

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NUM HOSPITAL – ESTUDO DE CASO –

ANA FILIPA ESTEVES COIMBRA GRAMACHO

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão dos Serviços de Saúde

Orientador:

Prof. Doutor Pedro Santos Moreira, Prof Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Gestão

Março 2008

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NUM HOSPITAL – ESTUDO DE CASO –

ANA FILIPA ESTEVES COIMBRA GRAMACHO

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão dos Serviços de Saúde

Orientador:

Prof. Doutor Pedro Santos Moreira, Prof Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Gestão

Março 2008

“...O futuro não é o resultado da escolha entre caminhos alternativos oferecidos pelo presente, mas um lugar que é criado – criado primeiro na mente e na vontade, só depois na actividade. O futuro não é o lugar para onde vamos, mas aquilo que constantemente criamos. Os caminhos não se descobrem, antes se constroem; e a sua construção altera tanto a natureza do construtor como a do destino.”

John Schaar¹

¹ Citado por CARVALHO, J. Crespo – *Logística*, Edições Sílabo, 3ª edição, 2004, pp88

DEDICATÓRIA

A todos os que, um dia, acreditaram em mim.

AGRADECIMENTOS

Por toda a amizade, obrigado.

Por toda a paciência, obrigado.

Por toda a força, obrigado.

Por me terem levado a seguir em frente, obrigado.

A todos os que, de alguma forma, contribuíram, o meu obrigado.

RESUMO

Estudo com objectivo principal de **Compreender quais os Factores Facilitadores que mais se reflectem na Aprendizagem Organizacional**. Para alcançar os objectivos propostos são analisadas e comentadas as teorias sobre Conhecimento, Aprendizagem Individual, Aprendizagem Organizacional, bem como as relativas ao Ciclo de Conhecimento nas Organizações.

Como procedimento metodológico, este estudo envolve o método exploratório, numa abordagem quantitativa, realizada através de estudo de caso, mediante aplicação de questionário e pela análise documental.

Indo ao encontro do objectivo, os Factores Facilitadores que mais se reflectem no processo de Aprendizagem Organizacional para a Organização em estudo são, positivamente, o Factor Facilitador 6 – EDUCAÇÃO CONTÍNUA reflectindo-se no estadio Disseminação, e, negativamente, o Factor Facilitador 10 – PERSPECTIVA SISTÊMICA, reflectindo-se no estadio Memória Organizacional.

Neste sentido, os resultados obtidos apontam para uma Organização que valoriza a Aquisição de conhecimentos e a sua Disseminação pela Organização, dando, no entanto, pouca importância à Utilização desse conhecimento, com consequências directas no fraco desenvolvimento de Memória Organizacional, pelo que concluímos que esta apresenta resultados coadunantes com a existência de Aprendizagem Organizacional, no entanto com algumas “lacunas” em alguns dos estadios.

Da análise pudemos concluir que a Organização, embora sem programas formais de Gestão do Conhecimento, encontra-se consciente que o Conhecimento e a Aprendizagem Organizacional devem servir os propósitos maiores da instituição, apoiando-se na vantagem sustentável dos conhecimentos colectivos que agrega e os quais Dissemina e, ainda, a prontidão em Adquirir novos conhecimentos. No entanto, apresenta lacunas aquando da etapa da sua Utilização e criação de Memória Organizacional.

Palavras-chave: Conhecimento, Aprendizagem Organizacional, Factores Facilitadores, Ciclo de Conhecimento.

Classificações do JEL Classification System: Aprendizagem Organizacional, Gestão do Conhecimento

ABSTRACT

This study has his prime objective **Understanding the easing factors who reflect themselves in the Organizational Learning**. To achieve the proposed objectives, several theories are analysed and commented: theories about Knowledge, Individual Learning, Organizational Learning, as well as those relating to the Cycle of Knowledge in organizations.

As methodological procedure, this study involves the exploratory method, in a quantitative approach, held through a case study, applying a questionnaire and the analysis of documentation.

Following the objective of this study, the easing factors that most reflect themselves in the organizational learning process for the organization being studied are, positively, the easing factor 6 – Continuous education reflecting itself in the outcome of the Organizational Memory state.

Accordingly, the results point to an organization that values the acquisition of knowledge and its dissemination by the Organization, giving, however, little importance to the use of this knowledge, with direct consequences on the weak development of Organizational Memory, by this, we conclude that this Organization shows common results to an Organizational Learning, but with some “gaps” in some of the stages.

From this analysis, we can conclude that the Organization, although it hasn't adopted formal programs for the management of knowledge, is aware that the Knowledge and Learning must always serve the larger purposes of the institution, by supporting itself in the sustainable advantages that the institution has, witch are the collective knowledge that aggregates and which disseminates, and the readiness to acquire new knowledge. However, it shows gaps during the stage of their use and creation of Organizational Memory.

Keywords: Knowledge, Organizational Learning, Easing Factors, Cycle of Knowledge

JEL Classification System: Organizational Learning, Knowledge Management

SUMÁRIO

Dissertação ‘**O Processo de Aprendizagem Organizacional num Hospital – Estudo de Caso**’, submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão dos Serviços de Saúde, apresentando como objectivo principal ‘**Compreender quais os Factores Facilitadores que mais se reflectem na Aprendizagem Organizacional**’.

O assunto Aprendizagem Organizacional e todo o processo envolvente tem grande repercussão no meio académico e empresarial como formas de competição e sobrevivência das organizações num ambiente de incerteza, imprevisibilidade e instabilidade.

Actualmente, o Conhecimento tornou-se num activo incontornável, sendo que a Aprendizagem Organizacional se tornou numa fulcral fonte de vantagem competitiva sustentável de longo prazo para as organizações. Neste sentido, a propriedade intelectual é, actualmente, determinante para o sucesso de uma Organização moderna.

Para alcançar os objectivos propostos são analisadas e comentadas as teorias sobre Conhecimento, Aprendizagem Individual, Aprendizagem Organizacional, bem como as relativas ao Ciclo de Conhecimento nas organizações.

Como procedimento metodológico, este estudo envolve o método exploratório, numa abordagem quantitativa, realizada através de estudo de caso, mediante aplicação de questionário e pela análise documental.

Os resultados obtidos apontam para uma organização que valoriza a Aquisição de conhecimentos e a sua Disseminação pela Organização, dando, no entanto, pouca importância à Utilização desse conhecimento, com consequências directas no fraco desenvolvimento de Memória Organizacional, pelo que concluímos que esta apresenta resultados coadunantes com a existência de Aprendizagem Organizacional, no entanto com algumas “lacunas” em alguns dos estadios.

Neste sentido, e indo ao encontro do objectivo deste estudo, os Factores Facilitadores que mais se reflectem em todo o processo de Aprendizagem Organizacional para a Organização em estudo são, positivamente, o Factor Facilitador 6 – EDUCAÇÃO CONTÍNUA reflectindo-se no resultado do estadio Disseminação, e, negativamente, o Factor Facilitador 10 – PERSPECTIVA SISTÉMICA, reflectindo-se no resultado do estadio Memória Organizacional.

Da análise pudemos concluir que a organização, embora não tenha adoptado programas formais de gestão do conhecimento, encontra-se consciente que o Conhecimento e a Aprendizagem Organizacional devem servir sempre os propósitos maiores da instituição, apoiando-se na vantagem sustentável que a instituição possui que são os conhecimentos colectivos que agrega e os quais Dissemina e, ainda, a prontidão em Adquirir novos conhecimentos. No entanto, apresenta lacunas aquando da etapa da sua Utilização e criação de Memória Organizacional.

Índice

Capítulo I. Problemática	1
Capítulo II. Revisão da literatura	8
▪ 2.1. Conhecimento	9
▪ 2.2. Aprendizagem Individual	13
▪ 2.3. Aprendizagem Organizacional	17
▪ 2.4. Ciclo de Conhecimento	23
▪ 2.5. Factores Facilitadores	30
▪ 2.6. Objectivos	37
Capítulo III. Método de Pesquisa	39
▪ 3.1. Procedimentos Metodológicos	39
▪ 3.2. Caracterização da amostra	44
Capítulo IV. Apresentação e Discussão dos Resultados	57
▪ 4.1. Resultados à luz dos Factores Facilitadores	57
▪ 4.2. Resultados à luz do Ciclo de Conhecimento	68
Capítulo V. Conclusões, Limitações e Recomendações para futuras investigações	74
Referências Bibliográficas	78
Anexos	82
▪ Anexo 1 – Questionário Aprendizagem Organizacional	83
▪ Anexo 2 – Questões do Questionário divididas por Factor Facilitador	88

Índice de Figuras

Fig. 1	Variáveis em análise	6
Fig. 2	Ciclo do Conhecimento	24
Fig. 3	Interação entre o Ciclo do Conhecimento e os Factores Facilitadores	34

Índice de Quadros

Quadro 1	Modelo do Sistema de Aprendizagem Organizacional	32
----------	--	----

Índice de Gráficos

Gráfico 1	Distribuição da amostra pelos diversos Serviços	44
Gráfico 2	Distribuição da amostra quanto ao Género	45
Gráfico 3	Distribuição da amostra quanto ao Grupo de Idades	45
Gráfico 4	Distribuição da amostra quanto ao Tempo de Serviço	46
Gráfico 5	Distribuição da sub amostra UCI quanto ao Género	47
Gráfico 6	Distribuição da sub amostra Piso 2 quanto ao Género	47
Gráfico 7	Distribuição da sub amostra Piso 3 quanto ao Género	48
Gráfico 8	Distribuição da sub amostra Piso 4 quanto ao Género	48
Gráfico 9	Distribuição da sub amostra Piso 5 quanto ao Género	49
Gráfico 10	Distribuição da sub amostra UCI quanto ao Grupo de Idades	50
Gráfico 11	Distribuição da sub amostra Piso 2 quanto ao Grupo de Idades	50
Gráfico 12	Distribuição da sub amostra Piso 3 quanto ao Grupo de Idades	51
Gráfico 13	Distribuição da sub amostra Piso 4 quanto ao Grupo de Idades	51
Gráfico 14	Distribuição da sub amostra Piso 5 quanto ao Grupo de Idades	52
Gráfico 15	Distribuição da sub amostra UCI quanto ao Tempo de Serviço	53

Gráfico 16	Distribuição da sub amostra Piso 2 quanto ao Tempo de Serviço	53
Gráfico 17	Distribuição da sub amostra Piso 3 quanto ao Tempo de Serviço	54
Gráfico 18	Distribuição da sub amostra Piso 4 quanto ao Tempo de Serviço	54
Gráfico 19	Distribuição da sub amostra Piso 5 quanto ao Tempo de Serviço	55
Gráfico 20	Média dos Factores Facilitadores na amostra	58
Gráfico 21	Média dos Factores Facilitadores na sub amostra UCI	60
Gráfico 22	Média dos Factores Facilitadores na sub amostra Piso 2	61
Gráfico 23	Média dos Factores Facilitadores na sub amostra Piso 3	61
Gráfico 24	Média dos Factores Facilitadores na sub amostra Piso 4	62
Gráfico 25	Média dos Factores Facilitadores na sub amostra Piso 5	62
Gráfico 26	Média dos estadios do Ciclo do Conhecimento na amostra	68
Gráfico 27	Média dos estadios do Ciclo do Conhecimento na sub amostra UCI	70
Gráfico 28	Média dos estadios do Ciclo do Conhecimento na sub amostra Piso 2 ...	70
Gráfico 29	Média dos estadios do Ciclo do Conhecimento na sub amostra Piso 3 ...	71
Gráfico 30	Média dos estadios do Ciclo do Conhecimento na sub amostra Piso 4 ...	71
Gráfico 31	Média dos estadios do Ciclo do Conhecimento na sub amostra Piso 5 ...	72

CAPÍTULO I – PROBLEMÁTICA

As últimas décadas do século XX geraram um ambiente sócio-económico em constante mudança nos mercados nacionais e internacionais, caracterizado por uma rápida globalização e desregulamentação dos mercados, nomeadamente na saúde e por fortes alterações nas atitudes, expectativas e comportamentos dos consumidores, dos investidores e dos trabalhadores, atingindo a competição em níveis anteriormente desconhecidos.

A actividade económica nacional e internacional e respectivas perspectivas influenciam todas as estruturas organizacionais, bem como todos os agentes que com ela interagem, tais como consumidores, colaboradores, fornecedores e accionistas. A globalização dos mercados trouxe às organizações a necessidade de se posicionarem de modo a poderem sobreviver e prosperar numa envolvente radicalmente diferente daquela em que, até então, se tinham movido, numa nova perspectiva de resposta aos desafios estratégicos.

A mundialização da economia impõe-se às organizações e às economias nacionais, razão pela qual estas têm de procurar, cada vez mais, novos métodos e processos com vista a obterem acrescidas melhorias na qualidade dos produtos e serviços, neste grande mercado que é o espaço mundial. O domínio destas novas competências de melhoria da produtividade e da competitividade é condição indispensável à sua sobrevivência.

A emergência e persistência deste contexto altamente competitivo tem vindo a exigir às organizações que, por um lado, reaprendam a lidar com as condições da sua envolvente e que, por outro, introduzam alterações na sua estruturação e funcionamento interno.

DRUCKER (1999) afirma:

A mudança no significado do conhecimento, que começou há duzentos e cinquenta anos, transformou a sociedade e a economia. O conhecimento formal é visto, ao mesmo tempo, como recurso-chave pessoal e económico. Na verdade, o conhecimento é hoje o único com significado. Os tradicionais 'factores de produção' como os recursos naturais, mão-de-obra e capital, não desapareceram, mas tornaram-se secundários. Eles podem ser obtidos facilmente, desde que haja conhecimento. E o conhecimento, neste novo sentido,

significa conhecimento como uma coisa útil, como meio para a obtenção de resultados sociais e económicos.

PORTER (2001), por seu lado, destaca que “*a intensidade da concorrência mundial vem aumentando e fica cada vez mais claro que os recursos naturais e mão-de-obra barata já não servem de base para avanços sustentáveis*”. Cresce a importância da especialização e da inovação, dois aspectos decorrentes do posicionamento competitivo realmente único e diferenciado.

Com base neste contexto, um novo factor passou a ser considerado como vantagem competitiva. A Aprendizagem Organizacional ao envolver meios capazes de difundir o conhecimento com o objectivo de solucionar problemas, criar novos conceitos e transmitir informações, tornou-se na vantagem competitiva que as organizações precisavam. Nesse sentido, um dos principais motivos que levam uma organização à sobrevivência é a sensibilidade ao meio ambiente, que representa a capacidade que a mesma tem de aprender e se adaptar.

Desde a década de 70 com ARGYRIS E SCHON que este tema tem vindo a ser debatido, com especial repercussão na última década de 90. Diversos estudos têm, desde então, sido publicados por autores como PETER DRUCKER, PETER SENGE e ARIE DE GEUS, mostrando que há necessidade de as organizações se preocuparem com a aprendizagem e o conhecimento organizacional, para fazer frente ao ambiente globalizado, instável e competitivo. Estes e outros autores enfatizam que somente através desses instrumentos, as organizações têm condições para se manterem competitivas e de sobreviverem.

Actualmente, o Conhecimento tornou-se num activo incontornável, sendo que a Aprendizagem Organizacional se tornou numa fulcral fonte de vantagem competitiva sustentável de longo prazo para as organizações. Neste sentido, a propriedade intelectual é, actualmente, determinante para o sucesso de uma organização moderna.

As exigências de flexibilidade, não sendo iguais para todas as organizações, aumentam na medida em que aplicam tecnologias avançadas que implicam a interdependência de tarefas, de fases e funções e uma maior vulnerabilidade face aos erros e falhas, enfrentando a instabilidade e diferenciação do mercado ou que têm uma mão-de-obra mais qualificada que aspira a trabalho interessante, autonomia e desenvolvimento profissional, tal como acontece nas organizações hospitalares.

Estamos, necessariamente, numa era em que a preparação profissional do indivíduo, enquanto recurso de uma organização, e, conseqüentemente, enquanto recurso de uma nação, tem de se inserir numa estratégia de desenvolvimento nacional e regional. Não pode visar apenas a sua adaptação ao posto de trabalho, implicando antes uma alteração na sua capacidade de adaptabilidade e flexibilidade.

No mercado concorrencial moderno, a procura de uma posição de vantagem competitiva por parte das organizações é indissociável da produção de bens ou serviços diferenciados. Neste sentido, a globalização das economias e a emergência do conhecimento como activo indispensável ao desenvolvimento e afirmação das organizações obriga-nos, numa análise de factores que influem na determinação das vantagens competitivas entre as organizações, a não poder subestimar a importância deste recurso.

Os esforços disciplinares para gerir os activos intelectuais das organização podem incrementar a sua rentabilidade e fortalecer o relacionamento com os clientes, na medida em que, ao dotar-se as pessoas com mais conhecimentos, estas podem imprimir uma melhor e mais rápida qualidade no serviço prestado aos mesmos. Uma sólida base de conhecimentos permite-lhes determinar soluções que dêem resposta adaptada e em tempo útil às necessidades dos clientes, de onde se pode afirmar que quanto melhor uma organização identificar e gerir o seu conhecimento, mais rapidamente poderá tomar decisões. Quanto mais consolidado e actualizado estiver o conhecimento, mais actuante a organização estará junto dos seus clientes.

DE GEUS (1999) refere que, encontrando-se as organizações a enfrentar uma crescente competição num mundo de constantes mudanças, está presente uma igualmente crescente preocupação com a aprendizagem. A necessidade de entender como as organizações aprendem e de como acelerar essa aprendizagem é hoje maior do que nunca. PETER SENGE comentava no início da década de 90, que num mercado globalizado e de grande competição, o trabalho está cada vez mais ligado à aprendizagem. As melhores organizações do futuro serão aquelas que descubrem como despertar o empenho e a capacidade de aprender dos colaboradores, a todos os níveis da organização.

De um modo sequencial, através da revisão da literatura, foi-nos permitido identificar cinco principais factores responsáveis pela actual pertinência do estudo da Aprendizagem Organizacional:

- (1) o carácter global do conceito em si, ao articular ambos os níveis de análise, individual e organizacional;
- (2) o carácter dinâmico do conceito, que realça a natureza de contínua e permanente mudança nas organizações;
- (3) a consciência crescente de que a Aprendizagem Organizacional é a chave da competitividade, a chave da adaptação rápida e eficaz à mudança;
- (4) a consciência da profunda influência que as rápidas e imprevisíveis mudanças ambientais têm sobre as organizações, o que implica que estas possam, no sentido da sua sobrevivência, aprender a um ritmo que equipare ou exceda a velocidade da própria mudança que ocorre no seu meio envolvente;
- (5) a alteração da natureza do trabalho, que vai no sentido de uma crescente importância da gestão da informação e do conhecimento – a aprendizagem como essência do próprio trabalho, como núcleo da própria actividade produtiva.

Podemos, portanto, afirmar que os factores identificados como responsáveis pela ênfase actual na Aprendizagem Organizacional delimitam, igualmente, o contexto em que emergem o interesse e pertinência deste estudo. Efectivamente, trata-se de um conceito essencial no que concerne à viabilidade de um qualquer sistema organizacional.

Sendo este o contexto onde se insere este estudo, delineámos enquanto Objectivo Principal o de *Compreender quais os Factores Facilitadores que mais se reflectem na Aprendizagem Organizacional*, compreendendo de que forma a Organização em estudo gere a Aprendizagem Organizacional através da análise dos processos de *Aquisição, Disseminação e Utilização* do Conhecimento, tendo como vector último a criação de *Memória Organizacional* - mais à frente abordado como *Ciclo de Conhecimento*.

Na abordagem entre aprendizagem individual e Aprendizagem Organizacional, analisaram-se os modelos de ARGYRIS E SCHON (1978) e de NEVIS, DIBELLA E GOULD (1995). O primeiro é abordado com o objectivo de dar conta da preocupação crescente da passagem do estadio de aprendizagem individual ao de aprendizagem organizacional, permitindo esta abordagem uma compreensão da importância dos processos de aprendizagem individual, à luz do processo de

aprendizagem organizacional. Possui igualmente a vantagem de considerar que a estrutura organizacional condiciona a possibilidade de os sujeitos se tornarem actores da aprendizagem.

A abordagem analítica do modelo de NEVIS, DiBELLA E GOULD (1995), é estruturada por forma a compreender a gestão do processo de Aprendizagem Organizacional através da análise do Ciclo do Conhecimento, no seio da organização de saúde em estudo, com base nos Factores Facilitadores.

Neste sentido, aborda-se, neste trabalho, um raciocínio baseado na abordagem da aprendizagem individual como factor premente da Aprendizagem Organizacional, onde se assume como ponto de partida de reflexão, o modo como as organizações aprendem.

Optou-se por analisar algumas das abordagens teóricas da Aprendizagem Organizacional, de forma a construir uma matriz analítica adequada à análise dos processos de mobilização de conhecimentos dos sujeitos no seio das organizações. A argumentação adoptada é que a mobilização de conhecimentos, por outras palavras, a Aprendizagem Organizacional, constitui a variável dependente.

O modelo teórico seguido, NEVIS, DiBELLA E GOULD (1995), preconiza que a Aprendizagem Organizacional é o auge máximo de um ciclo, o Ciclo do Conhecimento, constituído por quatro estadios, a *Aquisição*, a *Disseminação*, a *Utilização* do Conhecimento e por fim a criação de *Memória Organizacional*. Este ciclo que leva à Aprendizagem Organizacional, depende de condições facilitadoras e/ou inibidoras que as organizações criam, com relação directa ou indirecta nos diferentes estadios do Ciclo do Conhecimento.

Na análise proposta neste trabalho, foram agrupadas em dez essas condições facilitadoras e/ou inibidoras, denominados de Factores Facilitadores, constituindo estes as variáveis independentes que explicam a mobilização de Conhecimento.

Variável dependente	Variáveis independentes – Factores Facilitadores
Aprendizagem Organizacional	FF 1. Imperativo de analisar o meio externo
	FF 2. <i>Gap</i> de desempenho
	FF 3. Preocupação com a medida/ indicadores de desempenho
	FF 4. Atitude experimental
	FF 5. Clima de abertura
	FF 6. Educação contínua
	FF 7. Variedade operacional
	FF 8. Múltiplos mentores/agentes de aprendizagem
	FF 9. Envolvimento das chefias e líderes
	FF 10. Perspectiva sistémica

Figura 1. Variáveis em análise

Deste modo, propõe-se um modelo de análise da mobilização de conhecimentos e da sua partilha e generalização à organização, não se excluindo os condicionalismos provenientes do facto de se tratar de uma organização hospitalar. Pretende-se deste modo analisar quais os condicionalismos existentes nesta organização em estudo, para o grupo profissional dos enfermeiros, no âmbito do Ciclo de Conhecimento. No seio desta abordagem, considera-se não existir aprendizagem organizacional sem aprendizagem individual.

Assim, adopta-se a designação condições organizacionais de aprendizagem para clarificar como estas influenciam e condicionam a aprendizagem organizacional. Ao nível da aprendizagem organizacional, esta implica que os saberes sejam transferidos e generalizados, para além dos sujeitos individuais, a outros sujeitos que fazem parte do mesmo colectivo de trabalho.

Sendo este o quadro e as preocupações que informam o presente trabalho, constitui paralelamente, a razão de ser da importância de que ele seja desenvolvido. A todo este quadro, associa-se a constatação do reduzido número de pesquisas académicas nacionais com enfoque específico na Mobilização do Conhecimento nas organizações de saúde.

Neste sentido, pode-se afirmar que a premissa inicial do estudo é de que compreendendo os Factores Facilitadores, melhor se procederá à análise da Aprendizagem Organizacional. Só compreendendo como uma organização aprende, se torna possível saber como acelerar essa mesma aprendizagem.

O presente estudo está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo caracteriza-se pela exposição da problemática e apresentação das justificativas. No segundo capítulo são revisados e destacados aspectos conceituais teóricos considerados importantes para as definições e procedimentos adoptados na pesquisa, ao mesmo tempo que se vai explicitando o quadro teórico-epistemológico no âmbito do qual o trabalho foi desenvolvido, terminando com o delinear dos objectivos do estudo.

No terceiro capítulo é descrito e conceituado o método de pesquisa adoptado, assim como feita referência às diversas questões metodológicas de referência, explicitando-se o tipo de dados que foram recolhidos e a forma como foram organizados. No quarto capítulo será feita uma apresentação dos resultados, com inclusão do registo desses dados no próprio corpo do texto (em vez de o remeter para anexos) numa tentativa de valorizar a informação que ele contém, procedendo à sua análise e discussão, apresentando-se uma proposta de interpretação dos significados que o conjunto desses dados parece sugerir. No quinto e último capítulo, expõem-se as considerações finais do estudo, as conclusões, assim como as limitações e considerações para estudos futuros.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

Numa época de mudanças aceleradas e de inovações permanentes, torna-se cada vez mais importante que as organizações adotem tecnologias e ambientes propícios aos seus colaboradores, de modo a aprenderem de uma forma mais rápida. Não só os colaboradores como também as organizações devem, de forma expedita, adquirir novas competências e conhecimentos de forma a potenciar as oportunidades que venham a surgir no futuro.

Nos tempos actuais em que o gradiente de velocidade das transformações tecnológicas e sociais é extraordinariamente elevado, o Conhecimento, e sobretudo a sua antecipação, significa Poder e este permite liderar um País, um partido político, um segmento de mercado ou simplesmente uma Organização.

Em Portugal tem-se vindo a instalar um clima favorável à multiplicação de mudanças, que devem assentar no desenvolvimento de arquitecturas de informação que promovam e facilitem uma aquisição, disseminação, utilização e geração de Conhecimento em tempo real. Este assume, actualmente, numa economia progressivamente global, o papel de recurso dos recursos, estando a tornar-se o factor produtivo crítico, tornando-se numa das maiores vantagens competitivas nos negócios.

Nos anos 80, DRUCKER (1980) abordava o ambiente de mudanças, dizendo que após a Segunda Guerra Mundial, até à década de 70, a economia mundial teve um crescimento enorme e contínuo, sendo um período de continuidade e previsibilidade. Esse crescimento não foi motivado pela inovação, mas sim pela expansão da tecnologia existente. Ele comentava que na década de 70 se iniciou um período de turbulências, que denominou de Era da Descontinuidade, realçando que o ambiente de mudanças tem parte da sua origem na velocidade com que ocorre a evolução do conhecimento. MARIOTTI (1996) mostra que, de 1950 a 1990, por cada 10 anos houve uma duplicação do conhecimento, enquanto que de 1990 a 1994 a duplicação ocorreu logo a cada dois anos.

A consequência para as organizações é que elas necessitam de uma aprendizagem rápida e contínua, bem como a geração de novos conhecimentos para se manterem competitivas. O

reflexo para os colaboradores é a dificuldade de acompanhar as evoluções pela veloz desactualização dos seus próprios conhecimentos. Essa situação produziu impactos sobre as empresas nacionais, que passaram por um momento de transição face ao grande ambiente competitivo ocasionado pela abertura económica e a entrada de empresas multinacionais, com tecnologias avançadas e grande poder financeiro.

Neste âmbito, os membros de uma organização, se bem geridos, podem trazer mais valias poderosas para a organização onde trabalham, contribuindo de forma única e decisiva para a liderança sustentada num ambiente competitivo. Neste sentido, a gestão dessa força de trabalho deverá atender às metas e objectivos da organização como um todo.

A necessidade de estimular a criação de um clima organizacional propício à conversão do conhecimento individual em conhecimento colectivo, surge por forma a responder mais eficazmente às solicitações do mercado, identificando o seu valor real.

Neste sentido, podemos afirmar que a partilha dinâmica dos activos do conhecimento a todos os níveis da organização pressupõe a adopção de um conjunto de actividades que, pela sua natureza, proporcionem a perseguição de um clima que a estimule.

O conhecimento enquanto recurso estratégico intangível existe dentro das pessoas, pelo que compete às organizações a criação de uma cultura de trabalho que propicie a disseminação dos conhecimentos, por parte de toda a organização, afirmando que há que estimular a conversão do carácter individual do conhecimento em organizacional, por forma a responder mais activa e eficientemente às soluções do mercado e dos clientes, por diminuição do tempo de resposta e melhoria da qualidade de tomada de decisão.

2.1. Conhecimento

Um dos primeiros teóricos a observar a necessidade das organizações em se preocuparem com o conhecimento foi PETER DRUCKER. No início da década de 90 criou o termo *trabalhador do conhecimento* e, posteriormente, em 1993, afirmou que se estava a entrar na *sociedade do conhecimento*, na qual o recurso económico básico não era mais o capital, nem os recursos naturais ou a mão-de-obra, mas sim o *conhecimento* no qual os *trabalhadores do conhecimento* desempenhariam um papel central.

DRUCKER sugeriu que um dos desafios mais importantes para as organizações da *sociedade do conhecimento*, era abandonar o conhecimento obsoleto e aprender a criar o novo conhecimento, através da melhoria contínua de todas as actividades, do desenvolvimento de novas aplicações a partir dos seus próprios sucessos, e a inovação contínua como um processo organizado (DRUCKER, 1999).

De acordo com DAVENPORT E PRUSAK (1999), Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, o que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Neste sentido, o conhecimento é valioso visto estar próximo da acção.

A chamada Era do Conhecimento, denominação cunhada por PETER DRUCKER, baseia-se assim no entendimento de que o conhecimento é o recurso económico básico e a Aprendizagem Organizacional, o canal de inserção do conceito no contexto organizacional.

Neste âmbito, o Conhecimento e a Aprendizagem são hoje encarados como aspectos centrais da actividade económica, encontrando-se no centro da atenção de académicos e políticos. A constatação de que as actividades baseadas no conhecimento, nas competências e na informação assumem uma maior importância no crescimento económico dos países, conduziu ao aparecimento de conceitos como os de *Economia Baseada no Conhecimento* e de *Sociedade da Informação*.

Nesse contexto, faz-se necessário distinguir Informação de Conhecimento. NONAKA E TAKEUCHI (1997), diferenciam estes dois conceitos, ressaltando que a informação é necessária para que o conhecimento seja extraído ou construído.

Segundo relatam NONAKA E TAKEUCHI (1997), diferente da Informação, o Conhecimento “*diz respeito a crenças e compromissos*”, ou seja, à aquisição e ao domínio do Conhecimento liga-se uma acção, e esta, por sua vez, remete a objectivos específicos, com significado. A Informação é uma ferramenta para construção do conhecimento. Isolada ou agrupada, pode compreender apenas uma relação, uma lista de dados sem objectivo maior. O Conhecimento, ao contrário, não obedece a esta estática, pois está envolvido com o processo evolutivo humano de exercitar a verdade das coisas.

DAVENPORT (1998) reforça que é “*importante frisar que Informação e Conhecimento não são sinónimos*”. Mais, “*a Informação é uma mensagem geralmente na forma de um documento ou*

uma comunicação audível ou visível". Como acontece com qualquer mensagem, a Informação tem um emissor e um receptor, tendo por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre o seu julgamento e comportamento.

Quanto ao Conhecimento, DAVENPORT (1998) cita que "(...) *tem origem na cabeça das pessoas. Valores e crenças são partes integrantes do conhecimento, pois determinam, em grande medida, aquilo que o conhecedor 'vê', absorve e conclui coisas diferentes nas mesmas situações, e organizam o conhecimento em função dos seus valores. Uma das razões pelas quais se acha o conhecimento valioso é que ele está próximo da acção e se pode usar para tomar decisões acertadas*", tal como defende NONAKA.

Segundo NONAKA, importa, neste âmbito, referir a coexistência de dois tipos de Conhecimento numa organização. O conhecimento tácito e o conhecimento explícito, defendendo que a criação de Conhecimento é um processo em espiral de interacções entre essas duas vertentes. As interacções entre estes dois tipos de Conhecimento é o que leva à criação de novo Conhecimento.

Esta distinção, do Conhecimento dividido em duas categorias, explícito e tácito, tem sido amplamente empregue, segundo NONAKA E TAKEUCHI (1997). Por *Conhecimentos explícitos* entendem-se aqueles que podem ser verbalizados, os quais representam a parte objectiva e estruturada do conhecimento, isto é, aquela que pode ser armazenada e partilhada em documentos, como por exemplo normas, registos, livros, entre outros.

O *Conhecimento explícito*, segundo NONAKA E TAKEUCHI (1997), é algo formal e sistemático, podendo ser expresso em palavras e números, facilmente comunicado e partilhado sob a forma de dados, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. Pode ser processado por um computador, transmitido electronicamente ou armazenado num banco de dados.

Como *Conhecimento tácito* definem-se os conhecimentos inerentes às pessoas, isto é, as habilidades próprias de cada um, portanto, não pode ser registado ou transferido para outra pessoa. O conhecimento deve ser propriedade de todos, começando no indivíduo, proliferando por toda a organização, constituindo deste modo um desafio para a organização criadora de conhecimento. Esta deve ser capaz de tornar o conhecimento individual em conhecimento organizacional (NONAKA E TAKEUCHI, 1997), possibilitando desta forma a criação de *Memória Organizacional*.

Nesse processo de criação de Conhecimento, é importante perceber que os modelos mentais, crenças, percepções, valores e emoções, identificados por NONAKA E TAKEUCHI (1997) como dimensão cognitiva do indivíduo, ditam as formas de percepção do mundo pelo ser humano, que, por sua vez, influenciam as acções e a dimensão cognitiva do indivíduo, criando um ciclo de interdependência entre o ambiente externo e a maneira de pensar/ agir do ser humano. Nessas circunstâncias, há, habitualmente, a transmissão de dados originados do Conhecimento explícito (NONAKA E TAKEUCHI, 1997) do emissor.

Deste modo, este conhecimento pode ser decodificado em palavras e articulado na linguagem formal (oral e escrita), sendo facilmente transmissível. Nesse caso, há um privilégio do enfoque teórico, em detrimento do pragmatismo, o que pode levar o receptor da aprendizagem a não aproveitar a amplitude da percepção fornecida pelo emissor ou facilitador da aprendizagem. Assim, NONAKA E TAKEUCHI (1997) depositam as suas expectativas de eficácia da Aprendizagem Organizacional também no conhecimento que denominam tácito.

Difícilmente visível e exprimível para ser decodificado pela linguagem formal, o conhecimento tácito integra conclusões, *insights* e palpites subjectivos, agregando duas dimensões: a dimensão cognitiva, constituída por modelos mentais, crenças, percepções, valores e emoções, e a dimensão técnica, formada pelo *know how*, isto é, pelo conhecimento técnico do indivíduo. É preponderante nas organizações, sendo difícil de ser explicitado e compreendido, sendo pessoal e difícil de se formalizar, o que dificulta a sua transmissão e compreensão pelas pessoas.

De acordo, encontram-se SANTANA E DIZ (2000), que defendem que as organizações aprendem de uma forma tácita, enquanto se focam no trabalho, e aquilo que aprendem pode ser, e é-o muitas vezes, *tacitamente conhecido, comunicado e entendido*.

A ideia de que organizações pudessem aprender foi elaborada como metáfora por SCHÖN (1971). O trabalho do autor estrutura-se sobre a constatação de que a incerteza e a instabilidade levariam as instituições a procurar novas formas e arranjos na procura da sobrevivência. Posteriormente, ARGYRIS E SCHÖN (1978) aprofundaram essa ideia, mas sempre como uma metáfora.

Na década de 90, a *Learning Organization* foi disseminada, principalmente por SENGE, que a popularizou com a publicação da sua obra *The Fifth Discipline*, tornando-a um dos campos

mais promissores do estudo da transformação organizacional. Junto com a qualidade total e a reengenharia, a Aprendizagem Organizacional compôs o tripé das propostas de mudanças.

Segundo SENGE (2000), as organizações que aprendem são aquelas em que as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de alcançar os resultados que verdadeiramente desejam e anseiam. Nelas, novos e amplos modelos ou pensamentos são desenvolvidos, as aspirações colectivas manifestam-se como um conjunto livre e as pessoas exercitam continuamente como aprender juntas.

2.2. Aprendizagem Individual

Para que se possa entender a aquisição e a disseminação do conhecimento, torna-se necessário abordar a aprendizagem individual no seio da Aprendizagem Organizacional, pela sua estreita correlação com o conhecimento organizacional, uma vez que a aprendizagem envolve aprender a ter domínio sobre algum tipo de conhecimento. Destacam-se os estudos de autores como KURT LEWIN, KIM, KOLB, ARGYRIS E SCHON, PETER SENGE, PETER DRUCKER, ARIE DE GEUS E NEVIS, DIBELLA E GOULD.

Nos anos 50, H. SIMON propôs a aplicação do conceito de aprendizagem individual às organizações. MARCH E SIMON foram os percursores mais representativos desta proposta ao desenvolverem, na Universidade Americana de Carnegie Mellon, um conjunto de trabalhos sobre a Aprendizagem Organizacional numa perspectiva comportamentalista do tipo estímulo-resposta (HEDBERG, 1981).

Esta noção foi retomada na década de 70 por um número considerável de autores que, numa perspectiva cognitivista da psicologia, se dedicaram a analisar, nomeadamente, as relações entre a aprendizagem individual e a Aprendizagem Organizacional. Esta segunda corrente de pesquisa sobre a Aprendizagem Organizacional, é marcada pelos trabalhos de ARGYRIS E SHON, responsáveis principais pelo interesse de que actualmente esta abordagem é alvo.

Da mesma forma que SENGE (1997), KIM (1998) também parte do princípio de que a aprendizagem é iniciada no indivíduo, ou seja, *“uma organização aprende através de seus membros individuais e, portanto, é afectada directa ou indirectamente pela aprendizagem individual”*. No entanto, a Aprendizagem Organizacional não é apenas a ampliação da

aprendizagem individual, mas um aumento significativo no grau de complexidade para a integração de um grande número de indivíduos diferentes, com as suas diversas aprendizagens.

NONAKA (1997) enfatiza, igualmente, que o novo conhecimento começa com o indivíduo. Esse conhecimento, inicialmente pessoal, é absorvido pela organização e posteriormente transformado em Memória Organizacional, ao ser incorporado nos processos e tornado acessível aos restantes colaboradores. Numa organização criadora de conhecimento é fundamental tornar o conhecimento disponível a todos, interiorizando-o.

O conhecimento individual é a parcela do conhecimento que se encontra nos cérebros dos indivíduos. A sua principal característica é a autonomia na aplicação: pode ser aplicado independentemente dos tipos específicos de operações ou problemas. Dados os limites cognitivos dos indivíduos no armazenamento e utilização da informação, o conhecimento individual é especializado e específico a determinados domínios. Já o conhecimento colectivo refere-se à forma de distribuição e partilha do conhecimento pelos membros de uma organização, encontrando-se armazenado em regras, procedimentos, rotinas e normas que norteiam o comportamento, a forma de resolução de problemas e o padrão de interacção dos membros da organização.

A *aquisição de conhecimento* não se pode limitar à adição de novos elementos de conhecimento à base de conhecimentos; é necessário integrar o novo conhecimento ao conhecimento já disponível, através da definição de relações entre os elementos que constituem o novo conhecimento e os elementos já armazenados na organização.

Neste contexto, podemos afirmar que a Aprendizagem Organizacional se encontra em, e muitas vezes é alcançada por, indivíduos e grupos. Contudo, porque não é uma simples colecção de experiências de aprendizagem discretas, mas sim a aquisição colectiva de novas percepções ou competências, ela pode ser inferior à soma da aprendizagem individual que ocorre na organização, visto que nem todas as percepções e competências adquiridas pelos indivíduos são transferidas para a organização. Inversamente, a Aprendizagem Organizacional pode ser superior à individual, devido à capacidade de combinação e ampliação dos efeitos da aprendizagem do conhecimento e experiências dos indivíduos, através da cooperação quotidiana e dos processos de comunicação.

SENGE (1997) refere que as “*organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem*”, mas, apesar da Aprendizagem Organizacional depender da aprendizagem individual, esta é condição necessária, mas não suficiente. Somente as organizações que descobrirem como cultivar nas pessoas o compromisso e a capacidade de aprender, serão bem sucedidas.

ARGYRIS E SCHON (1996) afirmam que há um paradoxo no facto de a Aprendizagem Organizacional não ser simplesmente a soma de aprendizagens individuais, sendo que, no entanto, as organizações aprendem apenas através das experiências e acções de indivíduos. Essa linha de pensamento é seguida por KIM (1998) quando mostra que há um estreito vínculo entre a aprendizagem individual e a Aprendizagem Organizacional.

KIM (1998) argumenta que a importância da aprendizagem individual para a Aprendizagem Organizacional é ao mesmo tempo, óbvia e subtil; óbvia, porque todas as organizações são compostas de indivíduos; subtil, porque as organizações podem aprender independentemente de qualquer indivíduo específico, mas não independentemente de todos os indivíduos.

Para alguns autores, as diferentes noções de Aprendizagem Organizacional, de organização qualificante e de organização que aprende, entre outras pelas quais a problemática é conhecida, são assumidas como sinónimos, enquanto outros preferem definir algumas linhas de diferenciação.

Parece, no entanto, interessante introduzir dois tipos de diferenciação. Um definido nomeadamente por DENTON (1998) e por ARGYRIS E SCHON (1996), distingue as abordagens científicas, que utilizam o conceito de Aprendizagem Organizacional, das abordagens da consultoria em gestão, que preferem o termo de organização aprendente (ou organização que aprende), sendo estas últimas as que têm assumido maior relevo e divulgação nos escritos dos autores da actualidade. Defendem esta posição em Portugal, nomeadamente, FERNANDES (1998).

Outra distinção é realizada entre, por um lado, os conceitos de Aprendizagem Organizacional e de organização aprendente (ou que aprende) e, por outro, o conceito de organização qualificante. Neste caso, o conceito de organização qualificante, de origem francófona, remete para uma abordagem de carácter micro e individual, que se debruça sobre as relações entre aprendizagem individual e conteúdo da actividade de trabalho, no seguimento do princípio *piagetiano* de que o conhecimento está ligado à acção.

Os conceitos de Aprendizagem Organizacional e de organização que aprende, de origem norte-americana, remetem para uma perspectiva de carácter colectivo de aprendizagem, alargada a toda a organização. Nesta, assume-se como condição necessária, mas não suficiente, a aprendizagem individual, integrando-se como eixos básicos de análise a relação das organizações com os ambientes externo e interno, o papel dos dirigentes, das experiências passadas e dos fluxos de informação e comunicação na Aprendizagem Organizacional.

Na literatura anglo-saxónica, acresce a utilização de dois termos: *organizational learning* e *learning organization*. SENGE (1990) utilizou o termo *learning organization* e mediatizou-o. O termo *organizational learning* é utilizado por outros autores conceituados neste domínio, como ARGYRIS E SCHON (1978), FIOL E LYLES (1985), HUBER (1991) E COHEN E SPROULL (1996). Não obstante, da análise da literatura ressalta que os dois termos são frequentemente utilizados de forma indiscriminada, como se de sinónimos se tratasse.

Neste trabalho perfilha-se a tese da distinção entre as perspectivas de abordagem da organização qualificante e da Aprendizagem Organizacional, desenvolvendo-se, fundamentalmente, a segunda, dado que a primeira, na nossa perspectiva, se encontra no âmbito das problemáticas da organização e do conteúdo da actividade de trabalho a nível individual, sendo o nosso objecto de estudo o carácter dinâmico da aprendizagem.

Centra-se, então, a atenção na diferenciação entre as abordagens académicas e as abordagens de gestão da Aprendizagem Organizacional. A problemática da Aprendizagem Organizacional é antiga, todavia foi recentemente instrumentalizada, em especial a partir do final dos anos 80, pelas perspectivas de gestão, fruto do novo contexto de competição global.

Estas, de uma forma normativa e prescritiva, com objectivos ideológicos e de manipulação de gestão, tendem a aconselhar as organizações a optarem por metodologias que lhes permitam melhorar o seu desempenho, na medida em que os seus defensores consideram que as organizações que aprendem tendem a adaptar-se mais rapidamente e a serem mais competitivas do que as restantes (FERNANDES, 1998). Outros autores representativos desta perspectiva são, nomeadamente, GARVIN (1993) e SENGE (1990), ainda que este último seja, frequentemente, rotulado como integrando igualmente a abordagem académica.

No seio da abordagem académica os diversos autores que professam esta postura, apesar das suas divergências, tendem a estar de acordo na concepção de Aprendizagem Organizacional. Definem-na enquanto processo (e não resultado) que ajuda a compreender como no interior

das organizações se constrói, organiza e inova a produção de saberes, os quais são utilizados pelos colaboradores no funcionamento quotidiano da organização.

Mesmo no seio da linha científica da Aprendizagem Organizacional, da qual são considerados expoentes máximos ARGYRIS E SCHON, FIOL E LYLES E NEVIS, DIBELLA E GOULD, respectivamente, nos artigos publicados em 1978, 1985 e 1995, constata-se a existência de abordagens variadas, pouco integradas e resultantes de diferentes domínios disciplinares. Existem outros modelos operacionais de avaliação da aprendizagem nas organizações, nomeadamente em CAMPBELL E CAIRNS (1994) e RICHARDS E GOH (1995), os quais apresentam uma orientação de gestão de intervenção, modelos não desenvolvidos neste trabalho.

Neste trabalho, optou-se pelo modelo de NEVIS, DIBELLA E GOULD (1995) na medida em que é uma das propostas que, ao procurar conciliar as principais linhas de teorização da Aprendizagem Organizacional, permite associar as diferentes vertentes da formação de saberes e da mobilização de conhecimentos num modelo de diagnóstico, orientado mais para a descrição dos processos de Aprendizagem Organizacional do que para a medição de comportamentos ocorridos na organização. O mérito da proposta de NEVIS, DIBELLA E GOULD (1995) é de, no seio da ausência de convergência teórica entre os autores que se dedicam ao estudo destas matérias, apresentar um modelo operacional que permite descrever os processos de aprendizagem nas organizações, ao incidirem o seu foco de análise nos Factores Facilitadores que directa ou indirectamente interferem com todo o processo de Aprendizagem Organizacional.

2.3. Aprendizagem Organizacional

Segundo NEVIS E DIBELLA (1999) organizações são “*arranjos complexos de pessoas nos quais ocorre a aprendizagem*” e a Aprendizagem Organizacional é a “*capacidade ou os processos dentro da organização destinados a manter ou melhorar o desempenho com base na experiência*”. Os autores pretendem, desta forma, demonstrar que as organizações aprendem à medida que garantem a sua actividade produtiva, não tendo de sacrificar a quantidade e a qualidade da produção em função da aprendizagem, pois a experiência quotidiana pode ser encarada ela própria como um sistema de aprendizagem (NEVIS, DIBELLA

E GOULD, 1995) ou, melhor, como uma via de aprendizagem. Na perspectiva destes autores, todas as organizações passam por formas de aprendizagem colectiva como parte integrante do seu desenvolvimento, pelo que se pode tornar redundante falar em *learning organization*, pois todas o são.

Neste sentido, e segundo os mesmos autores, a Aprendizagem Organizacional pode ser definida como a *aquisição ou activação colectiva de novas percepções prevaletentes, competências estratégicas ou processos de pensamento em resposta a um ambiente externo em alteração* (NEVIS E DiBELLA, 1999).

Para esses autores, a aprendizagem não deixa de ser uma tarefa tanto quanto a produção, a entrega de mercadorias ou os serviços prestados. Trabalhos de vários especialistas em gestão, tais como, PETERS E WATERMAN (1987), KANTER (1998), GARVIN (1993), NONAKA (1997), SENGE (1997) e DE GEUS (1997) enfatizam o carácter estratégico do conhecimento e aprendizagem como factor chave para a competitividade, onde a capacidade de aprendizagem das organizações vem sendo apontada como uma vantagem competitiva sustentável, tal com referido anteriormente. Desta forma, a aprendizagem parece constituir-se numa característica fundamental pelas quais as organizações acumulam competências e habilidades e se tornam competitivas.

Neste sentido, o conceito de Aprendizagem Organizacional, embora continue envolto em controvérsia (SANTANA E DIZ, 2000), tem vindo a ser alvo de uma atenção crescente por parte de académicos e práticos (CROSSAN & GUATTO, 1996), nomeadamente após a publicação do best-seller de PETER SENGE (1990).

Uma análise da literatura sobre Aprendizagem Organizacional, permite afirmar que esta se concentra nas observações e análises de processos que envolvem as aprendizagens, individual e colectiva, assim como na procura para compreender *como* acontecem a aprendizagem, os processos de construção e a utilização do Conhecimento, factores fulcrais neste estudo.

A compreensão deste tema no seio da teoria organizacional está baseada num quadro de referência, cuja base de conhecimento se centra em novos valores e formas de entender o mundo, as pessoas e as organizações. De entre os especialistas que estudam sobre Aprendizagem Organizacional destacam-se: NEVIS E DiBELLA (1999), NONAKA E TAKEUCHI (1997), KOLB (1997), KIM (1998), ARGYRIS (1993) E ARGYRIS E SCHON (1978). Para esses autores, o processo de Aprendizagem Organizacional preconiza a formação de um espaço

produtivo apropriado para que o trabalho se torne um local de aprendizagem, com estruturas mais flexíveis dos sectores ou unidades organizacionais e das equipas, com novos padrões de pensamento.

Neste sentido, NONAKA E TAKEUCHI (1997), consideram que a Aprendizagem Organizacional ocorre com mais intensidade quando a cultura organizacional (expressa nos símbolos, rituais e mitos) valoriza o comportamento das pessoas que procuram novos conhecimentos. Assim, pode-se afirmar que a Aprendizagem Organizacional é estimulada por mudanças ambientais externas e por factores internos, sendo que estas duas dimensões interagem de forma complexa e interactiva e é nesta interacção que emerge e se sustenta o Conhecimento.

Na visão de NEVIS E DIBELLA (1999) E NEVIS, DIBELLA E GOULD (1995), a Aprendizagem Organizacional torna-se num processo social pelo qual as ideias criadas por um individuo ou por um grupo ficam acessíveis a todas as pessoas da organização que trabalham juntas e, deste modo, aprendem com base na experiência colectiva. Os autores consideram que aprender significa ganhar experiência, ganhar competência e evitar a repetição de enganos, problemas e erros que desperdiçam os recursos da organização. Enganos e erros podem não ser propriamente críticos e talvez até resultem de circunstâncias imprevisíveis, mas é problemático deixar de aprender quando eles acontecem.

A base teórica de sustentação da teoria da Aprendizagem Organizacional apresentada por NEVIS, DIBELLA E GOULD (1995), considera as organizações como sistemas que integram factores facilitadores de aprendizagem e que a aprendizagem desenvolvida pela organização é uma via para manter ou activar os seus desempenhos baseados na experiência.

A aprendizagem é considerada como um aspecto central de acumulação de conhecimento e competências tecnológicas, de inovação e de crescimento ao nível da organização. Com efeito, a Aprendizagem Organizacional permite que as organizações se renovem, inovem e beneficiem de vantagens de pioneiro. Paralelamente, a Aprendizagem Organizacional é uma fonte potencial de vantagem competitiva, na medida em que é essencial para a inovação de produto e de processo e para a diferenciação de produtos e serviços.

Com efeito, as mudanças que afectam todos os mercados requerem que as organizações reavaliem as suas percepções, valores e comportamentos para que possam reagir rapidamente às novas condições concorrenciais, lançando novos produtos e serviços e/ou desenvolvendo novos processos de produção. Assim, a capacidade de uma organização aprender de forma útil

constitui um requisito essencial de sucesso na sua inter-relação com o ambiente que a rodeia, o qual se encontra em permanente transformação.

Nesse contexto de Aprendizagem Organizacional, o Conhecimento é o foco da vantagem competitiva no mercado. De acordo com NONAKA (1997) "*numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte garantida de vantagem competitiva duradoura é o Conhecimento*".

Estudos desenvolvidos por COLLINS E PORRAS (1995) e NONAKA E TAKEUCHI (1997), de entre outros, demonstram que as organizações mais bem sucedidas nesse ambiente de *turbulência competitiva* são aquelas que transformam em diferencial competitivo a aprendizagem desenvolvida no confronto aos desafios dos novos tempos.

Uma série de autores, onde se destacam ARGYRIS E SCHON (1978), enfatizam a importância da Aprendizagem Organizacional como condição de sobrevivência organizacional em ambientes instáveis e de mudança. Argumentam que é necessário que os membros da organização tenham convicção sobre a importância da aprendizagem, para transformar as organizações em sistemas de aprendizagem, para fazer acontecer as transformações necessárias.

Outros autores como HANDY (1994), DE GEUS (1999) e SENGE (2000) também dão importância à Aprendizagem Organizacional como forma de se manterem competitivas e com maior possibilidade de sobrevivência. A aprendizagem, de acordo com KIM (1998), significa aquisição de conhecimento e habilidades, abrangendo, assim dois significados: aquisição de habilidades, ou *know-how*, que implica capacidade física de produzir alguma acção; e a aquisição de *know-why*, que implica na capacidade de articular uma compreensão conceptual de uma experiência. KIM (1998) destaca ainda que todas as organizações aprendem, consciente ou inconscientemente; algumas promovem deliberadamente a Aprendizagem Organizacional, desenvolvendo capacidades consistentes com os seus objectivos; outras, no entanto, não fazem esforços direccionados, adquirindo hábitos contraproducentes.

Já na concepção de GARVIN (1998) a organização aprende quando está capacitada a criar, adquirir e transferir conhecimentos e a modificar os seus comportamentos, para reflectir novos conhecimentos e *insights*. DOGSON (1993) entende as organizações em aprendizagem como a maneira pela qual elas acumulam e organizam o conhecimento em torno das suas actividades, adaptam e desenvolvem a eficiência organizacional pela melhoria na utilização das habilidades humanas. Ele expõe algumas premissas: *a organização aprende mesmo*

quando erra; apesar da organização ser composta de pessoas ela aprende como um todo; a aprendizagem ocorre em todas as actividades da organização em diferentes níveis e velocidades.

A essência da Aprendizagem Organizacional, segundo SHAW E PERKINS (1994), é a capacidade que uma organização tem de adquirir conhecimentos com a sua experiência e com as experiências alheias, actuando para modificar-se de acordo com esses conhecimentos.

A organização que aprende é uma organização com capacidade “*de criar, adquirir, e transferir conhecimento e de alterar o seu comportamento, de modo a reflectir novos conhecimentos e perspectivas*” (GARVIN 1993). Neste sentido, para este autor, as organizações deste tipo dependem da capacidade de criação e utilização eficaz do conhecimento.

Para GARVIN (1998) a *learning organization* é aquela particularmente hábil na aprendizagem do conhecimento organizacional, em que, a aprendizagem não é meramente reactiva mas intencional e oportuna, criando flexibilidade e agilidade para que a organização trabalhe com a incerteza. As pessoas consideram-se capazes de gerar novas formas de criar os resultados que mais desejam, sendo que as mudanças caminham lado a lado com a aprendizagem criando raízes, levando, desta forma, à criação de *Memória Organizacional*.

Este autor destaca, deste modo, que para atender a todas estas necessidades de mudança, muitas organizações começam a incorporar a capacidade de adquirir continuamente novos conhecimentos organizacionais.

Para NONAKA (1997), a organização criadora de conhecimento é aquela que inova continuamente, que usa de inteligência para criar novas formas de conhecimento, tornando-as fontes de conhecimentos tecnológicos aplicadas em produtos e processos. E ainda, que esse conhecimento encontra-se dentro da organização, embutido em todos os sectores, sendo posteriormente incorporado no seu potencial. Entretanto, é preciso criar um senso de comprometimento entre o colaborador e a organização, explorando ao máximo essa relação simbiótica.

Na mesma linha de pensamento, NEVIS e DiBELLA (1999) apresentam a organização que aprende como aquela que possui a capacidade de adaptar-se às mudanças que ocorrem no seu ambiente e de reagir às lições trazidas pela experiência por meio da alteração do seu comportamento organizacional.

No que se refere à Aprendizagem Organizacional, o marco teórico fornecido por estes autores, aponta a existência de três perspectivas de compreensão do assunto. A primeira perspectiva é identificada como *normativa*, e considera que a Aprendizagem Organizacional é gerada a partir da acção estratégica e da interacção entre os componentes da organização, existindo uma relação de dependência entre cultura e aprendizagem organizacional. Além de SENGE (2000), GARVIN (2000) e outros estudiosos são adeptos desta concepção.

A segunda perspectiva de entendimento das organizações de aprendizagem é a *desenvolvimental*, segundo a qual as organizações passam por estágios de aprendizagem ao longo do seu processo de desenvolvimento organizacional, registando-se uma evolução paralela entre a aprendizagem e a cultura organizacional. Estudiosos como ARGYRIS E SCHON (1996) compartilham deste modo de pensar.

A perspectiva *capacitacional* é a terceira forma de compreender as organizações de aprendizagem. Segundo NEVIS E DiBELLA (1999), Aprendizagem Organizacional é um conceito óbvio, existindo uma relação intrínseca entre aprendizagem e cultura organizacional. O cerne da questão estaria em entender como, quando e o que se aprende na organização, destacando-se o que os seus colaboradores são capazes de aprender e como aprendem.

Dessa forma, uma estratégia válida para as organizações aprendentes consiste exactamente em estimular a propagação, principalmente a comunicação das informações oriundas do conhecimento explícito, adoptando iniciativas formais de aprendizagem, e, sobretudo, facilitando a formação do conhecimento tácito. Esta transmissão, apesar de mais difícil, pode ser realizada pela experiência, observação, imitação e prática do aprendiz. Uma vez estimulado e consciente da sua importância para a Aprendizagem Organizacional, o colaborador pode ser agente de mudança na organização, actuando em equipas que estarão constantemente em comunicação e partilhando conhecimento, o que concorre para a eficácia organizacional.

Organizações que são incapazes de reter experiência necessitam de reinvestir recursos, por forma a ganhar novamente a competência perdida, quando a aprendizagem não ocorre ao nível organizacional. Organizações que têm capacidade deficiente de aprendizagem e optam pela redução de quadro como técnica de gestão podem ter custos muito elevados a longo prazo.

É este o raciocínio que se considera estar na base dos pressupostos teóricos da abordagem de NEVIS, DIBELLA E GOULD (1995) sobre a Aprendizagem Organizacional. As organizações, enquanto sistemas de aprendizagem, são condicionadas pela cultura organizacional, onde coexistem factores que facilitam e/ou inibem a aprendizagem e de onde decorrem uma variedade de estilos de aprendizagem.

Destaque-se, desde já, a proximidade desta abordagem com a de ARGYRIS E SCHON, onde é a estrutura organizacional que condiciona a possibilidade de desenvolvimento dos processos de aprendizagem. Se em ARGYRIS E SCHON (1996) se admite uma forte influência da cultura, estratégias e estruturas organizacionais na Aprendizagem Organizacional (SANTIAGO, 1999), em NEVIS, DIBELLA E GOULD (1995) o ponto de partida é ele próprio supra-individual, no sentido em que a Aprendizagem Organizacional é um fenómeno colectivo que tem uma existência autónoma dos indivíduos, pois o seu conteúdo mantém-se na organização face à rotatividade externa dos sujeitos. Entendem-se as duas abordagens como complementares no sentido em que o modelo de NEVIS, DIBELLA E GOULD (1995), se focaliza mais nos factores que remetem para a mobilização de conhecimentos, enquanto o modelo de ARGYRIS E SCHON (1996) se focaliza mais na produção de saberes.

Este conceito leva a entender que o conhecimento deve ser partilhado e disseminado dentro das organizações, pois a centralização do saber operacional das organizações não pode estar na cabeça de poucos. Isto fadará a organização ao insucesso, à insegurança administrativa, pois se toda a estrutura da edificação do conhecimento organizacional estiver alicerçada em poucos pilares, com certeza a falta de algum deles pode provocar o desmoronamento. Assim, a aprendizagem envolve a maneira como se processam a experiência e o conhecimento, pois, enquanto as organizações funcionarem, a experiência não terá fim e, conseqüentemente, a aprendizagem também não.

2.4. Ciclo de Conhecimento

A literatura da aprendizagem organizacional tem sido estudada de diversos modos, por autores como HUBER (1991), GARVIN (1993), NEVIS, DIBELLA E GOULD (1995). Um desses estudos foi o conduzido por HUBER (1991) que propõe uma construção de quatro estádios considerados como essenciais para o processo de aprendizagem organizacional: *aquisição do*

conhecimento – que é o desenvolvimento ou criação de habilidades, *insights* e relacionamentos – foco a nível individual; *disseminação do conhecimento* – que ocorre pela partilha do que foi aprendido, a qual conduz a novos entendimentos e novas interpretações – foco a nível organizacional; *utilização do conhecimento* – a qual permite a integração da aprendizagem de tal modo que se torne amplamente disponível e possa ser generalizada para novas situações – foco a nível organizacional, e finalmente a criação de *memória organizacional* – foco a nível organizacional.

Com base neste trabalho de GEORGE HUBER (1991), e por defenderem que este processo não era linear, pois, designadamente, a aquisição de saberes não se limitava à primeira fase, sendo transversal a todas as restantes, NEVIS, DIBELLA E GOULD (1995) conceberam um ciclo da aprendizagem organizacional formado por três desses estádios: Geração ou Aquisição do Conhecimento, Disseminação do Conhecimento e Uso do Conhecimento.

Neste trabalho, ambas as abordagens foram conjugadas, tendo sido, com base no ciclo de NEVIS, DIBELLA E GOULD (1995), desenhado um ciclo - Ciclo de Conhecimento - constituído pelos quatro estádios de HUBER (1991), onde se encaram os diferentes estádios como uma cadeia, onde se evidencia a forma interdependente como se relacionam. A interpretação deste ciclo passa por inseri-los num único processo global, o da Aprendizagem Organizacional.

Dizer que ocorreu aprendizagem significa dizer que um novo conhecimento ingressou no sistema organizacional, disseminou-se através dele, tendo sido absorvido. Ao ser utilizado, é incorporado nos processos, tornando-se, deste modo, propriedade da organização ao estar sempre acessível, criando-se desta forma, a *memória organizacional*. A ocorrência da Aprendizagem Organizacional exige a realização de todos os quatro processos que compõem o ciclo. O Ciclo do Conhecimento encontra-se esquematizado na figura 2.

Ciclo do Conhecimento

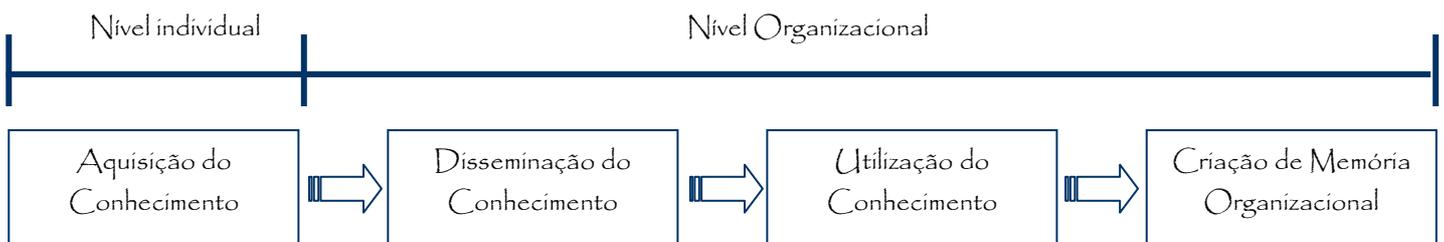


Fig.2 –Ciclo do Conhecimento

Como ficou demonstrado pela revisão da literatura abordada, há condições inibidoras que, com maior ou menor força, impedem o desenvolvimento dos processos de aprendizagem. Não obstante, é um processo que tem sempre como ponto de partida a aprendizagem individual. A questão que se coloca é da transposição desta para o nível organizacional. São os diversos factores facilitadores que vão condicionar o tipo de transferência possível, em determinado contexto organizacional, da experiência individual para a *Memória Organizacional*, sendo que a generalização da Aprendizagem Organizacional, bem como a mobilização dos conhecimentos, podem ser incentivadas ou dificultadas pelos mesmos.

Seguindo o raciocínio exposto, e acrescentando-o ao anteriormente elaborado com base na revisão da literatura, a Aprendizagem Organizacional é sustentada pela aprendizagem individual, dependendo ambas de diversos factores inerentes à própria organização, mais ou menos propícios ao seu desenvolvimento, difusão e generalização. Neste âmbito, os sujeitos são os actores do processo de Aprendizagem Organizacional por via do seu processo de aprendizagem individual, onde, quer na aquisição de saberes, quer na sua disseminação e utilização, quer ainda na sua tradução em memória organizacional, são condicionados por diversos desses factores.

Existe uma dinâmica de reciprocidade entre as aprendizagens individual e organizacional, em que os diferentes níveis de aprendizagem se encontram sobredeterminados pela própria organização. Por um lado, esta está na sua origem e, por outro, constitui igualmente resultado no sentido em que os processos de aprendizagem contribuem para a sua constante estruturação e reestruturação.

Neste sentido, também NONAKA E TAKEUCHI (1997) questionam como o conhecimento individual é transposto ao nível organizacional. Baseadas em práticas de informação e comunicação, estes autores postulam diferentes formas de criação e transmissão dos saberes entre os trabalhadores de uma organização, sendo que para eles o processo dá-se através da *espiral do conhecimento*. Nesta, o conhecimento tácito é mobilizado e ampliado organizacionalmente através de quatro formas de conversão:

1. *socialização*: transformação do conhecimento tácito em tácito – através das interacções entre pares processa-se a transmissão de um saber tácito detido por um ou mais sujeitos a outro(s), criando-se um saber partilhado, igualmente tácito;

2. *explicitação*: transformação do conhecimento tácito em explícito – implica um processo de formalização em que os sujeitos recorrem, frequentemente, a metáforas, desenhos e imagens, constituindo o processo chave de transmissão dos conhecimentos, base do saber conceptual ou teórico;
3. *combinação*: transformação do conhecimento explícito em explícito – cria-se um novo saber sistemático resultante do diálogo entre sujeitos na posse de fontes de informação complementares;
4. *interiorização*: transformação do conhecimento explícito em tácito – implica a partilha dos saberes e integração por toda a organização, tornando-se assim parte integrante da sua cultura, que se inicia no nível individual, vai subindo, cristalizando em níveis ontológicos superiores, cruzando fronteiras entre sectores, departamentos, divisões e organizações.

A criação e partilha de Conhecimento constituem actividades intangíveis que não podem ser supervisionadas nem forçadas. Ocorrem, apenas quando os indivíduos cooperam voluntariamente (CARVALHO, 2003). Neste sentido, a gestão participativa nas organizações contemporâneas promove a transferência da aprendizagem individual para a organizacional, ao facilitar o intercâmbio de informações e experiências entre os colaboradores nas práticas de trabalho e os processos decisórios.

Os caminhos a trilhar nesta forma de gestão pelo conhecimento são apresentados por WAH (2000), ao defender que só se torna possível ao "*criar um ambiente de aprendizagem interactiva na qual as pessoas transfiram prontamente o conhecimento, internalizem-no e apliquem-no para criar novos conhecimentos*".

Neste contexto, e segundo DAVENPORT E PRUSAK (1999), o objectivo da Disseminação do conhecimento é apresentá-lo de forma acessível aos que dele necessitem, transferindo o conhecimento que está nas mentes das pessoas para documentos, banco de dados e outras formas estruturadas, por forma a torná-lo organizado e o mais claro possível.

Algumas formas de transferência e disseminação do conhecimento são bastante formais, enquanto que outras se caracterizam pela informalidade. Segundo DAVENPORT E PRUSAK (1999), a informalidade é defendida como sendo a melhor forma de transmitir efectivamente o conhecimento. Argumenta que as organizações contratam pessoas brilhantes, no entanto,

infelizmente, isolam-nas ou sobrecarregam-nas de trabalho, deixando-lhes pouco tempo para pensar e partilhar. Ele resume as estratégias de transmissão do conhecimento “*em descobrir maneiras eficazes de permitir que os indivíduos conversem e escutem o que se tem a dizer*”. A principal maneira de transmiti-lo dá-se de forma espontânea e não estruturada, através de conversas entre pessoas.

Observa-se que tanto os meios informais como os formais são utilizados para a disseminação do conhecimento, sendo os informais mais adequados à transmissão do conhecimento tácito. Os meios formais e a tecnologia, por sua vez, são importantes para a disseminação do conhecimento explícito. O importante da questão é a necessidade de que a disseminação ocorra de forma eficaz e que todos os membros de uma organização internalizem o conhecimento e o utilizem.

Para SENGE (2000), um ponto fundamental a ser levado em consideração para utilizar a aprendizagem nas organizações como um diferencial competitivo, é o trabalho em equipa, tratando-se de uma forma diferente de cooperação, com a dependência da excelência do trabalho individual de cada um, dos resultados e da capacidade de os indivíduos trabalharem em conjunto.

NEVIS, DIBELLA E GOULD (1996) confirmam que a maioria dos estudos sobre Aprendizagem Organizacional se tem preocupado mais com a *aquisição* de conhecimento e em menor grau com a *disseminação* do conhecimento adquirido. Entretanto, sabe-se menos sobre o processo de assimilação e utilização, que segundo HUBER (1991) é tido no final como *memória organizacional* e também, como o estadio no qual o conhecimento se torna institucionalmente disponível e não propriedade de determinadas pessoas ou grupos.

Porém, na nossa opinião, os estudos de Aprendizagem Organizacional devem-se preocupar com os quatro estadios do processo, visto que a aquisição, a disseminação e a utilização do conhecimento são uma dinâmica cíclica da transformação de informações em conhecimento para serem utilizados da maneira mais fácil, rápida e eficaz pelos colaboradores da organização, proporcionando com isso, melhores resultados.

Neste sentido, podemos afirmar que os processos de Aprendizagem Organizacional, apesar de terem como ponto de partida a aprendizagem individual, são processos organizacionais, que se constroem pelo desenvolvimento de um sistema de referências comuns aos trabalhadores das organizações. As organizações não possuem cérebros, mas possuem algum tipo de

sistemas cognitivos e de *memórias*, na medida em que desenvolvem as suas ideologias ao longo do tempo. Estes sistemas de referências implicam, quer na sua constituição, quer na sua manutenção, dinâmica, trocas, diálogos e confrontos entre os saberes dos colaboradores e a sua integração, após consenso e validação, em *mapas cognitivos* específicos das organizações (ARGYRIS E SCHON, 1996).

Os *mapas cognitivos* ou *mapas mentais organizacionais* são definidos enquanto quadros organizados que definem as características do sistema organizacional através de padrões e princípios estruturadores, os quais ilustram a interdependência existente entre as partes, que orientam a acção dos trabalhadores e as suas modalidades de relacionamento (ARGYRIS E SCHON, 1996).

O conceito de estrutura organizacional de MINTZBERG (1995) permite ilustrar o que está aqui em causa. As estruturas organizacionais assumem configurações diversas entre organizações, são dinâmicas e mutáveis, ainda que sejam constituídas por traços, que se mantêm independentes dos sujeitos que as integram, compondo um quadro definido que tende a manter-se e a limitar as mudanças implementadas. É neste sentido que se utiliza o conceito de *mapa cognitivo* para designar as normas e regras (como é o caso dos organigramas ou das instruções de trabalho) e as rotinas instituídas nas organizações, as quais constituem os seus princípios estruturadores.

O conceito de *memória organizacional* é entendido, nesta perspectiva, como o repositório do conhecimento adquirido, através das normas lógicas, valores e rituais que regulam o funcionamento quotidiano das organizações. Trata-se de um conjunto de regulações que orientam as organizações, sem que, muitas vezes, haja um conhecimento explícito e acessível por parte de todos os trabalhadores acerca das mesmas. São produzidas pelos sujeitos que as integram e, independentemente da permanência ou não destes nas organizações, adquirem e preservam um dinamismo e uma lógica próprios, decorrentes do contexto organizacional onde se criam e consolidam. Remete deste modo para componentes organizacionais que se encontram em constante processo de construção e reconstrução, ao integrar os contributos das experiências presentes no capital acumulado das experiências passadas.

Partindo deste tipo de raciocínio analógico, a Aprendizagem Organizacional tem lugar quando as acções ou as mudanças desenvolvidas por determinados sujeitos, no seio das organizações, são seguidas de alterações cognitivas e comportamentais por parte ou pela totalidade dos

colaboradores e concretizadas em mudanças observáveis em diversas áreas das organizações. Estas são integradas na *memória organizacional* através das interações, da troca e dos diálogos estabelecidos entre os colaboradores no seio da organização.

Segundo ARGYRIS E SCHON (1996), a *Memória Organizacional* constitui um dos recursos chave dos *mapas cognitivos* existentes nas organizações, ao remeter para o *mapa do passado* da organização. A memória organizacional pode encontrar-se apenas memorizada na mente dos indivíduos ou em ficheiros e documentos ou ainda na memória dos computadores. Também estes autores defendem que integra frequentemente informação inacessível à maioria dos sujeitos, sendo um dos objectivos propostos pela vertente operacional desta corrente, reunir a informação inacessível num quadro organizado capaz de satisfazer os objectivos de aprendizagem e de actuação (ARGYRIS E SCHON, 1996).

As organizações precisam de ter a capacidade de criar conhecimento, disseminá-lo internamente e incorporá-lo nos produtos, serviços e sistemas. A memória organizacional está presente quando se observa que nas organizações os funcionários mudam, as lideranças se modificam, mas existe sempre uma memória remanescente que preserva comportamentos, normas, valores e modelos mentais.

“O conhecimento acumulado externamente é compartilhado de forma ampla na organização, armazenado como parte da base de conhecimentos da empresa e utilizado pelos envolvidos no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos. Ocorre algum tipo de conversão e este processo de conversão – de fora para dentro e para fora novamente, sob a forma de novos produtos, serviços ou sistemas, é a chave para entender os motivos do sucesso das empresas japonesas”. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997)

Segundo HUBER (1991) *“uma organização aprende se, através do processamento de informação, a gama dos seus comportamentos potenciais for alterada”*, de onde se denota a focalização apenas na aprendizagem organizacional e não na aprendizagem individual. ARGYRIS E SCHON (1996) reforçam esta focalização ao dizer que *“para que seja organizacional, a aprendizagem que resulta da análise organizacional tem de se tornar contida nas imagens da organização existentes nas mentes dos seus membros e/ou nos artefactos epistemológicos (os mapas, as memórias e os programas) contidos no ambiente organizacional”*. ATTEWELL (1992) acrescenta ainda um contributo importante para esta

distinção quando estabelece que “a organização aprende apenas na medida em que as capacidades e os critérios individuais se tornam presentes nas rotinas, nas práticas e nas crenças que perduram para além da presença dos indivíduos que as originaram”.

Segundo STATA (1997),

“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 objectivos e estejam comprometidos em tomar as medidas necessárias à mudança”.

Segundo o mesmo autor (1997), “a aprendizagem é construída com base em conhecimentos e experiências passadas - isto é, com base na memória. A memória organizacional depende de mecanismos institucionais (por exemplo, políticas, estratégias e modelos explícitos), usados para reter conhecimento”.

2.5. Factores Facilitadores

Numa estrutura organizacional favorável à aprendizagem, a qual assume uma configuração de carácter orgânico, os enganos, as ameaças e as dificuldades não dão origem a fugas, nem a dissimulações, mas a confrontações e discussões, das quais emergem as resoluções. Porém, este não é um processo linear. Exige, entre outras condições, uma grande motivação por parte dos trabalhadores e vontade de mudança, particularmente incentivada pelos dirigentes. Estes factores que propiciam a análise organizacional são designados por Factores Facilitadores (ARGYRIS E SCHON, 1996; NEVIS, DIBELLA E GOULD, 1995), factores esses que condicionam a Aprendizagem Organizacional, ao facilitarem e/ou inibir a aprendizagem.

Tal como abordado anteriormente, este é o raciocínio que se considera estar na base dos pressupostos teóricos da abordagem de NEVIS, DIBELLA E GOULD (1995) sobre a Aprendizagem Organizacional, de onde desenvolveram um modelo operacional que permite descrever os processos de aprendizagem nas organizações.

O modelo proposto por estes autores, resulta de um estudo empírico que os autores desenvolveram com o objectivo de facultarem às organizações instrumentos que lhes permitissem compreender o seu sistema de aprendizagem. É um modelo suportado por uma análise em empresas com práticas exemplares de aprendizagem, nomeadamente no domínio da resolução de problemas (SANTIAGO, 1999). Saliente-se, porém, que apesar da operacionalização proposta ser, fundamentalmente, na perspectiva dos autores, um instrumento de diagnóstico, não assume uma vertente normativa, nem de gestão. Propõe uma interpretação das organizações como sistemas de aprendizagem através de uma análise meramente descritiva.

O modelo é concebido e organizado em torno de dois eixos: as Orientações da Aprendizagem e os Factores Facilitadores da aprendizagem. As primeiras são definidas a partir dos conceitos de cultura e subculturas organizacionais no sentido em que estas moldam a aprendizagem, resultando daqui uma diversidade de estilos de aprendizagem correspondentes à respectiva diversidade cultural.

Já os Factores Facilitadores decorrem das estruturas e processos que pautam o funcionamento quotidiano da organização, os quais podem apoiar, incentivar ou limitar a aprendizagem – são factores condicionadores, quer do grau de facilidade ou dificuldade com que a aprendizagem ocorre, quer da quantidade e qualidade da aprendizagem efectivamente existente na organização.

Neste sentido, os Factores Facilitadores, reflectem a forma pela qual a aprendizagem ocorre dentro da organização. Os padrões que definem o estilo de aprendizagem de uma determinada organização, representam as práticas de aquisição, disseminação e uso do conhecimento, sendo, ainda, identificados os níveis de aprendizagem existentes na organização. Nesse contexto, representam os elementos que ajudam a entender os processos de aprendizagem, ao compreender os seus condicionantes. Os Factores Facilitadores estão apresentados no quadro 1 da página seguinte, segundo o Modelo do Sistema de Aprendizagem Organizacional.

Quadro 1. Modelo do Sistema de Aprendizagem Organizacional

Factores Facilitadores de aprendizagem organizacional		
<p>1. Imperativo de analisar o meio externo Reunir informações sobre as condições e práticas exteriores; procurar compreender o meio-ambiente externo em contraste com o ambiente interno para lhe responder da forma mais adequada</p>	<p>2. Gap de desempenho Percepção partilhada de um <i>gap</i> existente entre o desempenho actual e o desejado; pequenas falhas no desempenho (<i>gaps</i> negativos) encaradas como oportunidades para aprender, isto é, para se desenvolverem novas competências que ajudem a ultrapassar o problema</p>	<p>3. Preocupação com a medida/ indicadores de desempenho Esforço considerável despendido na definição e medida de factores-chave quando se desenvolvem projectos arriscados e em novas áreas; esforço para se estabelecerem medidas específicas e quantificáveis; discussão acerca dos resultados como uma actividade de aprendizagem</p>
<p>4. Atitude experimental Preocupação em incentivar a experimentação (tentativa/erro); apoio ao desenvolvimento de novas desafios; curiosidade sobre como tudo funciona; as “falhas” são aceites, não são punidas; as mudanças nos processos de trabalho, políticas e estruturas constituem uma oportunidade de aprendizagem. As chefias passam a encarar o processo de produção como local de aprendizagem onde os trabalhadores podem experimentar novas formas de o realizar.</p>	<p>5. Clima de abertura Acesso à informação com a criação de canais de comunicação abertos dentro da organização; os problemas e erros são partilhados, não escondidos; debate e conflito são maneiras aceitáveis de resolução de problemas; aprendizagem informal pelas situações quotidianas; as sugestões são aceites; há possibilidades de se contactar e experimentar outras situações de trabalho</p>	<p>6. Educação contínua Compromisso por parte da organização no sentido de educar todos os trabalhadores; apoio ao crescimento e desenvolvimento de todos os trabalhadores, não apenas nas suas áreas de actuação laboral, como igualmente noutras</p>
<p>7. Variedade operacional Variedade de métodos, procedimentos e sistemas; apreciação da diversidade; definições pluralísticas de competências e, por isso, maior capacidade de resposta a uma diversidade de estímulos e interpretações</p>	<p>8. Múltiplos mentores/agentes de aprendizagem Novas ideias e métodos avançados pelos trabalhadores de todos os níveis; quanto mais mentores/defensores a organização tiver para introduzir alterações, mais rápida e facilmente a aprendizagem se desenvolve</p>	<p>9. Envolvimento das chefias e líderes Os líderes que especificam a visão da organização devem estar dedicados à sua implementação, interagindo, frequentemente, com os restantes trabalhadores da organização. As chefias devem estar verdadeira e activamente envolvidas na implementação desta visão estratégica</p>
	<p>10. Perspectiva sistémica Interdependência das unidades organizacionais; os problemas e as soluções são encarados em termos de relações sistémicas entre os processos; ligações entre as necessidades e objectivos da unidade e as necessidades e objectivos da organização</p>	

Quadro 1. Adaptado de Nevis, DiBella e Gould (1995)

Analisando os Factores Facilitadores, segundo NEVIS, DIBELLA E GOULD (1995), estes remetem para as condições que constituem as estruturas e os processos que facilitam ou inibem, quer do ponto de vista qualitativo, quer quantitativo, a aprendizagem, dando conta da forma como esta é efectivamente realizada. Estes são genéricos, podendo observar-se em qualquer organização, independentemente do estilo de aprendizagem.

Considera-se com NEVIS, DIBELLA E GOULD (1995) que as consequências destes Factores Facilitadores no domínio do desenvolvimento cognitivo dos sujeitos, da sua vontade de mobilizar o conhecimento em competências e de o generalizar ao grupo e à organização, ficam dependentes de um conjunto de factores de carácter psicossocial, tais como a satisfação no trabalho e a auto estima, e face aos quais assumem, na perspectiva adoptada neste trabalho, um estatuto privilegiado na abordagem do Ciclo do Conhecimento.

Neste sentido, os Factores Facilitadores, correspondem às estruturas e acções/processos que determinam a facilidade ou a dificuldade com que a organização aprende e a extensão de aprendizagem que é alcançada, definindo deste modo o que promove uma aprendizagem efectiva.

Na perspectiva que se adopta neste trabalho, considera-se que os Factores Facilitadores se poderão relacionar directamente com os diferentes estadios do Ciclo de Conhecimento, procurando-se constatar até que ponto estes se concretizam em práticas quotidianas que propiciam ou não a aprendizagem por parte dos trabalhadores do núcleo operacional de enfermagem, propondo-se uma abordagem da aprendizagem ao nível dos trabalhadores, a partir de condicionantes de nível organizacional.

Neste sentido, o esquema apresentado de seguida (figura 3) pretende demonstrar essa relação entre os diferentes Factores Facilitadores e os quatro estadios do Ciclo de Conhecimento.

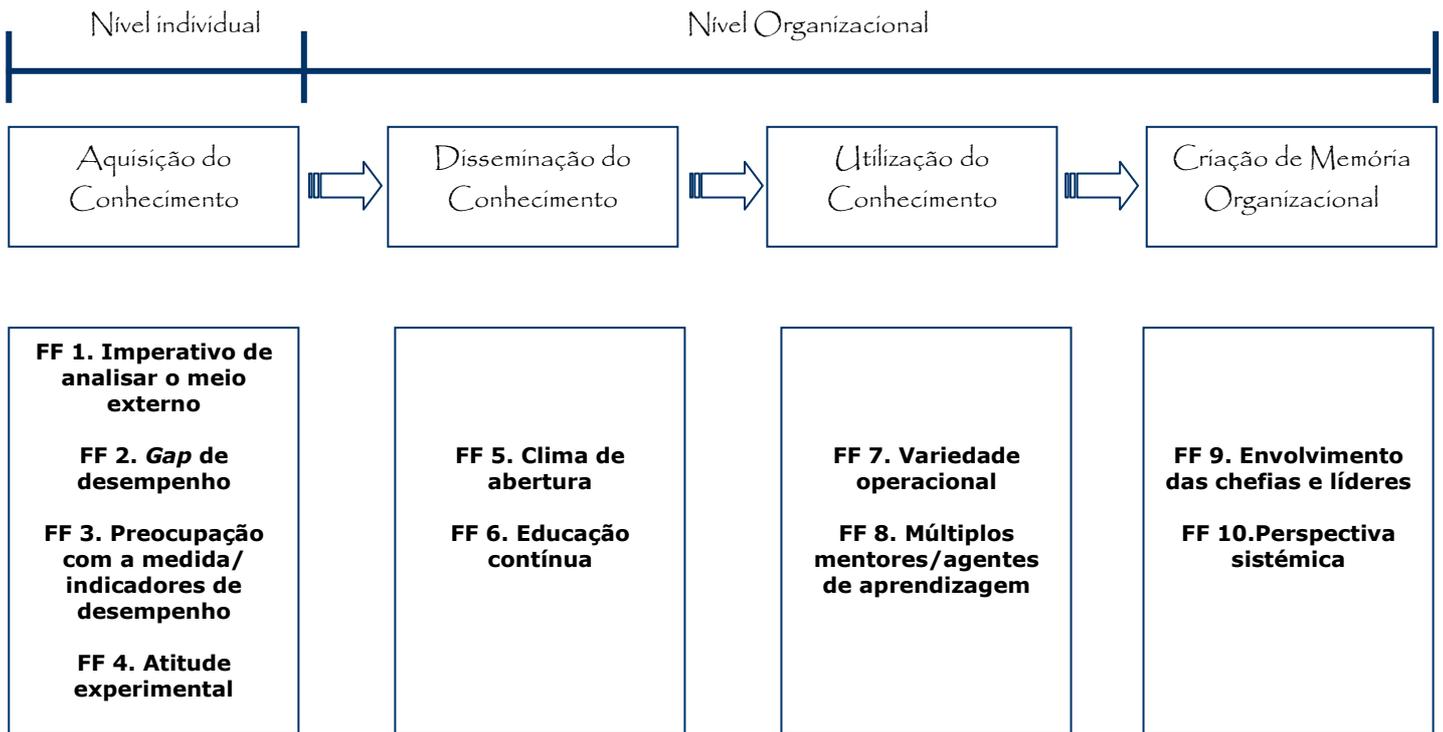


Fig.3 – Interação entre Ciclo do Conhecimento e Factores Facilitadores

Na perspectiva de ARGYRIS E SCHON (1996), estes factores facilitadores ou inibidores da aprendizagem constituem as teorias-em-uso organizacionais que condicionam a aquisição de saberes pela oportunidade de detecção e correcção de erros, que ampliam ou limitam a possibilidade de reformulação dos pressupostos que estão na base dos erros e criam as condições de disseminação e de utilização dos saberes. A alteração de pressupostos exige a oportunidade de discussão dos mesmos com o objectivo de estabelecimento de novos consensos que permitam estabelecer novas normas. Este processo de mudança e aprendizagem não é descomprometido. São as configurações organizacionais que, por serem mais ou menos permissivas ao erro, criam uma cultura organizacional marcada, em maior ou menor grau, por rotinas defensivas que, respectivamente, inibem ou potenciam as oportunidades de aprendizagem individual e organizacional.

Transversal às abordagens da Aprendizagem Organizacional encontra-se a importância assumida pelas práticas de informação e de comunicação, dado que constituem instrumentos fundamentais de troca e cooperação: os sujeitos adquirem e transmitem saberes por via dos contactos com os outros, nomeadamente pela escuta e troca de opiniões acerca da resolução

de problemas; é por esta via que têm acesso à retroacção informativa sobre, designadamente, o desempenho laboral ou desempenho organizacional. As práticas partilhadas de informação e de comunicação dependem das configurações organizacionais e de gestão, não sendo a sua partilha compatível com estruturas organizacionais hierárquicas e modelos de gestão directa rígidos, condições impeditivas da aquisição, utilização e generalização da aprendizagem, segundo os autores.

No quadro do modelo analítico que orienta este trabalho, são as práticas organizacionais que definem os factores fundamentais de facilitação ou inibição da aprendizagem individual, bem como, e particularmente, da sua disseminação e utilização, mais ou menos generalizada, aos níveis colectivo e organizacional. Estes factores de aprendizagem não são aferidos unicamente em relação às práticas da direcção, mas alargados a toda a organização, centrando-se a análise desenvolvida neste trabalho na sua operacionalização ao nível dos colaboradores de uma categoria profissional, os enfermeiros.

Considera-se que, apesar de condicionados pelas configurações organizacionais, qualquer sujeito encerra em si potencialidades para desencadear processos de aprendizagem individual, sendo, por isso, eventual sujeito actor e *motor* da aprendizagem colectiva e organizacional.

Se, por um lado, *as organizações aprendem* por intermédio dos trabalhadores que as integram, por outro, comportam em si mesmas condições facilitadoras ou inibidoras da aprendizagem. As organizações desenvolvem processos de aprendizagem quando a aprendizagem individual se reflecte no funcionamento do grupo e da organização, que por seu turno, constituem factores que favorecem ou inibem os processos de aprendizagem.

Sintetizando a proposta de análise aplicada ao objecto em estudo, centra-se a atenção na organização, considerando enquanto condições propiciadoras ou inibidoras quer da aprendizagem individual, quer da sua passagem para o nível organizacional, a organização em si, com todos os condicionalismos a ela associados.

O raciocínio prossegue com a seguinte premissa: as condições de aprendizagem decorrentes dos condicionalismos existentes são potenciadas ou inibidas, traduzindo-se em condições organizacionais de aprendizagem diferenciadas, no que concerne à sua orientação para processos de aprendizagem aos níveis individual e organizacional.

A compreensão dos processos de aprendizagem nas organizações implica, do ponto de vista que é adoptado, analisar, por um lado, como os sujeitos podem aprender tendo em conta os condicionalismos estruturais da organização, particularmente reflectidos nas configurações organizacionais e, por outro, analisar como estas se constituem em condições propiciadoras ou inibidoras quer do processo de aprendizagem individual (aquisição de saberes), quer da partilha e transferência dos saberes ao grupo e à totalidade da organização (disseminação de saberes), promovendo uma generalização que se concretiza no que se designa, respectivamente, de Aprendizagem Organizacional, quer da transposição individual de saberes em conhecimentos mobilizados em actividade de trabalho (utilização de saberes), com o objectivo final de criação de Memória Organizacional.

Na perspectiva adoptada neste trabalho, as modalidades da articulação entre configurações organizacionais constituem os principais mediadores entre aprendizagem individual e Aprendizagem Organizacional. Parte-se da premissa segundo a qual os condicionalismos organizacionais vão ser determinantes, quer das oportunidades de aprendizagem individual, quer da sua mobilização em conhecimentos, quer ainda da sua transmissão à organização, ou seja, da de todo um processo de Aprendizagem Organizacional.

Esses elementos são imprescindíveis para poder compreender a capacidade de aprendizagem de uma Organização. Esta abordagem, inserida no modelo proposto por NEVIS E DIBELLA (1999), representa os parâmetros essenciais para caracterizar como ocorre a Aprendizagem Organizacional, e quais os Factores Facilitadores que mais se reflectem na mesma, sendo este o objectivo deste estudo.

Após uma análise da revisão da literatura elaborada, denota-se que o tema Aprendizagem Organizacional, embora bastante estudado, não apresenta, no entanto, conhecimento suficiente aplicado aos Serviços de Saúde, concretamente nos serviços de internamento, que justifique o lançamento de hipótese. Neste sentido, justifica-se através de um estudo exploratório, a delineação de Objectivos, por forma a conseguir responder à questão de investigação lançada.

2.6. Objectivos

Tendo por base a questão de investigação:

“De que forma se processa a Aprendizagem Organizacional quando analisada à luz do Ciclo de Conhecimento, definido por NEVIS, DIBELLA E GOULD (1995), no hospital estudo de caso?”

e analisando-a à luz da revisão da literatura elaborada, podemos realçar as premissas daí oriundas, sendo elas:

- ✓ Todos os colaboradores que ingressam numa determinada organização, trazem consigo determinado Conhecimento;
- ✓ As condições de aprendizagem decorrentes dos condicionalismos existentes são potenciadas ou inibidas, traduzindo-se em condições organizacionais de aprendizagem diferenciadas, sendo determinantes quer das oportunidades da aprendizagem individual, quer da sua mobilização em Conhecimento, quer ainda da sua transmissão à Organização;
- ✓ Os Factores Facilitadores podem ser directamente relacionados com os diferentes estadios do Ciclo do Conhecimento;

Tendo por base toda uma panóplia de conhecimentos, foram estabelecidos cinco objectivos secundários do estudo, sendo eles:

- ✓ Fornecer uma abordagem consolidada em referenciais teóricos encontrados sobre a conceituação de Ciclo de Conhecimento, Factores Facilitadores e Aprendizagem Organizacional;
- ✓ Apontar as necessidades básicas e as maiores dificuldades de obtenção de dados para a análise da Aprendizagem Organizacional;
 - Estes dois objectivos foram alcançados através da revisão da literatura efectuada, onde foram estabelecidas definições conceituais e operacionais dos principais termos e variáveis do estudo para que se saiba exactamente o que se quer estudar, medir e descrever, tornando-

se deste modo um critério para julgar a qualidade e validade de constructo do *design* da pesquisa.

- ✓ Compreender de que modo se define o processo de construção e a utilização do Conhecimento na organização em estudo;
- ✓ Compreender até que ponto os estádios do Ciclo do Conhecimento se concretizam em práticas quotidianas, que propiciam ou não a Aprendizagem;
- ✓ Identificar e compreender quais os Factores Facilitadores e de que modo estes condicionam as diferentes etapas do Ciclo do Conhecimento, na organização em estudo;
 - Estes três objectivos pretendem ser alcançados através da análise dos resultados do método de pesquisa adoptado

Com o alcance dos objectivos secundários, pretende-se chegar ao **Objectivo Principal**, o de *Compreender quais os Factores Facilitadores que mais se reflectem na Aprendizagem Organizacional*.

Atingidos os objectivos, é esperado que o presente estudo auxilie com uma metodologia de análise da Aprendizagem Organizacional e colabore numa melhoria da definição do Ciclo de Conhecimento diferenciado, tendo em conta as características específicas e concretas da apresentação deste estudo face a uma Organização de Saúde.

CAPÍTULO III – MÉTODO DE PESQUISA

3.1. Princípios Metodológicos

Este capítulo aborda aspectos relativos aos procedimentos metodológicos utilizados na realização do estudo, caracterizando a estratégia de pesquisa, apresentando o método empregue, bem como, a fonte de dados para o estudo, o processo de amostragem e o instrumento de colheita de dados.

O método de pesquisa pode ser considerado como um conjunto de técnicas e/ou procedimentos adoptados a fim de se validar uma hipótese ou para se atingir determinado conhecimento (GIL, 1999).

Tendo por base a revisão teórica sobre metodologia de pesquisa, este estudo envolve o método exploratório, numa abordagem quantitativa, realizada pelo estudo de caso, mediante aplicação de questionário e pela análise documental. Pretendeu-se, desta forma, organizar o trabalho de pesquisa obtendo resultados claros que não suscitem dúvidas a respeito da sua validade e aceitação.

Seguindo um delineamento da pesquisa do tipo exploratório, e segundo MALHOTRA (2001), *“a pesquisa exploratória é um tipo de pesquisa que tem como principal objectivo o fornecimento sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão”*. Esta pesquisa é útil quando há uma vaga noção do assunto, sendo necessário conhecê-lo profundamente para se estabelecer melhor o problema de pesquisa através da elaboração de questões e da criação de Objectivos para os factos e fenómenos a serem estudados.

Optou-se por uma abordagem quantitativa, no sentido da procura de precisão, com preocupação com a medição objectiva e a quantificação dos resultados, por forma a evitar distorções na etapa de análise e interpretação dos resultados, com o objectivo de propiciar uma margem de segurança em relação às interferências obtidas.

Neste sentido, validou-se a pesquisa por intermédio do estudo de caso, o qual permite a análise por unidades do universo, levando à compreensão generalizada do todo ou, até mesmo

possibilitando a formulação de bases para estudos futuros, sistemáticos com alto grau de precisão (GIL, 1999). O método do estudo de caso é igualmente adequado quando as questões abordadas são do tipo "como" e/ou "porquê" ao se investigar um fenómeno actual, como o fenómeno do processo de gestão do conhecimento. Deste modo, a necessidade de se utilizar a estratégia de pesquisa "Estudo de Caso" nasceu do desejo de entender um fenómeno social actual e complexo, estudado e analisado no seu contexto real, enquadrado numa Organização de Saúde.

Analisando toda a pesquisa e segundo GIL (1999), este método de estudo de caso permitiu uma proximidade com os fenómenos estudados, possibilitando desta forma um maior aprofundamento das questões levantadas.

No entanto, e indo de encontro à afirmação de GIL (1999), o estudo de caso apresenta algumas limitações, como sendo a impossibilidade de se fazer generalizações das conclusões obtidas no estudo para toda a população, tendo em vista focalizar a sua atenção em poucas unidades do universo, limitando-se aos casos estudados.

Ainda, torna-se importante destacar que esse método de estudo de caso utilizado teve efectivamente condições de colaborar quanto aos objectivos propostos, sendo relevante para a clarificação da questão e aprofundamento sobre o tema.

A organização em análise, tendo começado por ser uma clínica privada no início dos anos 70, foi inaugurado em 1980 como Hospital do Sector Público Administrativo com uma capacidade de internamento de 142 camas. O Hospital existente nos nossos dias resultou da transformação do hospital existente em Sociedade Anónima e posteriormente em Entidade Pública Empresarial, tendo sido recentemente agregado a outros dois hospitais da área de intervenção.

Em Assembleia-geral realizada em Junho de 2006 foi aprovado o Regulamento Interno que enquadra, orienta e define o funcionamento do Centro Hospitalar e a sua estrutura organizacional, enquanto unidade hospitalar diferenciada e de referência, integrada no Serviço Nacional de Saúde.

O Hospital assume-se hoje como um centro de competências, de actualização tecnológica e de permanente aquisição, produção e divulgação de conhecimentos e valorização dos seus

profissionais na prestação de cuidados de saúde diferenciados, preferencialmente para doentes de alto risco. Considera o Hospital estar particularmente vocacionado para as seguintes áreas:

- Medicina Cardiovascular, com especial ênfase na Cardiologia de intervenção e Cirurgia Cardíaca em qualquer idade, integrando o Transplante Cardíaco;
- Nefrologia e Cirurgia Geral, com especial ênfase nas áreas do Transplante Renal e intervenções em doentes de risco.

Por forma a enquadrar todo um contexto físico e de recursos humanos da organização, apresentamos de seguida, sumariamente, as duas categorias básicas de recursos da organização, sendo elas os Recursos Humanos e os Recursos Organizacionais, sendo que mais importante não é o valor individual de cada recurso mas a capacidade de integração dos vários elementos na Organização.

Quanto aos Recursos Humanos, o número de efectivos reportado a 31 de Dezembro de 2003 é de 799, dispostos do seguinte modo: Médicos (148), Enfermeiros (248), Técnicos (100), Administrativos (88), Auxiliares de Acção Médica (105), Outros (110).

Actualmente, a estrutura física do Hospital em estudo é constituída por um edifício principal que integra a totalidade dos serviços clínicos e um segundo edifício lateral àquele onde se localizam os serviços de apoio.

No edifício central, relativamente aos serviços clínicos, encontramos o Serviço de Consultas Externas, o Bloco Operatório com quatro salas, o serviço de hemodinâmica, que dispõe de três salas de intervenção e a Unidade de Cuidados Intensivos (UCI) com 20 camas no total. Os serviços de internamento, que comportam um total de 130 camas, são constituídos pelo Serviço de Nefrologia (Piso 2) com um total de 34 camas, pelo Serviço de Cirurgia Geral (Piso 3), com um total de 35 camas, pelo Serviço de Cirurgia Cardiorácica (Piso 4) com um total de 30 camas, e por fim pelo Serviço de Cardiologia (Piso 5), com um total de 31 camas.

O estudo procurou relacionar a teoria com a prática de modo não interactivo. Neste sentido, os dados primários foram obtidos por meio de revisão literária, tendo sido seleccionado um questionário já existente com perguntas fechadas (MOREIRA, 1997) – Anexo 1. Este engloba um conjunto de questões focadas no problema central, relacionadas com um conjunto de

informações das quais houve necessidade de serem avaliadas ou destacadas como aspectos relevantes para o processo.

Quanto às questões focadas no problema central, estas são num total de 40 questões, com uma escala nominal de resposta de 1 a 5, correspondendo ao número 1 *Fortemente em desacordo*, ao número 2 *Em desacordo*, o número 3 *Nem acordo nem desacordo*, o número 4 *De acordo* e, finalmente, o número 5 correspondendo a *Fortemente de acordo*.

A organização dos dados oriundos do questionário, iniciou-se com o agrupar das 40 questões em dez grupos distintos, do qual faziam parte 4 questões em cada. A cada um destes grupos, correspondia um Factor Facilitador (Anexo 2). Em todos os grupos existia, pelo menos, uma questão invertida. Os dez grupos dos Factores Facilitadores foram, posteriormente, agrupados em quatro grupos, correspondendo cada um deles a um dos quatro estadios do Ciclo do Conhecimento.

Deste modo os Factores Facilitadores 1. IMPERATIVO DE ANALISAR O MEIO EXTERNO, 2. GAP DE DESEMPENHO, 3. PREOCUPAÇÃO COM A MEDIDA/ INDICADORES DE DESEMPENHO, e 4. ATITUDE EXPERIMENTAL, formaram o grupo correspondendo à AQUISIÇÃO. Os Factores Facilitadores 5. CLIMA DE ABERTURA e 6. EDUCAÇÃO CONTÍNUA, formaram o grupo correspondendo à DISSEMINAÇÃO. Os Factores Facilitadores 7. VARIEDADE OPERACIONAL e 8. MÚLTIPLOS MENTORES/AGENTES DE APRENDIZAGEM, formaram o grupo correspondendo à UTILIZAÇÃO, e por fim os Factores Facilitadores 9. ENVOLVIMENTO DAS CHEFIAS E LÍDERES e 10. PERSPECTIVA SISTÉMICA, formaram o grupo correspondendo à MEMÓRIA ORGANIZACIONAL. Foi com base nesta estruturação e organização das questões, que os dados foram analisados.

Deste modo, e em primeiro lugar, a adequação de conceitos foi explorada por toda uma revisão de conceitos, tendo sido as questões de seguida avaliadas após a sua aplicação em questionário piloto a 7 enfermeiros oriundos de outras instituições, com a finalidade de indagar a adaptabilidade da linguagem utilizada.

Esse procedimento permitiu, acima de tudo, reformular a forma de apresentação das perguntas, tornando-as mais objectivas e perceptíveis, sendo fundamental para as correcções necessárias, bem como, para verificar a fidedignidade e operatividade do questionário. E ainda, segundo GIL (1999) "*o pré-teste de um instrumento de colheita de dados tem por objectivo assegurar-lhe validade e precisão. Como é sabido, no caso do questionário, a*

obtenção desses requisitos é bastante crítica". Nenhuma questão apresentou proporção de não-resposta acima de 1%.

Após esta aferição, este instrumento de colheita de dados adoptado, foi aplicado, tendo em vista, os aspectos relevantes para a análise do processo de acordo com os objectivos específicos levantados.

A unidade de análise foi, deste modo, composta por um grupo de profissionais que prescreviam os critérios de inclusão no estudo, sendo eles:

- ✓ Ser enfermeiro
- ✓ Trabalhar na instituição em estudo
- ✓ Trabalhar na instituição em estudo num serviço de internamento
- ✓ Trabalhar na instituição em estudo há mais de 1 ano

Foram então aplicados à unidade de análise, tendo sido a taxa de resposta de cerca de 88%. O tempo médio de preenchimento foi de 20 minutos, dependendo principalmente da motivação do participante.

Levou-se em conta a situação discreta e confidencial que a aplicação do instrumento exigia, utilizando-se sempre o local de trabalho dos respondentes. O preenchimento do questionário foi individual, tendo sido agendado um encontro antecipadamente com as chefias, onde se procedeu a:

- ✓ explicação sobre os objectivos e proposta do estudo;
- ✓ informação sobre o motivo da escolha deste grupo profissional para participar da colheita de dados da pesquisa;
- ✓ apresentação do questionário com explicações gerais e a não obrigatoriedade de assinalar respostas em todos os campos, principalmente aqueles que o respondente desconhecia;
- ✓ esclarecimento de dúvidas sobre os termos utilizados durante o preenchimento
- ✓ agradecimento pela disponibilidade e contribuição aos objectivos da pesquisa.

O questionário engloba, igualmente, uma parte inicial do questionário composto de questões referentes à experiência profissional dos respondentes assim como uma caracterização relativamente a Idade, Género, e Tempo de Serviço, com o objectivo de se obter o perfil profissiográfico da população inquirida, perfil esse seguidamente apresentado e analisado.

3.2. Caracterização da Amostra

Dos 165 enfermeiros que prescreviam os critérios para fazer parte do estudo, 145 participaram no mesmo, através das suas respostas ao questionário aplicado, o que dá uma adesão de cerca de 88%, como anteriormente referido. Quanto a cada serviço, a percentagem de adesão variou um pouco, tendo sido de cerca de 93% para os Pisos 4 e 3, de cerca de 91% para o Piso 5, de cerca de 86% para o Piso 2 e a mais baixa com cerca de 80% para a UCI.

Quanto à constituição da amostra, esta distribui-se segundo o Gráfico 1,

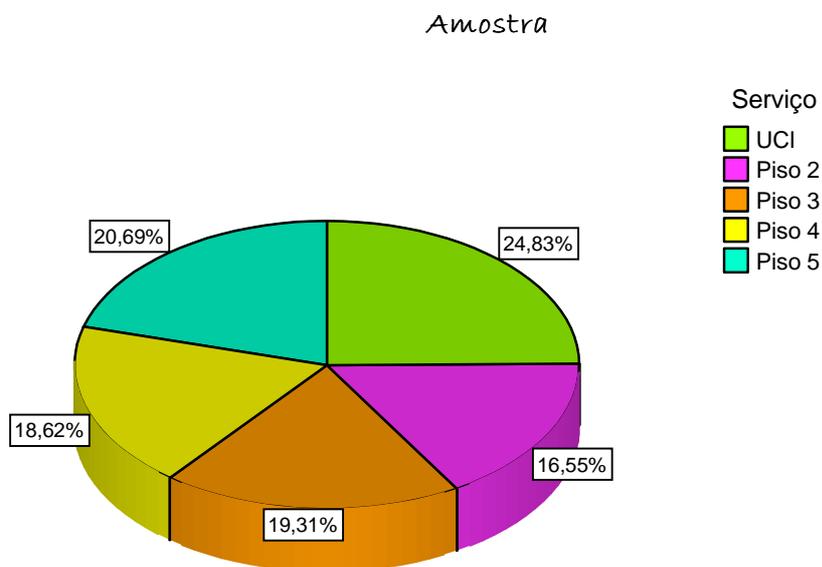


Gráfico 1. Distribuição da amostra pelos diversos Serviços

sendo que se encontra quase igualmente distribuída, havendo, no entanto, uma percentagem ligeiramente superior na sub amostra UCI (com 24,83%), apesar da sua mais baixa adesão ao estudo, o que se explica por este ser o serviço que apresenta, em valores totais, o maior número de enfermeiros na Organização.

Quanto ao Género, a amostra apresenta uma grande percentagem de inquiridos do sexo feminino (75,17%) comparado com o sexo masculino (24,83%), tal como apresentado no Gráfico 2.

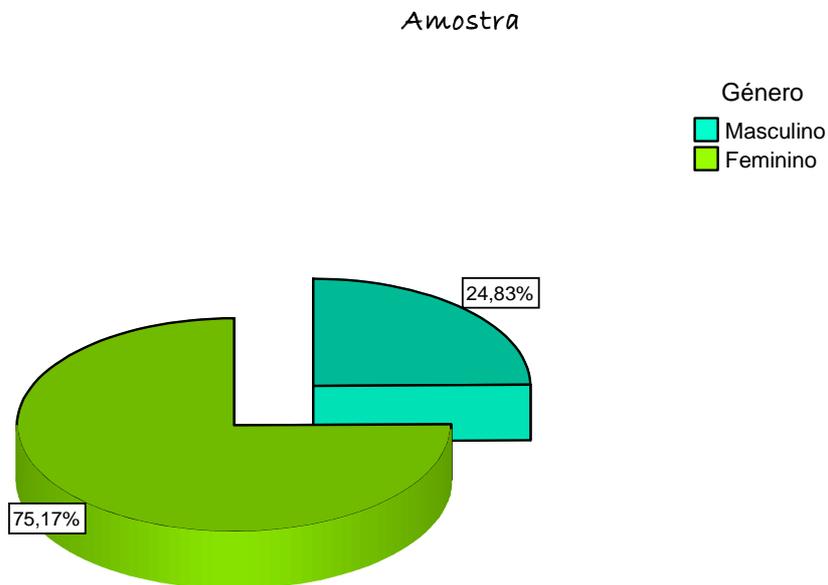


Gráfico 2. Distribuição da amostra quanto ao Género

Este resultado vem ao encontro da população profissional de enfermeiros a nível nacional, no sentido da predominância acentuada do sexo feminino nesta profissão.

Quanto ao Grupo de Idades da amostra, e tal como apresentado no Gráfico 3,

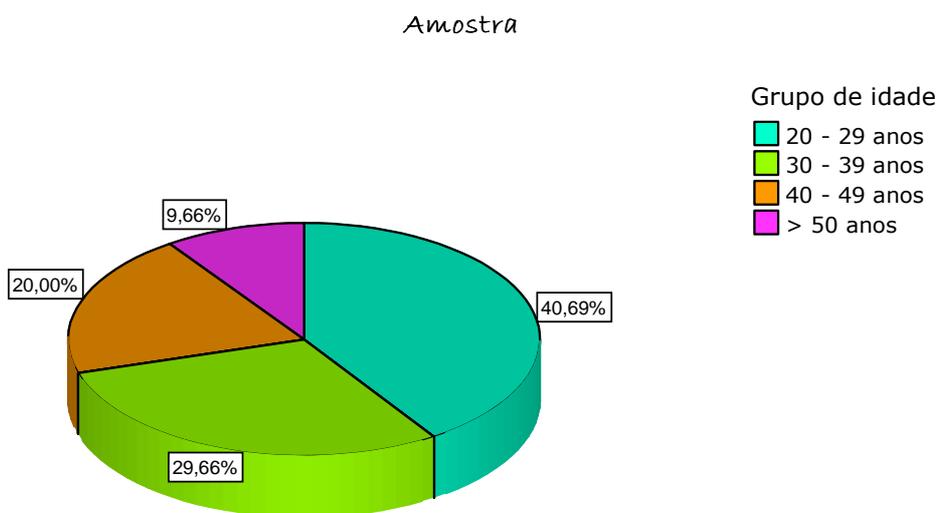


Gráfico 3. Distribuição da amostra quanto ao Grupo de Idades

este apresenta uma maior percentagem no grupo de idades dos 20 aos 29 anos de idade (40,69%) e uma menor percentagem no grupo com idades acima dos 50 anos (9,66%). Esta discrepância poder-se-á dever ao facto de, tendo este estudo incidido em serviços de internamento, onde a grande maioria dos enfermeiros pratica o horário de *rollman*, que inclui os turnos noturno e de fim de semana, é na população de enfermeiros mais jovens, que encontramos maior disponibilidade física, familiar e social para este tipo de horário.

Analisando o Tempo de Serviço, e segundo o Gráfico 4,

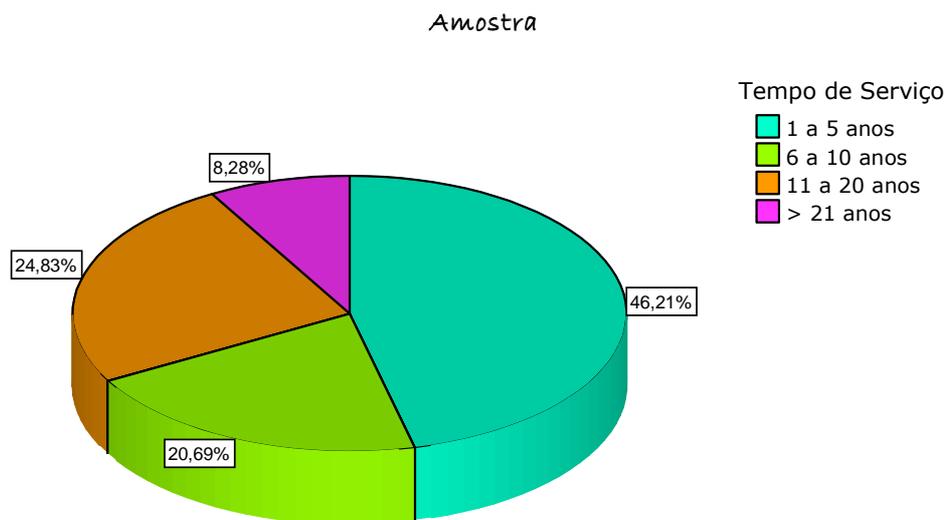


Gráfico 4. Distribuição da amostra quanto ao Tempo de Serviço

este vem ao encontro do gráfico 3 apresentado anteriormente. A uma população jovem, corresponde tempo de serviço com menos anos, sendo que ao grupo com tempo de serviço entre 1 e 5 anos corresponde um valor de 46,21%, enquanto que ao grupo com tempo de serviço acima dos 21 anos, corresponde apenas um valor de 8,28%.

Analisando cada serviço individualmente, quanto ao Género predominante, podemos concluir pelos Gráficos 5, 6, 7, 8 e 9 apresentados de seguida,

Sub Amostra UCI

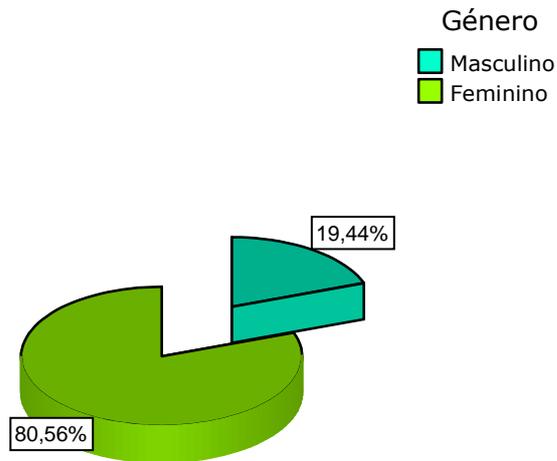


Gráfico 5. Distribuição da sub amostra UCI quanto ao Género

Sub Amostra Piso 2

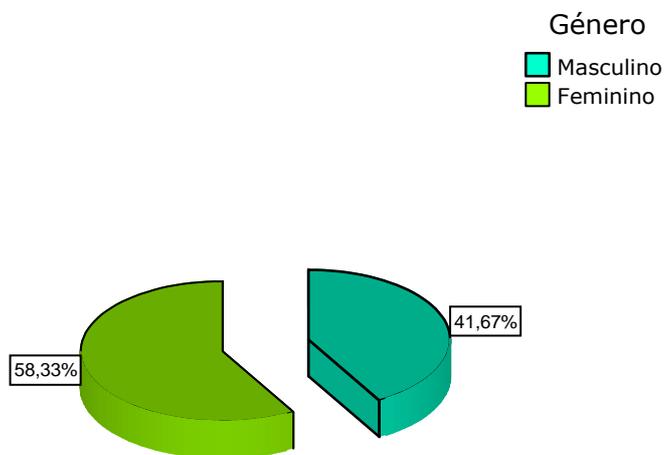


Gráfico 6. Distribuição da sub amostra Piso 2 quanto ao Género

Sub Amostra Píso 3

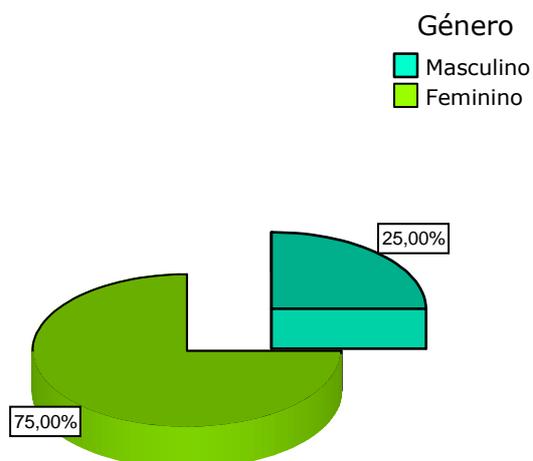


Gráfico 7. Distribuição da sub amostra Píso 3 quanto ao Género

Sub Amostra Píso 4

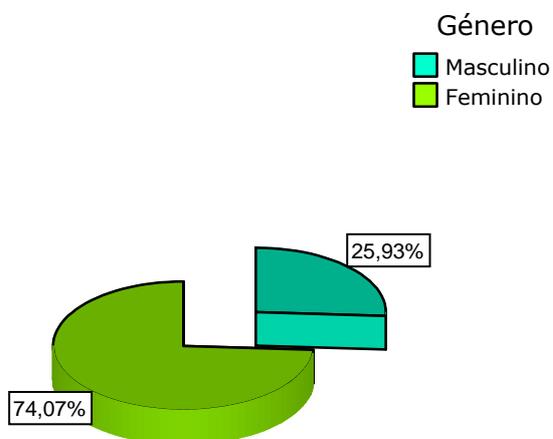


Gráfico 8. Distribuição da sub amostra Píso 4 quanto ao Género

Sub Amostra Piso 5

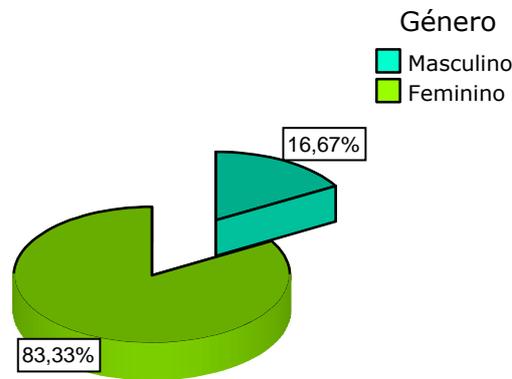


Gráfico 9. Distribuição da sub amostra Piso 5 quanto ao Género

que a tendência do género feminino se sobrepõe ao género masculino se mantém em todos eles. Há, no entanto, e como podemos observar pelo gráfico 9, uma maior discrepância entre os dois géneros na sub amostra Piso 5, onde o sexo feminino apresenta um valor de 83,33% em comparação com uma percentagem reduzida de 16,67% para o género masculino.

No entanto, esta discrepância já não se encontra tão acentuada na sub amostra Piso 2, tal como podemos observar pelo gráfico 6, onde o género feminino representa 58,33% da amostra, muito perto do género masculino com 41,67%. Apesar destas diferenças, a tendência de cada serviço individualmente, vai ao encontro da tendência apresentada pela amostra no seu geral e da realidade da profissão de Enfermagem em Portugal.

Quanto ao Grupo de Idades predominantes e ao tempo de serviço, existem já algumas discrepâncias face aos dados apresentados para a amostra. Os dados apresentados baseiam-se, para o grupo de idades, nos Gráficos 10, 11, 12, 13 e 14, apresentados de seguida.

Sub Amostra UCI

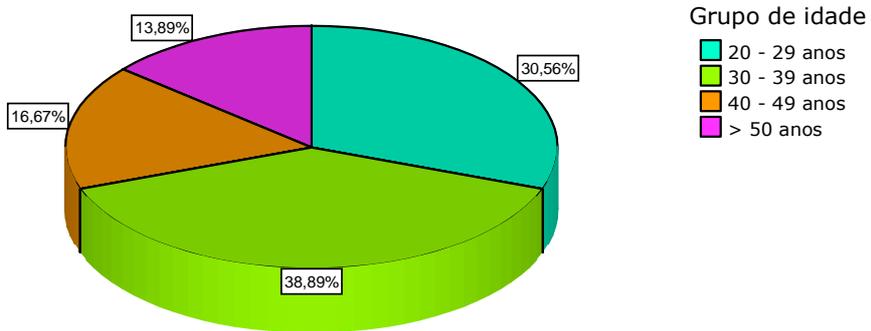


Gráfico 10. Distribuição da sub amostra UCI quanto ao Grupo de Idades

Sub Amostra Piso 2

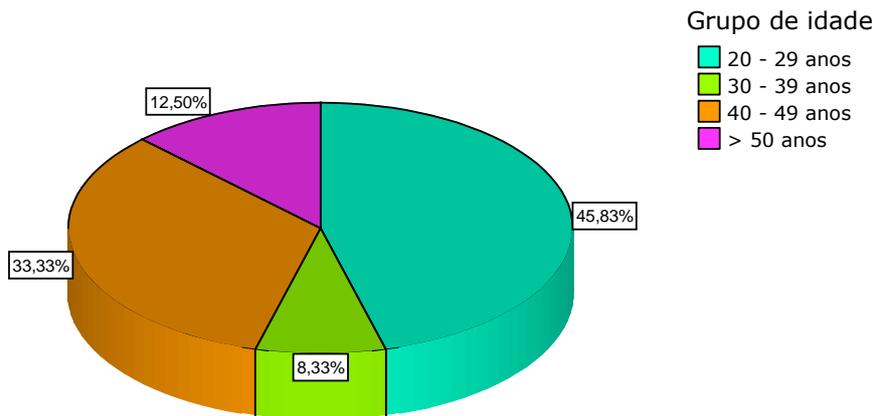


Gráfico 11. Distribuição da sub amostra Piso 2 quanto ao Grupo de Idades

Sub Amostra Piso 3

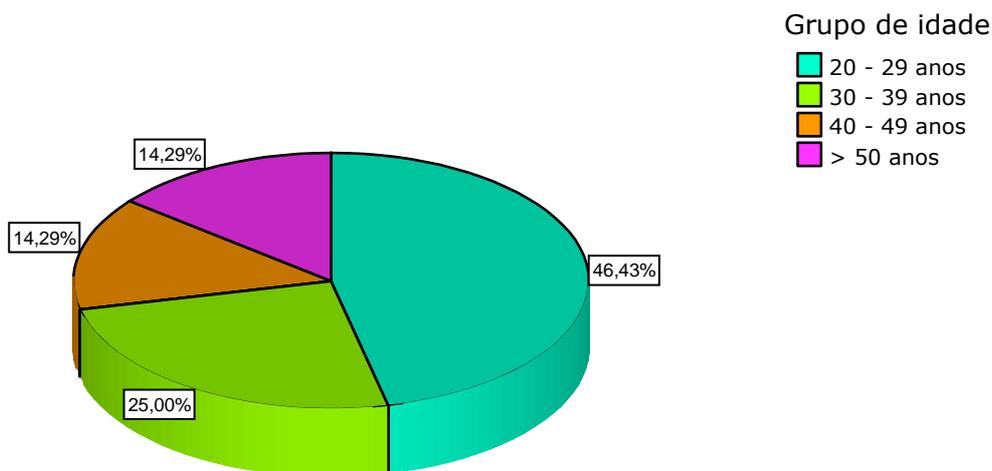


Gráfico 12. Distribuição da sub amostra Piso 3 quanto ao Grupo de Idades

Sub Amostra Piso 4

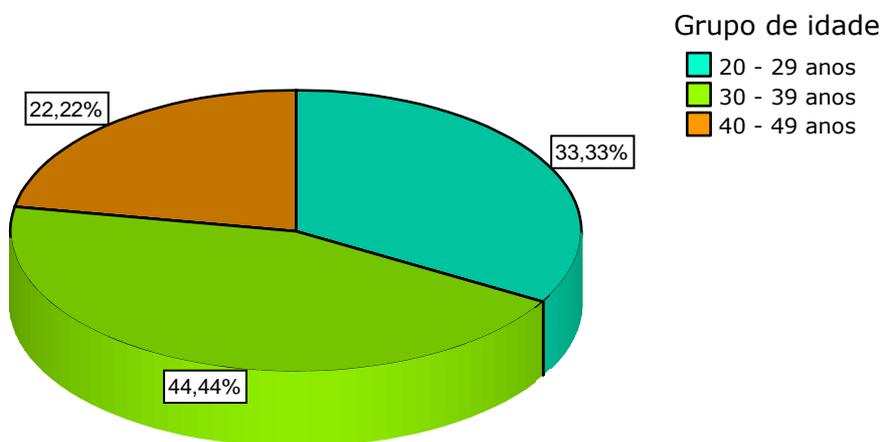


Gráfico 13. Distribuição da sub amostra Piso 4 quanto ao Grupo de Idades

Sub Amostra Piso 5

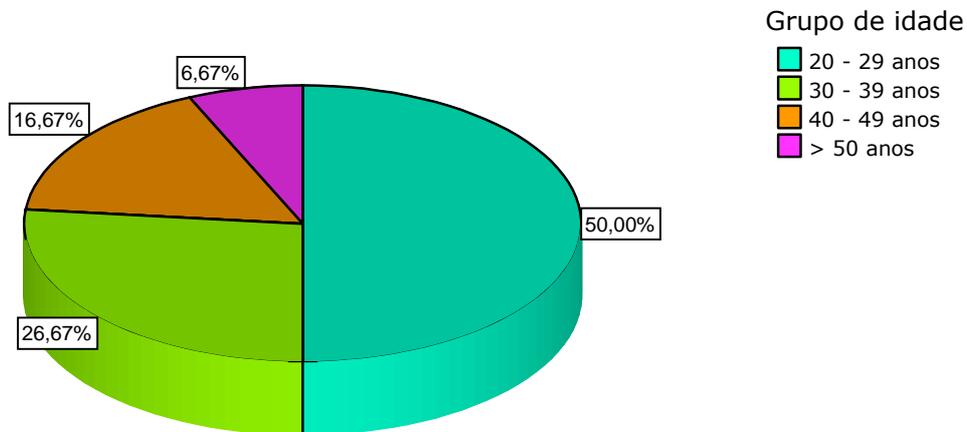


Gráfico 14. Distribuição da sub amostra Piso 5 quanto ao Grupo de Idades

Neste sentido, temos que as sub amostras Piso 2, Piso 3 e Piso 5, quanto ao Grupo de Idade predominante, correspondem à amostra em geral, onde o Grupo de Idades predominante é o dos 20 aos 29 anos, correspondendo para o Piso 2 – 45,83%, para o Piso 3 – 46,43% e para o Piso 5 – 50%. Já para a sub amostra UCI, o Grupo de Idades predominante é o dos 30 aos 39 anos com 38,89%, assim como para a sub amostra Piso 4 com 44,44%.

Quanto ao Grupo de Idades menos frequente, apenas a sub amostra Piso 2 não vem ao encontro da amostra inquirida. Assim, enquanto que para a sub amostra Piso 2 o Grupo de Idades menos frequente é o dos 30 aos 39 anos com 8,33%, para as restantes sub amostras é o grupo acima dos 50 anos o que apresenta menos representatividade, com 13,89% para a sub amostra UCI, 14,29% para a sub amostra Piso 3 (com a ressalva de que o grupo de idade dos 40 aos 49 anos apresenta igual representatividade), com 6,67% para a sub amostra Piso 5 e sem qualquer representatividade para a sub amostra Piso 4.

Quando analisamos o Tempo de Serviço para cada sub amostra, representado nos Gráficos 15, 16, 17, 18 e 19, de seguida apresentados,

Sub Amostra UCI

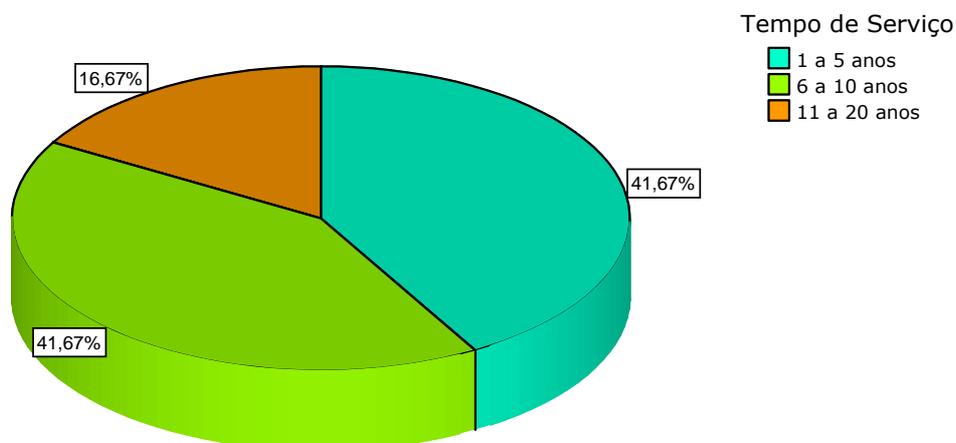


Gráfico 15. Distribuição da sub amostra UCI quanto ao Tempo de Serviço

Sub Amostra Piso 2

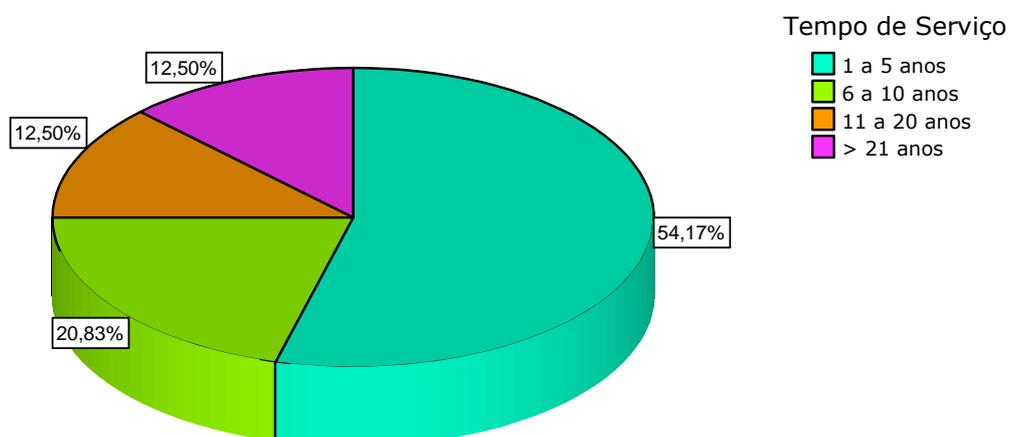


Gráfico 16. Distribuição da sub amostra Piso 2 quanto ao Tempo de Serviço

Sub Amostra Piso 3

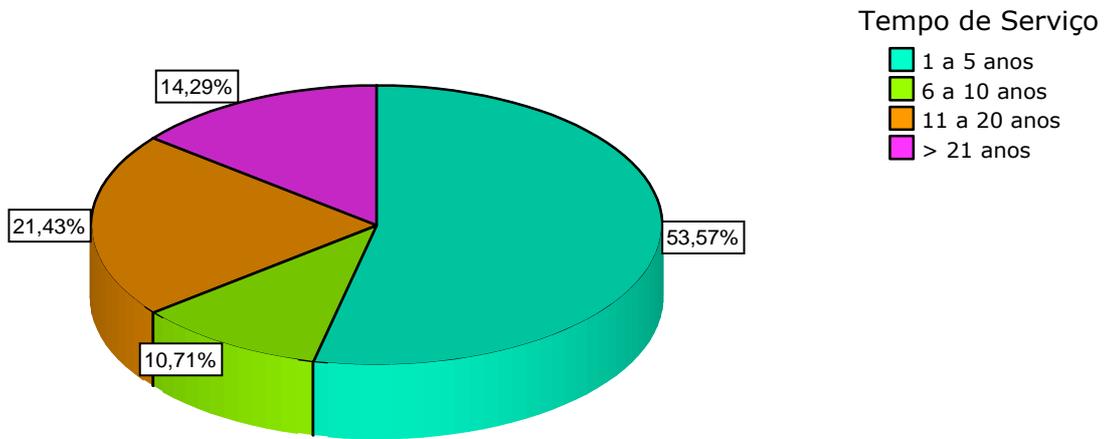


Gráfico 17. Distribuição da sub amostra Piso 3 quanto ao Tempo de Serviço

Sub Amostra Piso 4

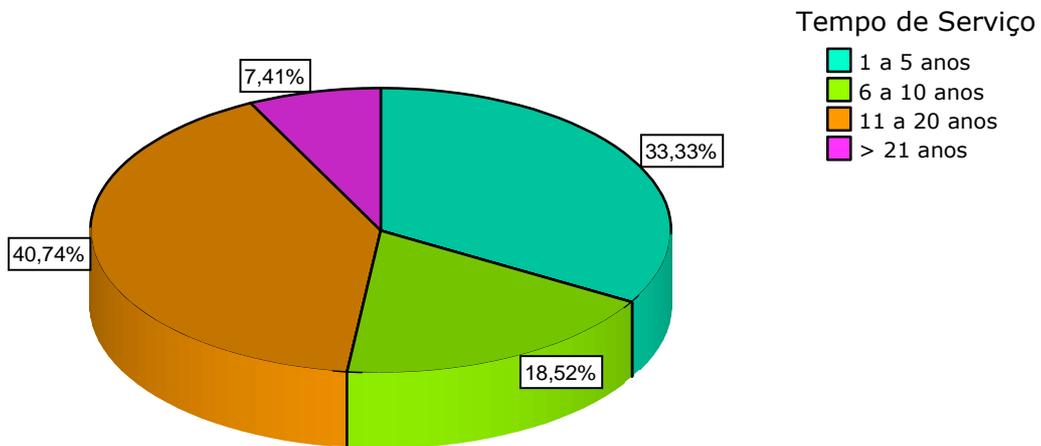


Gráfico 18. Distribuição da sub amostra Piso 4 quanto ao Tempo de Serviço

Sub Amostra Piso 5

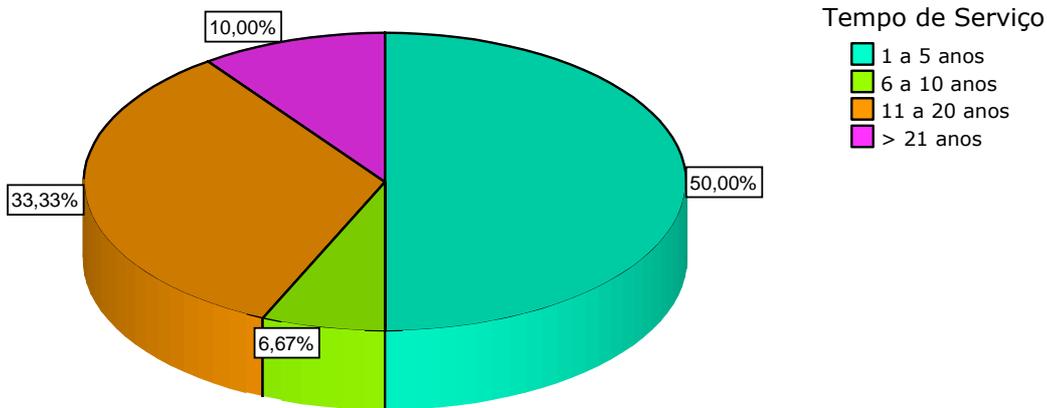


Gráfico 19. Distribuição da sub amostra Piso 5 quanto ao Tempo de Serviço

concluimos que, quanto ao Tempo de Serviço predominante, apenas a sub amostra Piso 4 não vai ao encontro da amostra inquirida. Neste sentido, enquanto que para a sub amostra Piso 4 o Tempo de Serviço predominante é o dos 11 a 20 anos representado por 40,74%, para as restantes sub amostras, o Tempo de Serviço predominante é o dos 1 a 5 anos de serviço, representado na sub amostra UCI por 41,67% (de realçar que o grupo com tempo de serviço entre 6 e 10 anos apresenta igual representatividade), na sub amostra Piso 2 por 54,17%, na sub amostra Piso 3 por 53,57% e na sub amostra Piso 5 com 50%.

Relativamente ao Tempo de Serviço menos predominante, as sub amostras UCI, Piso 2 e Piso 4 vão ao encontro da amostra, onde o tempo de serviço menos predominante é representado pelo grupo com mais de 21 anos de serviço, com representatividade a nível das sub amostras de 12,5% para a sub amostra Piso 2 (com ressalva que o grupo com tempo de serviço entre 11 e os 20 anos apresenta igual representatividade), de 7,41% para a sub amostra Piso 4, e sem qualquer representatividade para a sub amostra UCI.

Já no que concerne às sub amostras Piso 3 e Piso 5, em ambas o grupo com Tempo de Serviço com menor representatividade é o grupo dos 6 aos 10 anos de serviço, sendo representados na sub amostra Piso 3 com 10,71% e na sub amostra Piso 5 com 6,67%.

Após esta análise, podemos então desenhar um perfil profissiográfico da amostra em estudo. Encontramo-nos perante uma população jovem, com tempo de serviço, em média, até aos 5 anos de profissão, com grande predominância do sexo feminino. Podemos perante este perfil,

delinear premissas que nos levem, posteriormente, a uma análise enquadrada dos resultados deste estudo face a esta população concreta, como sendo um elevado grau de motivação, quer pela profissão, quer pela aprendizagem, com um elevado nível de conhecimentos ainda presentes de uma licenciatura recente, num espírito jovem, aberto e dinâmico.

Após a colheita de dados, a fase seguinte da pesquisa é a sua análise e interpretação. Estes dois processos, apesar de conceptualmente distintos, aparecem sempre estreitamente relacionados. A análise tem como objectivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas à questão proposta para investigação. Já a interpretação tem como objectivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante a sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 1999). O tratamento, análise e interpretação dos dados, foi realizado com o apoio do programa informático SPSS.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No quadro do modelo analítico que orienta este trabalho, são as práticas organizacionais que definem os factores fundamentais de facilitação ou inibição da aprendizagem individual, bem como, e particularmente, da sua disseminação e utilização, mais ou menos generalizada, aos níveis colectivo e organizacional. Estes factores de aprendizagem não são aferidos unicamente em relação às práticas individualizadas de cada serviço, mas alargados a toda a organização, centrando-se a análise desenvolvida neste trabalho na sua operacionalização ao nível dos colaboradores de uma categoria profissional, os enfermeiros.

Neste capítulo, iremos proceder a uma apresentação dos resultados obtidos através do questionário, com recurso a um tratamento de dados com a base informática SPSS. Ao longo da apresentação dos resultados, estes irão sendo analisados à luz dos referenciais teóricos aprofundados, sempre enquadrados no seu contexto real, a Organização Hospitalar.

4.1. Resultados à luz dos Factores Facilitadores

O conhecimento individual é a parcela do conhecimento que se encontra nos cérebros dos indivíduos. A sua principal característica é a autonomia na aplicação, podendo ser aplicado independentemente dos tipos específicos de operações ou problemas. Dados os limites cognitivos dos indivíduos no armazenamento e utilização da informação, o conhecimento individual é especializado e específico a determinados domínios, sendo o conhecimento colectivo um pouco mais alargado.

Neste sentido, a Aprendizagem Organizacional é composta pelo saber-fazer que uma Organização consegue acumular e que não desaparecem com a saída dos indivíduos, presente no conceito de Memória Organizacional.

Neste enquadramento, podemos afirmar que uma Organização se desenvolve por intermédio de uma aprendizagem liderada quer pelos indivíduos, quer por grupos de trabalho, mas sempre condicionada pelas configurações organizacionais e de gestão, configurações essas enquadradas nos Factores Facilitadores aqui em análise.

Neste sentido, expusemos a teoria do Ciclo de Conhecimento, onde os diferentes estadios são encarados como uma cadeia, onde se evidencia a forma interdependente como se relacionam. A análise dos dados à luz desta teoria, insere os diferentes estadios num único processo global, o da Aprendizagem Organizacional, sendo esta sustentada pela aprendizagem individual dependendo ambas de diversos Factores Facilitadores inerentes à própria organização, mais ou menos propícios ao seu desenvolvimento, difusão e generalização.

Neste âmbito, os colaboradores da organização são os actores do processo de Aprendizagem Organizacional por via do seu processo de aprendizagem individual, onde, quer na aquisição de saberes, quer na sua disseminação e utilização, quer ainda na sua tradução em memória organizacional, são condicionados pelos Factores Facilitadores.

É a esta análise de todo este processo, dos Factores Facilitadores e dos estadios do Ciclo do Conhecimento, que este capítulo se dedica. Neste sentido, e analisando o Gráfico 20 de seguida apresentado,

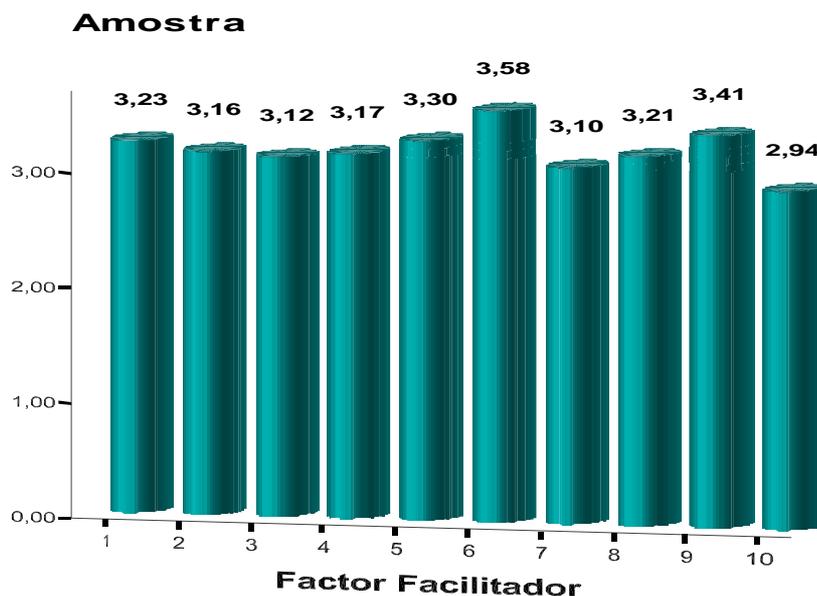


Gráfico 20. Média dos Factores Facilitadores na amostra

podemos verificar que para a amostra, o Factor Facilitador mais representativo é o Factor Facilitador 6 - EDUCAÇÃO CONTÍNUA. Segundo o modelo teórico de NEVIS, DIBELLA E GOULD (1995), a educação contínua compreende um *compromisso por parte da Organização no sentido de educar todos os seus colaboradores*, sendo esta a ideia defendida pelo grupo

inquirido, o grupo profissional de enfermeiros. Neste sentido, a Organização fornece um *apoio ao crescimento e desenvolvimento de todos os trabalhadores, não apenas nas suas áreas de actuação laboral, como igualmente noutras.*

Através da análise de documentos oficiais disponibilizados pela Organização, foi possível validar esta vertente de Educação Contínua a que a Organização se dedica, quer através do seu Departamento de Formação, com formação em grande número e variedade, durante todo o ano (Relatório do Departamento de Formação, 2007), quer a nível de formação em serviço.

No entanto, a Aprendizagem não se pode reduzir à recepção passiva de “fragmentos” de saber. Esta perspectiva acentua não apenas a natureza relacional (papel do indivíduo no seio de um grupo social), mas também a natureza negociada, empenhada e responsabilizadora da aprendizagem (carácter comunicativo do processo), onde o formando adquire a competência necessária para agir ao implicar-se num processo cognitivo permanente. Deste modo, a aprendizagem não é apenas uma reprodução, mas também uma reformulação e uma renovação dos saberes e das competências. Esta percepção da aprendizagem conduz a definições centradas na capacidade de os indivíduos codificarem, memorizarem e mobilizarem o conhecimento.

Neste sentido, a *aquisição* de Conhecimento não se pode limitar à adição de novos elementos de conhecimento à base de conhecimentos; é necessário integrar o novo conhecimento ao conhecimento já disponível, através da definição de relações entre os elementos que constituem o novo conhecimento e os elementos já armazenados na organização.

Deste modo, esta Educação Contínua passa tanto pela formação formal em sala de aula, como pela sua aplicação no local de trabalho. A Aprendizagem no local de trabalho ao ser suportada pelo desenvolvimento de medidas políticas apropriadas, irá encorajar o desenvolvimento das competências tácitas, e do seu reconhecimento em sistemas formais de qualificações. As sessões de análise das práticas são muito importantes, na medida em que permitem reflectir o desempenho profissional com o objectivo de melhorar constantemente a prestação de cuidados.

A revalorização e a descoberta do potencial formativo das situações de trabalho, destacam a aprendizagem colocando-a como processo central de cada sujeito numa perspectiva de auto-construção, como pessoa e como profissional, estreitamente ligada a estratégias de motivação. Deste modo, a formação tende a articular-se com as mudanças nas organizações,

apresentando-se como uma ferramenta útil à inovação estratégica, para além de contribuir para a flexibilidade das tarefas e para o alargamento das especializações profissionais.

Neste sentido, os autores NEVIS, DIBELLA E GOULD (1995) defendem que as Organizações aprendem à medida que garantem a sua actividade produtiva, não tendo de sacrificar a quantidade e a qualidade da produção em função da aprendizagem, pois a experiência quotidiana pode ser encarada ela própria como um sistema de aprendizagem ou, melhor, como uma via de aprendizagem. Na perspectiva destes autores, todas as organizações passam por formas de aprendizagem colectiva como parte integrante do seu desenvolvimento.

Das sub amostras que constituem a amostra, e segundo os Gráficos 21, 22, 23, 24 e 25 de seguida apresentados,

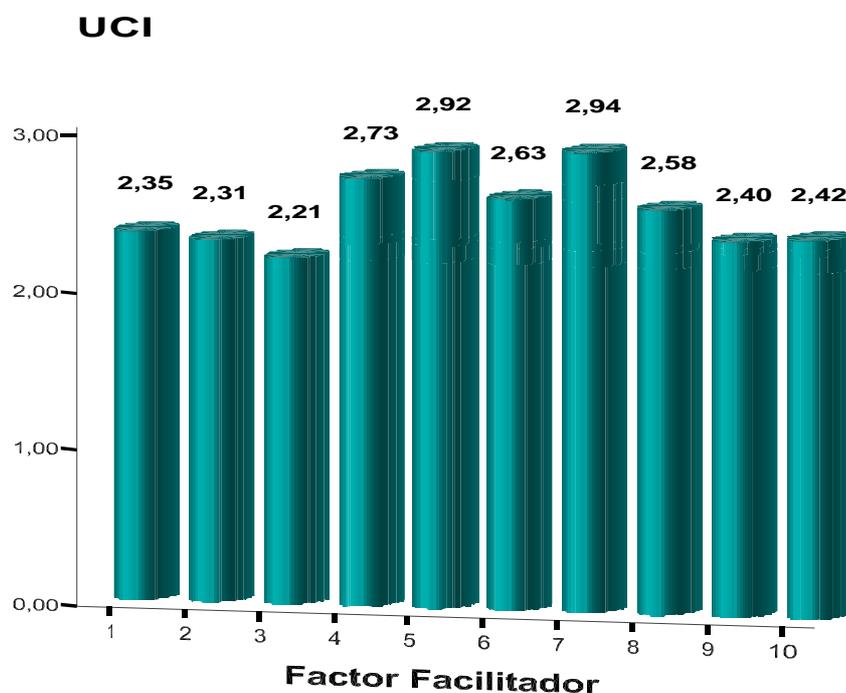


Gráfico 21. Média dos Factores Facilitadores na sub amostra UCI

Piso 2

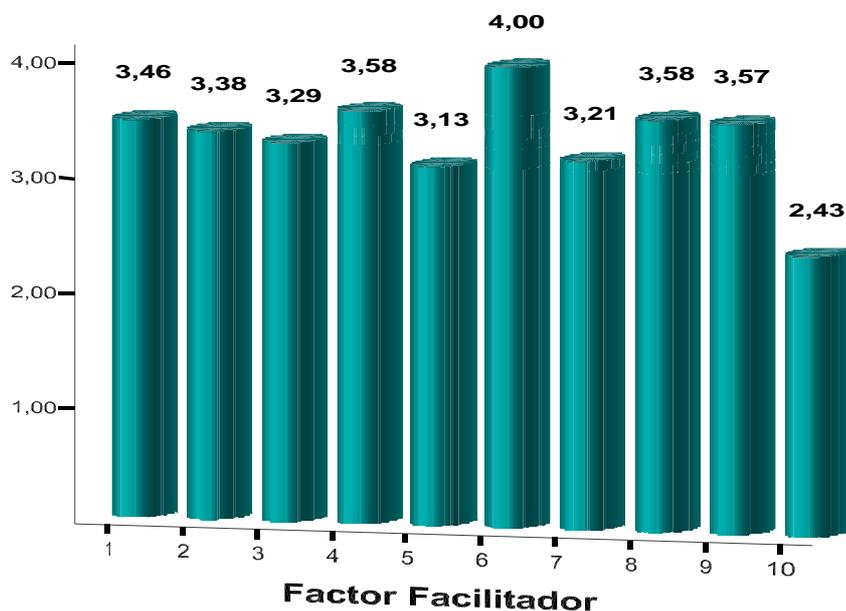


Gráfico 22. Média dos Factores Facilitadores na sub amostra Piso 2

Piso 3

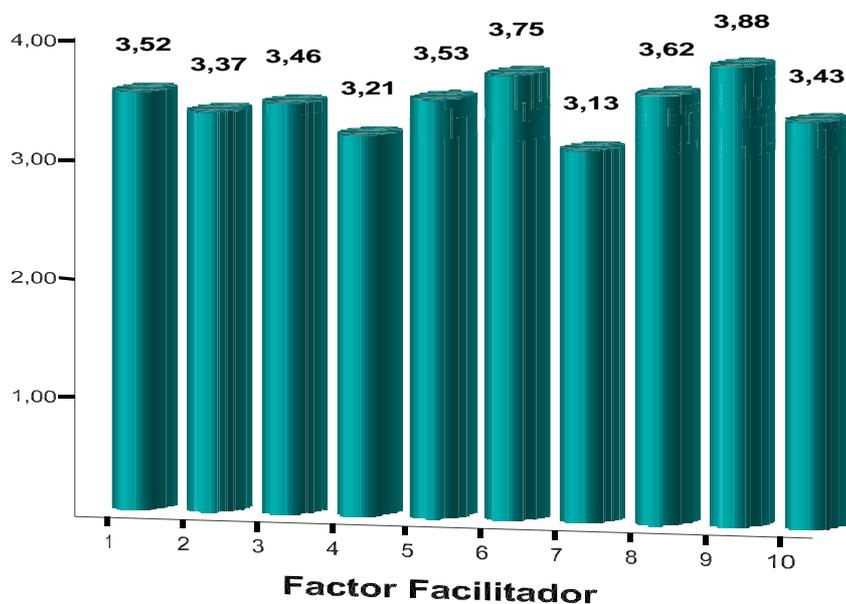


Gráfico 23. Média dos Factores Facilitadores na sub amostra Piso 3

Piso 4

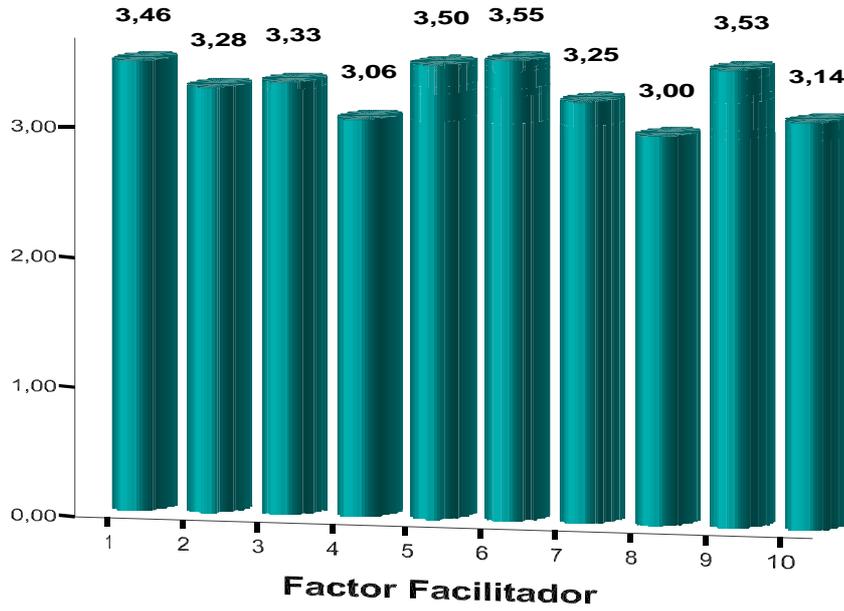


Gráfico 24. Média dos Factores Facilitadores na sub amostra Piso 4

Piso 5

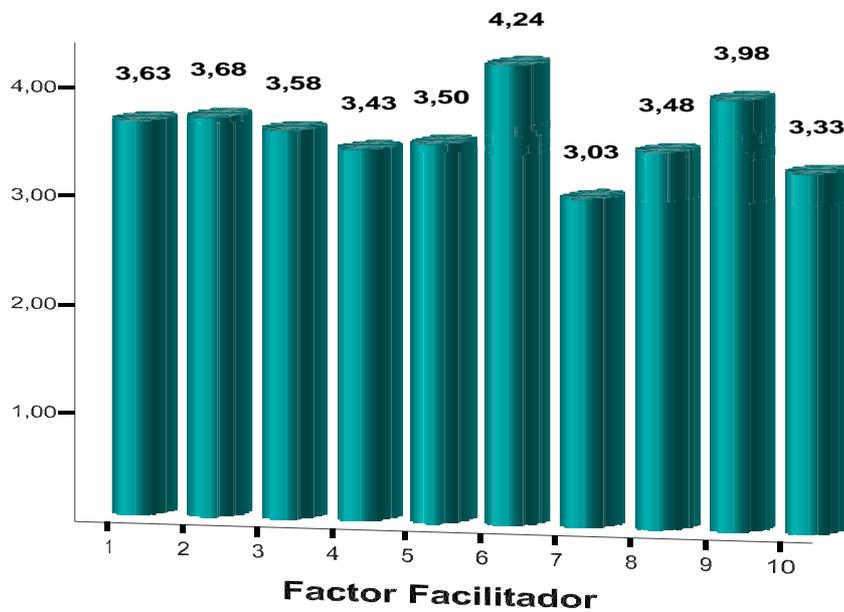


Gráfico 25. Média dos Factores Facilitadores na sub amostra Piso 5

apenas uma – sub amostra da UCI, não classifica este Factor Facilitador 6 – EDUCAÇÃO CONTÍNUA, com um valor elevado. Este facto pode-se dever à especificidade do serviço em si, onde a tecnologia e a diferenciação implícita, implicam uma actualização de conhecimentos que vai muito além da educação contínua fornecida pela organização.

Este facto pode ser comprovado pelo facto de, ao analisar o Gráfico 21, se poder concluir que o Factor Facilitador mais representativo para esta sub amostra, ser exactamente o Factor Facilitador 7 - VARIEDADE OPERACIONAL, que segundo o modelo base exprime a existência e necessidade de *variedade de métodos, procedimentos e sistemas* por parte dos profissionais de saúde nele inseridos. É, deste modo, defendida uma *definição pluralística de competências* com vista a uma *maior capacidade de resposta a uma diversidade de estímulos*, como a que estão sujeitos os enfermeiros numa Unidade de Cuidados Intensivos, com foco primordial no pós-operatório imediato de Cirurgia Cardíaca.

Num sistema económico em que a inovação é crítica, a capacidade organizacional para aumentar as suas fontes a partir de todas as formas de conhecimento, torna-se o alicerce da organização inovadora.

Com efeito, o processo de Aprendizagem Organizacional permite que as organizações se renovem, inovem e beneficiem de vantagens de pioneiro, tornando-se, paralelamente, numa fonte potencial de vantagem competitiva, na medida em que é essencial para a inovação de produto e de processo e para a diferenciação de produtos e serviços.

Podemos então afirmar que as mudanças que afectam todos os mercados requerem que as Organizações reavaliem as suas percepções, valores e comportamentos para que possam reagir rapidamente às novas condições concorrenciais, lançando novos produtos e serviços e/ou desenvolvendo novos processos de produção. Assim, a capacidade de uma organização aprender de forma útil constitui um requisito essencial de sucesso na sua inter-relação com o ambiente que a rodeia, o qual se encontra em permanente transformação.

No entanto, e apesar da elevada representatividade da Educação Contínua, ao analisarmos de novo o Gráfico 20, podemos constatar que o Factor Facilitador com menor representatividade é o Factor Facilitador 10 – PERSPECTIVA SISTÉMICA. Apesar de nos encontrarmos perante uma organização que prima pela importância dada à Aquisição, temos no entanto, a caracterização feita pelos enfermeiros, de que não é uma Organização que prime pela visão sistémica e

interdependente da Organização em si, como um todo, numa vertente de criação de Memória Organizacional.

Apesar de valorizar a educação e o Conhecimento gerado, e da importância na sua transmissão e continuidade pela organização, não denota mais valia na interiorização desse conhecimento, tratando cada serviço individualmente, cada um com os seus processos, as suas necessidades e os seus objectivos. Desta forma, não se tornará possível uma estreita ligação entre a Visão e a Missão da Organização e os Objectivos parcelares dos serviços. Ao não ser encarada como um todo, não teremos os serviços, em uníssono, a trabalhar por um mesmo objectivo, perdendo-se desta forma a perspectiva sistémica fundamental à criação de Memória Organizacional.

O processo organizacional requer cooperação total dos trabalhadores no processo de inovação, não guardando o conhecimento tácito para o seu próprio proveito. Também requer estabilidade na força de trabalho da organização. Só então os trabalhadores individuais desejarão transferir o seu conhecimento para a Organização e para que a Organização os difunda entre todos os trabalhadores. Este mecanismo, aparentemente simples, está na base de uma transformação profunda das relações gestão-trabalho.

Neste sentido, o conhecimento organizacional não pode ser encarado como propriedade de um indivíduo nem visto como a soma dos conhecimentos individuais. Deve sim ser detido e utilizado pela organização, enquanto grupo de indivíduos que actuam em conjunto, tornando-se, desta forma, que uma grande parte do conhecimento acumulado na Organização, seja o resultado da experiência acumulada, transcrita em Memória Organizacional.

Remetemo-nos deste modo para componentes organizacionais que se encontram em constante processo de construção e reconstrução, ao integrar os contributos das experiências presentes no capital acumulado das experiências passadas.

Organizações que são incapazes de reter experiência necessitam de reinvestir recursos, por forma a ganhar novamente a competência perdida, quando a aprendizagem não ocorre ao nível organizacional. Organizações que têm capacidade deficiente de aprendizagem e optam pela redução de quadro como técnica de gestão podem ter custos muito elevados a longo prazo.

NONAKA (1997) enfatiza, igualmente, que o novo conhecimento começa com o indivíduo. Esse conhecimento, inicialmente pessoal, é absorvido pela organização e posteriormente transformado em Memória Organizacional, ao ser incorporado nos processos e tornado acessível aos restantes colaboradores. Numa organização criadora de conhecimento é fundamental tornar o conhecimento disponível a todos, interiorizando-o.

Este conceito leva a entender que o conhecimento deve ser compartilhado e disseminado dentro das organizações, pois a centralização do saber operacional das organizações não pode estar na cabeça de poucos. Isto fadará a Organização ao insucesso, à insegurança administrativa, pois se toda a estrutura da edificação do conhecimento organizacional estiver alicerçada em poucos pilares, com certeza a falta de algum deles pode provocar o desmoronamento. Assim, a Aprendizagem envolve a maneira como se processam a experiência e o conhecimento, pois, enquanto as Organizações funcionarem, a experiência não terá fim e, conseqüentemente, a Aprendizagem também não.

Analisando novamente os gráficos 21, 22, 23, 24 e 25, podemos comprovar que, mais uma vez, apenas a sub amostra UCI não representa o Factor Facilitador 10 – PERSPECTIVA SISTÊMICA, com um dos mais baixos valores. No entanto, e comparando os valores da sub amostra UCI com as restantes sub amostras, podemos comprovar que é a sub amostra onde os valores são mais baixos para qualquer um dos Factores Facilitadores. Este facto pode-se dever a uma desmotivação colectiva por parte dos enfermeiros face aos processos da Organização, uma desacreditação na mesma, talvez muito pela extrema exigência e especificidade deste serviço.

Este facto pode ser comprovado, mais uma vez, com recurso ao gráfico 21, ao detectarmos que o Factor Facilitador com menos representatividade é o Factor Facilitador 3 – PREOCUPAÇÃO COM A MEDIDA/ INDICADORES DE DESEMPENHO. Considerando a sub amostra que não existe um *esforço despendido na definição e medida de factores-chave*, desacreditam a existência de qualquer *medida específica* ou *quantificável* de mensuração do desempenho. Sem indicadores de desempenho, os profissionais perdem o rumo face aos resultados, face a um objectivo que, à partida, não sentem como estando definido.

Já analisando o Gráfico 25, podemos constatar que em oposto à sub amostra UCI, se encontra a sub amostra Piso 5, sendo esta a sub amostra que apresenta valores mais elevados de uma forma geral. Esta, vai na totalidade ao encontro da amostra, podendo daqui denotar-se uma

valorização e entrega por parte dos profissionais à Organização, assim como aos seus líderes, como se pode comprovar pela elevada representatividade do Factor Facilitador 9 – ENVOLVIMENTO DAS CHEFIAS E LIDERES.

Considera-se com NEVIS, DiBELLA E GOULD (1995) que as consequências dos Factores Facilitadores no domínio do desenvolvimento cognitivo dos sujeitos, da sua vontade de mobilizar o conhecimento em competências e de o generalizar ao grupo e à organização, ficam dependentes de um conjunto de factores de carácter psicossocial, tais como a satisfação no trabalho e a auto estima, e face aos quais assumem, na perspectiva adoptada neste trabalho, um estatuto privilegiado na abordagem do Ciclo do Conhecimento.

São as motivações individuais que decorrem, entre outros factores, da satisfação face ao trabalho e da auto-estima de cada sujeito, que vão assumir um poder fundamental na transformação dos saberes em competências. Isto é, a Organização e o conteúdo da actividade de trabalho podem ser enriquecedoras em termos da possibilidade de aquisição de saberes. Todavia se os trabalhadores não se sentirem reconhecidos pelo seu desempenho, tenderão a manifestar um fraco envolvimento pessoal pouco propício àquela transposição dos saberes em competências, contexto denotado na sub amostra UCI.

De facto, desempenhar um trabalho enriquecedor, do qual deriva um poder de decisão e autonomia relativos e a oportunidade de interagir com pares e superiores hierárquicos, por si só não constitui uma condição suficiente de aprendizagem, porém é uma condição necessária.

As pessoas tendem a agir reciprocamente perante as pessoas e as entidades com quem se relacionam. Tendem a responder com empenhamento e como boas cidadãs organizacionais quando sentem confiança e que são tratadas com dignidade e respeito, contexto este, por seu lado, denotado na análise à sub amostra Piso 5.

Indivíduos empenhados actuam como catalisadores de um processo de contínua aprendizagem, auscultando o ambiente que os rodeia, procurando responder-lhe através de melhorias nos modos de trabalhar e nas maneiras de responder aos desafios. Apresentam “amor à camisola”, sugerem espontaneamente modos de lidar com situações problemática, antecipam modos de inovar, partilham conhecimentos, nutrem-se dos conhecimentos que o contexto lhes faculta, empenham-se na resolução de crises inesperadas.

Como defendem KIM E MAUBORGNE (1997)

“o processo justo responde a uma necessidade humana básica. Todos nós, qualquer que seja o nosso papel na organização, queremos ser valorizados enquanto seres humanos, e não como ‘pessoal’ ou ‘activos humanos’. Desejamos ser tratados com respeito pela nossa inteligência. Queremos que as nossas ideias sejam tomadas a sério. Gostamos de conhecer as razões que sustentam decisões específicas. As pessoas são sensíveis aos sinais que são transmitidos pelos processos de tomada de decisão das organizações.”

Se analisarmos as razões pelas quais as pessoas executam actos de ‘boa cidadania organizacional’, podemos afirmar que as pessoas empenhadas são os cidadãos-modelo de toda a organização, e, tal como os seixos numa piscina, os trabalhadores empenhados lançam ondas de bons sentimentos a toda a organização. Contudo, quando não são tratados com justiça e respeito, nenhuma organização conquistará a sua entrega emocional. Quanto maior apoio sentirem da sua organização, tanto mais confiança, apego e lealdade sentirão e melhores cidadãos da organização serão.

Uma grande profusão de estudos (REGO, 2003) tem revelado extensamente que as pessoas são sensíveis ao modo justo como são tratadas – nomeadamente, denotando maiores índices de empenho e de cidadania organizacional. Quando justificados, sentem-se reconhecidos intelectual e emocionalmente, empenhando-se mais fortemente na organização, partilhando espontaneamente conhecimentos e cooperando voluntariamente na implementação de decisões estratégicas. Distintamente, quando injustificados, propendem para acções negativas.

As organizações da era do conhecimento, da turbulência e da volatilidade necessitam do empenhamento dos seus colaboradores, da sua cooperação espontânea, da sua criatividade e do seu pendor inovador.

Neste sentido, defendemos que o conhecimento enquanto recurso estratégico intangível existe dentro das pessoas, pelo que compete às organizações a criação de uma cultura de trabalho que propicie a disseminação dos conhecimentos, por parte de toda a organização, afirmando que há que estimular a conversão do carácter individual do conhecimento em organizacional, por forma a responder mais activa e eficientemente às soluções do mercado e dos clientes, por diminuição do tempo de resposta e melhoria da qualidade de tomada de decisão.

Como qualquer outro estudo sobre a Aprendizagem Organizacional, também neste houve a preocupação com os quatro estadios de todo o processo, visto que a aquisição, a disseminação

e a utilização do conhecimento são uma dinâmica cíclica da transformação de informações em conhecimento para serem utilizados da maneira mais fácil, rápida e eficaz pelos colaboradores da organização, proporcionando com isso, melhores resultados.

4.2. Resultados à luz do Ciclo de Conhecimento

Ao agrupar os Factores Facilitadores segundo os quatro estadios do Ciclo do Conhecimento, obtivemos para a amostra, o gráfico 26, de seguida apresentado.

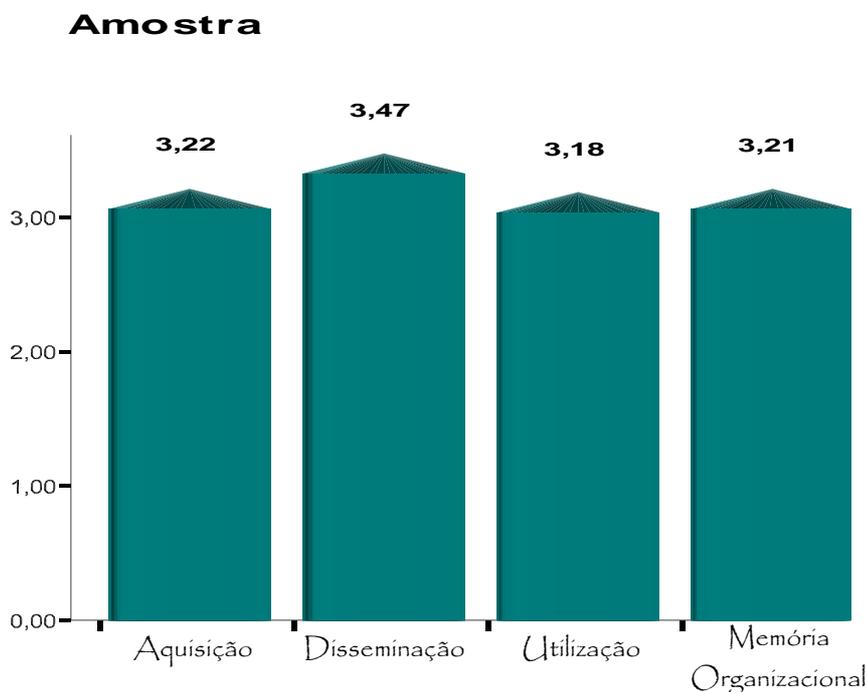


Gráfico 26. Média dos estadios do Ciclo do Conhecimento na amostra

Neste, pudemos constatar que o estadio do Ciclo do Conhecimento com maior representatividade na amostra, é o estadio da DISSEMINAÇÃO, o que vem ao encontro do, anteriormente referido, posicionamento da Organização face à propagação do Conhecimento, através da Educação Contínua (relembramos que o estadio Disseminação está directamente relacionado com os Factores Facilitadores 5 e 6).

A partilha do conhecimento tácito é muito mais fértil num ambiente no qual impere o trabalho em equipa, sendo que a aplicação do conhecimento resulta da motivação existente, onde

colaboradores motivados colocam o seu conhecimento ao serviço da organização. Em suma, o conhecimento desenvolve-se por aprendizagem e aplica-se por motivação.

No interior da Organização, o trabalho em equipa promove a partilha de conhecimentos tácitos e interacções que geram novos conhecimentos. Neste sentido, o trabalho em equipa permite a acumulação de novas competências e o aprofundamento de competências já existentes. Assim, a experiência do trabalhador é comunicada e amplificada, com o fim de aumentar o conjunto formal de conhecimento na organização.

Os saberes mobilizados poderão ser traduzidos em saberes nomeáveis que permitam passar de uma prática empírica a uma prática científica e reconhecida, que não se fique pela experiência intuitiva. Disseminar o conhecimento organizacional ainda é um desafio, segundo NEVIS E DIBELLA (1999) e, nesse aspecto, observam que os colaboradores temem que ao disseminar os seus conhecimentos, a Organização tornar-se-á menos dependente deles.

Por forma a contrariar este sentimento, as organizações devem propiciar valores que produzam o sentimento oposto, pois ao partilhar conhecimentos individuais, os colaboradores estarão a contribuir para a Aprendizagem Organizacional. A Organização, em contrapartida, deve demonstrar o seu reconhecimento por meio de programas organizacionais que premeiem os colaboradores que contribuírem com ideias inovadoras, empreendedoras, para reduções de custo ou aumento de produtividade.

Ao analisarmos os Gráficos 27, 28, 29, 30 e 31 de seguida apresentados, podemos constatar a forte representatividade que este estadió de DISSEMINAÇÃO apresenta em todas as sub amostras.

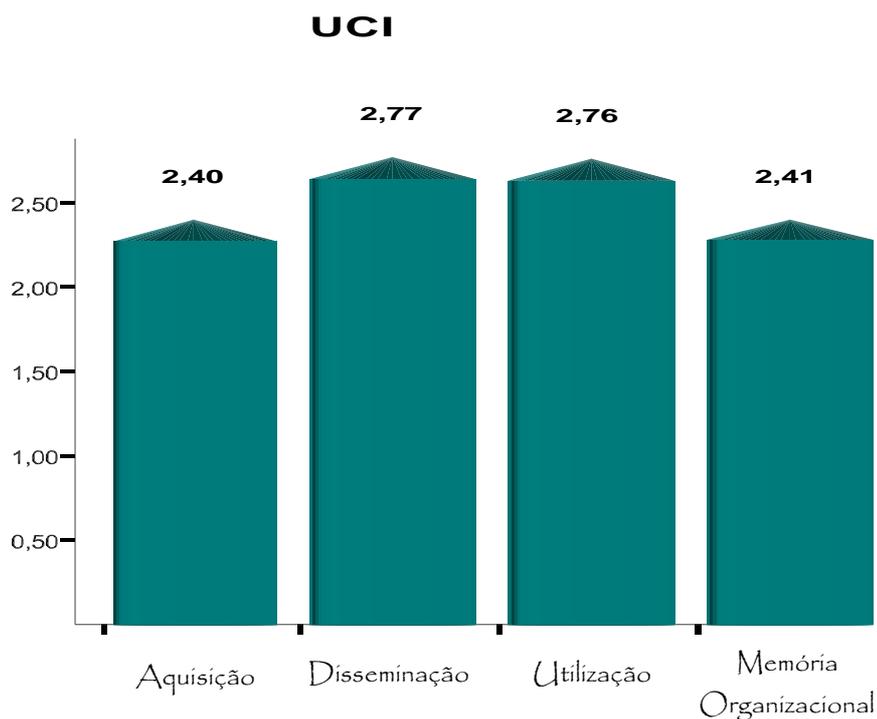


Gráfico 27. Média dos estádios do Ciclo do Conhecimento na sub amostra UCI

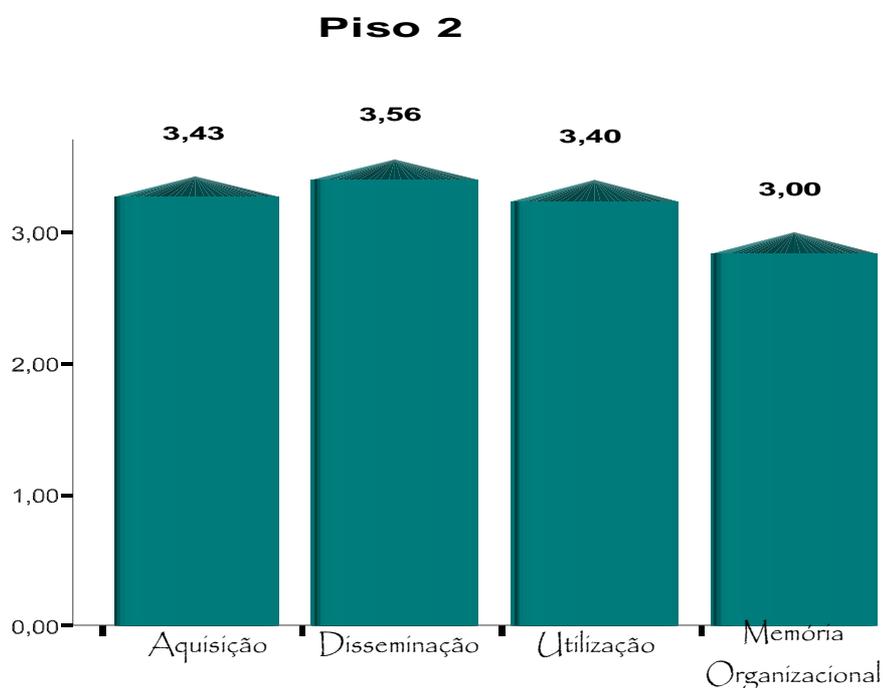


Gráfico 28. Média dos estádios do Ciclo do Conhecimento na sub amostra Piso 2

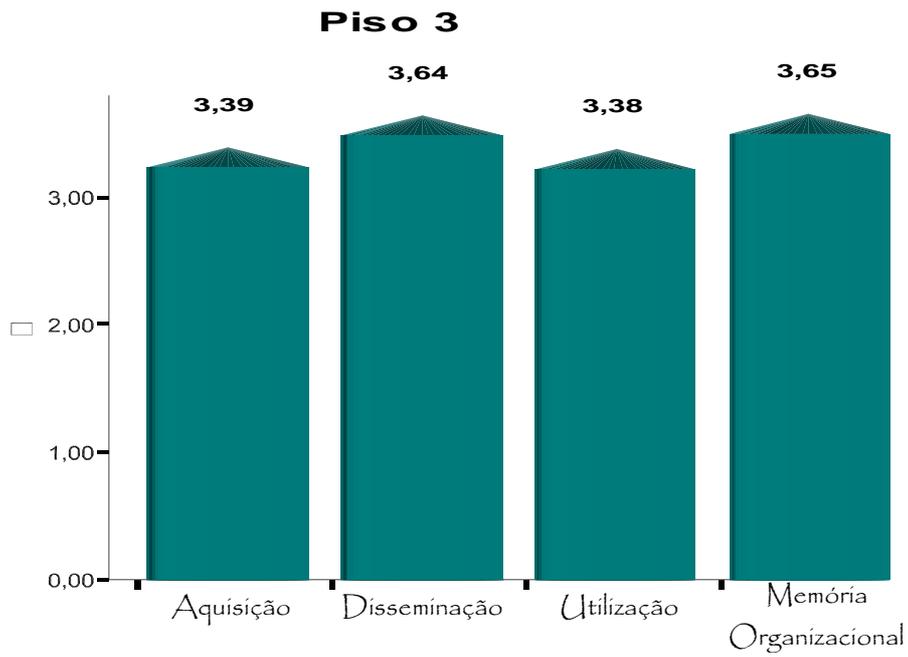


Gráfico 29. Média dos estadios do Ciclo do Conhecimento na sub amostra Piso 3

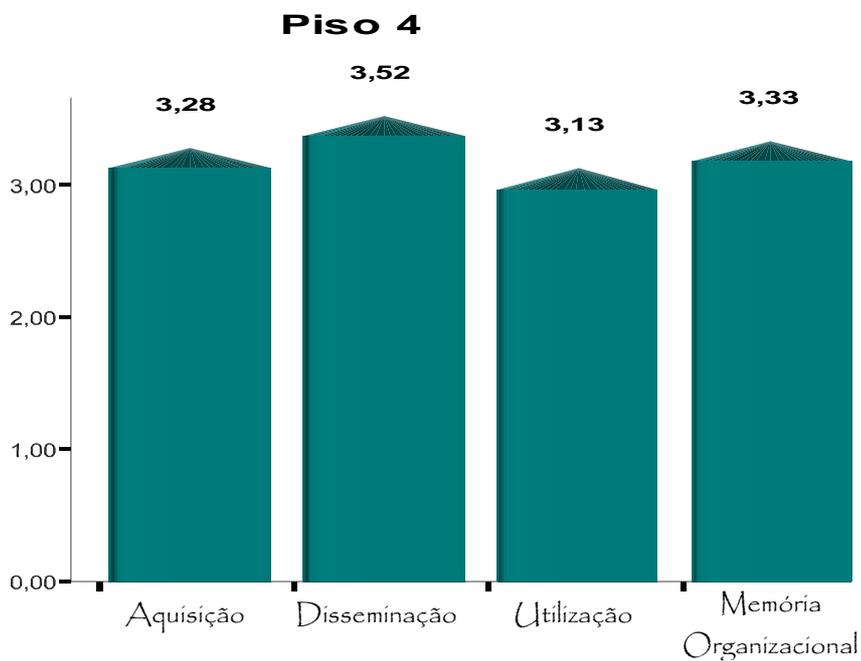


Gráfico 30. Média dos estadios do Ciclo do Conhecimento na sub amostra Piso 4

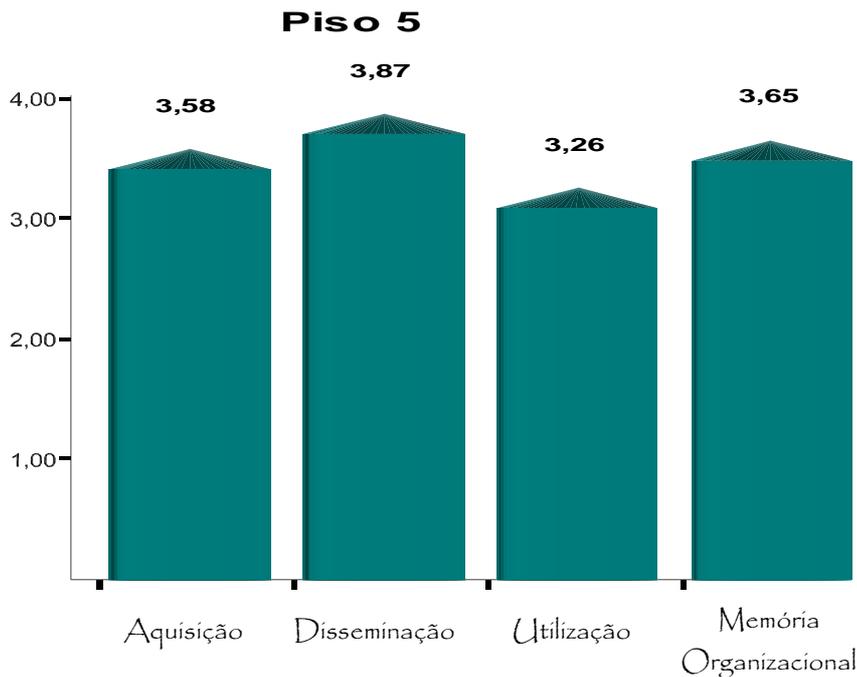


Gráfico 31. Média dos estádios do Ciclo do Conhecimento na sub amostra Piso 5

Já ao analisarmos o Gráfico 26 face ao estadio do Ciclo do Conhecimento com menor representatividade - UTILIZAÇÃO, este não vem ao encontro do Factor Facilitador 10 – PERSPECTIVA SISTÉMICA, o de menor representatividade, tal como anteriormente referido.

Voltando um pouco atrás, ao analisarmos o gráfico 21, podemos constatar que o Factor Facilitador 9 – ENVOLVIMENTO DAS CHEFIAS E LIDERES, apresenta uma elevada representatividade, chegando mesmo a ser o mais representativo para a sub amostra Piso 3 (gráfico 23), de onde se justifica que o estadio Memória Organizacional do Ciclo do Conhecimento não seja o menos representativo para a amostra (relembramos que o estadio Memória Organizacional está directamente relacionado com os Factores Facilitadores 9 e 10).

Apesar da falta de interdependência entre os diversos serviços, e entre objectivos e Missão/Visão, podemos afirmar que os enfermeiros acusam a presença de líderes que interagem com os restantes colaboradores, no sentido da procura e busca pelos objectivos comuns. As organizações necessitam de pessoas empenhadas para lidar com as contingências permanentes da envolvente.

Assim sendo, e pela análise do gráfico 26, o estadio do Ciclo do Conhecimento com menor representatividade é o da UTILIZAÇÃO, o que pela análise dos gráficos 27, 28, 29, 30 e 31,

podemos afirmar que a maioria das sub amostras vão ao encontro da amostra. Este estadio do Ciclo do Conhecimento está directamente relacionado com os Factores Facilitadores 7 – VARIEDADE OPERACIONAL e 8 – MÚLTIPLOS MENTORES/AGENTES DE APRENDIZAGEM.

Como temos denotado por toda a análise efectuada, a sub amostra UCI é a mais dispare face às restantes, muito pela sua especificidade e, provavelmente, pela desmotivação atrás analisada. Assim sendo, não será de estranhar que, tal como anteriormente referido, para a sub amostra UCI o Factor Facilitador 7 – VARIEDADE OPERACIONAL, tenha uma elevada representatividade, sendo exactamente o contrário observado nas restantes amostras.

Neste sentido, o facto do estadio UTILIZAÇÃO ser o menos representado na amostra e na maioria das sub amostras, deve-se exactamente ao Factor Facilitador 7 - VARIEDADE OPERACIONAL e à ausência ou diminuta presença de *variedade de métodos e procedimentos* existentes nos serviços de internamento, sem uma especificidade técnica e tecnológica tão acentuada como numa Unidade de Cuidados Intensivos. Sem a existência dessa variedade, no entanto, os profissionais apresentarão menor *capacidade de resposta a uma diversidade de estímulos*. O outro Factor Facilitador que se relaciona directamente com o estadio UTILIZAÇÃO é o Factor Facilitador 8 - MÚLTIPLOS MENTORES/AGENTES DE APRENDIZAGEM, não tendo, no entanto, este Factor Facilitador tendo apresentado valores tão baixos quanto o Factor Facilitador 7.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Para a realização deste trabalho, procedeu-se a uma revisão bibliográfica, a qual forneceu subsídios para um referencial teórico lógico e forte, demonstrando a importância da integração da aprendizagem e dos conhecimentos por parte das organizações, levando-as ao acompanhamento de toda a evolução mundial.

A pesquisa bibliográfica foi elaborada a partir de livros, *sites* e artigos científicos, com o objectivo de abranger a maioria de material recentemente publicado a respeito do tema em análise.

Ao serem identificados os conceitos e teorias, por intermédio da revisão do material bibliográfico, foi possível elaborar as análises que levaram aos resultados satisfatórios, sendo neste capítulo apresentadas as conclusões e recomendações para estudos futuros.

Numa organização de saúde, onde o *core business* se confronta, de forma contínua, com a incerteza, o processo que conduz à decisão sobre os objectivos da organização e das estratégias para os atingir, ou seja o planeamento estratégico, pode não ser tão linear como numa outra de cariz diferente.

Neste sentido, as organizações procuram constantemente ajustar-se ao contexto externo mutável, quando ousam permanecer competitivas no mercado. A mudança das organizações é, então, conduzida por pressões ambientais, sendo o papel da gestão estratégica o de tentar assegurar a adaptação contínua e dinâmica entre organizações e envolvente. Na economia do conhecimento, o valor das organizações e indivíduos está directamente relacionado com o seu conhecimento e capital intelectual. Só o conhecimento criará a oportunidade de aumentar a riqueza das nações.

Podemos afirmar que a organização em estudo, e segundo os resultados apresentados e analisados, se enquadra perfeitamente nesta envolvente do Conhecimento, no sentido do acompanhamento e adaptação contínuas, ao ter como Factor Facilitador preponderante e mais relevante para a amostra o Factor Facilitador 6 – EDUCAÇÃO CONTÍNUA.

No entanto, sabemos que a necessidade de olhar a organização de forma não isolada é cada vez mais preponderante, sendo que a complexidade da envolvente requer cada vez mais a adopção de novas metodologias de gestão. Cresce o reconhecimento de que a competitividade das organizações depende, cada vez mais, por um lado da sua capacidade para criar conhecimento, tal como referido anteriormente, mas, por outro lado, com igual importância, da sua capacidade para identificar, adquirir, utilizar e assimilar conhecimento produzido no seu interior.

E é neste sentido que identificamos que a organização em estudo, segundo os resultados apresentados, tem muito a melhorar. Se por um lado a organização valoriza a Aquisição de conhecimentos e a sua Disseminação pela Organização, por outro lado, parece dar pouca importância à Utilização desse conhecimento, com consequências directas no fraco desenvolvimento de Memória Organizacional, estádios do Ciclo do Conhecimento com menor representatividade na amostra.

Ao encontro desse ideal, acreditamos que no mundo do trabalho, a capacidade de adaptar-se às mudanças exigidas pela complexidade das relações mercadológicas é facilitada quando a organização oferece aos seus colaboradores condições para o desenvolvimento de múltiplas competências, tal como verificado para algumas das sub amostras em análise, o que permite afirmar, em sentido metafórico, que os serviços reagem à organização de diferentes formas, aprendendo, consequentemente, de formas diversas.

Deste modo, tem de se proporcionar ao colaborador da organização o Conhecimento ao longo do tempo cujo objectivo seja a criação de uma mente aberta e flexível, em correlação positiva com a sua natureza evolutiva. Assim, este não deve ser percebido como algo que se oferece ao colaborador na esperança de que deste modo se beneficiará a Organização, mas antes como um meio de desenvolvimento da mesma que, como corolário, reflectir-se-á em benefícios para os indivíduos que nela trabalham.

Torna-se importante zelar pelos interesses dos colaboradores, por forma a que eles estejam e continuem dispostos a contribuir, com o seu esforço e com a sua criatividade, para o crescimento da organização.

À medida que o percurso vai sendo efectuado, a organização vai cimentando as vantagens provenientes das diversas áreas, que se traduzem em vantagens competitivas para a organização. A capacidade para obter uma vantagem competitiva sustentável é, assim,

assumida como o ponto fulcral da estratégia, isto é, a excelência no desempenho só pode ser atingida com a conquista de uma vantagem competitiva e as estratégias são os caminhos possíveis para alcançá-la.

Tal como demonstrado na apresentação dos resultados, os valores médios nos diversos estadios do Ciclo do Conhecimento na população, encontram-se acima do valor médio (considerando o valor médio o valor 2,5). Considerando que estamos perante um processo de aprendizagem organizacional aquando de um processo que engloba os quatro estadios do Ciclo, podemos concluir que, relativamente ao grupo profissional de enfermagem nos serviços de internamento da Organização em estudo, esta apresenta resultados coadunantes com a existência de Aprendizagem Organizacional, no entanto com algumas “lacunas” em alguns dos estadios.

Em todos os locais da Organização pudemos encontrar processos e estruturas formais e informais para a aquisição, disseminação e utilização do conhecimento, sendo a Organização, nesse sentido, entendida como um sistema de aprendizagem. Valores, normas, procedimentos e dados sobre desempenho organizacional devem assim ser difundidos amplamente e assimilados por todos os membros da organização, começando com uma acção inicial e se propagando, formal ou informalmente, por meio de todos os tipos de comunicação em grupo.

Neste sentido, e indo ao encontro do objectivo deste estudo - ***Compreender quais os Factores Facilitadores que mais se reflectem na Aprendizagem Organizacional***, os Factores Facilitadores que mais se reflectem em todo o processo de Aprendizagem Organizacional para a Organização em estudo são, positivamente, o Factor Facilitador 6 –EDUCAÇÃO CONTÍNUA reflectindo-se no resultado do estadio Disseminação, e, negativamente, o Factor Facilitador 10 – PERSPECTIVA SISTÉMICA, reflectindo-se no resultado do estadio Memória Organizacional.

No entanto, é de referir que devido a interferência directa positiva do Factor Facilitador 9 – ENVOLVIMENTO DAS CHEFIAS E LIDERES, este estadio do Ciclo de Conhecimento – Memória Organizacional, não é o menos representativo, sendo sim o estadio Utilização, directa e negativamente influenciado pelo Factor Facilitador 7 – VARIEDADE OPERACIONAL.

Os resultados do estudo efectuado revelam que os princípios organizacionais da organização em estudo deveriam, no entanto, pressupor uma maior abertura para o conhecimento e canais variados para ouvir os colaboradores e deslocar à tomada de decisão ao nível mais próximo dos locais onde as tarefas são realizadas.

Conclui-se com algumas considerações sobre os aspectos considerados mais relevantes ao tema. Da análise pudemos concluir que a organização, embora não tenha adoptado programas formais de gestão do conhecimento, encontra-se consciente que o Conhecimento e a Aprendizagem devem servir sempre aos propósitos maiores da instituição, apoiando-se na vantagem sustentável que a instituição possui que são os conhecimentos colectivos que agrega e os quais dissemina e, ainda, a prontidão em adquirir novos conhecimentos. No entanto, apresenta lacunas aquando da etapa da sua utilização e criação de Memória Organizacional. Diante de tal constatação, este estudo propicia muitas contribuições ao mundo académico, empresarial e, principalmente institucional, de forma a conduzir a direcção a interagir no processo de gestão do conhecimento, tornando-se um elemento facilitador e providencial ao desenvolver a administração estratégica das actividades de cooperação entre a organização e os colaboradores no contexto da sociedade do conhecimento, no sentido da valorização dos pontos fortes e colmatação de lacunas.

Limitações da Pesquisa e Recomendações para Futuras Investigações

Segundo NEVIS, DiBELLA E GOULD (1995), a natureza da Aprendizagem Organizacional e o modo como esta ocorre, são, em muito, determinados pela cultura e subculturas da organização, assentes em valores, crenças e normas variadas. Neste sentido, poderá este facto ter constituído uma limitação aquando da análise dos resultados.

Uma outra limitação prende-se directamente com a metodologia adoptada – o estudo de caso, tendo como limitações intrínsecas, as especificidades próprias do mesmo, impossibilitando a generalização dos resultados obtidos nesta pesquisa para outras organizações. Segundo orientações de YIN (2005), procurou-se reduzir essa vulnerabilidade através de uma investigação cuidadosa do caso, optimizando os dados obtidos.

Enquanto recomendação para futuras investigações, pensamos tornar-se pertinente um estudo comparativo entre os dois grupos fundamentais de enfermeiros – de serviços de internamento e sem ser de serviços de internamento, assim como uma posterior comparação com resultados obtidos directamente junto das chefias e direcção.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, C. (1993) – *Knowledge for Action. A guide to overcoming barriers to organizational change*, San Francisco: Jossey Bass.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. (1996) – *Organizational learning II: Theory, method and practice*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. (1978) – *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- ATTEWELL, P. (1992) – *Technology Diffusion and Organizational Learning: The Case of Business Computing*, Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences, vol. 3, no. 1, pp. 1-19.
- CAMPBELL, T.; CAIRNS, H. (1994) – *Development and Measuring the learning organization from buzz words to behaviour*, in Industrial & Commercial Training, 26 (7), 10-15
- CARVALHO, P. (2003) – *Prémio da Qualidade: dinâmicas de inovação em serviços públicos*, in Inovação Organizacional, Revista Anual do Instituto para a Inovação na Formação, número 1, Lisboa, p147-186
- COHEN E SPROULL (1996) – *Organizational learning*, in Thousand Oaks: Sage publications
- COLLINS E PORRAS (1995) – *Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias*, Rio de Janeiro: Rocco
- CROSSAN E GUATTO (1996) – *Organizational learning research profile*, Journal of Organizational Change Management, vol. 9, n. 1, p. 107-112
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. (1999) – *Conhecimento empresarial*, Rio de Janeiro, Campus, São Paulo: Publifolha
- DAVENPORT, T (1998) – *Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*, São Paulo: Futura
- DE GEUS, A. (1999) – *A empresa viva*, Rio de Janeiro: Campus
- DE GEUS, A. (1997) – *The living company: habits for survival in a turbulent business environment*, in Harvard Bussiness School Press
- DENTON, J. (1998) – *Organizational learning and effectiveness*, London: Routledge
- DOGSON, M. (1993) – *Organization learning: a review of some literatures. Science Policy Research Unit*, University of Sussex, Brighton
- DRUCKER (1999) – *Sociedade Pós-capitalista*, Tradução Nivaldo Montingelli Jr., São Paulo: Pioneira Editora

- DRUCKER, P. (1980) – *Administração em tempos turbulentos*, São Paulo: Pioneira Editora, 230p.
- FERNANDES, A. (1998) – *Da aprendizagem organizacional à organização que aprende*. In LOPES, Helena, coord. – *As modalidades da empresa que aprende e a empresa qualificante*. Relatório Final Reservado. Lisboa: Dinâmia. p. 27-40.
- FIOL, C. E LYLES, M. (1985) – *Organizational learning*, *Academy of Management Review*, 10 (4), 803-813
- GARVIN (2000) – *Learning in Action: a guide to putting the learning organization to work*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- GARVIN, D. (1998) - *Learning organization*, *HSM Management*, n.9, p. 58 - 64, Jul/Ago
- GARVIN, D. (1993) – *Building a learning organization*, *Harvard Business Review*. n.71, p.78-91, Jul-Aug
- GIL, A.C. (1999) – *Métodos e técnicas de pesquisa social*, 5ª ed., São Paulo: Atlas, 206p
- HANDY, C. (1994) – *The Empty Raincoat*, London: Hutchinson
- HEDBERG (1981) – *How organizations learn and unlearn*, In Nystrom, P. C.;Starbuck, W. H., eds. – *Handbook of organizational Design*. London: Oxford University Press, p. 8-27
- HUBER, G. (1991) – *Organizational learning: the contributing processes and the literatures*, *Organization Science* 2, 88-115
- KANTER, R. (1998) – *Six Strategic Challenges*, *World Link*, Jan/Fev
- KIM (1998) – *O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional*, in *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*, Rio de Janeiro: Qualitymark
- KIM, W., MAUBORGNE, R. (1997) – *Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth*, *Harvard Business Review*, Jan-Fev, p.103-12
- KOLB (1997) – *A gestão e o processo de aprendizagem*, In STARKEY, K. *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura
- LEWIN (2001) – *Next: The Future Just Happened*, New York: W.W. Norton & Company
- MALHOTRA, N. (2001) – *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*, Tradução Nivaldo Montingelli Jr e Alfredo Alves de Faria, 3ªed, Porto Alegre: Bookman, 720p
- MARCH, J. (1991) - *Exploration and Exploitation in organizational Learning*, *Organization Science*, No. 1, Fevereiro
- MARIOTTI, H. (1996) – *Organizações de aprendizagem. Educação continuada e a empresa do futuro*, São Paulo: Atlas

- MINTZBERG, H. (1995) – *Estrutura e dinâmica das organizações*, Lisboa: Publicações D.Quixote
- MINTZBERG, H. (1995) – *Criando Organizações Eficazes. Estruturas em Cinco Configurações*, São Paulo: Atlas
- Moreira, P. (1997) – *A aprendizagem organizacional, a performance organizacional e a vantagem competitiva sustentável*, Tese de Mestrado em Políticas e Gestão de Recursos Humanos, ISCTE
- NEVIS, E.; DIBELLA, A.; (1999) – *Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção de capacidade de aprendizagem*. São Paulo: Educator
- NEVIS, E.; DIBELLA, A. E GOULD, J. (1996) – *Organizational learning style as a core capability*, in Bertrand Moingeon & Amy Edmondson (eds), *Organizational learning and competitive advantage*, London: Sage publications
- NEVIS, E.; DIBELLA, A. E GOULD, J. (1995) – *Understanding organizations as learning systems*, in Sloan Management Review, 36 (2), 73 – 85
- NONAKA, I. (1997) – *A empresa criadora do conhecimento*, São Paulo: Futura
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1997) – *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica de inovação*, Rio de Janeiro: Campus
- PETERS E WATERMAN (1987) – *In Search of Excellence*, Biblioteca da Economia e Gestão, Lisboa: Publicações D. Quixote
- PORTER, M. (2001) – *Internet and Strategy*, Harvard Business Review, Março
- REGO, A. (2003) – *Empenhamo dos indivíduos e competitividade organizacional: em busca da pedra angular*, in *Inovação Organizacional*, Revista Anual do Instituto para a Inovação na Formação, número 1, Lisboa, p11-47
- RICHARDS E GOH (1995) – *Implementing organizational learning: toward a systematic approach*, Optimum. n.º 26
- SANTANA, S.; DIZ, H. (2000) – *Cultura e aprendizagem organizacional*, in *Revista Portuguesa de Gestão*, II série, ano 15, nº4, p28 – 44, Outono
- SANTIAGO, R. (1999) – *Aprendizagem organizacional nas instituições de ensino superior*. In *Actas do I Congresso do Centro de Investigação, Difusão e Intervenção na Educação*, Aveiro: Universidade de Aveiro. p. 1-30.
- SCHÖN, D. (1971) – *Beyond the stable state*, New York: The Norton Library
- SENGE, P. (2000) – *A dança das mudanças: o desafio de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*, Rio de Janeiro: Campus
- SENGE, P. (1997) – *O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem*. São Paulo: Futura

- SENGE, P. (1990) – *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*, London: Random House
- SHAW, R.; PERKINS, D. (1994) – *Ensinar as organizações a aprender: o poder dos fracassos produtivos*, In Nadler et al. *Arquitetura Organizacional*, Rio de Janeiro: Campus, pp. 157-172.
- SIMON, H. (1991) – *Bounded rationality and organizational learning*, in *Organization science*, 2 (1), 125 - 134
- STATA, R. (1997) – *Aprendizagem organizacional: a chave da inovação gerencial*, In Starkey, K. *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*, São Paulo: Futura
- WAH, L. (2000) – *Muito além do modismo*, HSM Management, ano 4, n. 22. p. 52-64. Set/Out
- YIN, R. (2005) – *Estudo de caso: planejamento e métodos (Case Study Research: design and methods)*, 3ª ed., Porto Alegre: Bookman

DOCUMENTOS OFICIAIS DA ORGANIZAÇÃO

- Relatório e Contas (2003)
- Relatório do Departamento de Formação (2007)

ANEXOS

Anexo 1

Questionário de Aprendizagem Organizacional



Questionário integrante da Dissertação para obtenção do grau de Mestre
em Gestão dos Serviços de Saúde

O meu nome é Filipa Gramacho, encontro-me neste momento a efectuar um estudo de investigação subordinado ao tema "O Conhecimento numa Organização de Saúde", pelo que venho por este meio solicitar a sua colaboração no preenchimento deste breve questionário. O questionário é anónimo, sendo as informações de identificação solicitadas, apenas para fins estatísticos.

Os dados depois de tratados e analisados estarão disponíveis, para quem os pretender. Desde já lhe agradeço a sua atenção e colaboração.

Filipa Gramacho
Março 2007

Identificação

Idade:

- Entre 20 e 29 anos ____
Entre 30 e 39 anos ____
Entre 40 e 49 anos ____
Superior a 50 anos ____

Sexo: M____ F____

Serviço: _____

Tempo de serviço neste local:

- Entre 1 e 5 anos ____
Entre 5 e 10 anos ____
Entre 10 e 20 anos ____
Superior a 20 anos ____

QUESTIONÁRIO

Instruções: Responda colocando um círculo no algarismo correspondente à sua opinião em relação a cada questão, conforme a escala apresentada.

	1	2	3	4	5
	Fortemente em desacordo	Em desacordo	Nem desacordo, nem acordo	De acordo	Fortemente de acordo
1	O serviço onde exerço funções percebe o meio envolvente e compreende como este funciona.				1 2 3 4 5
2	O meu serviço encara os insucessos como uma oportunidade de experimentar novas competências, estratégias e perspectivas.				1 2 3 4 5
3	Neste serviço, quando lançamos novos projectos, esforçamo-nos por definir previamente os factores que acreditamos serem chave para o seu sucesso.				1 2 3 4 5
4	Neste serviço, sempre que um colaborador experimenta novas formas de realizar o trabalho, é apoiado pela sua chefia directa.				1 2 3 4 5
5	Neste serviço, o debate e o conflito são formas aceitáveis para resolver os problemas.				1 2 3 4 5
6	No meu serviço incentiva-se a formação ao longo de toda a vida para todos os colaboradores.				1 2 3 4 5
7	Neste serviço temos liberdade de escolher o processo que consideramos melhor para atingir os objectivos de trabalho.				1 2 3 4 5
8	Neste serviço as novas ideias surgem de colaboradores de qualquer nível hierárquico.				1 2 3 4 5
9	Neste serviço todas as chefias estão realmente comprometidas com a implementação de uma estratégia de aprendizagem.				1 2 3 4 5
10	Neste serviço todos temos a noção clara da medida em que os nossos objectivos convergem com os objectivos globais da instituição.				1 2 3 4 5
11	O serviço esforça-se por reunir informação sobre as variáveis exteriores que influenciam a sua performance.				1 2 3 4 5
12	No meu serviço analisamos todas as situações em que os resultados alcançados sejam inferiores ao esperado.				1 2 3 4 5
13	Neste serviço esforçamo-nos por estabelecer medidas específicas e quantificáveis de avaliação do trabalho.				1 2 3 4 5
14	Neste serviço incentivam-se as pessoas a experimentarem novos procedimentos de trabalho.				1 2 3 4 5

	1 Fortemente em desacordo	2 Em desacordo	3 Nem desacordo, nem acordo	4 De acordo	5 Fortemente de acordo
15	Nesta instituição é frequente pessoas de serviços diferentes encontrarem-se e interagirem informalmente.				1 2 3 4 5
16	O serviço apoia claramente todos os membros a crescerem e a desenvolverem-se.				1 2 3 4 5
17	O serviço apoia a variedade de estruturas, estratégias e políticas de trabalho.				1 2 3 4 5
18	No meu serviço são vários os elementos que surgem com novas ideias.				1 2 3 4 5
19	As chefias deste serviço incentivam realmente a aprendizagem dos seus subordinados.				1 2 3 4 5
20	Neste serviço todos temos a noção clara da medida em que os nossos objectivos alinham ou não com os objectivos dos outros serviços.				1 2 3 4 5
21	O meu serviço é frequentemente surpreendido por mudanças no meio envolvente.				1 2 3 4 5
22	No serviço onde trabalho os insucessos não são partilhados.				1 2 3 4 5
23	No meu serviço tentamos tornar os objectivos de trabalho mensuráveis.				1 2 3 4 5
24	O serviço não permite que os erros passem sem a respectiva punição.				1 2 3 4 5
25	Na minha opinião o contacto entre qualquer colaborador e a chefia é facilitado.				1 2 3 4 5
26	Neste serviço a formação contínua é uma realidade só para algumas pessoas.				1 2 3 4 5
27	O meu serviço privilegia a existência de uma equipa de trabalho multidisciplinar.				1 2 3 4 5
28	Neste serviço apenas se implementam as ideias dos superiores hierárquicos.				1 2 3 4 5
29	No serviço onde trabalho, a direcção e as chefias directas envolvem-se activamente na implementação de uma estratégia de aprendizagem.				1 2 3 4 5
30	Os membros desta instituição pensam em função do seu serviço e não da organização no seu conjunto.				1 2 3 4 5

	1 Fortemente em desacordo	2 Em desacordo	3 Nem desacordo, nem acordo	4 De acordo	5 Fortemente de acordo
31	O serviço onde trabalho está virado para dentro, não se esforçando por analisar o ambiente externo.				1 2 3 4 5
32	No meu serviço os insucessos conduzem frequentemente ao reconhecimento de necessidades de aprendizagem.				1 2 3 4 5
33	Neste serviço raramente nos preocupamos em debater os critérios mais apropriados para avaliar a realização de um trabalho.				1 2 3 4 5
34	Neste serviço as propostas de mudança de processos de trabalho são bem aceites pelas chefias.				1 2 3 4 5
35	Os erros e os problemas que surgem no dia a dia não são partilhados, ficam circunscritos às pessoas que os cometeram ou identificaram.				1 2 3 4 5
36	Neste serviço todos aprendem enquanto trabalham.				1 2 3 4 5
37	Neste serviço define-se claramente o método e os procedimentos que permitirão ao trabalhador atingir o seu objectivo de trabalho				1 2 3 4 5
38	No meu serviço a concepção e a execução das tarefas fazem parte do trabalho de cada um.				1 2 3 4 5
39	Neste serviço as chefias raramente se envolvem activamente no processo de formação.				1 2 3 4 5
40	As pessoas deste serviço não sabem o que se passa nos outros serviços.				1 2 3 4 5

Muito obrigado pela colaboração.
Filipa Gramacho

Anexo 2

Questões de questionário divididas por Factor Facilitador

CICLO DE CONHECIMENTO – AQUISIÇÃO

FF 1. Imperativo de analisar o meio externo

1	O serviço onde exerço funções percebe o meio envolvente e compreende como este funciona.
11	O serviço esforça-se por reunir informação sobre as variáveis exteriores que influenciam a sua performance.
21	O meu serviço é frequentemente surpreendido por mudanças no meio envolvente.
31	O serviço onde trabalho está virado para dentro, não se esforçando por analisar o ambiente externo.

FF 2. Gap de desempenho

2	O meu serviço encara os insucessos como uma oportunidade de experimentar novas competências, estratégias e perspectivas.
12	No meu serviço analisamos todas as situações em que os resultados alcançados sejam inferiores ao esperado.
22	No serviço onde trabalho os insucessos não são partilhados.
32	No meu serviço os insucessos conduzem frequentemente ao reconhecimento de necessidades de aprendizagem.

FF 3. Preocupação com a medida/ indicadores de desempenho

3	Neste serviço, quando lançamos novos projectos, esforçamo-nos por definir previamente os factores que acreditamos serem chave para o seu sucesso.
13	Neste serviço esforçamo-nos por estabelecer medidas específicas e quantificáveis de avaliação do trabalho.
23	No meu serviço tentamos tornar os objectivos de trabalho mensuráveis.
33	Neste serviço raramente nos preocupamos em debater os critérios mais apropriados para avaliar a realização de um trabalho.

FF 4. Atitude experimental

4	Neste serviço, sempre que um colaborador experimenta novas formas de realizar o trabalho, é apoiado pela sua chefia directa.
14	Neste serviço incentivam-se as pessoas a experimentarem novos procedimentos de trabalho.
24	O serviço não permite que os erros passem sem a respectiva punição.
34	Neste serviço as propostas de mudança de processos de trabalho são bem aceites pelas chefias.

CICLO DE CONHECIMENTO – DISSEMINAÇÃO

FF 5. Clima de abertura

5	Neste serviço, o debate e o conflito são formas aceitáveis para resolver os problemas.
15	Nesta instituição é frequente pessoas de serviços diferentes encontrarem-se e interagirem informalmente.
25	Na minha opinião o contacto entre qualquer colaborador e a chefia é facilitado.
35	Os erros e os problemas que surgem no dia a dia não são partilhados, ficam circunscritos às pessoas que os cometeram ou identificaram.

FF 6. Educação contínua

6	No meu serviço incentiva-se a formação ao longo de toda a vida para todos os colaboradores.
16	O serviço apoia claramente todos os membros a crescerem e a desenvolverem-se.
26	Neste serviço a formação contínua é uma realidade só para algumas pessoas.
36	Neste serviço todos aprendem enquanto trabalham.

CICLO DE CONHECIMENTO – UTILIZAÇÃO

FF 7. Variedade operacional

7	Neste serviço temos liberdade de escolher o processo que consideramos melhor para atingir os objectivos de trabalho.
17	O serviço apoia a variedade de estruturas, estratégias e políticas de trabalho.
27	O meu serviço privilegia a existência de uma equipa de trabalho multidisciplinar.
37	Neste serviço define-se claramente o método e os procedimentos que permitirão ao trabalhador atingir o seu objectivo de trabalho

FF 8. Múltiplos mentores/agentes de aprendizagem

8	Neste serviço as novas ideias surgem de colaboradores de qualquer nível hierárquico.
18	No meu serviço são vários os elementos que surgem com novas ideias.
28	Neste serviço apenas se implementam as ideias dos superiores hierárquicos.
38	No meu serviço a concepção e a execução das tarefas fazem parte do trabalho de cada um.

CICLO DE CONHECIMENTO – MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

FF 9. Envolvimento das chefias e líderes

9	Neste serviço todas as chefias estão realmente comprometidas com a implementação de uma estratégia de aprendizagem.
19	As chefias deste serviço incentivam realmente a aprendizagem dos seus subordinados.
29	No serviço onde trabalho, a direcção e as chefias directas envolvem-se activamente na implementação de uma estratégia de aprendizagem.
39	Neste serviço as chefias raramente se envolvem activamente no processo de formação.

FF 10. Perspectiva sistémica

10	Neste serviço todos temos a noção clara da medida em que os nossos objectivos convergem com os objectivos globais da instituição.
20	Neste serviço todos temos a noção clara da medida em que os nossos objectivos alinham ou não com os objectivos dos outros serviços.
30	Os membros desta instituição pensam em função do seu serviço e não da organização no seu conjunto.
40	As pessoas deste serviço não sabem o que se passa nos outros serviços.
