspecto destacado por Mintzberg et al. (2000) é a percepção de que as organizações modernas começam a compreender que as emoções dos empregados podem auxiliar no trabalho dos mesmos. Logo, ao invés de suprimir o lado emocional, as empresas passam a perceber os benefícios que ele pode trazer à produtividade,

convertendo-se em criatividade e entusiasmo. Nesse tipo de ambiente, as pessoas estreitam laços, se amparam mutuamente e estabelecem relações grupais.

Para Mintzberg et al. (2000), a aprendizagem em grupo configura-se como a disciplina que traz em si a célula da aprendizagem organizacional: o grupo. Na interação grupal, os modelos mentais podem ser examinados, os objetivos comuns estabelecidos e a aprendizagem concretizada. Para que esse raciocínio ocorra, os indivíduos devem se desvencilhar das suas defesas e assumir uma postura aberta que privilegie o diálogo.

Senge et al. (1999) afirmam que a organização que aprende possui um conjunto de pessoas que se desenvolvem ao longo do tempo, aprimorando a sua capacidade de criar o que elas realmente desejam criar. Para Senge (1990), é fundamental diferenciar conhecimento de informação. Apesar de serem vistos como sinônimos, a informação é algo que você adquire e o conhecimento passa pelo processo de aprendizagem. Dessa forma, para uma organização transformar-se em organização de aprendizagem é necessário não basta apenas voltar-se para a aquisição de informações. Embora a informação seja fundamental para manter a organização atualizada, será somente a partir da transformação dessa informação em conhecimento que a organização irá se beneficiar efetivamente dessa aprendizagem (ALLEE, 1997).

O desafio das organizações de aprendizagem consiste na aquisição do conhecimento pelos indivíduos e sua posterior transmissão, pelos indivíduos ou por pequenas equipes, para a organização como um todo, de maneira a se estabelecer uma vantagem competitiva. Cabe ressaltar que não basta a organização atingir resultados extraordinários se a experiência na obtenção de resultados não for testada ou transformada em conhecimento através de um constante auto-aprimoramento, ou caso esse conhecimento não fique disponível e acessível a toda organização.

O trabalho desenvolvido por Senge (1990) tem um enfoque normativo e uma abordagem cognitiva e comportamental. Ele apresenta um conjunto de cinco disciplinas como componentes essenciais para uma organização que aprende, enfatizando que elas devem ser dominadas para serem colocadas em prática.

a) *Domínio ou maestria pessoal*: consiste no aprendizado que o indivíduo deve buscar, voltado para o seu autodesenvolvimento e reciclagem constantes. As organizações só evoluem à medida que os indivíduos que a compõem esclarecem continuamente seus objetivos de vida e esses objetivos pessoais devem estar em sintonia com os objetivos organizacionais. Nesse sentido, consideram-se importante dois movimentos do ser humano: o de esclarecer continuamente o que é importante para si próprio, ou seja, o que realmente deseja; e o de aprender a perceber, com mais clareza, a realidade do momento, ou seja, de reconhecer onde se está em relação ao que se deseja. Esses dois movimentos são chamados de tensão criativa e a essência do domínio pessoal está em manter essa tensão criativa de forma a impulsionar o indivíduo a concentrar esforços na direção do que deseja.

b) *Modelos mentais*: são imagens internas, profundamente fixadas na subjetividade pessoal, sobre o funcionamento do mundo, as quais muitas vezes limitam maneiras habituais de pensar e agir. Esta disciplina tem como objetivo propiciar reflexão e o esclarecimento contínuo, de forma a melhorar continuamente os quadros internos que se tem do mundo pela apropriação de outros modelos mentais, a fim de desenvolver a flexibilidade no trabalho e a capacidade de encontrar saídas criativas para situações inesperadas.

c) *Visão compartilhada*: construir um compromisso em grupo, mediante o esclarecimento de metas e planos futuros. Os objetivos comuns nascem de objetivos pessoais e, portanto, para uma organização alcançar objetivos comuns, tem que estimular objetivos pessoais;

d) *Aprendizagem em equipe*: é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam. Consiste na transformação das habilidades convencionais e coletivas de raciocínio e de comunicação de modo que o grupo possa desenvolver uma capacidade maior do que a soma dos talentos dos membros individuais;

e) *Pensamento sistêmico*: é a integração de todas as disciplinas. Trata-se de um conjunto de conhecimentos e instrumentos desenvolvidos com o objetivo de tornar mais claro tudo o que acontece na realidade da organização.

Senge (1990) descreve algumas características que são pertinentes às organizações que aprendem: compreensão sistêmica por parte dos indivíduos; a substituição da disciplina pela autodisciplina; o estímulo ao diálogo e a comunicação; a dispersão do poder de forma ordenada; e a atuação de líderes e não a de controladores.

Conforme lembra esse autor, nas organizações os cargos são estruturados e definidos e as pessoas são ensinadas a desempenhá-lo. Essa forma de definição e delimitação pode gerar deficiências no processo de aprendizagem organizacional, não propiciando que a organização se desenvolva como uma organização de aprendizagem. Segundo ele, tais deficiências são percebidas quando:

a) ‘Eu sou meu cargo’: a maioria dos indivíduos considera sua responsabilidade limitada ao escopo de sua função pelo fato de se ver dentro de um sistema sobre o qual elas acreditam ter pouca ou nenhuma influência.

b) ‘O inimigo está lá fora’: os indivíduos não vêem que seus atos extrapolam os limites das suas funções, ao se concentrarem apenas nelas.

c) ‘A ilusão de assumir o comando’: os indivíduos tendem a tomar atitudes agressivas contra seus inimigos externos para evitar que os problemas se transformem em crise, o que

tende a impedir que as pessoas vejam como estão contribuindo para seus próprios problemas.

d) ‘A fixação em eventos’: as mudanças de longo prazo que estão na origem desses eventos e suas verdadeiras causas podem não ser observadas.

e) ‘A parábola do sapo escaldado’: os detalhes são importantes na identificação dos processos lentos e graduais, sendo que estes detalhes podem se constituir nos maiores perigos.

f) ‘A ilusão de aprender por experiência’: o dilema desta deficiência reside no fato de que as pessoas não experimentam diretamente as conseqüências de suas decisões mais importantes, apesar de aprenderem por experiência, sendo que as conseqüências de suas decisões se propagam por todo o sistema por anos ou décadas.

g) ‘O mito da equipe administrativa’: consiste na procura de culpados diante da dificuldade de lidar com os problemas complexos e divergências, a qual geralmente não se evidencia nas questões rotineiras.

A teoria proposta por Senge et al. (1997) parte do individual para o grupal e, finalmente, abrange a organização como um todo, considerando a sua inserção em um sistema maior, via raciocínio sistêmico.

Para Garvin (1993), o comprometimento com a aprendizagem é um requisito para a melhoria contínua, e, para que esta ocorra é necessária a aquisição prévia de um novo conhecimento. De acordo com esse autor, uma organização que aprende é uma organização hábil em criar, adquirir e transferir conhecimento, e em modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e *insights*. Logo, as organizações que aprendem apresentam orientações voltadas para a aprendizagem intencional, em consonância com a visão estratégica da organização e a aprendizagem oportuna, antevendo ameaças e

oportunidades, uma vez que a aprendizagem cria flexibilidade e agilidade para lidar com a incerteza.

A abordagem de Garvin (1993) é baseada nos 3 M's , ou seja, primeiro procura definir o que entende por uma organização que aprende (“*meaning*”), depois procura fornecer roteiros para a prática gerencial (“*management*”) e por último, ferramentas para avaliar o aprendizado (“*measuring*”), uma vez que, se não se pode medir algo, não é possível gerenciá-lo. Esse gerenciamento abrange cinco principais atividades:

- a) Resolução sistemática de problemas: envolve o diagnóstico baseado no método científico em detrimento da adivinhação; usa dados, e não suposições, para a tomada de decisões; e utiliza instrumentos de estatística para organizar os dados e proceder a inferências.
- b) Experimentação: refere-se à procura sistemática e ao teste de novos conhecimentos, onde o uso do método científico é essencial.
- c) Experiências passadas: consistem na revisão, avaliação e registro dos sucessos e fracassos da organização, a fim de que os fracassos do passado sejam lembrados e não repetidos.
- d) Circulação de conhecimentos: diz respeito ao compartilhamento de idéias e disseminação de conhecimento de forma a gerar mais impacto do que quando estão no domínio de poucos.
- e) Experiências realizadas por outros: o “*benchmarking*”, ou seja, a observação das experiências realizadas por outras organizações pode constituir importante caminho para a aprendizagem.

De acordo com esse autor, as organizações aprendizes apresentam as seguintes orientações:



- a) O aprendizado é intencional e não meramente reativo, relacionado aos objetivos e as estratégias organizacionais;
- b) O aprendizado não reage simplesmente às crises, é oportuno, de forma a prever os desafios, as ameaças e as oportunidades;
- c) O aprendizado ajuda a organização a lidar com a incerteza, criando flexibilidade e agilidade;
- d) Os indivíduos se consideram capazes de criar os resultados que desejam;
- e) As mudanças não são transitórias, criam raízes.

Por outro lado, Swieringa e Wierdsma (1992) entendem que as organizações de aprendizagem possuem algumas características distintas:

- a) A estratégia é orientada por uma missão de forma ativa, utilizando-se do raciocínio e da intuição na busca do desenvolvimento contínuo.
- b) A estrutura é descentralizada, formada por equipes flexíveis, de forma a atender as necessidades do mercado e do produto. A coordenação é mantida a partir de discussões, com o objetivo de construir redes orgânicas.
- c) A cultura é orientada para tarefas, marcada pela flexibilidade, criatividade e focalização na resolução de problemas.

## 2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Inicia-se por uma revisão teórica a respeito de cultura, discutindo-se as bases conceituais do conceito de cultura, seus aspectos e os elementos culturais presentes nas organizações e os aspectos da cultura organizacional brasileira. A seguir, discutem-se as principais funções da cultura organizacional e os desafios impostos pela cultura frente às necessidades de mudança. Em seguida, procura-se estabelecer os principais aspectos que

influenciam o surgimento de uma cultura organizacional voltada para a aprendizagem, seus principais desafios e impactos na organização.

Nesta seção, procura-se analisar a cultura organizacional como uma dimensão fundamental para a compreensão dos processos de aprendizagem organizacional. Assim, é analisada a relação intrínseca entre a cultura e aprendizagem, a cultura como produto dessa aprendizagem, e dinâmica existente entre a cultura e a aprendizagem, os aspectos organizacionais que estimulam e inibem o processo de aprendizagem e as características culturais de uma organização orientada para a aprendizagem.

### 2.5.1 Conceitos de cultura organizacional

Os conceitos de cultura organizacional têm bases na antropologia e na sociologia. Encontramos várias correntes teóricas que estudam facetas diferenciadas desta realidade social viva e, ainda que lentamente, em constante mutação.

Segundo Fleury e Fischer (1996), é nas raízes antropológicas e sociológicas do conceito que se encontram os fundamentos de sua transferência para os estudos organizacionais.

Motta e Caldas (1997, p. 16) definem cultura como sendo:

[...] a forma pela qual uma comunidade satisfaz a suas necessidades materiais e psicossociais. Implícita nessa idéia está a noção de ambiente como fonte de sobrevivência e crescimento. Para outros, cultura é a adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente.

Davis e Newstrom (1996) apresentam a cultura organizacional como o “ambiente de crenças, costumes, conhecimentos e práticas criadas pelos homens”, refletindo ainda o

sentimento de que a cultura é apenas o jeito próprio de cada organização desenvolver suas tarefas.

Ao se referirem às origens antropológicas do conceito, Fleury e Fischer (1996) privilegiam a abordagem simbólica, cuja tese fundamental é a de que, ao nascermos, nos encontramos aptos, do ponto de vista biológico, a sermos socializados em qualquer meio social. Quanto às raízes sociológicas do conceito, apóiam-se em Berger e Luckman (2002), representantes do interacionismo simbólico. Segundo esses autores, a realidade se impõe às pessoas mesmo antes que estas tenham aparecido em determinado universo cultural. A cultura do grupo ocorreria à medida que as pessoas passam a compartilhar um senso comum da realidade por elas edificada. Quando as pessoas começam a perceber que existe relação entre os significados por elas atribuídos à realidade e o sentido dado pelos outros, pode-se dizer que está havendo a produção de uma visão comum de realidade. Assim, para esses autores, a realidade é fruto de um processo histórico de construção social.

A partir dessa linha, Fleury e Fleury (1997, p. 27), formulam a seguinte definição de cultura organizacional:

Cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

Fleury e Fischer (1996) constroem uma proposta metodológica visando dar suporte à tarefa de desvendar a cultura de uma organização. Segundo essas autoras, os seguintes aspectos ou temas devem ser considerados quando diante da observação e investigação de uma cultura:

a) A história da organização: o contexto político e econômico na época da fundação e o papel desempenhado pelo seu fundador. É importante também reconhecer os incidentes

críticos presentes na história da organização, como crises, expansões, momentos de fracasso e de sucesso.

b) O processo de socialização dos novos membros: pelo reconhecimento das estratégias de integração utilizadas pela organização é possível identificar os valores e os comportamentos passados que gradativamente vão sendo incorporados pelos membros recém chegados.

c) As políticas de recursos humanos: são componentes importantes no processo de construção da identidade da organização. Os dogmas e os ritos inclusos nas políticas de recursos humanos da organização e nas práticas de gestão, conforme mencionam Pagès et al. (1987), mediam a relação entre as pessoas e a organização.

d) O processo de comunicação: a compreensão do sistema de comunicação da organização (meios, instrumentos e a relação entre as pessoas quando se comunicam) é fundamental na compreensão do seu universo simbólico.

e) A organização do processo de trabalho: a análise da organização do trabalho em seus componentes tecnológico e social é fundamental para a compreensão das relações de trabalho. Tal análise permite compreender as relações de poder que imperam na organização.

Segundo Schein (1984, 1997), a compreensão das formas dinâmicas e evolucionárias que orientam o desenvolvimento e a transformação da cultura pode se dar a partir de um conceito que o autor entende ser a cultura organizacional:

[...] 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 (SCHEIN, 1984, p. 9).

Sobre os níveis de cultura organizacional, Schein (1984, 1997) estabelece uma classificação que é considerada como a principal referência sobre o assunto na corrente que vê a cultura como essência, representando o pensamento mais tradicional de cultura organizacional:

**Nível 1** - Os artefatos visíveis e criações se encontram no nível mais superficial da análise da cultura organizacional. Embora visíveis e muitas vezes até palpáveis, geralmente não são decifráveis. Compreendem o ambiente físico da organização visto pela sua arquitetura, tecnologia, arranjo físico dos espaços, tipos de vestuário, padrões visíveis e audíveis de comportamento e documentos públicos, como o contrato social e o material para orientação dos novos empregados, entre outros.

**Nível 2** - Os valores justificam os comportamentos das pessoas. Segundo Deal e Kennedy (1982), são os valores que guiam os empregados a respeito do que deve ser feito para que os resultados sejam os esperados. Schein (1984, 1997) afirma que não é fácil realizar uma observação direta dos valores presentes em uma organização, uma vez que, ao serem identificados esses valores, pode-se estar diante daquilo que as pessoas dizem ser a razão dos seus comportamentos ou do que gostariam que fossem esses motivos, idealizando-os através de racionalizações. A esse tipo de valores Schein (1984, 1997) denomina de espousados ou manifestos.

**Nível 3** - Os pressupostos básicos encontram-se no nível mais profundo da cultura. De modo geral, estão tão arraigados nas entranhas da organização e por serem tão naturais, as pessoas não se dão conta que os mesmos estão orientando seus comportamentos. Para Schein (1984) os pressupostos básicos de cultura por não serem questionados, são muito poderosos, uma vez que raramente são confrontados ou debatidos.

Quadro 9: Os níveis da cultura e suas interações

<b>Artefatos e Criações</b> - Tecnologia - Arte - Padrões de comportamentos visíveis e audíveis.	Visíveis, porém muitas vezes não decifráveis.
<b>Valores</b> <b>Pressupostos básicos</b> - Relacionamento com o ambiente - Natureza da realidade, tempo e espaço. - Natureza da natureza humana - Natureza da atividade humana - Natureza dos relacionamentos humanos	Maior nível de conscientização  - Não questionados - Invisíveis - Pré-conscientes

Fonte: Schein, 1984, p. 4.

Um aspecto importante a ser considerado, é a presença das subculturas organizacionais. Fatores como o papel a ser desempenhado, a estrutura de poder, o estilo de comunicação predominante, as práticas relacionais, entre outros, determinam a formação das subculturas organizacionais. Como menciona Freitas (1991, p. 72), “apesar de uma organização ter certos valores básicos que são endossados por todos, as histórias, incidentes, pessoas e problemas de cada divisão, departamento ou grupo de trabalho modelam culturas diferentemente em cada situação” .

Segundo Schein (1996), entre as diversas possibilidades de formações de subculturas organizacionais, três sobressaem - dos executivos, dos engenheiros e dos operários - por influenciarem os processos de aprendizagem nas organizações. Como não se entendem umas com as outras, esse desarranjo repercute em prejuízos ao processo de aprendizagem nas organizações. São apresentadas a seguir as características dessas subculturas.

#### a) Subcultura dos operários

1. O sucesso das empresas depende dos conhecimentos, habilidades, capacidade de aprendizagem e comprometimento das pessoas.

2. Os conhecimentos e habilidades exigidas são “locais” e baseados na essência da tecnologia da organização.

3. Os operários devem ter a capacidade de aprender e a lidar com surpresas, ainda que o processo de produção seja cuidadosamente projetado e as regras e rotinas sejam especificadas.

4. Os operários devem ser capazes de trabalhar como uma equipe colaborativa na qual comunicação, sinceridade, confiança mútua e comprometimento sejam altos porque a maioria das operações envolve interdependências entre os elementos separados do processo.

#### b) Subcultura dos engenheiros

1. Os engenheiros entendem que podem e devem dominar a natureza.

2. Os engenheiros são estimulados com quebra-cabeças e problemas e são perfeccionistas pragmáticos que preferem soluções livres de pessoas.

3. O mundo ideal é aquele com máquinas elegantes e que processam o trabalho com perfeita precisão e harmonia sem a intervenção humana.

4. Os engenheiros são orientados para a segurança e para projetos de segurança máxima;

5. Os engenheiros preferem pensamentos quantitativos, lineares, de simples causa e efeito.

#### c) Subcultura dos executivos

##### Foco financeiro

1. O foco do executivo é na sobrevivência financeira e crescimento da organização para assegurar retorno aos acionistas e para a sociedade.

2. A sobrevivência financeira é equivalente a uma constante guerra com os competidores.

##### Auto-imagem

1. O executivo sente-se isolado e sozinho, porém se vê como indispensável e com o controle total da situação diante de um ambiente econômico competitivo e potencialmente hostil.
2. Os executivos não conseguem dados confiáveis de seus subordinados, então devem confiar em seus próprios julgamentos.

#### Foco na hierarquia e no individual

1. A organização e o gerenciamento são intrinsecamente hierárquicos. A hierarquia é a medida do status e do sucesso, bem como o meio primário de manter o controle.
2. A organização deve ser uma equipe, mas deve partir do individual.
3. O desejo de experimentar e correr riscos se estende somente àquelas coisas que permitem ao executivo permanecer no controle.

#### Focos na tarefa e no controle

1. A organização deve ser regida por normas, rotina (sistemas) e rituais ('máquina burocrática') porque, por ser muito grande e abstrata, se torna despersonalizada.
2. O valor inerente das relações interpessoais e com a comunidade fica perdido à medida que o executivo sobe na hierarquia.
3. A atração pelo trabalho, o alto nível de responsabilidade e o senso de conquistas são o desafio, não o relacionamento.
4. O mundo ideal é aquele no qual a organização desempenha um papel de máquina bem lubrificada, precisando somente de manutenção e reparos ocasionais.
5. As pessoas são um mal necessário, não um valor intrínseco.
6. A organização bem lubrificada não necessita de pessoas, somente das atividades para as quais é destinada.

Schein (1996) afirma que as organizações terão problemas de aprendizagem até que reconheçam e enfrentem as fronteiras estabelecidas em cada uma das três culturas. Seu



alerta é para o fato de que ou executivos, engenheiros e operários se dão conta que usam diferentes linguagens, que têm diferentes pontos de vista sobre o que é importante e que aprendam a tratar outras culturas como válidas e normais, ou os esforços para o aprimoramento dos processos de aprendizagem organizacional continuarão sem produzir os efeitos desejados para fazer frente aos desafios que a atualidade vem impondo às organizações.

Morgan apresenta uma perspectiva metafórica que se baseia no entendimento das organizações como produtos de um conjunto de representações imaginárias sociais, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização. Segundo esse autor, “as organizações são em essência realidades construídas que estão muito mais nas cabeças e mentes dos seus membros do que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos” (MORGAN, 1996, p. 136).

Em outras palavras, no estudo da cultura como metáfora, ela é vista como “algo que a organização é” e não como “algo que a organização possui”. A cultura é entendida como “um fenômeno ativo e vivo através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem” (MORGAN, 1996, p. 135). Neste sentido, não é propriedade de um indivíduo ou de um grupo exclusivo, visto que se desenvolve por meio da interação social e permeia todas as relações que se dão no seio da organização em contínuo e dinâmico processo de construção da realidade.

Esse autor defende que esquemas representativos como símbolos, rituais, mitos, histórias, cerimônias e padrões de comportamento tribal, por exemplo, são apenas resultados concretos da interpretação que os membros da entidade adquirem e necessitam materializar para dar sentido de direção e unidade aos contextos nos quais trabalham, identificar estilos comportamentais apropriados e transmiti-los a novos ingressantes. Segundo ele, esses esquemas realizam apenas funções interpretativas primárias que

refletem como as pessoas pensam sobre a organização. Entretanto, para compreender a cultura organizacional sob o aspecto da representação de uma realidade é necessário considerar todos os meandros que se formam na construção do grupo organizacional quando seus membros interagem entre si e em função da organização.

Hofstede (1994, p. 10) comenta sobre a existência de camadas culturais, assim definidas: “Embora cada pessoa pertença a um número de diferentes grupos e categorias de indivíduos ao mesmo tempo, as pessoas inevitavelmente carregam várias camadas de programação mental consigo, correspondente a diferentes níveis de cultura” . Os indivíduos são influenciados por uma complexa interação entre cada uma dessas camadas culturais. Esses níveis de cultura correspondem a:

- um nível nacional, de acordo com um país (ou país para o qual a pessoa migrou durante o seu período de vida);
- um nível de afiliação regional, étnica, religiosa ou lingüística, assim como ocorre com as nações, que são compostas de grupos regionais, étnicos, religiosos ou lingüísticos culturalmente diferentes;
- um nível de gênero, de acordo com o fato de o indivíduo ter nascido homem ou mulher;
- um nível de geração, que separa avós dos pais e os pais dos filhos;
- um nível de classe social, associado com oportunidades educacionais e com a ocupação ou profissão da pessoa;
- um nível organizacional ou corporativo, para aqueles que estão empregados, de acordo com o modo como os empregados têm sido socializados pelo seu trabalho na organização.

Partindo do raciocínio de Hofstede (1994), conclui-se que existem traços culturais determinados pelo local onde a empresa se desenvolve, ou pelo setor em que atua, sendo também perceptível a presença de características culturais próprias, que diferenciam essas

empresas umas das outras, ainda que essas atuem em um mesmo setor de atividade e localizadas numa mesma área geográfica.

Hofstede (2001) desenvolveu um dos trabalhos mais conhecidos nessa área. Foram pesquisados 160 mil executivos, bem como empregados de uma grande corporação norte-americana, em mais de 50 países, abrangendo culturas ocidentais e orientais. Segundo ele, tanto administradores quanto empregados e operários podem ser situados ao longo de cinco dimensões básicas: individualismo e coletivismo; distância de poder; nível em que se evita a incerteza; masculinidade e feminilidade; e orientação para o longo prazo ou para o curto prazo.

- ***Individualismo versus coletivismo***: essa dimensão diz respeito à maneira como o indivíduo está ligado à estrutura social e se esse laço é mais rígido ou mais flexível, no sentido de oferecer oportunidades para exibição de comportamentos individuais.

Observa-se o individualismo nas situações em que as pessoas se definem como indivíduo, o que implica redes sociais que se interligam difusamente, nas quais as pessoas tomam conta apenas de si próprias e daqueles que lhes são mais próximos.

O coletivismo caracteriza-se por redes sociais profundas, nas quais as pessoas fazem distinção entre seus próprios grupos, que incluem, por exemplo, parentes e colegas. Nesse caso, as pessoas esperam que os grupos dêem proteção a seus membros, fornecendo-lhes segurança em troca de lealdade.

Cada tipo de cultura exerce um tipo de controle de seus membros participantes. Nas culturas coletivistas, a pressão social externa é a principal forma de controle, materializada na grande força da vergonha ou da desonra. No caso das culturas individualistas, o controle é exercido principalmente por meio da pressão interna, tendo a culpa o papel primordial.

- ***Distância de poder***: a extensão na qual a sociedade aceita o fato de que o poder é distribuído desigualmente nas organizações. Quando a distância do poder é alta, tanto

superiores quanto subordinados têm em mente que passar por cima de um nível hierárquico é uma insubordinação. Por outro lado, quando é baixa a distância do poder, frequentemente os empregados saltam níveis hierárquicos a fim de realizar melhor o seu trabalho.

- ***Evitar a incerteza***: essa dimensão mede a forma pela qual a situação de incerteza é evitada, pondo em prática regras mais formalizadas, deixando de lado idéias e comportamentos alternativos ou desviantes e tomando como viáveis as verdades absolutas.

Diferentes culturas apresentam diferentes graus de aversão ao risco. Países que apresentam elevado nível elevado de busca de se evitar a incerteza apresentam como traço comum os empregos vitalícios. Por outro lado, países com características de baixo nível de busca de evitar a incerteza normalmente apresentam alta mobilidade no trabalho.

- ***Masculinidade versus feminilidade***: esta dimensão marca o quanto uma sociedade privilegia a determinação e o sucesso material, em oposição à preferência por relacionamentos e qualidade de vida. Na dimensão masculina, os valores dominantes da sociedade enfatizam a aquisição de dinheiro e de bens, não enfatizando particularmente as pessoas. A dimensão feminina, por sua vez, é definida na medida em que os valores da sociedade salientam a preocupação com o próximo e a qualidade de vida global.

- ***Orientação para o longo prazo versus orientação para o curto prazo***: orientação para o longo prazo significa o quanto uma sociedade adota uma perspectiva pragmática e voltada para o futuro. A perspectiva de curto prazo está voltada para aspectos históricos.

Algumas características da cultura organizacional brasileira são resultantes da própria cultura do povo brasileiro e estão presentes também em Hofstede (2001), que classifica o Brasil da maneira exposta a seguir:

- É um país coletivista que possui uma cultura cujas ações se interpretam em defesa dos interesses do grupo ou da família e onde se considera incompreensível um comportamento estritamente voltado para a satisfação pessoal. No que se refere à realização de

necessidades, o indivíduo de sociedade coletivista não tem como principal satisfação a auto-realização, como ocorre nos países individualistas, mas a satisfação das necessidades do grupo, ou seja a necessidade de identificação com o grupo se tornaria superior à necessidade de realização de seu potencial individual. Além disso, em um país coletivista a relação entre superior e subordinado é hierarquizada, existindo a dependência do subordinado, onde os laços de relacionamento pessoais resultam na lealdade entre os envolvidos ou na mudança de prioridades de uma determinada tarefa. Esse autor também cita o efeito moral existente na relação entre pai e filho refletida nesta relação de trabalho, falando a respeito da importância da “manutenção das aparências (dignidade) e da harmonia nas relações neste tipo de sociedade” (HOFSTEDE, 2001, p.223).

- É considerada uma sociedade que prefere manter certa distância de poder, o que significa que a lealdade, respeito e dependência dos filhos em relação aos pais são grande, tal como do subordinado em relação ao patrão, ao mesmo tempo em que a atitude por parte do dominante corresponde ao paternalismo. A resolução de conflitos é feita de forma indireta, muitas vezes, por meio de terceiros, pois a manutenção da harmonia é uma necessidade. O Brasil possui boa parte das características apontadas por Hofstede, mas pode-se observar também que o brasileiro diminui distâncias por meio da criação de vínculos pessoais, isto é, relacionamentos capazes de aproximar as partes.

- Possui considerável prevenção à incerteza, pois possui necessidade de regras de comportamento, busca formalização e padronização, estabelecem rituais, utiliza planejamentos de curto e médio prazos, evitando fazer planos no longo prazo, temendo a incerteza futura. É tolerante com a questão da pontualidade e não aceita padrões de comportamento fora do que é considerado normal.

### 2.5.2 Cultura brasileira

Estudiosos brasileiros enfatizam que os estudos sobre a cultura organizacional no Brasil ocorreram devido aos problemas referentes à qualidade, à produtividade e à competitividade empresarial. Neste contexto, para a adoção de programas de qualidade e produtividade no Brasil, é fundamental que se ajuste o foco sobre a organização e seus diversos aspectos: hierárquicos, funcionais e regionais.

Os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional. [...] isso implica dizer que não há como pesquisar a cultura de empresas no Brasil sem compreender a cultura brasileira (MOTTA E CALDAS, 1997, p. 19)

Apesar de sermos um país de imensa diversidade, de acordo com Freitas (1997, p. 40) “é possível vislumbrar uma unidade, uma ‘alma nacional’ na forma de traços que parecem comuns a todos nós e que dão formato a nossa identidade social”. Esses traços representam aqueles pressupostos básicos que cada indivíduo utiliza para enxergar a si mesmo como brasileiro.

Para DaMatta (2001), uma identidade social é construída a partir de afirmativas e de negativas diante de certas questões. Ele sugere que aspectos que nos são importantes como leis, idéias relativas à família, casamento e sexualidade, dinheiro, poder político, religião e moralidade, artes, comida e prazer em geral nos permitem saber quem somos e como somos; de saber por que somos.

Freitas (1997, p. 44) delinea cinco traços da cultura nacional que se encontram presentes em maior ou em menor grau no cotidiano de cada organização. Nas

características-chaves referentes a cada traço, o autor explica suas origens específicas e fornece uma abordagem etnológica e histórica das raízes da nossa cultura.

Quadro 10: Traços brasileiros e características-chave.

<b>Traço</b>	<b>Características-chave</b>
1. Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais</li> <li>• Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais</li> <li>• Passividade e aceitação dos grupos inferiores</li> </ul>
2. Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedade baseada em relações pessoais</li> <li>• Busca de proximidade e afeto nas relações</li> <li>• Paternalismo: domínio moral e econômico</li> </ul>
3. Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidade e adaptabilidade por meio de navegação social</li> <li>• Jeitinho</li> </ul>
4. Sensualismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais</li> </ul>
5. Aventureiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais sonhador do que disciplinado</li> <li>• Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico</li> </ul>

Fonte: Freitas (1997, p. 44)

### **Hierarquia**

Os portugueses, devido à carência de contato humano e à necessidade de povoar o território colonizado, formaram as primeiras famílias brasileiras ao se misturar às índias recém catolizadas e às escravas negras trazidas da África completando, assim, o chamado “triângulo racial” (FREITAS, 1997, p. 41).

Como a Igreja e os senhores de engenho fracassavam na tentativa de enquadrar o índio no sistema colonial e precisavam suprir a deficiência da mão-de-obra escrava, começaram a importar negros. Graças ao trabalho escravo o país prosperava, depois de quase duzentos anos esquecido pelo Reino de Portugal. Desta forma, a sociedade brasileira estava estruturada nos moldes da fazenda, da casa-grande e da senzala, vivendo ao redor do senhor de engenho.

Pode-se afirmar que as nossas primeiras relações sociais surgiram com base na força de trabalho escravo, gerando uma estratificação social e rígida hierarquização de seus atores e estabelecendo uma distância quase ilimitada entre senhores e escravos.

De acordo com Davel e Vasconcelos (1997, p. 96), “o resultado da combinação, no processo colonial brasileiro, da facilidade do português em se relacionar sexualmente com os outros povos, e da exclusão praticada contra índios e negros, foi a destruição associada à miscigenação. Miscigenação produzida sob a lógica da dominação e da hierarquia social”.

Segundo esses autores, “a sociedade brasileira foi construída com um corte profundo entre o povo e a elite e que sempre houve um mundo ‘inferior’ e dominado e um mundo ‘superior’, europeu, que era triunfante e dominador.” (DAVEL e VASCONCELOS, 1997, p. 97).

### **Personalismo**

As unidades produtivas do senhor de engenho coexistiam sem fronteiras bem delimitadas e sem reconhecer os limites entre o público e o privado. O senhor de engenho não era somente um proprietário que explorava suas terras e seus escravos, mas, sobretudo, era referência para aqueles que trabalhavam sob o seu domínio. Mesmo sendo maltratados e oprimidos, do nascimento à morte e por gerações sucessivas, os escravos contavam com seus senhores para todas as suas necessidades, colocando o senhor de engenho não apenas como o detentor do trabalho físico, mas também como dono e responsável moral pelo escravo.

Para Freitas (1997) o núcleo familiar centrado na figura do patriarca, passou a ser dirigido por princípios de laços de sangue e afetividade. Conseqüentemente, a nossa unidade básica é fundamentada na relação e não no indivíduo. Esse é um dos traços mais marcantes existente até os dias presentes no mundo do trabalho e nas relações internas de



poder que se constroem dentro das organizações. Se por um lado, as relações paternalistas, herdadas do Brasil colônia, mostram uma relação em que o superior controla o subordinado e o ordena (relação econômica), por outro lado o agrada e o protege (relação pessoal).

Por ser uma sociedade baseada em relações, percebe-se no brasileiro a necessidade de tornar seus relacionamentos mais íntimos e afetuosos. Os brasileiros são definidos como um povo acolhedor, hospitaleiro e afetoso, onde se percebe um desejo contínuo de estabelecer um mínimo de intimidade. Portanto, nas relações que deveriam ser supostamente cobertas de formalismos, busca-se construir um núcleo familiar.

### **Malandragem**

DaMatta (1988) afirma que, no Brasil, a idéia do indivíduo é quase sempre tomada num sentido negativo. Ser um indivíduo ou um cidadão significa estar à margem e esta circunstância é vista como pré-condição de estranheza, alienação ou criminalidade.

[...] é apropriado dirigir-se a uma “pessoa real” por um nome que dê testemunho de sua reconhecida humanidade. Ser um indivíduo, portanto, é ser literalmente “indivisível” ou intocado pelas numerosas instituições e relações que definem um ser humano pleno no Brasil. Normalmente, os brasileiros de grande prestígio devem seu sucesso, e o medem, não apenas pelo que realizaram, mas também pelo número de pessoas importantes com quem podem se relacionar ou têm como aliadas. O Brasil tem sido caracterizado como a sociedade do *know-who*, em oposição à nação do *know-how*. Não cultivar relações é ser cortado do mundo social, o que, repito, pode ser uma condição social muito séria (DAMATTA, 1988, p. 5)

Para ingressar numa organização, por exemplo, o brasileiro sabe que o ideal e arranjar logo um bom “padrinho”, pois é por meio de uma rede de relações que a sua rápida ascensão até o topo da organização será garantida. Tal padrão de comportamento ultrapassou a esfera social para atingir as esferas políticas e jurídicas.

Para esse autor, ser tratado como indivíduo significa ser olhado como um ser anônimo a quem se aplicam as leis constitucionais que governam a coletividade. Quando, porém, a situação é mediada por um conhecido ou parente, a lei constitucional é praticamente ignorada, aplicando-se uma regra implícita que governa os laços pessoais. É este fator está no centro da famosa interpelação brasileira “você sabe com quem está falando?”, ocasião em que o indivíduo se torna pessoa e, naturalmente, ganha um rosto e uma personalidade.

Os brasileiros convivem com um sistema incoerente, já que estão sujeitos às regras jurídicas e ao mesmo tempo têm a possibilidade de encontrar saídas via relações pessoais que possuem. Enquanto em outros países a possibilidade de existir leis que não valham para todos é totalmente repudiada pela sociedade, no Brasil, busca-se um caminho intermediário na malandragem, no “jeitinho” e no “você sabe com quem está falando?”. Conforme DaMatta (2001, p. 96),

[...] todos são modos de enfrentar as contradições e paradoxos existentes entre o indivíduo (o sujeito das leis universais que modernizam a sociedade) e a pessoa (o sujeito das relações sociais, que conduz ao pólo tradicional do sistema).

Segundo DaMatta (2001), o “jeitinho” existe em todos os domínios da vida social. É uma forma de estabelecer diferenças e hierarquias em todos os grupos, em todas as categorias, em todas as situações; é um modo original e brasileiro de viver e muitas vezes de sobreviver; é saber agir com sensibilidade, inteligência e simpatia para relacionar o pessoal e o impessoal. Não há no Brasil quem não conheça alguém que possa “quebrar um galho”, “dar um empurrãozinho” ou “dar um jeitinho”.

O Brasil se constitui numa sociedade híbrida não apenas no que se refere à miscigenação étnica, mas na própria cultura. Os brasileiros se utilizam de recursos como o

“você sabe com quem está falando” para restabelecer as hierarquias e manter as desigualdades; e o “jeitinho” para contornar situações burocráticas e legais visando obter uma solução através de favores e da simpatia.

### **Sensualismo**

O que marcava a vida do colonizador ao conviver com os primitivos habitantes do Brasil eram as relações sexuais e de família, a magia e a mítica. A grande maioria dos índios praticava a poligamia. Eles se casavam com várias mulheres e mantinham famílias grandes.

Dentro deste ambiente de total libertinagem sexual, as mulheres africanas foram introduzidas no Brasil. Isso fazia a ponte entre a senzala e a casa grande e as mais bonitas eram escolhidas pelos senhores de engenho como suas concubinas.

Neste contexto, percebe-se o grande papel indígenas e negros na formação brasileira, não só através do relacionamento sexual, mas através do papel social que desempenharam.

Pode-se observar que as relações interpessoais dos brasileiros contêm uma forte tendência ao sensualismo. Por serem marcadas pela afetividade e proximidade, valoriza-se o contato físico, o discurso carinhoso e os olhares atravessados. Segundo Freitas (1997), não raro o brasileiro coloca boa dose desse seu caráter em suas relações como uma maneira de obter mais facilmente aquilo que deseja. Portanto, o sensualismo, a malandragem e o jeitinho podem ser usado como um modo de navegação social.

### **Aventureiro**

Holanda (1995) criou duas tipologias para explicar a mentalidade dos portugueses: o “aventureiro” e o “trabalhador”. Ambos representam duas éticas totalmente distintas:

enquanto o primeira busca novas experiências, acomoda-se no provisório e prefere descobrir a consolidar, o segunda estima a segurança e o esforço, aceitando as compensações no longo prazo.

A ética do trabalhador, portanto, confere valor moral positivo às ações que sente ânimo de praticar e rejeita a ousadia, o desleixo e a vicissitude que são características típicas do aventureiro. Este, por sua vez, valoriza somente as atividades que lhe proporcionem uma recompensa imediata sem que para isso seja necessária a prática de qualquer esforço manual.

O autor destaca que nenhuma dessas tipologias não “possuem existência real fora do mundo das idéias” (HOLANDA, 1995, p.14). Ambas participam em múltiplas combinações da personalidade de cada indivíduo ou da cultura de um povo.

Para Freitas (1997), apesar de o Brasil ser variado em suas formas e representações, a tipologia do aventureiro se encaixa mais facilmente ao conjunto social, à alma brasileira. Esse autor afirma que o brasileiro busca limitar seu foco a perspectivas de proveito material, que dêem retorno em curto prazo e com o mínimo de esforço. Afirma ainda que, quando surge um obstáculo, este é imediatamente transformado em trampolim. Assim, pode-se afirmar que o papel reduzido do tipo trabalhador na cultura brasileira se deu devido à ausência de uma moralidade fundada no culto ao trabalho, onde o sistema escravocrata reforçou essa tendência, herdada dos nossos colonizadores. A vida do senhor de engenho, que excluía qualquer esforço ou preocupação racional, representava essa mentalidade avessa à atividade utilitária.

DaMatta (2001) observa que, como resultado dessa pequena racionalização da vida, o trabalho manual passou a ser associado a desqualificação social. Enquanto nos países onde a ética do trabalhador é predominante, os membros da família ajudam na realização das tarefas domiciliares; no Brasil, em alguns lares, o trabalho doméstico é ainda deixado

para as empregadas que, nessa situação, desempenham as mesmas funções dos escravos na casa grande.

Cabe destacar que essa avaliação não tem como objetivo explicar a sociedade brasileira através de um traço dominante e sim mostrar que esses traços, embora paradoxais, se inter-relacionam criando um resultado único e original. Essa capacidade relacional é retratada por DaMatta “como coisa altamente positiva, como patrimônio invejável, toda essa capacidade de sintetizar, relacionar e conciliar, criando zonas e valores ligados à alegria, ao futuro e à esperança” (2001, p.121).

Para Barros e Prates (1997), embora apresente inúmeras diferenças, o caráter brasileiro é digno de admiração, pois traz em si a capacidade de operar nos espaços dos líderes e dos liderados, do institucional e do pessoal, ligando-os por meio do paternalismo e da flexibilidade, do formalismo e da lealdade pessoal.

### 2.5.3 Cultura organizacional brasileira

A base da estruturação da cultura brasileira está focalizada no engenho, cuja origem remonta à casa grande e à senzala. Ainda hoje o Brasil apresenta traços dessa lógica, observada na desigualdade social, na distância de poder, no apelo às relações sociais informais, no uso do “jeitinho” e da malandragem que surgem no plano da lei, no nepotismo, na aversão ao conflito e na desigualdade entre os sexos.

Barros e Prates (1997) apresentam um referencial significativo para o tema da cultura organizacional brasileira. Os autores conduziram pesquisas sobre os traços típicos encontrados na empresa brasileira. A partir desse estudo, desenvolveram um modelo de análise denominado “Sistema de Ação Cultural Brasileiro”, que adota uma visão sistêmica e considera não somente o traço cultural típico de forma isolada, mas, principalmente, sua

interação com outros traços, formando uma rede de causas e efeitos que se reforçam e se realimentam.

O modelo proposto pelos autores é composto por quatro subsistemas: o institucional (ou formal) que é associado à noção de “mundo da rua” de DaMatta (2001); o pessoal (ou informal), que por sua vez é associado ao “mundo da casa”; o dos líderes, onde se evidencia a concentração do poder, bem como o personalismo e o paternalismo; e o dos liderados que tendem a manter uma postura de espectador e a evitar conflito. A seguir são apresentados os quatro subsistemas e suas interseções:

Figura 6: Sistema de ação cultural brasileiro



Fonte: Barros e Prates (1996, p. 70)

### Subsistema dos Líderes

Na dimensão institucional existe a concentração de poder e a seu lado, na pessoal, o personalismo. O paternalismo articula essas duas dimensões e dá o perfil do estilo brasileiro de liderar. No Brasil, desenvolveu-se uma cultura de concentração de poder baseada na hierarquia/subordinação. As expressões “manda quem pode, obedece quem tem

juízo” e “você sabe com quem está falando” evidenciam essa tendência autoritária do cidadão que acredita ter direitos especiais por estar em um plano superior, acima de todos na sociedade.

O personalismo mostra que no Brasil, a palavra ‘cidadão’ é um termo pejorativo uma vez que essa cultura não entende o cidadão, qualquer que seja ele, como núcleo do poder (BARROS e PRATES, 1997). Ao contrário, o indivíduo isolado e sem relações é considerado como altamente negativo e fica marginalizado em relação aos demais membros da comunidade. A rede de parentes e amigos acaba sendo o caminho natural pelo qual a pessoa transita para solucionar seus problemas ou obter os privilégios que os que não têm uma família não podem alcançar.

Outra característica interessante do personalismo reside no fato de que, no Brasil, a referência para se tomar determinada decisão é a importância ou a necessidade da pessoa envolvida na questão e não as necessidades do sistema no qual a questão está inserida.

Esses dois traços – concentração de poder e personalismo – têm como síntese o paternalismo, que apresenta duas faces: o patriarcalismo e o patrimonialismo. No Brasil, acredita-se que existe um líder superior que tudo pode, cabendo aos liderados somente pedir e obedecer. Portanto, o patriarcalismo representa o aspecto supridor e afetivo do pai enquanto o patrimonialismo, por sua vez, o aspecto hierárquico e absoluto.

É nesta mistura de aspectos puramente econômicos – em que se faz uma troca objetiva de trabalho por remuneração, com aspectos essencialmente afetivos, em que se troca emocionalmente a dedicação e colaboração não atritosa pelos laços de intimidade pessoal – que se desenvolvem o jogo e a estratégia de cada um dos atores, líderes e liderados. (BARROS e PRATES, 1997, p. 60).

Em uma sociedade como a brasileira, onde o poder é distribuído de forma desigual, ocorre a dependência continuada dos liderados pelos líderes, donde se conclui que as

organizações serão lideradas tão paternalisticamente quanto seus membros consentirem. Cabe destacar que o paternalismo, no âmbito organizacional, pode trazer benefícios como a coesão, uma vez que as pessoas se identificam e se sentem parte do grupo. No entanto, o custo disso é um grau menor de liberdade individual e autonomia.

### **Subsistema institucional**

O subsistema institucional está baseado na postura de espectador, que é um traço gerado pela concentração de poder e o paternalismo. No Brasil, a postura de espectador é resultante do protecionismo e da dependência geradas pelo paternalismo. Acostumado a comunicados e à falta de diálogo, este se tornou um povo mudo e reflexivo, orientado pelo que diz a autoridade externa e com uma consciência crítica limitada. Como consequência, o brasileiro possui baixa iniciativa por se sentir forçado a conformar sua conduta às expectativas da autoridade externa; pouca capacidade de realização por autodeterminação uma vez que é uma cultura voltada para o “estar fazendo para o gasto”; e uma alta tendência à transferência de responsabilidade. Aqui, o indivíduo transfere a responsabilidade para as lideranças por não possuir o poder, por não ter autonomia para tomar decisões ou quando algo de errado acontece.

Segundo Barros e Prates (1997, p. 62),

[...] a ‘cultura do fazer’, voltada para o mundo com a perspectiva da mudança cumulativa e para a idéia de progresso, e a ‘cultura do estar’, que foge do mundo, resiste à mudança e desconfia do progresso, seria mais apropriada para os brasileiros a ‘cultura do estar fazendo’, isto é, agindo ‘para o gasto’, o suficiente para a manutenção do estado atual ou, no máximo, para garantir pequenas reformas sem avanços significativos.

Dessa forma, a postura de espectador cria uma grande dificuldade para a compreensão dos fatores contextuais da organização. Essa postura de monitorar o ambiente



de maneira passiva dificulta a compreensão da dinâmica organizacional, uma vez que o papel de empreender é prejudicado devido ao mínimo desejo de mudança e ao medo de assumir riscos pela tomada de decisões.

Dentro desse subsistema, encontra-se o formalismo, que articula o subsistema dos líderes e dos liderados, garantindo na prática, a convivência dos dois. Para Barros e Prates (1997), o formalismo é a diferença entre a conduta concreta e a norma que estabelece como essa conduta deveria ser, sem que tal diferença implique em punição para o infrator da norma. É também, a principal causa do “jeitinho brasileiro”, que funciona como uma válvula de escape individual diante das imposições e especificações. Outras expressões podem ser utilizadas para explicitar tal comportamento: “fazer vista grossa”, “quebrar o galho” ou “descobrir o mapa da mina” são indicativas das variadas situações nas quais os critérios legais são ignorados em favor de processos ou canais extraleais aceitos como normais e regulares pela consciência coletiva. Esse lado indesejado do formalismo acaba por permitir a existência de nepotismo, favoritismo e até subornos, gerando instabilidade e insegurança.

Esse tipo nocivo de formalismo mostra que no Brasil a lei só existe para os indiferentes e os direitos individuais são reservados para poucos. A sociedade legitima líderes que estão imunes a punições, ampliando a apatia e tornando o brasileiro cada vez mais espectador e dando margem ao personalismo dependente fundamentado em relações pessoais. Logo, a impunidade fecha a cadeia de valores culturais destacados no subsistema institucional.

### **Subsistema pessoal**

Na base desse subsistema está o personalismo, a lealdade pessoal e o traço cultural evitar conflito. A lealdade pessoal é a responsável por articular os subsistemas dos líderes e

liderados pelo lado ‘pessoal’. O resultado dessa lealdade do grupo ao líder, segundo Barros e Prates (1997), é a formação de um ‘capital pessoal’, tanto pela quantidade de seguidores, como pelo acúmulo de informações disponíveis, através desses seguidores e o preço da lealdade é a segurança esperada pelo grupo, que está relacionada com o alto índice de controle da incerteza.

De acordo com Barros e Prates (1996, p. 61) “no Brasil, a cada reforço que o formalismo recebe, mais vai se fortalecer a lealdade às pessoas”. Tal postura representa uma alternativa para a rigidez institucional, via redes de relacionamento pessoal. Segundo esses autores

A coesão social no Brasil está sujeita a uma ética pessoal, que se manifesta pela lealdade às pessoas. O membro do grupo valoriza mais as necessidades do líder e dos outros membros do grupo do que as necessidades de um sistema maior no qual está inserido (1996, p. 58).

A forte dependência e a desigualdade de poder representam uma situação latente de conflito. Contudo, a fim de evitá-la, a cultura brasileira tem o recurso de estimular as relações pessoais, mais propriamente pela lealdade a uma pessoa capaz de intermediar a relação entre líderes e liderados. Evitar conflitos é um traço perceptível nas relações entre liderados e líder. Já nas relações inversas, o líder não teme o conflito uma vez que o liderado encontrará soluções indiretas.

### **Subsistema dos liderados**

Uma vez discutidos os dois traços que pertencem ao subsistema dos liderados, resta abordar a flexibilidade, considerada por Barros e Prates (1997) como um dos traços mais importantes no sistema de ação cultural brasileiro.

A flexibilidade é uma categoria que apresenta a adaptabilidade como característica principal. Segundo os autores, a adaptabilidade é uma qualidade reconhecidamente apontada pelos estrangeiros que visitam o país. É importante ressaltar que a adaptabilidade não implica na criação de algo novo, mas se exercita dentro de determinados limites prefixados, ou seja, existe o reconhecimento das normas e, em função delas, os elementos operativos são ajustados criando apenas novos hábitos condizentes com a maneira de ser do brasileiro.

Esses traços descritos formam a essência do “Sistema de Ação Cultural Brasileiro” cuja dinâmica tem como resultado o estilo brasileiro de administrar que diferencia o país de outras nações, por mais que se tente impor modelos importados.

Corroborando os trabalhos de Barros e Prates (1996), Wood Jr. e Caldas (1998) procuraram analisar algumas características específicas do ambiente de negócios brasileiro, conforme o Quadro 11. Essas características estão divididas em três grupos: a) as especificidades institucionais, que se referem às condições estruturais que norteiam e permeiam a atividade empresarial; b) as especificidades culturais, que influenciam a condução dos negócios, os modelos de gestão e as práticas administrativas; c) as especificidades organizacionais, que podem diferenciar as empresas locais das congêneres de outros países.

Quadro 11: Algumas especificidades do ambiente empresarial brasileiro

<b>INSTITUCIONAIS</b>	<b>CULTURAIS</b>	<b>ORGANIZACIONAIS</b>
Baixo grau de institucionalização dos organismos de controle e coordenação	Personalismo: o indivíduo acima da comunidade	Estratégia: pouco focada em função da pouca tradição no tratamento da questão e das condições ambientais instáveis
Regulamentação precária da atividade empresarial: excesso de regulamentação em alguns casos, falta de regulamentação em outros	Ambigüidade: nada é o que parece ser e, quando é, pode também ser algo mais	Estrutura: presença ainda importante de estruturas hierárquicas pesadas e de formas “primitivas” de organização do trabalho
Comunicação imperfeita no mercado	Alta distância do poder: relações sociais marcadas pela herança escravocrata	Estilo gerencial: marcado pelo autoritarismo, alta distância do poder e centralização nas decisões
Relações conflituosas entre clientes e fornecedores, dificultando alianças e parcerias	Plasticidade e permeabilidade: abertura e fascinação com o estrangeiro	Sistemas de informação: ainda incipientes, com retenção da informação no topo
Baixa intensidade de competição em alguns setores: presença de monopólios e oligopólios e setores cartelizados	Formalismo e “faz de conta”: convivência entre o “mundo de direito” e o “mundo de fato”, mediada pelos comportamentos de fachada	Sistemas de apoio: pouco desenvolvido

Fonte: Wood Jr. e Caldas (1998, p. 10)

Segundo Wood Jr. e Caldas (1998), a importação de modelos gerenciais em contextos particulares, como o brasileiro, pode gerar conseqüências que contrariem as expectativas dos adotantes, bem como resultados práticos de difícil previsibilidade. Nesse caso, são três as reações que podem ser consideradas típicas: comportamento “para inglês ver”; frustração e negação; e adaptação criativa.

O comportamento “para inglês ver” consiste em adotar, de forma temporária e/ou parcial o modelo em questão, para aplacar as pressões de adoção. Isto é feito, no entanto, sem realizar mudanças substanciais ou ferir aquilo que se considera intocável no *status quo*. Erroneamente, tem-se a sensação de que a realidade organizacional brasileira esteja povoada por fenômenos gerenciais típicos, idênticos aos padrões internacionais, quando, de fato, existe uma realidade distinta, disfarçada, “para inglês ver”.

No caso do comportamento de frustração e negação, verifica que este ocorre quando existe a perspectiva de mudanças radicais no cenário competitivo. A expectativa das empresas é a de que grandes processos de mudança possam redimi-las de sua condição de futuro anacronismo. Na prática, as mudanças propostas costumam esbarrar em estruturas de poder e condições operacionais não previstas nos pacotes. O resultado é a frustração diante da impossibilidade de realizar a transformação desejada, ou a simples negação da metodologia, que é considerada como inadequada ao contexto.

A adaptação criativa implica em uma releitura dos conceitos, a partir da realidade local, para atender aos objetivos singulares da organização. Ao adotarem modelos importados, as organizações procuram extrair o melhor deles, fazendo uma apropriação sem preconceitos e traduzindo a tecnologia para seu universo sociocultural.

Entre os três tipos de comportamentos ou de reação à adoção de modelos gerenciais importados em países como o Brasil, certamente a adaptação criativa parece ser a mais saudável, apesar de, na prática, ser a menos freqüente. Esses autores observam que, na verdade, os três comportamentos podem conviver em uma mesma organização ou em um mesmo processo, mas um deles tende a predominar sobre os demais.

Corroborando Wood Jr. e Caldas, Srour (2003), destaca que o formalismo é um traço muito presente na cultura brasileira. Trata-se de uma separação entre o discurso e a prática; entre o que é apresentado e o que é vivido; entre o país legal e o país real; entre os códigos de conduta e as artimanhas dos espertos; entre as boas intenções declaradas e o cinismo.

No Brasil, as relações pessoais funcionam como relações de confiança e se sobrepõem a quaisquer outros critérios. Os agentes sociais ascendem aos escalões organizacionais guiados pelos seus padrinhos, mesmo quando desprovidos de capacitação técnica necessária para o desempenho das funções requeridas. Isso demonstra

que os principais controles sobre a força de trabalho assumem caráter político, pois prevalecem estratégias que visam a disciplinar os empregados. A seguir, são apresentadas as características das relações de dependência e de proteção:

- a) têm caráter assimétrico e hierárquico, além de formar parcerias em que se irmanam prepotência e subserviência, imposição e conformismo;
- b) expressam laços que unem e sujeitam, a um só tempo, tutores e tutelados;
- c) baseiam-se em vínculos de lealdade e fidelidade pessoal;
- d) alimentam-se de paternalismo, com o patriarca ou o pai-patrão protegendo seus apaniguados e seus agregados.
- e) reduzem os dependentes à menoridade;
- f) condenam as clientelas a viver reféns do velho mecanismo da troca de favores.

Nas organizações brasileiras, as posições sociais dependem da dinâmica das relações de confiança, verdadeiro ‘capital social’, a saber: o volume e a qualidade das relações estabelecidas entre os agentes; a lealdade que irmana protetor e protegido; os laços que os prendem; a história comum que os faz comungar trajetórias e conivências. A regulação social resulta assim, de um complexo sistema de relações particulares que:

- a) se expressam como relações pessoais ou paroquiais (parentesco, compadrio, afinidade, amizade, vizinhança, coleguismo, camaradagem);
- b) põem em jogo critérios de dedicação, antiguidade, fidelidade, lealdade e confiança;
- c) demarcam múltiplas hierarquias e inúmeras deferências ao restringir acessos e deslocamentos sociais.

Dessa forma, as características presentes na sociedade brasileira – autoritária, discriminatória, patriarcal, hierarquizada, centralizadora, predatória e desperdiçadora – permeiam as culturas organizacionais brasileiras, evidenciando características de personalismo e formalismo, a saber:

- a) justificam a retenção de uma parte da verdade àqueles a quem nem tudo se diz;
- b) faz acreditar que as escolhas são feitas para o próprio bem dos outros;
- c) adota a postura particularista de favorecer os amigos;
- d) justifica os jeitos como forma de fazerem as coisas funcionarem;
- e) leva a praticar a não assertividade;
- f) recrimina todos os demais e exime a si mesmo dos desvios;
- g) legitima a troca de favores;
- f) considera o oportunismo como sinônimo de habilidade.

#### 2.5.4 Funções da cultura organizacional

A interpretação da cultura organizacional tem por objetivo identificar e compreender como a organização ou os grupos atuam frente aos seus problemas internos (relação sócio-emocional do grupo) e externos (relação do grupo ou organização com o seu ambiente externo). Logo, pode-se identificar entre as funções desempenhadas pela cultura: promover a adaptação da organização às variações externas; proporcionar a integração dos fatores internos para suportar as mudanças; e formar um conjunto de características próprias capazes de valorizar a singularidade da organização, diferenciando-a dos demais.

O objetivo das organizações, ao se preocupar com a sua cultura, é minimizar a rejeição humana à mudança, capacitando-se a uma pronta adaptação em face de transformações ambientais. Para isso, interessam-lhes pessoas com capacidade de adesão cultural, dotadas de um maior grau de habilidade para a passagem, sem traumas, de uma cultura para outra dentro da mesma organização ou entre organizações diferentes.

O conceito de integração dos fatores internos remete à ação de juntar, tornando parte integrante de um todo unitário, pessoas e recursos até então difusos na organização.

Esse processo nem sempre é tranquilo e harmônico, principalmente quando se torna freqüente. Requer, além da redistribuição dos fatores físicos e financeiros, o reposicionamento de outros elementos simbólicos como poder, status, heróis, mitos e outros.

É comum em períodos de mudança, o aparecimento de atritos nos grupos, decorrente da falta de interação que surge, geralmente, pela omissão ou ineficiência dos responsáveis pela gestão da organização em promover um clima harmônico. Assim, em épocas de crise, cada indivíduo ou grupo imagina estar contribuindo para que a organização atinja seus objetivos, embora, muitas vezes, adote cursos de ação diversos que podem, inclusive, ser conflitantes. Nesses momentos, entram em cena mecanismos de coação em busca de certa unidade de interpretação e comportamento, levando os participantes a agirem da forma padronizada, e adotando sistemas de punição, formais ou informais, aos relutantes.

Um padrão específico de comportamento e de percepção de crenças, símbolos e rituais que singularizam as organizações é o produto da interação cultural. Esse traço de individualidade é a identidade da organização, que é percebida e assumida pelos integrantes e pelo entorno por meio das imagens que são projetadas a partir da convivência dos indivíduos. A cultura organizacional, ao estabelecer uma identidade para seu público interno e externo, delinea a percepção que as pessoas desenvolvem a respeito da utilidade social da organização e de sua inclusão na vida dos indivíduos e na sociedade.

#### 2.5.5 Cultura e aprendizagem organizacional

No conceito de cultura, se a aprendizagem se apresenta tanto na sua criação, descoberta ou invenção, também é percebida quando da transmissão dos principais valores



aos novos integrantes como sendo a maneira correta de pensar, sentir e agir em relação aos problemas organizacionais. Assim, as experiências que obtêm êxito em um momento crítico são transmitidas às próximas gerações, que as vivenciam como um novo momento de aprendizagem. Logo, pode-se concluir que o processo de aprendizagem é indissociável do processo de formação cultural nas organizações.

Schein (1997, p. 12) define cultura organizacional como sendo:

Um padrão de pressupostos básicos... por um dado grupo... à medida que ele aprende a lidar com seus problemas... que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e, portanto devem ser ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a tais problemas.

Assim, o processo de formação cultural de uma organização decorre de eventos que representam sucessivas aprendizagens, que, de alguma forma, levam o grupo a obter êxito.

O processo de interação entre cultura e aprendizagem organizacional é muito dinâmico. Na medida em que a aprendizagem adquirida com a resolução de problemas vai, ao longo do tempo, consolidando maneiras consideradas corretas de pensar, sentir e agir, as novas formas de aprendizagem, ou mesmo aquelas que já não surtem os efeitos obtidos no passado, remetem ao questionamento dos padrões culturais até então consolidados e considerados inquestionáveis. Portanto, aprendizagem e cultura são vistas como em constante interação, ou seja, quando a aprendizagem individual ocorre e é compartilhada, torna-se coletiva, capaz de alterar a cultura, e, conseqüentemente, orientar novos modos de aprender.

De modo geral, a invenção, descoberta ou o desenvolvimento de valores fundamentais para nortear a vida de uma organização se originam da aprendizagem decorrente de como lidar com problemas internos e de adaptação externa. Portanto, o conceito de cultura nos remete ao processo de aprendizagem cultural, o qual, uma vez

tenha obtido êxito, é ensinado às futuras gerações como a forma correta de proceder, e dessa maneira, perpetuar o modelo cultural da organização.

Segundo Schein (1997), a cultura de uma organização é, fundamentalmente, constituída de um sistema de crenças, valores e pressupostos básicos dos fundadores. Da mesma forma em que eles são aperfeiçoados, são disseminados na organização através de diversos mecanismos, tais como: o papel dos líderes frente aos eventos críticos; a orientação dos líderes para medir e controlar; o apoio dado pelos líderes na resolução de problemas; o comportamento das pessoas frente a momentos de crise; os papéis desempenhados pelas pessoas e sua respectiva definição; os critérios para a concessão de recompensas e atribuição de status; os critérios utilizados nos processos de recrutamento, seleção, promoção, aposentadoria e exclusão; a estrutura da organização; os sistemas e procedimentos da organização; o espaço físico, fachadas e instalações; as histórias, lendas, mitos e símbolos; as declarações formais da filosofia organizacional e seus credos.

Esses mecanismos têm uma orientação pedagógica de informar as pessoas como a organização é, ou seja, aquilo que foi definido pelos fundadores como sendo os padrões de verdade e de realidade social. Aos demais, cabe informar a respeito de como devem as pessoas proceder, a fim de continuarem a obter êxito na organização.

Dentro dessa perspectiva, Cook e Yanow (1996) concebem a cultura organizacional como um rol de valores, crenças, e sentimentos que, aliados aos artefatos que os expressam e os difundem (tais como mitos, símbolos, metáforas e rituais), são criados, herdados, compartilhados e disseminados dentro de um grupo de pessoas que se distingue de outros por suas peculiaridades culturais. Esses autores também inserem uma perspectiva cultural à compreensão da aprendizagem nas organizações. Para eles, a aprendizagem organizacional é melhor compreendida quando vista como uma expressão da cultura da organização, uma vez que:

- a) um dos aspectos da capacidade humana para agir é a habilidade para trabalhar em grupos;
- b) um grupo de pessoas com uma história comum de ação ou prática é significativamente compreendido como uma cultura;
- c) uma cultura é constituída, pelo menos em parte, pelos significados intersubjetivos que seus membros expressam em sua prática cotidiana através de objetos, linguagem e atos;
- d) tais elementos significativos, como objetos, idioma e atos, são artefatos culturais através do qual o conhecimento coletivo de uma organização é transmitido, expressado e utilizado;
- e) as organizações são constantemente envolvidas em atividades de modificação ou manutenção destes significados e suas incorporações, ou seja, de mudança ou preservação de sua identidade cultural. Assim, os eventos culturais que ocorrem nas organizações constituem formas de aprendizagem.

Significa dizer que, ao conceber as organizações como produtoras de cultura, pode-se afirmar que a aprendizagem se dá através de atividades animadas pelos seus artefatos culturais. Essa aprendizagem pode ser compreendida como fonte de aquisição, mudança ou preservação de habilidades organizacionais. Logo, as organizações, enquanto construções humanas, se definem como entidades formadoras de cultura, ou seja, quando os seres humanos se aproximam uns dos outros gradativamente compartilham objetivos.

Embora a aprendizagem seja intrínseca ao processo de formação e desenvolvimento de uma cultura organizacional, de modo geral, o tipo que ocorre nas organizações se encontra muito mais orientado para a manutenção do “*status quo*”, e quando muito, no aprimoramento do já existente.

Senge (1990) sinaliza o fato de que grande parte das organizações ainda é burocrática, altamente verticalizada e orientada muito mais para o controle do que para a aprendizagem. Essas organizações recompensam as pessoas muito mais pela obediência

cega aos padrões previamente estabelecidos do que pela capacidade de refletir, julgar, interpretar, experimentar e agir. Aliadas a isso, as relações estabelecidas nestas organizações se caracterizam pela alta especialização, a divisão rígida do trabalho e a separação entre uma elite pensante e o resto que só executa (MORGAN, 1996).

Embora o processo de aprendizagem organizacional seja inerente ao processo de formação da cultura, é importante destacar que algumas culturas estimulam e outras culturas inibem a aprendizagem. De acordo com Schein (1994) as principais características de uma cultura que inibe a aprendizagem são as que seguem:

Quadro 12: Características culturais e aprendizagem organizacional transformadora

<b>Aspectos de cultura</b>	<b>Características inibidoras</b>	<b>Características incentivadoras</b>
Foco	Concentração nos sistemas. A finalidade principal é a de ajustar os seres humanos aos processos.	Concentração nas pessoas e não nos processos. Os processos devem ser moldados às pessoas, não o contrário.
Postura das pessoas frente aos problemas	As pessoas da organização são vistas como reativas, isto é, concentram-se na resolução de problemas, e não na criação de algo novo.	As pessoas acreditam em suas capacidades de mudar o seu ambiente e serem donas do seu próprio destino.
Resolução de Problemas	Compartimentação da resolução de problema. Privilegia-se o enfoque cartesiano da decomposição e posterior síntese.	Abordagem holística na solução de problemas. Certo tempo de folga é permitido e desejado para a aprendizagem.
Democratização das informações	Restrição do fluxo de informações. As informações não são divulgadas às pessoas que não tenham necessidade de conhecê-las. Neste modelo a posição e o acesso às informações conferem status e poder.	Estímulo à comunicação aberta. A informação flui de forma fácil e tranqüila entre os componentes da organização.
Estruturação do Trabalho	Crença na competição individualizada. A ênfase cultural é no individualismo.	Crença no trabalho em equipe. A confiança, o trabalho em equipe e a cooperação são condições básicas para o sucesso.
Percepção a respeito do líder	Crença na supremacia dos líderes. Os líderes devem assumir o controle das situações. Os líderes não devem reconhecer que são vulneráveis.	Crença na vulnerabilidade das lideranças. Os líderes são vistos como orientadores que defendem as mudanças.
Precedência de Interesses	As questões relacionadas às tarefas têm precedência sobre aquelas que se referem aos relacionamentos.	Equilíbrio de interesses de todos os envolvidos. Nenhum grupo em particular deve dominar o pensamento da gerência.

Fonte: Adaptado de Schein (1994).

A organização orientada para a aprendizagem, segundo Quinn (1996), possui um conjunto de pressupostos básicos que favorecem a aprendizagem. De acordo com tais pressupostos, a organização deve possuir uma orientação para: a) abertura a experimentos; b) encorajamento para aceitar riscos, responsabilmente; c) disposição de aceitar fracassos e aprender com eles. Seguindo essa mesma orientação, todos na organização devem perceber que há oportunidades para aprender e crescer.

Porém, para que se transformem em locais propícios à aprendizagem permanente, as organizações necessitam passar por um processo de ‘desaprendizagem cultural’, ou seja, é fundamental romper com os pressupostos culturais e rituais considerados obsoletos, que se encontram esgotados diante das atuais exigências impostas às organizações. Essa descontinuidade não é tarefa fácil uma vez que, como afirma Schein (1993), realizar tarefas através de modos historicamente testados e recompensados, contribui para a elaboração de uma existência estável e previsível. Esta previsibilidade, à medida que vai dando forma e sentido ao cotidiano, rechaça cada vez mais os esforços despendidos para testar novos modos de fazer as coisas, mesmo quando essas práticas se tornaram disfuncionais.

Quando os pressupostos culturais não se encontram em consonância com as necessidades e expectativas da realidade social externa, estes podem colocar em risco a sobrevivência das organizações. Schein (1993) propõe a administração simultânea de alguns processos, visando desenvolver uma cultura que seja diferente da cultura principal da organização, de modo a favorecer a aprendizagem e a inovação. São eles:

a) Desconfirmação: neste processo os componentes da organização devem perceber que seus modos de fazer as coisas já não conseguem responder às demandas do ambiente, e que só por intermédio de comunicação intensa é que essa conscientização ocorrerá.

b) Criação de culpa ou ansiedade: objetivando gerar a disposição para mudança e aprendizagem de novas formas de agir e fazer as coisas, as pessoas precisam se convencer de que se não aprenderem algo novo, o alcance dos seus ideais será frustrado, ou ainda, poderão colocar seus empregos ou sua segurança em risco, o que provavelmente lhes inculcará ansiedade e culpa.

c) Criação de segurança psicológica: pode parecer paradoxal, porém junto com o processo de criação de culpa e ansiedade - condição para que o indivíduo rompa a inércia e busque o aprendizado para se adaptar à mudança -, é necessário criar a segurança psicológica que proporciona a percepção de que aquele que ousar aprender e assimilar novos paradigmas não sofrerá retaliações.

Schein (1993) aponta alguns aspectos fundamentais para proporcionar um ambiente de segurança psicológica:

- a) Oportunidades para treinamento e prática.
- b) Apoio e encorajamento para superar o medo e vergonha de cometer erros.
- c) Treinamento e recompensas pelos esforços despendidos na direção certa.
- d) Normas que prevejam o cometimento de erros.
- e) Normas que recompensem a experimentação e a inovação.

Esse autor esclarece que essas normas são difíceis de construir no dia-a-dia de trabalho, uma vez que a possibilidade de cometer erros gera grande ansiedade. Assim, recomenda que as pessoas se movam temporariamente para fora da pressão diária da vida organizacional, integrando-se em 'estruturas paralelas', conduzidas e apoiadas através de pessoas empáticas, onde são desenvolvidas normas que favorecem a aprendizagem.

Outro aspecto relevante, segundo esse autor, reside no fato de que o diálogo é o elo entre os construtos da cultura e aprendizagem, uma vez que ele é o instrumento essencial para entender culturas e subculturas, condição fundamental para gerar a aprendizagem. As

peças atuam nas organizações dentro de regras culturais que obstruem a comunicação autêntica; portanto, o elemento central de qualquer transformação organizacional é o diálogo.

A aprendizagem organizacional, que possibilita a transformação dos valores e crenças orientadoras das ações e práticas cotidianas nas organizações, depende fundamentalmente da prática do diálogo no âmbito da organização, o que, aliás, também é visto como importante habilitador da criação do conhecimento organizacional (Von KROGH et al., 2000). O entendimento compartilhado criará mecanismos propícios à alteração das crenças e valores que orientam as práticas da organização. Schein (1997) reflete que essa transformação conduzirá à construção de um conjunto de pressupostos básicos de uma cultura de aprendizagem organizacional:

- a) A organização deve ter uma relação dominante em relação ao ambiente, ou seja, deve acreditar ser possível gerenciar e interferir no ambiente externo na qual ela se insere.
- b) As pessoas da organização devem adotar uma atitude proativa em relação aos problemas de adaptação. Essa orientação deve estar sempre voltada para o futuro.
- c) Todo o conhecimento organizacional deve ser entendido como gerador de efeitos práticos e úteis a todas as pessoas. Assim, percepções e verdades acerca de problemas não devem ficar restritas a poucos que impõem seu conhecimento e desejos aos outros.
- d) A organização deve confiar na capacidade e interesse das pessoas e no desejo dessas pelo seu autodesenvolvimento.
- e) A natureza dos relacionamentos humanos em uma organização é complexa. Logo, a questão referente à melhor forma de responder a esses problemas organizacionais, depende basicamente da natureza do problema apresentado e das circunstâncias que envolvem uma decisão.
- f) A organização deve ter uma orientação para o futuro.

- g) A comunicação deve ser confiável e constante (dentro dos e entre os diferentes níveis).
- h) A diversidade cultural deve ser reconhecida e as subculturas devem ser conectadas entre si e a cultura maior. As diferentes visões são recursos importantes para a geração do pensamento criativo e a inovação.
- i) As circunstâncias pelas quais passam as organizações é que determinam se as suas ações devem se orientar para as tarefas ou para as relações interpessoais.
- j) A organização e os desafios com que se defronta devem ser concebidos de um modo sistêmico por todas as pessoas que dela fazem parte, independente da posição hierárquica que ocupam.

O conjunto de pressupostos básicos propostos por Schein (1997), para a cultura organizacional capaz de estimular a aprendizagem, exige características de rapidez e flexibilidade, voltadas para a elaboração de cenários futuros; organizações que promovam e ofereçam oportunidades de as pessoas se autodesenvolverem e, sobretudo, de participarem da vida organizacional, identificando-a de um modo sistêmico. Da mesma forma, a diversidade cultural existente deve ser respeitada e percebida como um elemento fundamental que estimula a criatividade e a inovação organizacional. As demais características são circunstanciais, uma vez que aspectos como ação individual ou coletiva, ou ainda, decisões centradas ou participativas dependem da urgência, da natureza e dos problemas envolvidos.



### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 A NATUREZA DA PESQUISA

Para Schwartz e Jacobs (1979), a pesquisa qualitativa descreve a realidade utilizando essencialmente uma linguagem não estruturada e flexível e permite uma inserção maior e mais efetiva no universo de estudo, possibilitando a compreensão dos fenômenos através de motivos, emoções, percepções e outros aspectos subjetivos dos indivíduos pesquisados.

Neste estudo, o método de abordagem predominantemente utilizado será o qualitativo. Este método foi escolhido por sua importante contribuição na explicação dos fenômenos que envolvem os seres humanos e suas relações sociais.

De acordo com Minayo et al. (2000), a pesquisa qualitativa se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Segundo Godoy (1995), o método qualitativo disponibiliza uma abordagem integrada dos fenômenos, que podem ser mais bem compreendidos no contexto em que ocorrem e do qual fazem parte, levando ao entendimento da dinâmica de suas relações.

Entre as características básicas da pesquisa qualitativa, destacam-se os seguintes aspectos:

- a) utiliza o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- b) é descritiva;

- c) a preocupação essencial do investigador reside no significado que as pessoas dão às coisas;
- d) utiliza o enfoque indutivo na análise de seus dados;
- e) preocupa-se com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O delineamento do presente estudo utilizará a classificação de Roesch (1999), que categoriza uma pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa pode ser classificada, num primeiro momento, como exploratória; e num segundo momento, como descritiva.

A pesquisa é exploratória porque, em uma primeira etapa, visa familiarizar o pesquisador com o assunto que se procura investigar. É descritiva porque, a partir do final da etapa exploratória, expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 2000).

Segundo Lakatos e Marconi (1990), estudos exploratório-descritivos combinados são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como por exemplo, o estudo de um caso.

### 3.3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Para Yin (2005, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O estudo de caso é uma das formas de fazer pesquisa em estudos organizacionais e gerenciais contribuindo com a essência do tema para aumentar o conhecimento científico sobre o assunto e relacionar as melhorias e resultados operacionais e estratégicos das empresas em estudo.

O estudo de caso caracteriza-se como

“[...] aquele que examina um fenômeno em seu ambiente natural, pela aplicação de diversos métodos de coleta de dados, visando a obter informações de uma ou mais entidades. Essa estratégia de pesquisa possui caráter exploratório, sem nenhum controle experimental ou de manipulação. Além disso, as fronteiras do fenômeno não são evidentes.” (POZZEBON e FREITAS, 1998, p.145).

Segundo Yin (2005), o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto da vida real.

As técnicas utilizadas foram a leitura preliminar do referencial teórico bem como o levantamento e análise de dados, coletados através de pesquisa de campo, com base em questionários estruturados com as pessoas envolvidas diretamente no processo e de entrevistas semi-estruturadas com cinco pessoas com cargos de chefia dentro da organização pesquisada.

### 3.4 ESCOLHA DAS UNIDADES DE ANÁLISE

O universo de pesquisa neste trabalho é formado pelos empregados de três organizações hospitalares, na cidade de Juiz de Fora – MG, atendendo pacientes

particulares, conveniados e do SUS. Totalizavam, à época da pesquisa de campo, 442 (quatrocentos e quarenta e dois) empregados e sua estrutura organizacional apresenta-se dividida em 2 (duas) direções: (a) Médica abrangendo as seguintes diretorias: clínica, técnica e pesquisa e ensino; e (b) Administrativo e Financeiro, com os seguintes setores: serviços, logística, controle e comercial.

Quando solicitada a permissão para a realização desta pesquisa, foi acordado junto às direções dos hospitais que o nome das instituições não seriam revelados. Portanto, para efeito desta dissertação, os hospitais participantes serão identificados pelos nomes: ALFA, BETA e GAMA.

A instituição ALFA caracteriza-se pela prestação de serviços na área de oncologia. Já atua no mercado há mais de trinta anos, atendendo pacientes particulares, conveniados e do SUS. Sua área de atuação abrange a cidade de Juiz de Fora (MG) e outras cidades da região. A instituição BETA caracteriza-se pela prestação de serviços de diagnóstico, cirurgias e internações. Atua no mercado há mais de vinte anos, atendendo pacientes particulares e conveniados. Sua área de atuação restringe-se a pacientes de Juiz de Fora (MG). Em conjunto, essas duas instituições possuem aproximadamente 240 empregados divididos em diversos setores: radioterapia, quimioterapia, serviço de atendimento ao clientes (SAC), faturamento, farmácia, centro cirúrgico, enfermagem, limpeza, manutenção, serviço de nutrição e dietética (SND), etc. Ambas as instituições ocupam o mesmo terreno e dividem partes comuns da mesma área física. Muitos dos empregados trabalham nas duas instituições e as atividades da farmácia, faturamento, limpeza, recepção, etc. atendem às duas organizações. ALFA e BETA têm uma direção única, centralizada em uma única pessoa, que é proprietária das três unidades pesquisadas.

A instituição GAMA caracteriza-se pela prestação de serviços de diagnóstico, cirurgias e internações. Atua no mercado há mais de trinta anos, atendendo pacientes

particulares, conveniados e do SUS. Sua área de atuação abrange a cidade de Juiz de Fora (MG) e outras cidades da região. Está localizada em outro ponto da cidade e tem uma direção própria, com autonomia, mas subordinada à direção das outras duas organizações. Essa instituição conta com 202 empregados, divididos em diversos setores: SAC, faturamento, farmácia, centro cirúrgico, enfermagem, limpeza, manutenção, SND, etc.

É importante destacar que, segundo dados do setor de Pessoal, nos anos de 2005/2006, a média de rotatividade de pessoas girou em torno de 15% a.a., o que denota a pouca importância que as direções dessas organizações dão a retenção e desenvolvimento de seus empregados.

### 3.5 ESCOLHA DOS SUJEITOS

Quanto à escolha dos sujeitos, não houve a preocupação planejada de se estabelecer e seguir um modelo estatístico uma vez que na pesquisa qualitativa busca-se menos a quantidade e mais a qualidade e representatividade dos dados em relação ao fenômeno considerado, em uma amostra intencional (PATTON, 2002).

De qualquer forma, convém esclarecer que o posicionamento, opiniões, críticas sugestões e sentimentos das pessoas foram coletados utilizando-se dois instrumentos básicos: *questionário* estruturado, preenchido sem necessidade de o sujeito se identificar, e *entrevista* semi-estruturada, aplicada direta e pessoalmente às chefias.

Foram selecionados indivíduos e chefias de setores que representam um maior contingente de profissionais tais como: enfermagem, farmácia, faturamento e SAC. Como a clientela dos hospitais pesquisados é bastante heterogênea, uma vez que são atendidos tanto pacientes particulares e conveniados como do SUS, e como os serviços prestados a esses três tipos de pacientes são realizados no mesmo espaço físico e com a mesma

orientação, todos os indivíduos selecionados atendem efetivamente a esses três tipos de pacientes.

O levantamento de dados junto às pessoas envolvidas, através de questionários e entrevistas, foi efetuado no período de junho a agosto de 2006. Os hospitais contavam na época com um total de 442 (quatrocentos e noventa e dois) empregados.

O questionário foi respondido por 70 (setenta) indivíduos - o que corresponde a 16% de toda a população abrangida pela pesquisa - assim distribuídos:

Quadro 13: Participação dos indivíduos

Setor	Indivíduos
Enfermagem	36
Farmácia	07
Faturamento	07
SAC	20

Fonte: Elaboração própria

Esses respondentes correspondem a 27% do total de empregados desses quatro setores nos três hospitais:

Quadro 14: Participação dos setores estudados

	<b>Alfa + Beta</b>	<b>Gama</b>	<b>Total</b>	<b>Questionários</b>	<b>%</b>
Enfermagem	96	70	166	36	21%
Farmácia	12	8	20	07	35%
Faturamento	12	10	22	07	32%
SAC	28	22	50	20	40%
			258	70	27%

Fonte: Elaboração própria

A entrevista semi-estruturada foi realizada com as 04 (quatro) chefias dos respectivos setores: enfermagem, farmácia, faturamento e SAC.

### 3.6 COLETA DE EVIDÊNCIAS

Pretende-se analisar as práticas gerenciais dessas organizações, ouvindo sujeitos quanto ao estilo de liderança, aos processos de delegação e participação, aos aspectos da cultura que mais influenciam no comportamento e à forma como a comunicação flui entre os diversos setores. Tais aspectos são ressaltados por Patton (2002), quando os enumera entre aqueles tópicos que estão presentes nos estudos qualitativos sobre organizações.

Yin (2005) aponta seis fontes de evidências para pesquisas em forma de estudo de caso: a documentação, os registros em arquivos, a entrevista, a observação direta, a observação participante e os artefatos físicos. O mesmo autor enfatiza a importância da triangulação como elemento garantidor de maior confiabilidade na análise. Por isso, o pesquisador utilizou quatro fontes de coleta de evidências: entrevistas semi-estruturadas, questionários com perguntas abertas e fechadas, observação direta e evidências trazidas pela leitura de registros internos das organizações.

Dessa forma, os métodos de coleta de dados neste estudo foram utilizados de acordo com sua fonte de origem (ROESCH, 1999):

- a) dados primários: coletados através de entrevista semi-estruturada e observação direta ou livre;
- b) dados secundários: coletados através da documentação, de registros em arquivos e bases de dados.

Dentre as técnicas de coleta de dados utilizadas neste estudo, sem dúvida a entrevista semi-estruturada foi a mais decisiva no processo de descrição dos fenômenos e relações entre as variáveis. Triviños (1987) e Yin (2005) também citam que, para a pesquisa qualitativa, essa técnica de coleta é considerada uma das mais importantes fontes de informação para os pesquisadores. Ainda segundo Triviños (1987, p. 146), a entrevista

semi-estruturada “ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação”.

O questionário foi elaborado e estruturado a partir de questões fechadas. Essa opção partiu do princípio de que esse método permite a participação de um número expressivo de empregados. O questionário apresentado no Apêndice 1 é composto de 50 questões, de múltipla escolha, dispostas em 10 blocos distintos, com os seguintes conteúdos:

- 1) Investigação imperativa;
- 2) Defasagem de desempenho;
- 3) Preocupação com medição;
- 4) Curiosidade organizacional;
- 5) Clima de abertura;
- 6) Educação continuada;
- 7) Variedade operacional;
- 8) Defensores múltiplos;
- 9) Envolvimento das lideranças;
- 10) Perspectiva sistêmica.

A realização de entrevistas foi um recurso adotado para complementar os dados obtidos com a coleta de informações originadas da aplicação do questionário. O processo de entrevistas semi-estruturadas foi bem flexível e dinâmico, consistindo de perguntas direcionadas, mas deixando mais tempo para os entrevistados discorrerem e manifestarem livremente suas percepções e sentimentos sobre o tema, sem um direcionamento pré-definido pelo pesquisador. As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com 4 empregados, todos ocupantes de cargos de chefias na estrutura organizacional da instituição, de acordo com o roteiro de entrevistas apresentado no Apêndice 2.



Procurou-se fazer as entrevistas num ambiente caracterizado pela informalidade e descontração no próprio local de trabalho do entrevistado, de forma a se obterem declarações mais autênticas e consistentes.

Os dados dos questionários foram tabulados, e juntamente com as transcrições das entrevistas, foram utilizados e agrupados de acordo com as características condizentes com uma dimensão estabelecida.

### 3.7 TRATAMENTO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

Para o tratamento das evidências coletadas neste estudo foi usada a análise de conteúdo. Segundo Triviños (1987), a análise de conteúdo está baseada em três características principais. A primeira é que privilegia os meios de comunicação oral e escrita para desenvolvimento da análise. A segunda é que as inferências do pesquisador são realizadas a partir do conteúdo das mensagens (orais e escritas), através de uma apreciação objetiva da mensagem. E a terceira diz respeito a que o pesquisador somente poderá analisar as mensagens de modo eficiente se tiver um embasamento teórico que lhe apóie durante o processo.

A análise de conteúdo foi realizada em três etapas. A primeira etapa se refere à pré-análise, onde se reúne todo o material coletado, tanto proveniente de dados primários quanto secundários. A seguir, vem a fase da descrição analítica, que consiste no estudo do material coletado de acordo com o embasamento teórico do estudo. Nesta etapa realiza-se uma categorização das evidências coletadas, com o objetivo de encontrar idéias convergentes e divergentes no material, iniciando o processo de interpretação. A última fase consiste na interpretação onde se procura, segundo Triviños (1987), desvendar o conteúdo latente dos materiais analisados.

A análise dos dados se iniciou a partir dos questionários. Foram analisados os setores de forma isolada, procurando identificar a distribuição dos fatores que, na opinião dos entrevistados, exerciam papel relevante na construção de um ambiente de aprendizagem. A partir dos dados dos questionários partiu-se para a entrevista semi-estruturada como forma de identificar as percepções das chefias acerca dos processos e práticas de trabalho.

Embora Bardin (1988) apresente várias técnicas tradicionais de análise de conteúdo, preferiu-se uma visão mais abrangente da análise de conteúdo, que acolhe como tal “...qualquer redução de dados qualitativos ou qualquer esforço de inteligibilidade de material qualitativo volumoso, com vistas a identificar consistências e significados centrais.” (PATTON, 2002, p. 453).

Se a análise de conteúdo visa capturar esses significados centrais, a que ela chama temas e padrões, os mecanismos de procura de que ela se vale têm base em códigos e são chamados de análise de padrões ou análise temática. A proposta de Boyatzis (1998), sustentada na análise temática e no desenvolvimento dos códigos, é considerada por Yin (2005) como a melhor apresentação das técnicas de codificação.

Segundo Freitas (2005), no uso da análise temática, a unidade de codificação é o elemento mais básico das evidências que pode ser analisado de modo significativo ao se estudar o fenômeno. A análise temática se dá em três passos:

- a) reconhecimento dos temas;
- b) desenvolvimento dos códigos;
- c) interpretação dos temas e códigos à luz de um quadro de referências conceitual.

A análise de conteúdo envolveu identificar, codificar, classificar e rotular os padrões e temas encontrados nos dados colhidos.

### 3.8 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Embora a pesquisa qualitativa seja criticada por ser muito subjetiva se comparada com a esperada objetividade da pesquisa quantitativa, Miles e Huberman (1994) e Morgan (1983) defendem que isso não significa que a pesquisa qualitativa não adote procedimento científico em sua execução. Segundo esses autores, a definição das questões a serem respondidas pela pesquisa, das variáveis, dos conceitos e dos procedimentos que serão adotados em sua execução, garante à pesquisa qualitativa condições para a sua replicação.

Quanto ao procedimento metodológico, uma preocupação muito comum em relação aos estudos de caso é que eles fornecem pouca base para fazer uma generalização científica. É verdade que não se pode generalizar a partir de um único experimento e não é isso o que se propõe quando se faz uso do estudo de caso como metodologia de pesquisa. Portanto, Yin (2005, p. 30) afirma que “os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos”. Destarte, o estudo de caso não representa uma amostra de uma população qualquer, o que permite expandir e generalizar teorias de forma analítica e não se voltar para análises estatísticas.

Outra limitação presente neste estudo é o fato de que o problema pesquisado achasse inserido no mundo organizacional, caracterizando-se como de natureza eminentemente social. Trata-se, portanto de falar dos indivíduos, de suas relações e interações, de suas motivações e de seus significados.

O estudo convive também com as limitações do próprio pesquisador que, inevitavelmente, confunde-se com o objeto estudado e, por mais esforço que faça, dificilmente será possível alcançar o nível de objetividade e neutralidade possível de ser atingida quando do estudo de fenômenos naturais.

Deve-se lidar também com as limitações dos sujeitos pesquisados, uma vez que estes se encontram inseridos em um contexto particular, com crenças e valores específicos. Nessa interação com seu ambiente, estabeleceram relações, vínculos e uma maneira própria de perceber o mundo e as circunstâncias em que se encontram. Portanto, nesse tipo de estudo, estará sempre presente um certo grau de subjetividade, difícil de ser superado, já que a própria relação existente entre entrevistador e entrevistado acaba por influenciar as respostas.

#### 4. ANÁLISE DE RESULTADO

Entre as diversas possibilidades de apresentar a análise dos resultados, optou-se por arrolar todos os elementos significativos dentro de cada um dos dez fatores facilitadores de aprendizagem de acordo com o que foi visto no referencial teórico. Assim, para melhor exemplificação, cada um dos fatores agrupa as análises daquilo que aparece em cada uma das três unidades envolvidas através dos hospitais ALFA, BETA e GAMA e também os setores que foram trabalhados dentro deles. Isso demonstra que a melhor forma de se chegar a conclusões a respeito deste trabalho é examinar cada um desses fatores facilitadores de aprendizagem e como eles se relacionam ou não e se eles existem ou não nas práticas dos hospitais.

Optou-se por, ao final deste capítulo, apresentar uma matriz de dupla entrada (Quadro 15) onde, nas linhas, são apresentados os fatores; e nas colunas, os quatro setores analisados, a saber: enfermagem, farmácia, faturamento e SAC, o que sumaria essas informações.

##### 4.1 INVESTIGAÇÃO IMPERATIVA

A investigação, o intercâmbio, a pesquisa, seja ela interna ou externa, o conhecer o ambiente onde a instituição está inserida, não é uma prática levada a termo. Com isso, a visão fragmentada que todos os indivíduos têm acerca da organização impede e limita a amplitude de seu conhecimento.

Em setores onde empregados trabalham em outras instituições de saúde, existe uma troca de informações a respeito de como as atividades são desenvolvidas, quais as práticas que são adotadas, o que existe de mais novo em termos de tecnologia e tratamento, etc.

Contudo, não se trata de prática sistematizada, ou seja, não existe a preocupação de discutir os aspectos percebidos, não existe uma orientação para que essas práticas possam ser discutidas e contextualizadas, não existe uma busca sistemática de troca de informações e aprendizagem, etc. De acordo com os relatos, a direção da instituição não incentiva esse tipo de prática e nem a considera importante.

[...] A direção nunca investiu neste tipo de programa. Nunca tive esse tipo de suporte para estar melhorando o meu trabalho e o da minha equipe.

Quando a abordagem volta-se para os clientes, constata-se que ela se resume apenas à prestação do serviço proposto, sem nenhum tipo de abordagem diferenciada. Não é adotada nenhuma prática que permita ao cliente avaliar os serviços recebidos, solicitar mudanças, fazer reclamações, enfim, não é feita uma coleta sistemática das críticas e sugestões para futuras análises e comparações. Conseqüentemente, não há uso de indicadores capazes de avaliar o grau de satisfação com os serviços disponibilizados.

A mesma relação é mantida junto aos fornecedores, não existindo um contato mais próximo, ficando o mesmo restrito apenas aos procedimentos normais de aquisição de materiais e medicamentos.

#### 4.2 DEFASAGEM DE DESEMPENHO

O que se pode perceber a respeito do desenvolvimento pessoal é que todos os indivíduos pesquisados asseguram que precisam se esforçar e se aperfeiçoar continuamente. Mesmo sem ter o seu trabalho avaliado, sem conhecer quais os aspectos que precisam ser aprimorados e desenvolvidos, todos têm consciência de que o trabalho

pode ser melhorado e que as pessoas que o executam também devem estar aprendendo permanentemente.

Embora não exista nenhuma ação por parte da direção no sentido de motivar e incentivar o desenvolvimento profissional, as pessoas estão sempre procurando estudar e aprender coisas novas.

[...] Apesar das enormes dificuldades – falta de apoio da direção, elevado índice de rotatividade, formação profissional inadequada – estamos sempre procurando estimular os empregados a aprender e conhecer coisas novas. Sem isso o nosso trabalho aqui fica muito prejudicado.

As pessoas reconhecem que existe um enorme potencial de crescimento profissional. Os trabalhos poderiam ser racionalizados, as rotinas poderiam ser mais eficientes, a qualidade e a tempestividade poderiam ser melhoradas. Essas pessoas têm consciência de que devem sempre estar aperfeiçoando e melhorando suas atividades. Não foi percebido nenhum tipo de comodismo ou de falta de motivação para o trabalho.

#### 4.3 PREOCUPAÇÃO COM MEDIÇÃO

Para efeito deste trabalho, a preocupação com medição ficou subdividida em dois itens: a) mensuração de desempenho – diz respeito à organização como um todo e procura mensurar o nível de desenvolvimento que esta alcançou em determinado período, seus objetivos, suas metas e o seu desempenho no setor em que atua; e b) avaliação de desempenho – tem um caráter individual e está voltada para observar se o indivíduo cumpre traços externos de comportamento, principalmente aqueles que dizem respeito à capacidade de relacionamento com o público interno e externo.

Em relação a essa avaliação de desempenho, foi constatado que dois setores pesquisados fazem uso deste procedimento. São realizadas duas avaliações anuais, sendo que os itens avaliados são do conhecimento de todos os empregados. Essas avaliações eram realizadas em conjunto com o setor de Recursos Humanos que, durante a realização deste trabalho, deixou de existir nas instituições pesquisadas.

Os setores que fazem uso da avaliação de desempenho o fazem por iniciativa própria, pela necessidade de acompanhar o desenvolvimento da sua equipe de trabalho, não existindo nenhuma orientação da direção sobre a avaliação individual e avaliação de desempenho dos empregados.

De acordo com a pesquisa, os chefes de setores consideram que avaliar o desempenho dos empregados é uma atividade muito difícil, principalmente quando não se trabalha com indicadores de desempenho. Isso denota que as próprias chefias têm dificuldade em estabelecer padrões de desempenho aceitáveis, em determinar a qualidade e tempestividade dos trabalhos desenvolvidos. Tal dificuldade tem início na falta de uma orientação da direção e o estabelecimento de uma meta setorial e global a ser alcançada por todos da instituição.

De acordo com Srour (2003), a não-assertividade é um traço característico da cultura brasileira. Presente nas relações profissionais, este traço é fica muito evidente e observável principalmente quando o gerente adota certas posturas do tipo: evitar falar certas coisas, contornar certas questões delicadas, colocar ‘panos quentes’, destacar as virtudes e minimizar as insuficiências e evitar as críticas que podem comprometer as relações interpessoais.



#### 4.4 CURIOSIDADE ORGANIZACIONAL

Os empregados conhecem as rotinas de trabalho do seu setor. Quando da admissão de novos empregados, estes têm acesso a essas rotinas. Periodicamente são realizadas reuniões onde são discutidas e revistas essas rotinas, de maneira que os empregados têm que estar constantemente revendo essas práticas.

As rotinas estão escritas e acessíveis a todos. O primeiro contato, as primeiras instruções de quem está chegando à organização sobre como realizar suas tarefas e suas responsabilidades, isso é feito através da leitura dessas rotinas, mas fundamentalmente, é aperfeiçoado pelo método da tentativa e do erro. Não existe um acompanhamento sistemático sobre o aprendizado do funcionário neste período, seja ou não sob a forma de programas de ambientação de novos empregados.

Existe pouco espaço para o questionamento e a experimentação. Alguma flexibilidade é permitida na execução dos trabalhos desde que os resultados esperados sejam alcançados.

Embora a ocorrência de erros na área de saúde esteja muito ligada à percepção de sofrimento para o paciente ou a um retardamento no seu processo de cura, mesmo questionados sobre a possibilidade de erros decorrentes de alterações em rotinas que não afetassem diretamente ao paciente, ficou claro que os erros são passíveis de punição e não são vistos como oportunidades de aprendizagem.

Corroborando a postura da direção, que não procura capacitar as instituições para as mudanças que vêm ocorrendo no setor de saúde, as chefias também procuram manter as coisas como estão. Ao ser admitido no hospital, o funcionário precisa se enquadrar ao jeito como as coisas são feitas. Essa pessoa precisa se integrar às regras de funcionamento, ou

seja, pessoas que pensam muito diferente, que agem em desacordo com os padrões de comportamento estabelecidos pelo hospital, não são bem vistas.

[...] Nem todos olham com bons olhos as pessoas que chegam questionando e buscando novas formas de trabalho. As coisas aqui têm que permanecer como estão.

#### 4.5 CLIMA DE ABERTURA

Nas organizações pesquisadas, a informação é poder. Determinadas pessoas procuram encontrar erros nos trabalhos desenvolvidos em um setor para levar essa informação para a direção. Tal prática é uma forma de obter prestígio. Portanto, a comunicação franca e direta é bem difícil e não existe uma comunicação direta entre os setores e a direção. Normalmente as informações que dizem respeito a determinado setor chegam fragmentadas às pessoas interessadas. Percebe-se que falta um canal de comunicação direto com a direção para que a mesma tenha ciência dos problemas e das atividades desenvolvidas no setor.

[...] Não existe uma comunicação direta entre os setores e com a direção. Embora seja impossível trabalhar em um hospital de forma independente, aqui mantemos muito pouco contato com os outros setores. Apenas o necessário para que nosso trabalho possa ser feito sem problemas. Isso não é uma decisão nossa. É a nossa realidade.

Em decorrência desse clima de obter prestígio à custa de informações dos outros setores, os empregados e a chefia tendem a resguardar-se compartilhando com os demais setores o estritamente necessário.

Os empregados têm uma visão bastante estreita a respeito das atividades e responsabilidades do outros setores. Não existe nenhum tipo de estímulo para que as

peças possam compartilhar o que é feito em seu setor e, conseqüentemente, não existe intercâmbio de informações – sucessos e fracassos – entre os setores. Os resultados – positivos ou negativos – alcançados em um determinado setor ficam restritos e não são divulgados para o restante da organização.

Os membros da organização não se comunicam livremente. Durante os trabalhos, foi citada uma reunião quinzenal cujo propósito deveria ser a de que todas as chefias, em conjunto com a direção, pudessem participar ativamente de seus problemas, suas perspectivas e objetivos de trabalho. Essa prática apresenta duas observações bastante ambíguas: de um lado afirma-se que “essa reunião é muito boa por ser uma oportunidade de colocarmos nossos problemas”; e de outro lado, que essa reunião “é uma grande perda de tempo, pois não se resolve nada. Os problemas mesmo não são tratados e a reunião é apenas uma fachada para mostrar que trabalhamos em conjunto”. Os assuntos tratados são apenas “para inglês ver” e não se vai a fundo nas questões que precisam ser revistas como: a participação dos setores na solução dos problemas; os erros cometidos e a falta de cooperação; o papel que cada setor tem no desenvolvimento dos trabalhos; os reflexos que determinada ação provoca em um outro setor; a falta de planejamento de ações e de revisões de procedimentos e rotinas administrativas. São apresentados apenas problemas de fácil resolução, que não envolvem grandes mudanças e, portanto, não provocam grande impacto. Ainda segundo o relato, depois das reuniões, longe da presença da direção, algumas dessas pessoas procuram as outras pedindo para não fazer o que foi combinado durante a reunião. “Foi falado isso, mas, por favor, vamos deixar isso quieto, vamos deixar do mesmo jeito”. É só uma pressão e depois não resolve nada”. Nessas reuniões, “a gente não pode falar muito e como eu gosto de questionar, já fui chamada em particular e me disseram que eu não devo ficar questionando tudo, pois atrapalho o bom andamento da

reunião”. Os erros apontados durante a reunião normalmente são aqueles que ocorreram nos setores das chefias que não estão presentes.

As pessoas não percebem o envolvimento da chefia e nem da direção em projetos que envolvam a organização como um todo. As decisões são tomadas no topo e comunicadas ao restante das pessoas. Ninguém é escutado a respeito do que pensa e de como poderiam contribuir. Devem apenas realizar o que se pede.

[...] Não sou convidada a expressar minha opinião a respeito das mudanças e nem mesmo são analisados os impactos que essas mudanças vão ocasionar no meu setor.

#### 4.6 EDUCAÇÃO CONTINUADA

Nas organizações, o treinamento sempre foi visto pela direção como uma panacéia, a resposta para todas as deficiências, todos os erros, todos os desvios, todas as contratações e demissões. Essa visão mítica a respeito do treinamento permeia todas elas, muito embora tal prática não seja efetivamente adotada nos setores pesquisados.

No setor de enfermagem os treinamentos técnicos são sistematicamente realizados, obedecendo a um cronograma onde estão descritos todos os treinamentos que serão disponibilizados durante o ano, muito embora não exista uma avaliação para detectar quais as pessoas que deveriam participar desses treinamentos, ainda que neste setor exista uma avaliação individual dos empregados.

Quanto aos demais setores, os treinamentos não são sistematizados e raramente ocorrem. Indagadas sobre o levantamento das necessidades de treinamento, as chefias responderam que as tais necessidades “surgem na medida em que os erros são cometidos”, demonstrando assim uma posição passiva frente aos problemas que possam surgir.

Os treinamentos externos, em parceria com instituições de ensino ou através de outros profissionais, nunca acontecem. Todos os treinamentos são internos, ou seja, aplicados por pessoas da própria organização e têm uma orientação técnica, isto é, uma dinâmica voltada muito mais para “como fazer” do que para “porque fazer”. Essas orientações estão muito mais voltadas para padronizar os procedimentos, as ações e as respostas das pessoas às diferentes situações do trabalho. Quanto aos programas motivacionais, cuja orientação está muito mais voltada para capacitar o indivíduo a reagir de forma criativa e participativa frente a problemas e desafios, estes não são desenvolvidos nas organizações.

É importante destacar que esse treinamento está muito mais voltado para suprir uma má qualidade dos novos profissionais que estão chegando às organizações do que propriamente para desenvolver novas competências. Esse problema é consequência de um posicionamento equivocado da direção que não procura atrair, desenvolver e reter os melhores profissionais. Ao contrário, não reconhece o desempenho, o interesse e o trabalho de seus empregados, além de não investir em programas que viabilizem e estimulem e educação formal.

Um aspecto negativo a respeito desta visão acerca do treinamento diz respeito à sua aplicação. Como o treinamento sempre teve uma orientação voltada para corrigir erros e desvios e não um caráter de aprender sobre o que é feito e desenvolver novas competências, em alguns setores o treinamento passou a ser visto pelas pessoas como um sinal de que o trabalho não estava sendo realizado de acordo com a demanda da organização, ou seja, os setores que mais receberiam treinamento são os setores onde as pessoas eram mais incompetentes e, portanto, mais cometeriam erros.

#### 4.7 VARIEDADE OPERACIONAL

Nos setores pesquisados, percebemos que as chefias permitem aos empregados expressar suas opiniões acerca dos trabalhos desenvolvidos e valorizam as pessoas que agregam novas experiências, demonstrando flexibilidade diante das novas idéias, embora haja consenso na organização de que pessoas que pensam muito diferente não são valorizadas.

A equipe de trabalho valoriza quem dá idéias novas e mesmo diante de rotinas pouco flexíveis, a percepção de que as coisas podem ser feitas de outra maneira é vista por todos como algo positivo e estimulante. As pessoas estão sempre procurando aplicar idéias novas ao seu trabalho. Da mesma forma, os questionamentos sobre os trabalhos são bem vindos uma vez que a flexibilidade da chefia estimula esse comportamento.

[...] Sempre escuto novas idéias e procuro aprender com os outros, afinal isso é sempre muito construtivo. Portanto estou sempre procurando aprender e a trabalhar junto com a minha equipe.

#### 4.8 DEFENSORES MÚLTIPLOS

Nas organizações não existe uma liderança clara, respeitada e capaz de indicar a direção a ser seguida para que se alcancem os objetivos propostos. Essas lideranças se confundem com as chefias de setores que são responsáveis pela execução de suas atividades e das suas equipes de trabalho.

Dentro de cada setor, as pessoas buscam aprender e trocar experiências com os colegas de trabalho. Essa troca de informações reforça a equipe e propicia a aprendizagem.

Da mesma forma, as pessoas que ali trabalham compartilham suas experiências e seus conhecimentos.

As pessoas que estão sempre procurando desenvolver novas idéias e métodos de trabalho, não são bem vistas. As mudanças não são bem vistas, pois, para a própria direção, falta clareza de propósitos (“... não sabem ao certo o que querem...” ) e exigem que as coisas sejam feitas da maneira deles.

Não se observa nenhum tipo de apoio ou incentivo à mudança, pois “as pessoas não gostam de ser incomodadas, são muito vaidosas”. Esse tipo de mudança na estrutura funcional, nas rotinas, nas relações com os outros setores, enfim, essas mudanças acabam por redimensionar a importância de cada setor dentro da organização e essas pessoas não querem alterar o seu *status* organizacional.

Normalmente, a troca de experiência e a oportunidade para aprender com o colega estão restritas ao setor de trabalho. Como os setores não trocam experiências e conhecimentos, não existe uma diretriz comum e é muito raro encontrar pessoas que conheçam as atribuições dos outros de maneira que sua contribuição é muito limitada sobre o assunto. Conseqüentemente, essas pessoas estão voltadas apenas para suas tarefas e para a execução dos seus próprios trabalhos e, de modo geral, as pessoas de não têm a preocupação com o desenvolvimento e nem com a troca de informações. Trabalham sempre de forma isolada.

[...] As pessoas não têm interesse em ajudar as outras pessoas e apenas se preocupam em resolver os seus problemas e desempenhar as suas atividades. Não se interessavam pelo trabalho dos outros e nem se dispõem a cooperar na resolução dos problemas.

#### 4.9 ENVOLVIMENTO DAS LIDERANÇAS

As chefias estão sempre prontas para apoiar e ensinar o que for preciso para que o trabalho seja realizado e sempre sem envolvem no desenvolvimento de seus subordinados. Se houver necessidade, realizam as tarefas em conjunto, pois a chefia trabalha junto com a equipe.

Em decorrência dessa proximidade, pela relação de confiança e, muitas vezes, de cumplicidade, os empregados percebem que a chefia está sempre procurando estimular as pessoas para que estas possam melhorar profissionalmente, dentro da organização ou fora dela. Pela questão da lealdade e da forte liderança e controle exercido sobre o grupo de trabalho, o funcionário se sente protegido e amparado pela sua chefia.

Por outro lado, não existe uma percepção de que a direção e as chefias estejam unidas em torno de um objetivo comum. Fica claro que todos estão voltados apenas para as suas atribuições, sem muita preocupação como a organização como um todo. Nesse contexto, a organização não investe recursos que viabilizem a discussão de experiências e opiniões. Quando surge uma nova proposta, as pessoas envolvidas não são convidadas a participar da sua elaboração, ficando restritas apenas à sua execução.

#### 4.10 PERSPECTIVA SISTÊMICA

Em verdade, não existem práticas de trabalho na organização que denotem uma perspectiva sistêmica, uma vez que não foram observadas visões de que: (a) todos são responsáveis pelas atividades desenvolvidas no hospital; (b) todos podem contribuir para a resolução de problemas de outros setores; (c) todos são responsáveis pela resolução de



qualquer problema independente do setor onde ele acontece, pois, afinal, um problema que tem início em um setor acaba afetando os demais setores.

Os diversos setores realizam suas atividades de forma independente, mantendo pouco contato com os demais. Não existe integração nem mesmo quando as atividades interferem diretamente no funcionamento de outros setores. A idéia de que “isso não é problema meu ou do meu setor” está muito presente no dia a dia das pessoas.

[...] Aqui as pessoas realizam apenas as tarefas que elas julgam ser de sua responsabilidade. Não se envolvem com outros setores e nem têm interesse em ajudar.

É também muito comum ouvir-se a expressão “eu não sou pago para realizar isso”. As pessoas argumentam que o salário que recebem é para pagar apenas as tarefas que eles já executam, não permitindo que nada seja agregado às suas atividades. Portanto, não são cooperativos e realizam somente aquilo que é necessário. Caso seja necessário qualquer tipo de encontro após o horário de trabalho, o mesmo deve ser descontado das horas que devem ser trabalhadas, mesmo que esses encontros sejam oportunidades de melhorias nos serviços.

Os empregados têm uma noção muito limitada acerca do funcionamento do hospital. Conhecem superficialmente as atribuições e responsabilidades dos outros setores, mas não sabem qual o impacto que o seu serviço causa no serviço do outro setor. Por isso, os problemas e soluções são resolvidos dentro da esfera do próprio setor, sem o envolvimento de pessoas de fora. Percebem também uma falta de clareza nos objetivos da organização, uma vez que a comunicação é precária e as mudanças são realizadas de forma intempestiva, dificultando sua assimilação.

Equipes que realizam tarefas semelhantes não trocam experiências, pois, além de desestimuladas, não existe um espaço para que as pessoas conversem sobre o hospital e

suas atividades. As informações – sucessos e fracassos – entre os setores e quaisquer outras não são compartilhadas com os demais.

[...] Trabalhamos de maneira isolada e nos comunicamos apenas por necessidade. Não tem integração com os outros setores e nem os empregados conhecem o trabalho dos outros.

O setor envolvido na resolução de um determinado problema não participa as possíveis soluções encontradas aos demais. As operações são fragmentadas e nenhum tipo de rastreamento é capaz de garantir a qualidade do serviço. É comum a sobreposição de tarefas e de chefias, além da supervalorização de determinados setores em detrimento dos demais.

As mudanças nas rotinas de trabalho dos setores são alteradas com muita frequência sempre que ocorre algo novo, o que denota a falta de planejamento. Não são mudanças planejadas e analisadas, com um objetivo claro e sim “experimentos” muito mais voltados para as emergências e os imprevistos do dia a dia. Essas mudanças são feitas sem a participação do responsável que, posteriormente, toma ciência das mudanças. Os setores que serão afetados não participam de nenhuma decisão e nem são ouvidos.

Os setores trabalham de forma independente e não são realizadas reuniões periódicas onde as pessoas possam expressar suas opiniões, dar sugestões e conhecerem um pouco o trabalho do outro setor. A comunicação, quando acontece, refere-se a problemas e erros encontrados e ninguém de fora do setor envolvido participa da resolução dessas questões.

## 4.11 QUADRO RESUMO

Quadro 15: Matriz de dupla entrada

FATORES	SETORES			
	ENFERMAGEM	FARMÁCIA	FATURAMENTO	SAC
Investigação imperativa	Ambiente externo: não busca/ troca informações. Ambiente interno: não trabalha dados dos clientes.			
Defasagem de desempenho	Não trabalham com metas e objetivos. Consciência sobre a necessidade de melhoria contínua.			
Preocupação com medição	Avaliação de desempenho: não realiza. Não trabalha com indicadores.			
	Avaliação individual: sim	Avaliação individual: não	Avaliação individual: sim	Avaliação individual: não
Curiosidade organizacional	Intercâmbio com outros setores: não é feito. Pessoas devem se enquadrar às normas e rotinas.			
Clima de abertura	Informações: não são compartilhadas. Comunicação: escassa com os outros setores.			
Educação continuada	Treinamentos: apenas técnicos.	Treinamentos: não são realizados.	Treinamentos: apenas técnicos.	Treinamentos: não são realizados.
	Pessoas: interesse em aprender coisas novas.	Pessoas: interesse por melhorar o que já é feito.	Pessoas: interesse em manter as coisas como estão.	Pessoas: interesse em manter as coisas como estão.
Variedade operacional	Rotinas escritas.			
	Rodízio de funções: substituir pessoas. Pouca flexibilidade funcional.	Rodízio de funções: não é feito. Pouca flexibilidade funcional.	Rodízio de funções: não é feito. Pouca flexibilidade funcional.	Rodízio de funções: substituir pessoas. Pouca flexibilidade funcional.
Defensores múltiplos	Novas idéias: são bem-vindas.	Novas idéias: são bem-vindas, mas com restrições.	Novas idéias: são bem-vindas, mas com restrições.	Novas idéias: são bem-vindas.
	Execução do trabalho: não aceita variações.	Execução do trabalho: não aceita variações.	Execução do trabalho: permite certa variação.	Execução do trabalho: permite certa variação.
Envolvimento das lideranças	Liderança: ocupante do cargo de chefia; restrito ao setor onde atua.			
Perspectiva sistêmica	Integração com outros setores: só o necessário. Informações: não são compartilhadas. Percepção da organização: fragmentada			

Fonte: Elaboração própria

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 CONCLUSÕES

Vive-se uma era de incertezas. O mundo não pode mais ser considerado previsível, principalmente o mundo dos negócios. As mudanças são cada vez mais rápidas e descontínuas, ou seja, não seguem nenhuma lógica conhecida. Soluções utilizadas com sucesso no passado têm pouca chance de funcionar nos dias atuais.

Este trabalho procura identificar a presença dos fatores facilitadores da aprendizagem nas práticas de gestão e, em se identificando a presença de alguns deles, qual seria a sua contribuição no processo de aprendizagem organizacional. Porém, ao se estudar as três instituições de saúde apresentadas neste trabalho, fica-se com a sensação de que a percepção que os dirigentes têm a respeito do ambiente onde estão inseridas suas organizações não sofre nenhum tipo de alteração, ou seja, as coisas continuam como sempre foram.

As informações disponíveis – interna e externamente – simplesmente não são consideradas pela direção quando do estabelecimento de objetivos e metas. Simplesmente ignora-se o papel fundamental das informações obtidas junto aos concorrentes, fornecedores e, principalmente, com seus clientes. Esses dados analisados e transformados em informação é que apontarão o caminho a ser percorrido pela organização. A impressão que se tem é a mesma de dirigir um automóvel guiando-se apenas pelo retrovisor, como se as possíveis respostas estivessem no passado da organização e não no seu presente.

Como não se guia rumo ao futuro, nada como um dia após o outro. Dessa forma não se definem objetivos, metas e projetos. Existe uma contínua e incessante realização de tarefas rotineiras que, até hoje, garantem a manutenção das organizações pesquisadas em

funcionamento. A grande questão que fica é: a que preço? Diante de tantas ferramentas que procuram estabelecer cenários e assim dar uma direção para a organização, nada é utilizado e grandes oportunidades podem estar sendo perdidas.

Nas organizações, não foi observado nenhum tipo de planejamento que defina qual a participação no mercado do setor de saúde, quais os desafios a serem perseguidos, quais os papéis e atribuições de cada setor envolvido e também qual a responsabilidade de cada indivíduo no processo de crescimento empresarial. Logo, fica impossível mensurar o desenvolvimento das empresas e das pessoas, pois não se trabalha com nenhum tipo de indicador. Sabe-se que é preciso melhorar quando os erros cometidos ‘aparecem’. Por que quando ‘aparecem’? Diante da política estabelecida pela empresa, que ignora a possibilidade de qualquer tipo de aprendizagem com os erros cometidos, e conseqüentemente, quando os erros detectados são motivos para se aplicar punições aos empregados, é muito comum encontrarem-se erros que deveriam ser discutidos e analisados juntos aos demais setores – perspectiva sistêmica – que simplesmente são corrigidos ou ignorados pelos colegas do setor.

Além de contar com uma direção altamente centralizadora, impondo severas restrições ao exercício da delegação, observa-se também uma grande distância hierárquica entre as direções e as chefias. As chefias dos setores formam verdadeiros feudos que são independentes dos demais, criam suas próprias regras de convivência e de execução dos trabalhos. Já a direção permanece muito distante de onde efetivamente as tarefas são executadas e somente toma conhecimento de informações através das chefias, que nem sempre expressam tudo que deveriam e gostariam de dizer. As pessoas não reconhecem na direção uma liderança, um exemplo a ser seguido. Existe um respeito natural decorrente da posição da direção – proprietária das instituições – mas as pessoas não se sentem apoiadas

e procuram manter distância da direção, recorrendo a ela quando a sua participação é imperiosa.

Nesse ambiente, com uma estrutura hierárquica bem definida e respeitada, com uma direção distante dos locais onde são realizados os trabalhos, é natural que a comunicação seja extremamente deficiente. São informações fragmentadas, os canais de comunicação são precários – não existem boletins, jornais internos, emails, intranet, reuniões, etc – e os espaços destinados a promover e estimular a troca de informações e conhecimentos entre os empregados não existem, da mesma forma que é muito comum alterações em rotinas, mudanças de empregados e de competências sem que os envolvidos expressem suas opiniões a respeito. Em um ambiente em que as pessoas têm pouca chance de expressar suas opiniões, seus anseios e suas contribuições, é natural que o processo de aprendizagem fique prejudicado.

No que diz respeito à preocupação com a capacitação de empregados através de programas de treinamento, cursos e educação formal, o que se podem observar foram experiências em alguns setores, muito mais voltadas para suprir uma má qualidade da mão de obra do que com o objetivo de desenvolver novas competências e agregar novos conhecimento aos empregados. Essa postura da direção vem ocasionando, nos últimos anos, uma excessiva perda de empregados qualificados para a concorrência. Durante os trabalhos constatamos que o setor de RH – cuja orientação era a de apoiar as rotinas do setor de Pessoal e realizar recrutamento e seleção – deixou de funcionar. A extinção desse setor é, sem dúvida, uma outra maneira de refletir sobre o porquê que não parecem estar presentes os elementos facilitadores de aprendizagem. Portanto, é fácil constatar que não existe uma política de valorização do funcionário, não existem preocupações com o seu desenvolvimento e muito menos preocupação com sua retenção na organização.

Como os setores trabalham de forma isolada sem identificar uma liderança que represente seus anseios e os anseios da organização, as pessoas reconhecem nas suas chefias as suas lideranças, ainda que essa liderança tenha pouca autonomia para representá-los. Aliada essa pouca representatividade aos feudos setoriais, à dificuldade de comunicação entre as pessoas e à distância mantida pela direção em relação aos empregados, é natural que ninguém – direção, chefias ou empregados – tenha uma visão sistêmica a respeito da organização. Realizam suas tarefas sem se incomodar com os impactos que estas representam para os demais. É interessante observar também que as chefias, mesmo sabendo da necessidade de trabalhar de forma sistêmica; e que suas atividades impactam as atividades de outros, não conseguem ou não querem modificar essa situação. Atribuem a responsabilidade dessa mudança apenas à ação da direção e se esquecem de que o papel transformador de qualquer organização começa com qualquer indivíduo que vislumbra novas oportunidades e procura dar nova forma às coisas.

Por fim, nas organizações pesquisadas foram encontrados apenas fracos indícios de fatores facilitadores de aprendizagem. Além de não existir uma orientação da direção neste sentido, muitas práticas observadas reforçam a idéia de que, independente do impacto que as mudanças externas possam significar para essas organizações, as reações têm sido lentas e passivas, visando sempre uma adequação voltada para o conformismo e a manutenção da situação atual.

Considerando a crescente necessidade de adaptação/transformação imposta pelo ambiente e os indivíduos como os agentes que promovem e recebem os impactos dessa mudança, é fundamental que as empresas que buscam acompanhar as necessidades mercadológicas, que desejam ampliar sua participação no seu setor de atuação, que tem como meta a profissionalização de sua gestão, passem a considerar, além dos aspectos tecnológicos, científicos e financeiros, questões muito mais “caseiras” como a promoção

de um ambiente que facilite e promova a comunicação interna e externa, que estimule o envolvimento – promova a participação ativa dos indivíduos -, que favoreça a troca de experiências, que estimule a criatividade e o aprendizado. Deslocar o indivíduo do foco reducionista e mecanicista da organização para uma organização centrada no indivíduo – responsável por suas ações e seu destino – pode ser o caminho onde reside a verdadeira oportunidade e capacidade capaz de transformar e promover o desenvolvimento e a sustentabilidade da organização.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Neste trabalho não foram abordadas questões relativas ao papel da liderança sobre o processo de aprendizagem organizacional, seus impactos e resultados. Por se tratar de um aspecto muito relevante, estudos que abordem esta questão devem ser elaborados como forma de melhor compreender os processos de aprendizagem organizacional nas instituições de saúde.

A pesquisa foi realizada em três hospitais privados de um mesmo proprietário, em Juiz de Fora. Embora sejam privados e, portanto, sujeito às práticas de mercado, não foram observadas a presença dos fatores facilitadores de aprendizagem. Assim, trabalhos que procurem identificar se estas práticas estão presentes na gestão dos hospitais públicos contribuirá sobremaneira para que se compreenda como eles estão se posicionando perante a essa nova exigência do mercado.

Outro aspecto que merece ser pesquisado diz respeito a verificar se a falta de práticas orientadas para a aprendizagem é um problema comum a hospitais privados com um dono claramente definido ou se hospitais privados maiores - cuja administração se faz



através de acionistas eleitos e com mandatos outorgados pelos demais sócios e gestão profissionalizada - apresentam também essa disfunção.

As características de aprendizagem presentes neste trabalho dizem respeito somente às organizações de saúde. Portanto, cabem desdobramentos no sentido de se identificar se tais características se encontram em outras organizações de serviço com base em conhecimento, como, por exemplo, instituições de ensino superior privado, e se estas apresentam uma abordagem semelhante ou diferente dos hospitais pesquisados.

## REFERÊNCIAS

ABIDI, S. S. R. Healthcare knowledge management through building and operationalizing healthcare enterprise memory. 15<sup>th</sup> International Congress of the European Federation for Medical Informatics, 1999. **Resumo dos trabalhos**. Amsterdam: IOS Press, 1999.

ALLEE, V. **The knowledge evolution: expanding organizational intelligence**. Boston, MA: Butterworth-Heinemann, 1997.

ALMEIDA, A. A. M. et al. Implantação da tecnologia da informação numa organização de saúde: impactos e desafios. Anais do 30<sup>o</sup>. Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. CD- ROM. Salvador: ANPAD, 2006.

ARGYRIS, C. **On organizational learning**. Cambridge, UK: Blackwell Business, 1992.

\_\_\_\_\_; SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading, MA: Addison - Wesley, 1978.

\_\_\_\_\_. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. **Organizational learning II: theory, method and practice**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1998.

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 55-69.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BITTAR, O. J. N. **Hospital: qualidade e produtividade**. São Paulo: Sarvier, 1997.

BORBA, V. R. **Planejamento empresarial hospitalar**. São Paulo: CEDAS, 1991.

BOYATZIS, R. E. **Transforming qualitative information: thematic analysis and code development**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

CAMPOS, T. C. P. **Psicologia hospitalar: a atuação do psicólogo em hospitais**. São Paulo: EPU, 1985.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede – a era da informação**: economia, sociedade e cultura. v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COOK, S. D. N.; YANOW, D. Culture and organizational learning. In: COHEN, M. D.; SPROULL, L. S. (ed.) **Organizational learning**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996, p. 430-459.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimentos. São Paulo: Atlas, 1994.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. **Learning within organization**. London, Ontario: University of Western Ontario Press, 1994.

\_\_\_\_\_. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

DaMATTA, R.. Brasil: uma nação em mudança e uma sociedade imutável? Considerações sobre a natureza do dilema brasileiro. **Estudos Históricos**, v. 1, n. 2, p. 204-219, 1988.

DaMATTA, R.. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

DAVEL, E. P. B.; VASCONCELOS, J. G. M. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 94-110.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional, v. 2. São Paulo: Pioneira, 1996.

DE GEUS, A. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate culture**: the hard-to-change values that spell success or failure. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

DiBELLA, A. J.; NEVIS, E. C. **Como as organizações aprendem**: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator, 1999.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, J. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, J. (coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (coord.) **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FOUCAULT, M. **História da loucura na idade clássica**. 7. ed. São Paulo: Perspectiva, 2003.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 38-54.

FREITAS, J. A. S. B. **Controladoras estrangeiras e conhecimento organizacional nas controladas brasileiras: estudo de caso nas áreas de varejo de duas organizações bancárias**. Tese de doutorado (Administração de Empresas). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2005.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, 1991.

GALBRAITH, J. R. et al. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron, 1995.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 4, p. 78-91, 1993.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GONÇALVES, E. L. **O hospital e a visão administrativa contemporânea**. São Paulo: Pioneira, 1983.

HALL, R. H. **Organizações e processos**. Rio de Janeiro: Prentice/Hall, 1984.

HOFSTEDE, G. Management scientists are human. **Management Science**, v. 40, n. 1, p. 4-13, 1994.

\_\_\_\_\_. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

HOLANDA, S. B.. **Raízes do Brasil**. 26. ed. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1995.

INKPEN, A. C.; CROSSAN, M. M. Believing is seeing: joint ventures and organizational learning. **Journal of Management Studies**, v. 32, n. 5, p. 595-618, 1995.

KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998, p.61-92.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura/Zumble, 1997, p. 21-34.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LAURINDO, F.J.B.; SHIMIZU T.; CARVALHO, M.M.; RABECHINI R. O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. **Revista do Departamento de Engenharia da Produção da Universidade Federal de São Carlos**, v. 8, n. 2, p. 160-179, 2001.

MATURANA, R. H.; VARELA, G. F. **A árvore do conhecimento**. Campinas: Psy II, 1995.

MILES, M. B.; HUBERMAN, M. A. **Qualitative data analysis**. 2. ed. London: Sage, 1994.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_ ; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari**: a guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press, 1998.

MORGAN, G. **Beyond the method**. Thousand Oaks, CA.: Sage, 1983.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

\_\_\_\_\_ ; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OFFE, C. **Trabalho e sociedade**: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da sociedade do trabalho. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1991.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PIAGET, J. **Memória e inteligência**. Rio de Janeiro: Artenova, 1970

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R. Pela aplicabilidade “com um maior rigor científico” dos estudos de caso em sistemas de informação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 2, p. 143-170, 1998.

QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R. M. **The strategy process** - concepts, contexts, and cases. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988.

\_\_\_\_\_. **Empresas muito mais inteligentes**. Rio de Janeiro: Makron, 1996.

QUINTANA, P.; ROSCHKE, M. A.; RIBEIRO, E. C. Educación permanente, proceso de trabalho y calidad de servicio en salud. In: HADDAD, Q. J. et al. **Educación permanente de personal de salud**. Washington: OPS, 1994.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RENESCH, J. **Novas tradições nos negócios**: valores nobres e liderança no século XXI. São Paulo: Cultrix, 1993.

RODRIGUES, A. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 1990.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, R. L. Gestão das competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: \_\_\_\_\_.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org.) **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005, p.34-54.

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

\_\_\_\_\_. How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. **Sloan Management Review**, v. 34, n. 2, p. 85-92, 1993.

\_\_\_\_\_. Organizational and managerial culture as a facilitator or inhibitor of organizational learning. Boston, MA: MIT Organizational Learning Working Paper 10.004, May, 1994.

\_\_\_\_\_. Three cultures of management: the key to organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 1, p. 9-20, 1996.

\_\_\_\_\_. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.

SCHWARTZ, H., JACOBS, J. **Qualitative sociology: a method to the madness**. New York: Free Press, 1979.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

\_\_\_\_\_. et al. **A quinta disciplina: caderno de campo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

\_\_\_\_\_ et al. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation, customer value, and superior performance. **Business Horizons**, v. 37, n. 2, p. 22-29, 1994.

SNYDER, W.; CUMMINGS, T. Organizational learning disorders: conceptual model and intervention hypotheses. **Human Relations**, v. 51, n. 7, p. 873-895, 1998.

SROUR, R. H. **Ética empresarial: a gestão da reputação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

STATA, R. Aprendizagem organizacional: a chave da inovação gerencial. In: STARKEY, K. (ed.). **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura/Zumble, 1997, p. 376-396.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. **Becoming a learning organization**. Wokingham: Addison-Wesley, 1992.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo : Atlas, 1987.

TYSON, K. W. M. **The complete guide to competitive intelligence: gathering, analyzing, and using competitive intelligence**. Illinois: Kirk Tyson Intl. Ltd., 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_.; BRANCO, P. D. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. Anais do 19º. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. CD-ROM. Rio de Janeiro: ANPAD, 1995.

Von KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Enabling knowledge creation**. New York: Oxford University Press, 2000.

WEBER, M. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, E. **Sociologia da burocracia**. São Paulo: Zahar, 1978.

WENGER, E. **Communities of practice: learning, meaning, and identity**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WOOD Jr., T.; CALDAS, M. P. Antropofagia organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 4, p. 6-17, out./dez. 1998.



## APÊNDICES

## APÊNDICE 1

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.

#### Prezado funcionário,

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa universitária que tem como objetivo avaliar quais as práticas que auxiliam e/ou dificultam a realização do seu trabalho neste hospital. Solicito que você responda a todas as perguntas do questionário. Não é necessário colocar o seu nome. Sua contribuição é muito importante e desde já agradeço.

Suas respostas somente serão utilizadas para esta pesquisa da universidade e nenhum questionário será identificado ou mesmo apresentado para sua chefia ou a direção do hospital.

Por favor, devolva este questionário todo preenchido até o dia \_\_\_\_\_.

#### INFORMAÇÕES GERAIS

---

1. Sexo:

Masculino       Feminino

2. Idade:

Entre 18 e 29 anos  
 Entre 30 e 39 anos  
 Entre 40 e 49 anos  
 Mais de 50 anos

3. Escolaridade:

Até a 8ª série completa  
 2º grau incompleto  
 2º grau completo  
 Superior incompleto  
 Superior completo  
 Pós-graduação

4. Tempo de trabalho neste hospital:

Menos de 1 ano  
 Entre 1 e 5 anos  
 Entre 6 e 10 anos  
 Mais de 10 anos

5. Setor onde trabalha:

Enfermagem

Farmácia

Faturamento

Serviço de Atendimento ao cliente – SAC

## QUESTÕES

Solicito que você circule o número que melhor reflete sua opinião em relação ao tema proposto. Marque só uma alternativa.

- 1) Nós sempre perguntamos para os pacientes o que eles acham do nosso serviço.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

- 2) Este hospital mantém muito contato com seus pacientes.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

- 3) Este hospital mantém muito contato com seus fornecedores.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

- 4) Este hospital mantém muito contato com seus concorrentes.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

- 5) As informações obtidas dos pacientes, fornecedores e concorrentes são utilizadas para melhorar o trabalho.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

- 6) Estamos sempre procurando saber como nossos concorrentes trabalham.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

- 7) Nosso trabalho é avaliado periodicamente.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

- 8) No hospital há uma meta de trabalho que cada um tem que alcançar.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

- 9) O meu rendimento no trabalho pode ser melhorado.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

- 10) O trabalho que não está bom é um estímulo para que eu aprenda como fazê-lo melhor.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

- 11) Quem trabalha aqui tem consciência de que precisa estar sempre melhorando.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

12) Eu trabalho melhor sozinho.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

13) Eu sei o que é importante no meu trabalho.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

14) Saber o que é importante para o meu trabalho me ajuda a desenvolvê-lo melhor.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

15) É comum conversarmos sobre o hospital e como isso reflete no nosso trabalho.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

16) O meu chefe me diz como estou indo no meu trabalho.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

17) No hospital, os resultados do trabalho são divulgados para todo mundo.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

18) O hospital e os nossos colegas valorizam quem dá idéias novas.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

19) A maneira como o trabalho é feito pode ser modificada desde que alcancemos os resultados esperados.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

20) Os empregados são encorajados a questionar como o trabalho é feito.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

21) Eu sempre procuro entender como o trabalho deve ser feito

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

22) Estou sempre procurando aplicar idéias novas no meu trabalho.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

23) Quando acontece algum imprevisto no meu trabalho, sempre aprendo alguma coisa útil.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

24) Os problemas encontrados são discutidos abertamente.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

25) Sinto-me seguro para trocar idéias sobre o nosso trabalho com meus colegas.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

26) Os outros setores do hospital sempre são informados dos resultados do nosso trabalho.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

27) Empregados novos têm sempre a oportunidade para aprender com os colegas.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

28) Equipes que realizam trabalhos semelhantes sempre trocam experiências.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

29) No hospital, errando se aprende.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

30) Neste setor de trabalho o erro é sempre punido.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

31) Sinto-me motivado a participar de programas de treinamento.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

32) Periodicamente eu participo de algum programa de treinamento.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

33) Sou estimulado a aprender novas tarefas e funções.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

34) Se eu estudar e me desenvolver, o hospital vai melhorar o meu salário.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

35) O meu chefe é flexível e aceita diferentes maneiras de se fazer o trabalho.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

36) Eu gosto de trabalhar com pessoas que pensam diferente de mim.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

37) Para fazermos bem o nosso trabalho é bom ter pessoas com experiências diferentes.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

38) Sempre aprendo com o outro mesmo quando ele é muito diferente de mim.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

39) Aqui no hospital, as pessoas que sabem coisas novas procuram passá-las para os colegas.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

40) Quem é novo no hospital tem que se enquadrar no jeito como as coisas são feitas.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

41) Todas as iniciativas dos empregados são sempre bem recebidas pelo chefe.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

42) Neste hospital é fácil encontrar pessoas que gostam de passar suas experiências profissionais para os colegas.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

43) O meu chefe imediato preocupa-se com o desenvolvimento profissional dos seus empregados.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

44) Quando os chefes e diretores do hospital se identificam com determinada proposta, isso fica claro para todos os empregados.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

45) Quando surge um novo programa de treinamento, as chefias também participam como alunos.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

46) Os chefes e diretores do hospital estimulam as iniciativas e idéias novas, investindo recursos ou ajudando a superar as dificuldades.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

47) Quando ocorrem problemas, todos os setores envolvidos participam da solução dos mesmos.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

48) Todos nós reconhecemos que o nosso sucesso no hospital depende do desempenho dos outros setores.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

49) Todos, no hospital, sabem o que querem no futuro e não se fica fazendo mudanças a toda hora por pequenos problemas do dia a dia.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

50) Quando há problemas no trabalho, primeiro a gente vê se eles estão no nosso setor e só depois é que se vê se eles têm origem em outros lugares.

Concordo Muito	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo Muito
1	2	3	4	5

## APÊNDICE 2

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.

#### Fatores facilitadores

##### Investigação imperativa

- 
1. No último ano, quais foram as ações de intercâmbio dessa organização com outras organizações concorrentes ou não?

##### Defasagem de desempenho

- 
2. Em sua opinião, o trabalho da sua equipe precisa ser melhorado? Como você identifica essas possibilidades de melhorias?

##### Preocupação com medição

- 
3. O desempenho de sua equipe é avaliado periodicamente? Que instrumentos você utiliza? Você faz uso desses resultados? O que?

##### Curiosidade organizacional

- 
4. Em sua opinião, o trabalho desenvolvido pela sua equipe é claro, bem definido e segue a normas que raramente podem ser alteradas ou permite inovações e novas maneiras de desenvolvê-lo?

##### Clima de abertura

- 
- 5a. Você utiliza informações de outros setores na consecução dos seus trabalhos? Você tem acesso a essas informações com facilidade?

- 5b. Você conhece os critérios de avaliação dos outros setores? Tem acesso aos resultados obtidos dessas avaliações?

##### Educação continuada

- 
6. Você acredita que cursos e treinamentos podem contribuir para o desenvolvimento da sua equipe de trabalho? De que forma pode contribuir?

##### Variedade operacional

- 
7. A organização do trabalho de sua equipe é clara e bem definida? Você percebe algum tipo de dificuldade das pessoas em aderirem a essas normas?



---

Defensores múltiplos

8. Na sua equipe existem pessoas que constantemente questionam a forma como as coisas são feitas? Como você age diante desse fato? Que providências você toma?

---

Envolvimento das lideranças

9. Você percebe que sua equipe de trabalho precisa de você para execução das tarefas diárias? Essas pessoas recorrem a você com frequência?

---

Perspectiva sistêmica

10. Como o seu setor participa da elaboração de projetos e metas que envolvam toda a organização?