

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO

Ana Filipa Brazão Santos

Projecto de Mestrado
em Gestão de Serviços de Saúde

Orientador(a):

Prof. Doutor Francisco Guilherme Serranito Nunes, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Gestão

Novembro 2010

*E um rápido todo iluminado, a rugir
como um trovão, fez tremer a cabine do agulheiro.*

- A pressa com que eles vão! – exclamou o principezinho.

- De que é que eles andam à procura?

- Nem o próprio maquinista sabe – disse o agulheiro.

- Mas eles não estavam bem lá onde estavam?

- Nunca se está bem onde se está – disse o agulheiro.

Saint Exupéry, O Principezinho

Agradecimentos

O meu agradecimento a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, fizeram com que acreditasse neste projecto:

Ao Professor Doutor Francisco Nunes, pela disponibilidade, orientação, partilha de conhecimento, interesse e conselhos fornecidos ao longo do trabalho.

À minha Mãe e ao meu Pai, por me deixarem ser quem sou.

Ao Ricardo, pelo apoio incondicional, paciência e sobretudo por estar lá.

Ao Gandhi, pela disponibilidade e pela contribuição nas traduções.

À minha Avó e Mano, por acreditarem naquilo que sou.

Aos meus Amigos, pela amizade e pelos momentos de descontração.

À equipa da Urgência Pediátrica, pela colaboração e paciência ao longo do trabalho.

Aos participantes do estudo, por colaborarem e possibilitarem a realização do trabalho.

Muito Obrigada!

Resumo

As organizações de saúde, face aos objectivos que possuem no domínio da promoção da saúde, prevenção e de reabilitação da saúde das comunidades, nas diferentes faixas etárias, tornam-se num tipo de organização de extrema importância.

A mudança surge quotidianamente nas organizações de saúde, o que faz com que estas tenham de actuar, responder e antecipar as transformações, de modo a obterem melhores resultados, melhorando a qualidade dos serviços que presta.

Para poderem corresponder às exigências crescentes é necessário competência e investimento na aprendizagem.

As organizações precisam criar condições, sistemas e estruturas para que estas se tornem organizações de aprendizagem, levando à aquisição contínua de conhecimentos e consequentemente ao aumento do desempenho organizacional.

Com base numa amostra de 157 colaboradores de uma organização de saúde, mais precisamente um serviço de Pediatria, o presente estudo tem como objectivo principal avaliar a relação existente entre as dimensões de uma organização de aprendizagem, com o desempenho organizacional. Para avaliar esta relação foi utilizado o questionário “The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ)” desenvolvido por Marsick e Watkins.

Os resultados obtidos através da regressão linear múltipla permitiram verificar que para a organização em estudo, nem todas as dimensões propostas pelo modelo são determinantes para os resultados organizacionais. Das variáveis organizacionais responsáveis pela estrutura e que servem de mediadoras entre as actividades de aprendizagem a nível individual e de grupo, com os resultados organizacionais destaca-se o sistema de captura e a distribuição de aprendizagem. Ao nível das pessoas, capacitar as pessoas para uma visão colectiva, atribuindo responsabilidades, é uma dimensão determinante para os resultados, mesmo que de forma indirecta.

Palavras-chave: Organizações de Saúde, Aprendizagem organizacional, Organizações Aprendentes, Desempenho Organizacional

JEL Sistema de Classificação: Health Production (I12), Corporate Culture, Social Responsibility (M14)

Abstract

Bearing in mind their goals in the areas of health promotion, prevention and rehabilitation of health in the community, at all age levels, health organizations are a type of organization of the highest importance.

In these organizations change occurs on a daily basis, and it forces them to act, respond and anticipate these alterations, so that they can obtain the best results, and also improve the quality of their services.

Trained skills and investment in learning are crucial for an efficient response to these demands.

The organizations need to be able to create the conditions, systems and structures necessary for them to become learning organizations, contributing for a continuous knowledge acquisition and the resulting increase of the organization's performance.

Based on a sample of 157 workers of a health organization, more specifically from the Paediatrics Service, the current study sets its goals on the evaluation of the relationship between the different dimensions of a learning organization and the performance of the organization itself. The questionnaire "The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ)", from Marsick and Watkins, was the basis for this evaluation.

The results achieved through multiple linear regression showed that only some of the proposed dimensions of the model are relevant for the organizational results of the target organization. From these results, there are two aspects, from all the organizational variables in charge of the structure and that also work as an agent between learning activities, individually and in groups, that are certainly the most relevant: the capture system and the distribution of learning. Although indirectly, the staff dimension, i.e. introduce a collective vision, giving certain responsibilities, also plays a very important role.

Key words: Health Organizations, Organizational Learning, Learning Organization, Organizational Performance

JEL Classification System: Health Production (I12), Corporate Culture, Social Responsibility (M14)

Índice

Introdução	9
Capítulo 1 - Enquadramento Teórico	12
1. Aprendizagem Organizacional: suas definições	13
2. Aprendizagem Individual e Organizacional: suas relações	18
3. Aprendizagem Organizacional: sua medição	21
4. Aprendizagem Organizacional e o Desempenho	28
5. Objectivos do estudo e Hipóteses	30
Capítulo 2 - Método	32
1. A Organização do estudo	33
1.1. Caracterização do Serviço de Pediatria	34
2. Metodologia	36
2.1. Amostra	36
2.2. Instrumento de Recolha de Dados	39
2.3. Procedimentos de Investigação	41
2.4. Análise Estatística dos Dados	42
Capítulo 3 - Apresentação dos Resultados	43
1. Resultados do Estudo	44
Capítulo 4 - Discussão dos Resultados e Conclusões	49
1. Discussão dos Resultados	50
2. Conclusões do Estudo	55
3. Limitações e Sugestões de Investigação	58
Referências Bibliográficas	60

Anexos	65
Anexos I - Carta dirigida ao Conselho de Administração do HGO	66
Anexo II - Autorização do Conselho de Administração do HGO para aplicação do questionário	68
Anexo III - Instrumento de Colheita de Dados	70
Anexo IV - Tabela de Resultados da análise de alpha de Cronbach, desvio padrão e correlação entre as variáveis	78

Índice de Quadros

Quadro 1 – Definições de Aprendizagem Organizacional (adaptado de Jamali, 2009; Fernandes, 2007; Bontis, 2002; Tsang, 1997; Garvin, 1993)	13
Quadro 2 – Comparação dos questionários da aprendizagem organizacional (adaptado de Moilanen, 2001)	21
Quadro 3 – Dimensões da organização aprendente (adaptado de Marsick e Watkins, 2003)	22

Índice de Figuras

Figura 1 – Imperativos de acção de uma organização aprendente (adaptado de Marsick e Watkins, 1999)	24
Figura 2 – Relação das dimensões da Organização Aprendente e o Desempenho Organizacional (adaptado de Yang et al., 2004)	31
Figura 3 – Modelo Estrutural entre as dimensões da Organização Aprendente e o Desempenho Organizacional	48

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Taxa de respostas ao questionário por serviços	37
Tabela 2 – Caracterização da Amostra	38
Tabela 3 - Regressão linear do modelo (aprendizagem contínua, pesquisa e diálogo, aprendizagem em equipa, visão colectiva, ligar a organização à envolvente, sistemas de captura e distribuição da aprendizagem e estratégias de liderança), incluindo as variáveis de controlo	46
Tabela 4 – Regressão linear do modelo (ligar a organização à envolvente, sistemas de captura e distribuição da aprendizagem, estratégias de liderança e desempenho), incluindo as variáveis de controlo	47

Introdução

Uma era em que as organizações, nomeadamente as de saúde, têm de se posicionar, actuar, responder e/ou antecipar as transformações em curso, faz com que estas tenham de procurar novos métodos e processos, de modo a obterem melhorias na qualidade dos produtos e serviços, desenvolvendo competências de melhoria da produtividade e competitividade. Atendendo às suas características, designadamente o facto de serem organizações baseadas no conhecimento. Nunes (2004), salienta que as organizações de saúde, na sua essência, não se distinguem dos restantes tipos de organizações, na medida em que devem desenvolver mecanismos para lidar com certos problemas como, a produção, aquisição de recursos, a manutenção de um conjunto de valores próprios, adaptação às mudanças da envolvente e gerir a sua globalidade.

As organizações que sobrevivem a longo prazo são aquelas que possuem a capacidade para repensarem e questionarem regularmente, as suas actividades, as suas estruturas, os seus sistemas. A renovação constante das condições da concorrência proveniente da redefinição da postura estratégica da organização é um ponto fulcral. Deste modo, as organizações criam e dominam novas fontes de valor e não se contentam em defender o que adquiriram anteriormente.

Numa altura de mudança e constante desenvolvimento tecnológico, as organizações devem adoptar ambientes propícios ao desenvolvimento de competências capazes de dar resposta às exigências do meio. Schein (1993: 85) sugere que “para as organizações conseguirem sobreviver é necessário que aprendam a adaptar-se rapidamente ou, então acabarão por sair do processo de evolução económica”. No meio de toda a turbulência, a capacidade de aprendizagem de uma organização, mais rápida que a dos seus concorrentes, poderá ser a única vantagem competitiva sustentável, tendo esta capacidade um carácter decisivo na inovação organizacional (DeGeus, 1988; Stata, 1989; Crossan *et al.*, 1995). Diversos autores (Argyris e Schön, 1978; Senge, 1990; Garvin, 1993; Bontis *et al.*, 2002) defendem que a capacidade de as organizações aprenderem determina o sucesso das mesmas.

Nos últimos anos, algumas organizações tornaram-se mais críticas acerca do modo como estas aprendem e como captam e transformam o conhecimento em melhorias organizacionais.

Não é apenas a capacidade de aprender, a principal fonte de vantagem competitiva para as organizações no futuro, mas a própria aprendizagem organizacional é vista como pré-requisito para a sobrevivência das organizações de hoje. A aprendizagem individual é necessária e importante, mas não é suficiente para influenciar e compreender o desempenho organizacional. É essencial que a aprendizagem organizacional seja embutida nos sistemas, práticas e estruturas da organização, de

forma a contribuir para o melhoramento do desempenho. De facto a aprendizagem das organizações pode ser a única vantagem competitiva sustentável (Tsang, 1997; Stata, 1989), na medida em que a capacidade das organizações aprenderem tem um papel decisivo na inovação organizacional.

Kim (1993: 37) refere que “todas as organizações aprendem, apesar delas puderem fazer de modo consciente ou inconsciente. No entanto, esse é requisito fundamental para se sustentar a existência de uma organização”.

A visão de que a aprendizagem aumenta a vantagem competitiva tem despertado o interesse no desenvolvimento de organizações que incentivam e promovem a aprendizagem. Neste sentido, a aprendizagem organizacional é um conceito que passou a ter grande importância no domínio das ciências organizacionais. Wijnhoven (2001: 181) afirma que nos nossos dias, “a aprendizagem organizacional é um dos tópicos mais importantes no domínio das organizações porque permite que estas consigam melhorar o seu desempenho em meios complexos e dinâmicos”. Não é o conhecimento por si só, mas as capacidades de aprendizagem que determinam a eficácia.

As organizações que conseguem aprendizagens organizacionais efectivas apresentaram bons desempenhos (Stata, 1989). Bontis *et al.* (2002) efectuaram um estudo onde verificaram uma relação positiva entre a aprendizagem e o desempenho organizacional, ou seja quanto mais as organizações conseguem desenvolver aprendizagens organizacionais melhor é o desempenho.

O conceito de aprendizagem organizacional está a tornar-se cada vez mais importante, na medida em que permite auxiliar os investigadores e os profissionais a criarem uma orientação ao conjunto de valores e ideias que estão a surgir naturalmente nas organizações.

A preocupação com o estudo da aprendizagem organizacional passou a ter maior relevância no domínio das ciências organizacionais, dando lugar a diversas investigações e conseqüentemente a diferentes abordagens.

Assim sendo, o tema da aprendizagem tem um papel importante na gestão estratégica, tornando-se premente compreender o modo como as organizações aprendem, de modo a que possam responder aos actuais contextos de mudança, e tornarem-se mais competitivas. É um estudo de extrema importância, uma vez que a medição da performance é essencial para assegurar que as mudanças cognitivas e comportamentais produziram resultados (Garvin, 1993). Sem esta monitorização as organizações não conseguirão justificar racionalmente a razão para investir na aprendizagem e em garantir que a aprendizagem serviu os objectivos organizacionais.

Não obstante o tópico que a aprendizagem organizacional ter dado lugar a muita produção teórica, para a realização deste trabalho, optou-se por seleccionar o modelo teórico de Marsick e Watsick (1993, 1996, 1999), que segundo Redding (1997) e Yang (2004) é um dos poucos que

cobre todos os níveis de aprendizagem (individual, grupo e organizacional), tendo em conta duas componentes, as pessoas e a estrutura, sendo um modelo que, para além de identificar as dimensões da organização aprendente, integra-las num quadro teórico, especificando as suas relações com o desempenho.

A presente dissertação distribui-se por quatro capítulos.

No primeiro capítulo é feita uma revisão bibliográfica, de modo a articular os conceitos que suportam a investigação. Irá descrever-se algumas tentativas de conceptualização do conceito, para depois então, se proceder à integração de uma perspectiva, que não sendo exclusiva, parece ser a mais abrangente para a problemática em estudo.

O segundo capítulo, onde se estabelecem os objectivos do estudo e o lançamento de hipóteses. Identifica-se ainda a organização que serviu de base para o estudo e descreve-se o desenho de investigação, identificando-se o instrumento e processo de recolha de dados utilizados, bem como os sujeitos a inquirir e a técnica de análise de dados a utilizar.

O terceiro capítulo compreende a apresentação dos resultados de acordo com as hipóteses levantadas.

O quarto capítulo encerra a dissertação, contendo a discussão dos resultados e as conclusões do estudo. Procede-se a um conjunto de reflexões finais sobre o trabalho, onde se debatem as limitações e implicações para trabalhos futuros.

Capítulo 1 - Enquadramento Teórico

1. Aprendizagem Organizacional: suas definições
2. Aprendizagem Individual e Organizacional: suas relações
3. Aprendizagem Organizacional: sua medição
4. Aprendizagem Organizacional e o Desempenho
5. Objectivos do estudo e Hipóteses

Capítulo 1 – Enquadramento Teórico

1. Aprendizagem Organizacional: suas definições

O tema da aprendizagem organizacional teve início a partir dos anos 60, com Cangelosi e Dill, mas os estudos desenvolvidos até ao final dos anos 80 foram pontuais. A preocupação com a aprendizagem organizacional do domínio das ciências das organizações, na realidade passou a ter maior destaque nos anos 90. Esta crescente preocupação deu origem a diversas teorias, tendo-se fragmentado por um vasto campo científico.

Tsang (1997) verificou que existem tantas definições de aprendizagem organizacional diferentes, como os autores que a tentam definir. Crossan *et al.* (1999) justificam esta falta de congruência com o facto de diferentes investigadores terem aplicado o conceito de aprendizagem organizacional a diferentes domínios do saber, desenvolvendo diferentes perspectivas. Esta dificuldade de conceptualização prende-se com o facto da aprendizagem organizacional ser um fenómeno complexo e multidimensional e captar interesse num conjunto de disciplinas, como a gestão estratégica (Daft e Huber, 1987), a economia, a gestão de recursos humanos, as ciências comportamentais.

O conceito de aprendizagem organizacional pode ter origem no conceito de organização. Um colectivo torna-se uma organização, uma vez que desenvolve procedimentos e estruturas que lhe permitem actuar como uma unidade (Popper e Lipshitz, 1998).

É importante debruçarmo-nos sobre as propostas que têm sido desenvolvidas no sentido de definir o conceito de aprendizagem organizacional.

No quadro 1, são apresentadas, de modo sucinto, uma diversidade de perspectivas que têm sido utilizadas para analisar a aprendizagem organizacional.

Autores	Definições
Lewis (2002)	Numa organização aprendente os colaboradores estão continuamente a adquirir e partilhar novos conhecimentos e estão dispostos a aplicar esse conhecimento na tomada de decisões ou no desempenho das suas funções.
Pedler <i>et al.</i>	Uma organização aprendente é aquela que facilita a aprendizagem aos

- (1997)** seus membros e, conscientemente, se transforma a si a ao seu contexto.
- Crossan *et al.* (1995)** A aprendizagem é um processo de mudança cognitivo e comportamental.
- Garvin (1993)** As organizações aprendentes são aquelas que têm a capacidade de criarem, adquirirem e transferirem o seu conhecimento, e assim modificarem o seu comportamento, de modo a reflectir novos conhecimentos e ideias.
- Kim (1993)** A aprendizagem organizacional é definida como um aumento da capacidade organizacional, para ter uma acção eficaz.
- Huber (1991)** Uma organização aprende, se através do processamento de informação, o âmbito dos seus comportamentos potenciais é alterado.
- Senge (1990)** São organizações onde as pessoas desenvolvem continuamente as suas capacidades, de modo a atingirem os objectivos que estabelecem para si próprios, onde se incentiva a necessidade de encontrar novos padrões de pensamento, onde se constrói a inspiração colectiva e onde as pessoas estão continuamente a aprender como aprender em conjunto.
- Stata (1989)** A aprendizagem organizacional ocorre através de experiências partilhadas, conhecimentos e modelos mentais construídos sobre o conhecimento passado e a experiência que se encontra na sua memória organizacional.
- Levitt & March (1988)** As organizações aprendem quando codificam nas rotinas novas interferências que resultam das experiências que lhes guiam o comportamento.
- Fiol e Lyles (1985)** A aprendizagem organizacional traduz-se num processo de melhoria de acções, através de um melhor conhecimento e compreensão.

Daft e Weick (1984)	A aprendizagem organizacional é o conhecimento sobre as inter-relações entre as acções da organização e do ambiente.
Shrivastava (1983)	A aprendizagem organizacional refere-se ao processo pelo qual o conhecimento organizacional é desenvolvido e partilhado.
Hedberg, 1981	A aprendizagem organizacional inclui tanto o processo pelo qual as organizações se ajustam defensivamente à realidade, como o processo pelo qual o conhecimento é ofensivamente utilizado para melhorar a adequação ao meio.
Ducan e Weiss (1979)	A aprendizagem organizacional é o processo pelo qual o conhecimento acerca da relação entre a organização e o meio ocorre.
Argyris e Schön (1978)	A aprendizagem organizacional é um processo de detecção e correcção de erros.
Cangelosi e Dill (1965)	A aprendizagem organizacional resulta das interacções entre as adaptações dos indivíduos, dos grupos e das próprias organizações.

Quadro 1 – Definições de Aprendizagem Organizacional (adaptado de Jamali, 2009; Fernandes, 2007; Bontis *et al.*, 2002; Tsang, 1997; Garvin, 1993)

Durante o seu estudo, Tsang (1997) observou que as definições de aprendizagem organizacional variam consoante as perspectivas que apresentam, chegando à conclusão que todas as definições se centram no conceito de mudança.

Tsang (1997) considera que estas mudanças têm sido associadas, quer a nível cognitivo, quer a nível comportamental. Os aspectos cognitivos traduzem-se, geralmente, a partir de termos como o conhecimento e entendimento; as alterações comportamentais têm subjacente a ideia de que as lições aprendidas por uma organização terão impacto no comportamento presente ou futuro. No entanto, Tsang (1997) observou que a maioria das definições relacionam-se mais com mudanças a nível do comportamento.

Para esclarecer as questões que têm surgido em volta do tema, Tsang (1997), identifica duas correntes explicativas do fenómeno. Uma das correntes de investigação, a que lhe deu o nome de

descritiva, teve o seu início nos primeiros estudos. Tenta responder à questão: “Como é que as organizações aprendem?” (p.74) e tem um fundamento predominantemente teórico, estando muito associada à aprendizagem individual. A segunda corrente, denominada por *prescritiva*, teve origem no livro de Senge (1990) – *The Fifth Discipline* – que introduziu um novo conceito, o de organização aprendente. Estas organizações caracterizam-se por ter mais sucesso, uma vez que tem mais capacidade para aprender. Com o objectivo de identificar as melhores práticas para se obter sucesso, esta perspectiva tenta responder à questão: Como é que as organizações devem aprender?” (p.74). Esta abordagem preocupa-se em adoptar definições que incorporam a mudança de comportamento, descrevendo o processo de aprendizagem organizacional baseado na observação da realidade.

O percurso de investigação da aprendizagem organizacional deu origem diferentes estudos, estando a problemática da contextualização longe de se encontrar estabilizada. Fiol e Lyles (1985) relevam esta dificuldade, referindo que apesar de existir uma aceitação no conceito de aprendizagem organizacional, e esta ser uma importante estratégia para o desempenho, nenhuma teoria foi amplamente aceite.

Lähteenmäki *et al.* (2001: 114) afirmam que “devido às diferentes formas de compreender e definir a aprendizagem organizacional, parece ser extremamente difícil encontrar uma síntese, uma vez que é complicado comparar os modelos entre eles”. No mesmo sentido Huber (1991: 88) observou que existe “falta de trabalho acumulado e falta de sínteses no domínio da aprendizagem organizacional em diferentes grupos”.

Contudo Jamali (2009) identificou, na sua extensa revisão bibliográfica, que as principais características presentes nas diferentes definições de aprendizagem organizacional são a aprendizagem contínua (Senge, 1990) e aperfeiçoamento (Gephart *et al.*, 1996; Griego *et al.*, 2000; Rowden, 2001), a aquisição, criação e transferência de conhecimento (Garvin, 1994; Lewis, 2002), a aprendizagem individual, de grupo e organizacional ancoradas em valores concretos, visões e objectivos comuns (Senge, 1990; Moilanen, 2005), bem como a mudança (Nervis *et al.*, 1995) e a transformação (Pedler *et al.*, 1997). Segundo o autor, em linha com estas formulações, começa a ser encontrado um consenso sobre as dimensões ou atributos de diferenciação das organizações de aprendizagem, abrangendo elementos de liderança, estratégia, política participativa, aprendizagem contínua, diálogo e a consulta, aprendizagem em equipa, delegação de poder e facilitar os processos e estruturas.

Yang (2004) na sua revisão bibliográfica também identificou áreas comuns, nas diferentes definições de aprendizagem. Em primeiro lugar, todas as abordagens pressupõem que as organizações são constituídas por indivíduos com a capacidade de aprender. Em segundo lugar, as características de uma organização aprendente devem ser reflectidas em diferentes níveis organizacionais – individual, de grupo e organizacional, e estrutural. Há um consenso razoável acerca da necessidade de considerar o nível individual, de grupo e organizacional na teoria da aprendizagem organizacional (Crossan *et al*, 1995).

Importa também perceber o que distingue a aprendizagem individual, da aprendizagem organizacional. Vários teóricos afirmaram que a aprendizagem organizacional não é simplesmente a aprendizagem decorrentes dos indivíduos e grupos, havendo também um papel para o nível organização (Cangelosi e Dill, 1965; Duncan e Weiss, 1979; Fiol e Lyles, 1985; Hedberg, 1981; Huber, 1991; Levitt e March, 1988; Shrivastava, 1983; Stata, 1989).

2. Aprendizagem Individual e Organizacional: suas relações

Existe algum consenso na comunidade científica de que devem ser feitas distinções entre a aprendizagem individual e organizacional. É comum que os teóricos reconheçam a importância da aprendizagem individual, mas vêem a aprendizagem organizacional como algo mais (Crossan *et al.*, 1995).

Segundo Shrivastava (1983) a aprendizagem individual foi a base da investigação da aprendizagem organizacional. Kim (1993: 37) afirma que “a aprendizagem organizacional é uma metáfora derivada da compreensão da aprendizagem individual”. Dado que a aprendizagem organizacional é um conceito metafórico que assenta na aprendizagem individual, é claro que as teorias individuais são cruciais para entender a aprendizagem organizacional (Kim, 1993). Isto torna-se óbvio, na medida que todas as organizações são compostas por indivíduos.

Weick (1991) concluiu que a aprendizagem individual e a organizacional são fundamentalmente diferentes e requerem diferentes conceptualizações.

O nível de análise da aprendizagem organizacional é mais complexo (Popper e Lipshitz, 1998), na medida em que esta não resulta apenas das aprendizagens individuais, mas sim da dinâmica que se cria entre os indivíduos nas organizações. No mesmo sentido, Kim (1993: 40) refere que “aprendizagem organizacional é mais complexa e dinâmica do que a aprendizagem individual, dado que o nível de complexidade aumenta quando se passa de um nível individual para um conjunto de indivíduos”.

Argyris e Schön (1978: 8) argumentam que “é claro que a aprendizagem organizacional não é a mesma coisa que a aprendizagem individual, mesmo quando os indivíduos que aprendem são membros da organização. Existem muitos casos em que as organizações sabem menos do que os seus membros. Há mesmo casos em que a organização não consegue aprender o que cada membro conhece”.

Os autores referem que não é possível haver aprendizagem organizacional sem aprendizagem individual, no entanto, a aprendizagem individual é condição necessária, mas não suficiente para a aprendizagem organizacional.

Kim (1993) reproduzindo as palavras de Argyris e Schön (1978) refere que “as organizações não são meras colecções de indivíduos, ainda que não existam organizações sem essas colecções. Da mesma forma, a aprendizagem organizacional não é apenas a aprendizagem individual, ainda que as organizações aprendam somente através da experiência e acções dos indivíduos”.

Seguindo esta perspectiva, Cyert e March (1992: 123) referem que “tal como a aprendizagem a nível individual depende dos fenómenos psicológicos do indivíduo, também a aprendizagem organizacional depende dos seus membros para que a organização se adapte a novas situações”. Quer isto dizer que uma organização aprende através dos seus membros, apesar dos seus membros poderem aprender sem a organização aprender (Kim, 1993).

Com o intuito em clarificar os dois conceitos, Fiol e Lyles (1985: 804) consideram que, “embora a aprendizagem individual é importante para as organizações, a aprendizagem organizacional não é simplesmente a soma das aprendizagens de cada membro. As organizações, tal como os indivíduos, desenvolvem e mantêm sistemas de aprendizagem que não são apenas influenciados pelos seus membros imediatos, mas são transmitidos aos outros membros pelas histórias e normas organizacionais”. De modo a reforçar estas ideias, os autores citam Hedberg (1981):

“Embora a aprendizagem organizacional ocorra através dos indivíduos, seria um erro concluir que a aprendizagem organizacional é o resultado cumulativo de aprendizagem dos seus membros. As organizações não têm cérebros, mas têm sistemas cognitivos e memórias. Da mesma forma que os indivíduos desenvolvem personalidades, hábitos e crenças ao longo do tempo, também as organizações desenvolvem visões de mundo e ideologias. Os membros das organizações entram e saem, os líderes mudam, mas as memórias das organizações preservam certos comportamentos, mapas mentais, normas e valores ao longo dos tempos”

Tentando clarificar a relação entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional, Simon (1991) considera que aquilo que uma pessoa aprende numa organização é muito dependente do que já é conhecido (ou acreditado por) pelos outros membros da organização e pelo tipos de informação que estão presentes no ambiente organizacional. Quer isto dizer que no contexto organizacional, a aprendizagem individual é muito influenciada pela organização e tem consequências para esta, produzindo resultados que só têm sentido a nível organizacional. Não é possível compreender a aprendizagem organizacional só pela observação de processos isolados de aprendizagem individual.

Aprendizagem organizacional resulta da interacção entre os indivíduos, sendo pois um fenómeno mais complexo que a aprendizagem individual. Um pressuposto básico é que o conhecimento e as ideias inovadoras ocorrem nos indivíduos, e não às organizações. Contudo, o conhecimento gerado pelos indivíduos não passa pela organização de forma independente (Crossan *et al.*, 1999), as ideias e as acções tomadas são partilhadas e o sentido comum desenvolvido (Stata, 1989; Huber, 1991). Quer isto dizer, que a aprendizagem individual contribui para a

aprendizagem organizacional, mas o seu resultado é mais que a soma do conhecimento individual. De acordo com Argyris e Schön (1978), a transferência de conhecimentos do indivíduo para a organização irá resultar na aprendizagem ao nível da organização, diferente da aprendizagem ao nível individual.

Considerando o atrás exposto, podemos concluir que a aprendizagem organizacional é um processo que pode ocorrer a diversos níveis.

Cangelosi e Dill (1965) sugerem que a aprendizagem organizacional ocorre a nível individual, de grupo e organizacional. Crossan *et al.* (1999: 524) afirmam que “os três níveis de aprendizagem definem a estrutura organizacional através do qual a aprendizagem ocorre”.

Tem havido algumas tentativas para a compreender a interação entre os diversos níveis (Crossan *et al.*, 1995). O autor realça que, quando a organização é vista como a soma dos seus membros, então a aprendizagem organizacional será ao nível individual. Se alguém acredita que uma vez reunidos e integrados, a organização será mais do que a soma de seus membros individuais, então a visão de aprendizagem organizacional será predominantemente de grupo. Quando a organização representa algo mais do que a integração dos seus membros, então a visão de aprendizagem organizacional será ao nível organizacional.

3. Aprendizagem Organizacional: sua medição

Em linha com a variedade de definições de aprendizagem organizacional encontradas na literatura, também existe um grande número de ferramentas disponíveis para avaliar e diagnosticar uma organização de aprendizagem, e estudar as organizações de aprendizagem ao longo de diferentes dimensões (Kontoghiorghes, 2005; Jamali *et al.*, 2009; Moilanen, 2001). No mesmo sentido, Kontoghiorghes (2005) refere que ainda há relativamente poucas ferramentas que receberam testes científicos adequados para a garantir a confiabilidade e validade (Moilanen, 2001; Nonaka, Byosiere, Borucki, e Konno, 1994).

Através das suas revisões da literatura, Jamali *et al.* (2009) e Moilanen (2001) identificaram sete instrumentos de medição (quadro 2), avaliando a sua profundidade, abrangência e confiabilidade.

Instrumento	Holístico	Profundidade	Teste
Pedler et al. (1991, 1997): The Learning Company Questionnaire	Sim	Sim	--
Mayo and Lank (1994): The Complete Learning Organization Benchmark	Sim	Sim	--
Tannenbaum (1997): Learning Environment Survey	--	Sim	Sim
Pearn et al. (1995): The Learning Audit	--	--	--
Sarala and Sarala (1996): Recognising Your Organization	--	Sim	--
Redding and Catalanello (1997): Learning Organization Capability Assessment	Sim	--	--
Watkins and Marsick (1998): Dimensions of the Learning Organization Questionnaire	Sim	Sim	Sim

Quadro 2 – Comparação dos questionários da aprendizagem organizacional (adaptado de Moilanen, 2001)

A revisão feita aos sete instrumentos em relação às três dimensões, incluindo a profundidade, alcance e validade, sugere que o questionário “The Dimensions of the Learning Organization

Questionnaire (DLOQ)” de Watkins e Marsick (1998) reúne os três critérios de abrangência, profundidade e validade.

Isto é verdade, tendo em conta o âmbito da DLOQ e o facto deste incluir os níveis individual, de grupo e organizacional. Além da amplitude, o instrumento tem profundidade e integra atributos importantes das organizações de aprendizagem (Jamali, 2009). O DLOQ também foi revisto e cientificamente testado para ser confiável (Marsick e Watkins, 2003; Yang, 2003, 2004; Ellinger, 2002). Por estas razões, o quadro teórico orientador deste trabalho baseia-se no modelo de aprendizagem organizacional de Watkins e Marsick (1993, 1999).

Originalmente Watkins e Marsick (1993) definiram a organização aprendente como uma organização caracterizada pela aprendizagem permanente no sentido da melhoria contínua e pela capacidade de a organização se transformar a si mesma. Quando a aprendizagem se torna uma parte intencional da estratégia, as pessoas alinham-se em torno de uma visão comum, interpretam as suas envolventes e geram novo conhecimento, que usam para desenvolver produtos e serviços inovadores, concebidos para satisfazer as necessidades dos clientes (Marsick e Watkins, 1999).

As autoras identificaram sete imperativos de acção (ou dimensões) que caracterizam as organizações que caminham para se tornarem uma organização aprendente.

O quadro 3 identifica esses sete imperativos e o que caracteriza essas dimensões.

Dimensões	Definição
⇒ Criar oportunidades de aprendizagem contínua	A aprendizagem está enraizada no trabalho; são criadas oportunidades permanentes de aprendizagem e crescimento
⇒ Promover a pesquisa e o diálogo	As pessoas adquirem capacidades de raciocínio; existe uma cultura de reflexão, onde as pessoas expressam os seus pontos de vista e questionam os pontos de vista dos outros.
⇒ Encorajar a colaboração e o trabalho de equipa	O trabalho está concebido de forma a que a equipa tenha acesso aos diferentes modos de pensar; o trabalho de equipa e a cooperação é valorizada e recompensada pela cultura organizacional.

⇒ Estabelecer sistemas de captura e distribuição de aprendizagem	Os sistemas de alta e baixa tecnologia para partilha de aprendizagem são criados e integrados no trabalho, sendo providenciado o acesso aos mesmos e assegurando a sua manutenção.
⇒ Capacitar as pessoas para uma visão colectiva	As pessoas estão envolvidas a criar, pertencer e implementar uma visão colectiva; a atribuição de responsabilidades aproxima-se muito da tomada de decisão, de modo a que as pessoas se sintam motivadas a aprender face às suas responsabilidades.
⇒ Ligar a organização ao seu ambiente	As pessoas são ajudadas a perceber o efeito do seu trabalho em toda a organização; analisam o ambiente e utilizam essa informação para ajustar práticas de trabalho
⇒ Estratégias de Liderança que suportam a aprendizagem	Os líderes suportam e apoiam a aprendizagem; utilizam estrategicamente a aprendizagem para resultados comerciais.

Quadro 3 – Dimensões da organização aprendente (adaptado de Marsick e Watkins, 2003)

Estes sete imperativos de acção estão integrados no modelo de aprendizagem organização ilustrado na Figura 1.

O que está implícito no modelo é a ideia que a aprendizagem ajuda as pessoas a criar e gerir o conhecimento, que constrói o capital intelectual de um sistema ao longo do tempo (Marsick e Watkins, 1999).

O modelo enfatiza a importância do nível dos sistemas de aprendizagem contínua e a gestão dos resultados do conhecimento, que conduziram a uma melhoria no desempenho da organização e, finalmente, o seu valor, medido através dos activos financeiros e não financeiros do capital intelectual (Marsick e Watkins, 1999).

Em primeiro lugar, o modelo enfatiza a aprendizagem contínua, não só para os indivíduos, mas também para as equipas e para a organização. O nível dos sistemas de aprendizagem referem-

se à capacidade de existir um sistema integrado para aprender Marsick e Watkins (1999). A partir da proposta teórica de Argyris e Schön (1978) referem que um sistema deve ter estrutura, processos e uma cultura local para incorporar e apoiar a aprendizagem organizacional, de modo a tornar isto habitual e estável.

O segundo componente, a gestão dos resultados do conhecimento, é o resultado de aprendizagem intencional, e a aprendizagem é o processo através do qual o uso do conhecimento se torna significativo.

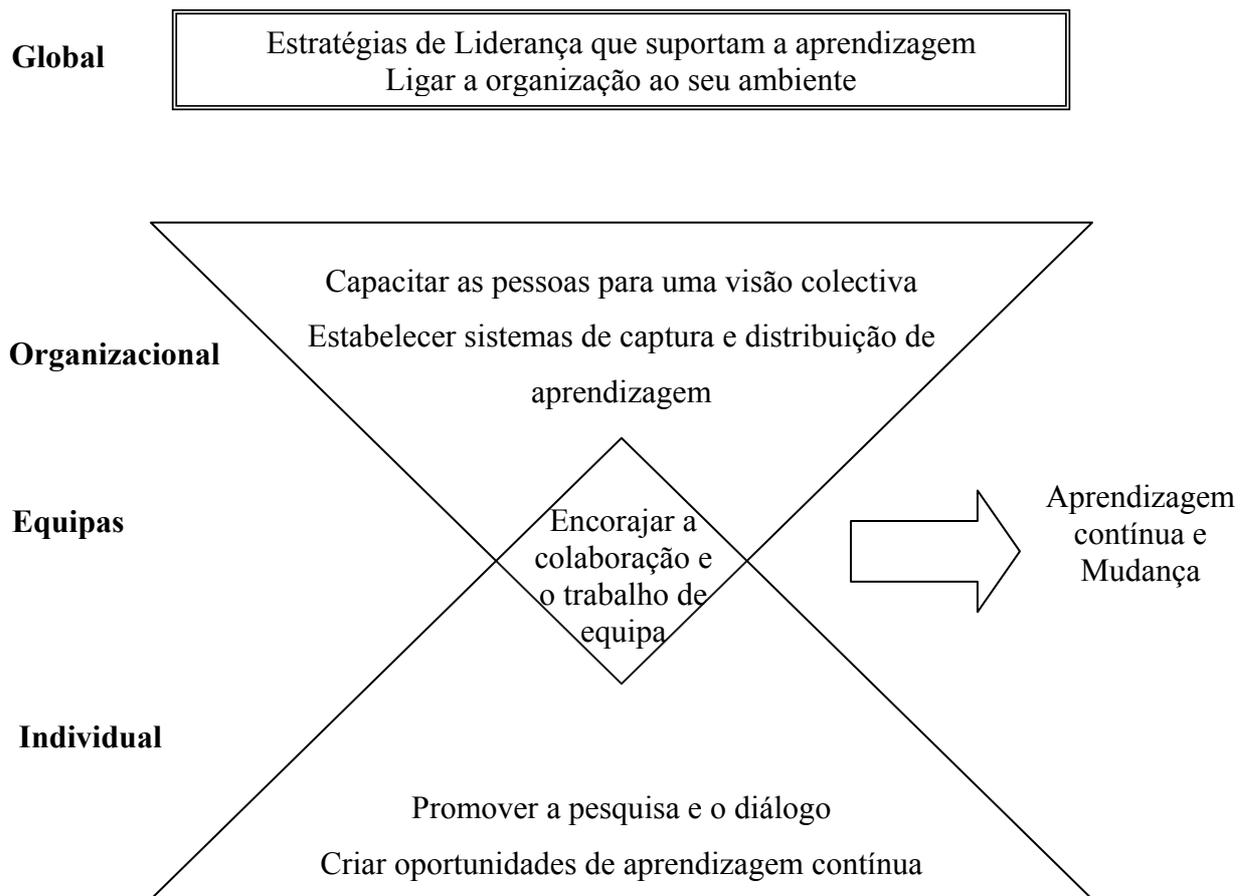


Figura 1 – Imperativos de acção de uma organização aprendente (adaptado de Marsick e Watkins, 1999)

Marsick e Watkins (2003: 136) questionam o que deve mudar para que a aprendizagem organizacional ocorra? “Regras, memória, valores, o sistema de relações ou estrutura, e as dinâmicas subjacentes que caracterizam a organização de toda a necessidade de mudança. A aprendizagem organização é aquela que tem incorporado a capacidade de se adaptar ou responder rapidamente e de forma inédita, enquanto trabalha para remover as barreiras à aprendizagem”.

Para que a aprendizagem organizacional ocorra, deve haver através da organização mecanismos de disseminação do conhecimento, de modo a coloca-lo em prática. Os resultados

diferem consoante o tipo de organização, mas em todos os casos são medidos por indicadores de sucesso financeiros ou não financeiros (Marsick e Watkins, 1999).

Segundo Watkins e Marsick (1993) existem três níveis de aprendizagem organizacional. O primeiro é o nível individual, que é composto por duas dimensões: aprendizagem contínua e pesquisa e diálogo. O segundo, o nível de grupo, que reflecte a dimensão da aprendizagem em equipa. E por fim, o terceiro nível, o organizacional, que é constituído por quatro das dimensões da aprendizagem organizacional: sistemas de captura e distribuição de aprendizagem, visão colectiva, ligar a organização e estratégias de liderança para a aprendizagem.

Esta perspectiva integra dois componentes organizacionais: as pessoas, porque constituem a organização, e a estrutura, que representa a cultura criada pela organização. Estes dois constituintes são vistos como componentes interactivos de mudança e desenvolvimento organizacional. Quer isto dizer que a aprendizagem organizacional é vista como aquela que tem a capacidade de integrar as pessoas e a estrutura, de modo a atingir a aprendizagem contínua e a mudança.

De modo a aprofundar o estudo de Marsick e Watsick (1993, 1999, 2003), Yang *et al.* (2004) considerou que numa primeira fase, as organizações precisam de trabalhar com as pessoas, a nível individual e de grupo, são as pessoas e as equipas que impulsionam a mudança, como resultado da sua aprendizagem. Apesar de serem as pessoas a iniciar as mudanças por elas próprias, as organizações devem criar estruturas que facilitem e apoiem a aprendizagem, para que esta contribua para o desempenho organizacional. Especificamente, sugeriram 3 variáveis – ligar a organização, Sistemas de captura e distribuição de aprendizagem e Estratégias de Liderança para a Aprendizagem – que servem de mediadoras entre as actividades de aprendizagem a nível individual e de grupo, com os resultados organizacionais.

O modelo foi construído com a ideia de que a mudança deve ocorrer em cada nível de aprendizagem – individual, grupo e organizacional – e essas mudanças devem-se tornar em práticas e em rotinas que viabilizam e suportam a capacidade de usar a aprendizagem para melhorar o desempenho (Marsick e Watkins, 2003).

Com base no modelo ilustrado na figura 1 e os imperativos de acção apresentados na tabela 3, o questionário “The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ)” foi desenvolvido para avaliar as características de uma organização de aprendizagem (Redding, 1997).

O questionário é organizado em cinco secções que analisam a aprendizagem, a nível individual, a nível de grupo e a nível organizacional, e mede o desempenho organizacional, quer a nível do conhecimento, quer a nível financeiro.

O instrumento destina-se a avaliar a percepção dos colaboradores sobre os sete imperativos de acção num determinado momento no tempo.

O DLOQ poderá ajudar as organizações a avaliar o facto se serem ou não uma organização de aprendizagem. Adicionalmente, poderão ter uma maior compressão acerca dos factores que estão directamente afectados para uma orientação de aprendizagem, e como e porquê esses elementos podem indirectamente afectar o desempenho. Deste modo é possível examinar áreas de força, bem como pontos fracos e dar início a um processo de análise do grupo e da visão que as organizações se esforçam para esculpir e moldar as suas próprias versões da organização de aprendizagem.

O questionário avalia as modificações mais importantes no clima, cultura, sistemas e estruturas de uma organização, que poderão influenciar a aprendizagem dos indivíduos (Marsick e Watkins, 2003).

O exame da literatura, permitiu concluir que o trabalho desenvolvido por Marsick e Watkins (2003) contem características distintivas. Por exemplo, Redding (1997) reviu diversos instrumentos e analisou que este modelo inclui dimensões da aprendizagem organizacional a todos os níveis (individual, equipa e organizacional). Para além de abranger todos os níveis de aprendizagem organizacional, o modelo não identifica apenas as dimensões, mas integra-as, estabelecendo relações entre elas, tendo por isso implicações práticas. Através desta teoria é possível correlacionar as diferentes dimensões que explicam a aprendizagem organizacional com o desempenho, quer a nível do conhecimento, quer a nível financeiro. Adicionalmente, Örtenblad (2002), numa revisão abrangente da literatura sobre aprendizagem organizacional, desenvolveu uma tipologia que caracteriza as organizações aprendentes, sugerindo que existem quatro conceitos. O primeiro é a idade da aprendizagem organizacional, que incide sobre o armazenamento do conhecimento na mente organizacional. A aprendizagem é vista como aplicação do conhecimento em diferentes níveis. O segundo é a aprendizagem no trabalho, que considera uma organização de aprendizagem aquela onde as pessoas aprendem no trabalho. O terceiro é o clima de aprendizagem, que vê a organização de aprendizagem como aquela que facilita a aprendizagem aos seus colaboradores. O quarto é a estrutura de aprendizagem, que se refere à organização de aprendizagem como uma entidade flexível.

Tal como definido por Örténblad (2002), em doze perspectivas por si avaliadas, acerca da aprendizagem organizacional, refere que o quadro teórico de Watkins e Marsick (1993) é o único que abrange todos os modos de compreender a ideia de uma organização que aprende.

4. Aprendizagem Organizacional e o Desempenho

A relação entre a aprendizagem organizacional e o desempenho tem sido alvo de controvérsia.

Por um lado, Marsick e Watkins (2003: 142) afirmam que “uma cultura orientada para apoiar a aprendizagem pode levar a um melhor desempenho”. Apesar disto, as autoras também sugerem que o caminho para a melhoria do desempenho é altamente complexo. Fiol e Lyles (1985: 803) corroboram com esta ideia afirmando que “em todas as instâncias, existe um pressuposto de que a aprendizagem vai melhorar o desempenho futuro”. Do mesmo modo, Argyris e Schön (1978) consideram que a aprendizagem organizacional refere-se à experiência base da melhoria do desempenho organizacional. Na mesma linha de pensamento, Ellinger *et al.* (2002), na sua pesquisa verificou que diversos autores sugerem que adoptar estratégias de aprendizagem organizacional, promove a aprendizagem individual, de grupo e organizacional, e que esta aprendizagem deverá induzir melhor desempenho.

A abordagem de Garvin (1993) também reflecte sobre a relação entre a aprendizagem organizacional e o desempenho organizacional. O autor refere a melhoria do desempenho como estágio final da aprendizagem organizacional, que por sua vez deve percorrer três etapas. O primeiro passo é cognitivo, onde os membros da organização estão expostos a novas ideias, expandem o seu conhecimento e pensam de forma diferente. O segundo passo é comportamental, os colaboradores começam a internalizar novos conhecimentos e alteram os seus comportamentos. O último passo, é a melhoria do desempenho, que corresponde a qualidade superior, melhor entrega, aumenta da quota de mercado ou outros ganhos tangíveis.

Segundo o autor, a medição do desempenho é fundamental, de modo a assegurar que as mudanças cognitivas e comportamentais produziram efectivamente resultados. Só assim, as organizações conseguem justificar a razão de investir na aprendizagem, garantindo que a aprendizagem favoreceu os objectivos organizacionais.

Em contra ponto com as perspectivas atrás mencionadas, a aprendizagem nem sempre leva a uma melhoria do desempenho (Huber, 1991; Levitt e March, 1988). Apesar da aprendizagem afectar o desempenho da organização, esse resultado pode não ser necessariamente positivo (Crossan *et al.*, 1995). Levitt e March (1988: 335), referem que “a aprendizagem nem sempre leva a um comportamento inteligente”, quer isto dizer que o resultado da aprendizagem pode não resultar naquilo que se está à espera. Huber (1991: 89) acrescenta que “a aprendizagem nem sempre aumenta a eficácia (...) aprender nem sempre leva ao conhecimento verdadeiro”. Em síntese,

Crossan *et al.* (1995: 353) declaram que “apesar da relação entre a aprendizagem e o desempenho ser complexa, pode ser gerida activamente, a fim de aumentar a probabilidade de um melhor desempenho”.

Kontoghiorghes (2005) considera que há pouca evidência empírica na literatura que mostre como as características das organizações de aprendizagem afectam os resultados organizacionais. No mesmo sentido, Ellinger *et al.* (2002: 6) afirma que “ainda existem poucos estudos para clarificar como é que o conceito de aprendizagem organizacional trabalha, para conseguir uma melhoria no desempenho”.

Alguns autores começaram a abordar esta falta de provas. Nomeadamente, Kontoghiorghes (2005) refere os estudos de Ellinger, Yang, e Howton (2002) e Jashapara (2003), que encontraram relações positivas entre as características de uma organização aprendente e desempenho organizacional.

5. Objectivos do Estudo e Hipóteses

O objectivo geral do presente estudo é avaliar o impacto que a aprendizagem organizacional tem no desempenho da Organização, tal como é percebido pelos seus membros.

Pretende-se explicar como é que a aprendizagem organizacional numa Organização explica o desempenho. Para dar resposta a isto, pretende-se desenvolver um estudo com o objectivo de caracterizar o processo de aprendizagem organizacional e perceber se existe relação entre as dimensões que caracterizam a aprendizagem organizacional e o desempenho organizacional.

Num primeiro momento, uma preposição pode ser levantada: as organizações que demonstrem capacidade de aprendizagem organizacional terão um desempenho superior?

Este estudo contribui para a crescente literatura sobre a aprendizagem organizacional e a sua relação com o desempenho. Os resultados obtidos poderão ajudar a organização a dar prioridade e planear intervenções de aprendizagem. Adicionalmente, contribui também para o estudo de um fenómeno que, de certo modo pudesse auxiliar profissionais e/ou gestores a melhorar o desempenho das organizações.

O Modelo teórico do presente estudo, modelo de Marsick e Watsick (1993, 1996, 1999), pretende analisar se existe relações significativas entre as sete dimensões propostas de uma organização aprendente e o desempenho organizacional. Neste sentido, a associação que se pretende testar entre a aprendizagem organizacional e o desempenho passará por se enunciar as seguintes hipóteses:

HIPÓTESE 1: O nível das pessoas, composto pelas dimensões: (a) aprendizagem contínua, (b) pesquisa e diálogo, (c) aprendizagem em equipa e (d) visão colectiva estará positivamente associado ao nível estrutural.

HIPÓTESE 2: O nível estrutural, composto pelas dimensões: (a) ligar a organização à envolvente, (b) sistemas de captura e distribuição da aprendizagem, (c) estratégias de liderança estará positivamente associado ao desempenho organizacional.

Com o intuito de clarificar o presente estudo e as hipóteses apresentadas, ilustramos o modelo de pesquisa utilizado (figura 2).



Figura 2 – Relação das dimensões da Organização Aprendente e o Desempenho Organizacional (adaptado de Yang *et al.*, 2004)

A estrutura adoptada propõe que a aprendizagem contínua, a pesquisa e diálogo, a aprendizagem em equipa e a visão colectiva possam ser determinantes para os resultados organizacionais, mesmo que de forma indirecta.

Por outro lado, as três variáveis organizacionais responsáveis pela estrutura, ligação da organização à envolvente, sistemas de captura e distribuição da aprendizagem e estratégias de liderança servem de mediadores das relações entre as actividades de aprendizagem individual e de grupo, com os resultados organizacionais (Yang *et al.*, 2004).

Capítulo 2- Método

1. A Organização do estudo

1.1. Caracterização do Serviço de Pediatria

2. Metodologia

2.1. Amostra

2.2. Instrumento de Recolha de Dados

2.3. Procedimentos de Investigação

2.4. Análise Estatística dos Dados

Capítulo 2 – Método

1. A Organização do Estudo

O HGO, EPE é um Hospital Distrital, que foi inaugurado em Setembro de 1991, localiza-se numa zona predominantemente urbana, mas com características particulares relacionadas com o espaço rural e piscatório.

Inserir-se na Unidade de Saúde de Almada, Seixal e Sesimbra, servindo uma população de cerca de 348663 habitantes (dados estatísticos do censo de 2001).

Desta Unidade de Saúde fazem parte sete Centros de Saúde (Almada, Amora, Cova da Piedade, Costa da Caparica, Corroios, Seixal e Sesimbra) sendo um Hospital de referência para estes. Por outro lado, trata-se de um Hospital de apoio perinatal diferenciado para toda a zona sul e ilhas na área de Saúde Materno – Infantil.

É um Hospital central e encontra-se dividido e organizado por departamentos, uma organização de grandes dimensões com várias valências médicas e cirúrgicas distribuídas por 9 pisos.

A missão do HGO é de prestar cuidados de saúde diferenciados à população dos Concelhos de Almada, Seixal e Sesimbra e a todos aqueles em que se constitui Hospital de referência, sem prejuízo do disposto na alínea a) do art. 4º do Regime Jurídico da Gestão Hospitalar, aprovado pela Lei nº 27/2002, de 8 de Novembro, com eficiência e qualidade, a custos socialmente comportáveis, promovendo a articulação com outros Hospitais e com cuidados de saúde da comunidade.

No desenvolvimento da sua actividade os seus colaboradores regem-se pelos seguintes valores:

- Satisfação dos utentes internos e externos;
- Atitude centrada no doente, facilitando o acesso e a equidade na prestação dos cuidados de saúde;
- Bom relacionamento inter-profissional e com os utentes;
- Autonomia com responsabilização;
- Aperfeiçoamento contínuo e investigação;
- Conservação do património e protecção do meio ambiente.

Na actuação o Hospital pautar-se-á pela persecução dos seguintes objectivos:

- Desenvolver a prestação de cuidados de saúde no estrito respeito pelos princípios da eficiência;
- Promover uma gestão racional dos recursos humanos e técnicos, rentabilizando a capacidade instalada, apoiando as iniciativas inovadoras e privilegiando a complementaridade institucional;
- Cumprir os objectivos quantificados e assumidos através do contrato programa e de planos de acção submetendo-os à avaliação interna e externa, no sentido de assegurar a concretização das metas estabelecidas pelos accionistas e o sucesso do Hospital enquanto empresa;
- Desenvolver o sistema de informação com instrumento de apoio à gestão e como meio de comunicação interno e externo;
- Possibilitar a formação pré e pós graduados dos profissionais de saúde;
- Desenvolver parcerias com outras entidades prestadoras de cuidados de saúde.

1.1. Caracterização do Serviço de Pediátrica

A missão do serviço passa por prestar cuidados de saúde pediátricos à população dos 0 aos 15 anos de idade da unidade de saúde de Almada, Seixal e Sesimbra, como hospital de referência directa em articulação com os cuidados de saúde primários.

Tem como objectivos gerais:

- Melhoria contínua dos cuidados de saúde prestados à criança de jovem;
- Privilegiar o atendimento em ambulatório, reduzindo as indicações de hospitalização e sua duração;
- Promover e desenvolver o trabalho em equipa multidisciplinar, tendo em atenção a formação contínua para responder às necessidades psicológicas e emocionais e à evolução do conhecimento científico;
- Proporcionar cuidados de saúde integrados e atraumáticos, considerando a criança como o centro da organização de cuidados, procurando evitar o internamento em serviço de adultos;
- Criar um ambiente adequado às necessidades físicas, afectivas e educativas que permita à criança continuar o seu processo de crescimento e desenvolvimento, promovendo o seu bem-estar durante os períodos de doença;

- Desenvolver e manter a interligação com os Cuidados de Saúde Primários, através da dinamização da Unidade Coordenadora e Funcional, circulação da informação clínica, realização de reuniões periódicas, participação de clínicos gerais nas equipas de urgência hospitalar;
- Procurar dar cumprimento à Carta da Criança Hospitalizada.

O serviço está organizado em sete áreas funcionais:

- Pediatria Médica
- Pediatria Cirúrgica
- Urgência Pediátrica
- Consulta Externa
- UCI Neonatal e Pediátricos
- Unidade de Neuropediatria e Desenvolvimento
- Unidade de Pedopsiquiatria

O serviço de Pediatria é também centro de formação, recebendo diversos alunos e profissionais de especialização de diferentes áreas do conhecimento, como Medicina, Enfermagem, Psicologia, Educação de Infância, Educação Especial e Reabilitação.

Desenvolve diversas actividades com carácter formativo, com programa anual de formação, de periodicidade mensal, destinada quer aos profissionais do hospital, quer aos profissionais de instituições da comunidade dedicadas à criança.

2. Metodologia

2.1. Amostra

Tratando-se de um serviço de saúde, a amostra foi pensada, onde o acesso à informação fosse rápida e a sub-grupos restritos que serão mais receptivos aos objectivos do estudo. A amostra do estudo é uma amostra não - probabilística por conveniência, visto os serviços e os indivíduos serem escolhidos intencionalmente, e de forma não aleatória.

O estudo de investigação incidiu sobre do departamento de Pediatria do Hospital Garcia de Orta, incluindo os seguintes serviços: Centro de Desenvolvimento da Criança, Consulta Externa de Pediatria, Hospital de Dia, Pediatria Cirúrgica, Pediatria Médica, Pedopsiquiatria, Urgência Pediátrica, UCI Neonatal e Pediátricos.

A amostra do estudo foi então a equipa multidisciplinar da Pediatria, incluindo Médicos, Enfermeiros, Assistentes Operacionais, Assistentes Sociais, Psicólogos, Terapeutas, Administrativos, entre outros, em que o único critério de inclusão é o facto de estarem a exercer funções num destes serviços, há pelo menos 6 meses, no período de entrega até ao de recolha dos questionários.

Para a caracterização sócio-demográfica e profissional foram seleccionadas as variáveis idade, género, habilitações académicas, categoria profissional, serviço onde exercem funções, tempo de exercício profissional, tempo de serviço no local actual e na Pediatria, e quantas horas por mês depende do tempo livre e do tempo laboral em aprendizagem.

A tabela 1 apresenta o registo das taxas de resposta, discriminadas por serviços.

Foram distribuídos 223 questionários pelos sete serviços da Pediatria dos quais foram recolhidos 157, sendo uma taxa de resposta de 70.4%. Houve dois questionários que não responderam a que serviço pertenciam.

O tamanho da amostra foi considerado suficiente para prosseguir o estudo.

Serviço	Nº questionários entregues	Nº questionários recebidos	Taxa de resposta %
Centro de Desenvolvimento da Criança	35	17	48,57
Consulta Externa de Pediatria	13	12	92,31
Pediatria Cirúrgica	13	12	92,31
Pediatria Médica	38	17	44,74
Pedopsiquiatria	3	3	100
Urgência Pediátrica	56	49	87,5
UCI Neonatal e Pediátricos	65	45	69,23

Tabela 1 – Taxa de respostas ao questionário por serviços

A amostra do estudo (tabela 2) foi constituída em 91,1% profissionais do sexo feminino e 8,9% do sexo masculino.

Os colaboradores da amostra em estudo têm idades compreendidas entre os 22 e os 60 anos, sendo a média 37,07 anos, com um desvio padrão de 9,14 e a mediana 35 anos.

No que diz respeito às habilitações académicas, 76,4% são licenciados, os restantes 7,6% têm até ao 9ºano, 8,3% têm o 9ºano e 7,6% têm o 12ºano.

Em relação à categoria profissional, verifica-se que 50% da amostra são enfermeiros, 18,6% Médicos e Assistentes Operacionais. O serviço com maior número de profissionais representados é a Urgência Pediátrica com uma média de 31,6%, logo de seguida o serviço UCI Neonatal e Pediátricos com 29% de representação.

O tempo de exercício profissional dos profissionais variou entre 6meses e 36 anos, fixando-se nos 12,82 anos, com desvio padrão de 8,15anos.

No que diz respeito, ao tempo de serviço no departamento de Pediatria a média foi de 9,36anos, um desvio padrão de 6,1anos, variando entre 6meses e 29anos. Sendo que o tempo de exercício profissional no local onde exercem funções fixou-se nos 6,89anos, um desvio padrão de 5,44, variando entre 6meses e 19anos.

Variável	Categoria	Amostra	
		N	%
Sexo	Masculino	14	8,9
	Feminino	143	91,1
Habilitações Literárias	Até 9º ano	12	7,6
	9º ano	13	8,3
	12º ano	12	7,6
	Ensino Superior	120	76,4
Categoria Profissional	Administrativo	11	7,1
	Assistente Operacional	29	18,6
	Enfermeiro	78	50
	Médico	29	18,6
	Psicólogo	5	3,2
	Terapeuta Ocupacional	1	0,6
	Terapeuta da Fala	2	1,3
	Outra	1	0,6
Serviço	Centro de Desenvolvimento	17	11
	Consulta Externa	12	7,7
	Pediatria Cirúrgica	12	7,7
	Pediatria Médica	17	11
	Pedopsiquiatria	3	1,9
	Urgência Pediátrica	49	31,6
	UCI Neonatal e Pediátricos	45	29
			Desvio
Variável		Média	Padrão
Idade		37,07	9,14
Tempo de Serviço no Local		6,89	5,44
Tempo de Serviço na Pediatria		9,36	6,1
Tempo de Exercício Profissional		12,82	8,15

Tabela 2 – Caracterização da Amostra

2.2. Instrumento de Recolha de Dados

Este estudo utiliza o questionário “The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ)” desenvolvido por Marsick e Watkins (1993, 1996, 2003). Segundo Yang *et al.* (2004), DLOQ é recomendado para usar nos estudos das organizações, sendo um útil recurso para os investigadores avaliarem as dimensões da organização aprendente.

O questionário é constituído por 43 questões para avaliar as variáveis de cada uma das sete dimensões da Aprendizagem Organizacional (Aprendizagem Contínua, Pesquisa e Diálogo, Aprendizagem em Equipa, Visão Colectiva, Ligar a Organização à Envolve, Sistemas de Captura e Distribuição da Aprendizagem, Estratégias de Liderança), e por 12 questões que permitem avaliar o desempenho organizacional, quer a nível do conhecimento, quer a nível financeiro, avaliando o desempenho actual da organização, em relação ao ano passado.

Tratando-se de uma organização de saúde, com gestão pública, a avaliação do desempenho financeiro não é pertinente para estudo em questão, pelo que serão eliminadas as questões que lhe dizem respeito.

O desempenho é avaliado pela satisfação do utente, pelo número de sugestões implementadas, pelo número de novos produtos e serviços, pela percentagem de trabalhadores com especialização, pelo investimento gasto em tecnologia e processamento de informação e pelo número de indivíduos a aprender novas competências. Este desempenho, que no modelo corresponde ao “desempenho do conhecimento”, é aquele que será avaliado

O questionário está dividido de forma a avaliar a aprendizagem a nível individual, a nível de grupo e a nível organizacional.

A escala de medição das 43 questões iniciais trata-se de uma escala de Likert de 6 pontos, em que (1) significa a “Nunca” e (6) significa “Sempre”; nas questões correspondentes à avaliação do desempenho é também uma escala de Likert de 6 pontos, em que (1) significa “De certeza que não” e (6) significa “De certeza que sim”.

Este questionário é originalmente inglês americano e foi submetido a tradução para português pelo método *translate – translate back* (Hill e Hill, 2000).

Inicialmente o questionário foi traduzido por um profissional tradutor licenciado em línguas. Posteriormente, foi realizada uma revisão e análise da tradução por um especialista na área da investigação, o Professor Francisco Nunes, que sugeriu algumas alterações à versão traduzida para Português, de modo a manter a equivalência semântica, idiomática, experimental ou cultural e conceptual.

Desta forma, foram reformulados os seguintes itens:

⇒ Item 31: “A minha organização constrói o alinhamento de visões ao longo dos diferentes níveis e grupos de trabalho” passou “A minha organização procura fazer com que diferentes grupos e categorias profissionais partilhem a mesma missão”.

⇒ Item 34: “A minha organização encoraja toda a gente a trazer a visão dos clientes para o processo de tomada de decisão” passou “A minha organização encoraja toda a gente a trazer o ponto de vista dos utentes para o processo de tomada de decisão”.

⇒ Item 35: “A minha organização considera a tomada de decisões na moral dos colaboradores” passou “Na minha organização, quando se tomam decisões tem-se em consideração o impacto que estas têm na moral dos colaboradores”.

⇒ Item 40: “Na minha organização, os líderes dão responsabilidade a outros, de forma a ajudar a difundir a visão da organização” passou “Na minha organização, os líderes dão autonomia para que as pessoas concretizem a visão da organização”.

Para avaliar a consistência interna da escala de cada dimensão foi utilizado o Coeficiente de Alpha de Cronbach.

De acordo com Yang *et al.* (2004), o alpha de Cronbach estimado para as sete dimensões de uma organização aprendente é aceitável (0,80), bem como para a variável desempenho (0,77).

A consistência interna das escalas para cada uma das dimensões foi: “Aprendizagem Continua” – 0,85; “Pesquisa e Diálogo” – 0,89; “Aprendizagem em Equipa” – 0,91; “Sistemas de Captura e Distribuição da Aprendizagem” – 0,88; “Visão Colectiva” – 0,90; “Ligar a Organização à Envolve” – 0,91; “Estratégias de Liderança” – 0,94.

As variáveis de controlo utilizadas com relevância para o estudo foram as habilitações literárias (agrupadas em duas categorias, colaboradores com ensino superior e colaboradores com outro tipo de habilitações), tempo de exercício profissional, tempo de serviço no departamento de Pediatria e tempo de serviço no local habitual.

2.3. Procedimentos de Investigação

A fim de realizar o estudo foi necessário cumprir um conjunto procedimentos legais e éticos, e realizar o pré-teste.

Foi iniciado o processo de concepção e desenvolvimento do questionário, que foi objecto de um pré-teste, com o objectivo de aferir a sua coerência interna, bem como verificar a opinião acerca da compreensibilidade, pertinência e relevância cultural, bem como determinar a sua duração.

Para Gil (1999), citado por Vilelas (2009) o pré-teste tem como finalidade evidenciar possíveis falhas na redacção do questionário, tais como: complexidade das questões, imprecisão da redacção, inutilidade das questões, exaustão e constrangimento ao inquirido.

Foi então efectuado um pré-teste, tendo-se aplicado o questionário a 5 colaboradores pertencentes à instituição em estudo, com o objectivo de assegurar que as perguntas eram compreendidas. Não foi manifestada dificuldade na interpretação das perguntas, mas mesmo assim foram feitas pequenas alterações na sua forma de apresentação, para que a linguagem fosse mais adequada ao contexto de estudo, tornando-se mais perceptíveis.

Para proceder à realização do trabalho de investigação no departamento de Pediatria do Hospital Garcia de Orta foi formalizado por escrito um pedido de autorização para a realização do estudo de investigação (Anexo I). Foi enviada uma carta ao Conselho de Administração, explicitando o âmbito e finalidade do estudo, estrutura do instrumento de colheita de dados, sendo anexado um exemplar do questionário a aplicar.

Após aprovação do Conselho de Administração (Anexo II), foram contactados os chefes dos serviços em questão, para que a investigadora se pudesse apresentar, bem como confirmar o conhecimento da realização do estudo, e acordar a forma de distribuição e recolha dos questionários.

A recolha de dados decorreu entre Janeiro de 2010 e Fevereiro de 2010. Os questionários foram entregues pessoalmente ao responsável de cada serviço, depois de fornecidas todas as explicações consideradas úteis.

Foi salientado a participação voluntária, a confidencialidade e o anonimato dos inquiridos. A existência de uma nota introdutória no questionário permitiu explicar o carácter e os objectivos do estudo de investigação.

2.4. Análise Estatística dos Dados

Para a análise estatística dos dados, decorrentes da aplicação dos questionários, foi utilizado *Statistical Package of the Social Sciences* (SPSS).

Recorreu-se à estatística descritiva e à estatística analítica, os valores omissos foram excluídos, através da opção “*exclude cases listwise*”.

Com o intuito de testar as hipóteses foi utilizada a análise de regressão linear múltipla para analisar a relação entre a variável dependente e as variáveis independentes e a variância, com as variáveis de controlo. Todos os resultados dos testes foram considerados significativamente estatísticos quando o valor de $p < 0.05$ e $p < 0.01$.

A fiabilidade da escala das variáveis do estudo, foi calculada através da medida de consistência interna, Coeficiente de Alpha de Cronbach, considerando-se a consistência muito boa para alpha superior a 0,9, boa quando o alpha está entre 0,8 e 0,9 e razoável entre 0,7 e 0,8 (Pestana e Gameiro, 2008).

Capítulo 3 - Apresentação dos Resultados

1. Resultados do Estudo

Capítulo 3 – Apresentação dos Resultados

1. Resultados do estudo

Com o objectivo em analisar as correlações entre as variáveis do estudo, utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson e os critérios de classificação utilizados por Pestana e Gageiro (2008).

Encontrou-se valores de correlação positiva forte entre as variáveis: pesquisa e diálogo e aprendizagem contínua ($r = 0,80$; $p < 0,01$); aprendizagem em equipa e aprendizagem contínua ($r = 0,0,76$; $p < 0,01$); sistemas de captura e distribuição da aprendizagem e aprendizagem contínua ($r = 0,72$; $p < 0,01$); visão colectiva e aprendizagem contínua ($r = 0,76$; $p < 0,01$); aprendizagem em equipa e pesquisa e diálogo ($r = 0,84$; $p < 0,01$); sistemas de captura e distribuição da aprendizagem e aprendizagem em equipa ($r = 0,77$; $p < 0,01$); visão colectiva e pesquisa e diálogo ($r = 0,75$; $p < 0,01$); visão colectiva e aprendizagem em equipa ($r = 0,84$; $p < 0,01$); visão colectiva e sistemas de captura e distribuição da aprendizagem ($r = 0,83$; $p < 0,01$); ligar a organização à envolvente e pesquisa e diálogo ($r = 0,73$; $p < 0,01$); ligar a organização à envolvente e aprendizagem em equipa ($r = 0,78$; $p < 0,01$); ligar a organização à envolvente e sistemas de captura e distribuição da aprendizagem ($r = 0,74$; $p < 0,01$); ligar a organização à envolvente e visão colectiva ($r = 0,85$; $p < 0,01$); estratégias de liderança e aprendizagem em equipa ($r = 0,74$; $p < 0,01$); estratégias de liderança e sistemas de captura e distribuição da aprendizagem ($r = 0,74$; $p < 0,01$); estratégias de liderança e visão colectiva ($r = 0,81$; $p < 0,01$); estratégias de liderança e ligar a organização à envolvente ($r = 0,83$; $p < 0,01$).

Encontram-se também valores de correlação positiva moderada entre as variáveis: sistemas de captura e distribuição da aprendizagem e pesquisa e diálogo ($r = 0,68$; $p < 0,01$); ligar a organização à envolvente e aprendizagem contínua ($r = 0,69$; $p < 0,01$); estratégias de liderança e aprendizagem contínua ($r = 0,68$; $p < 0,01$); desempenho organizacional e aprendizagem contínua ($r = 0,43$; $p < 0,01$); estratégias de liderança e pesquisa e diálogo ($r = 0,69$; $p < 0,01$); desempenho organizacional e pesquisa e diálogo ($r = 0,48$; $p < 0,01$); desempenho organizacional e aprendizagem em equipa ($r = 0,46$; $p < 0,01$); desempenho organizacional e sistemas de captura e distribuição da aprendizagem ($r = 0,56$; $p < 0,01$); desempenho organizacional e visão colectiva ($r = 0,56$; $p < 0,01$); desempenho organizacional e ligar a organização à envolvente ($r = 0,54$; $p < 0,01$); desempenho organizacional e estratégias de liderança ($r = 0,53$; $p < 0,01$), (anexo IV).

As variáveis de controlo com relevância para o estudo utilizadas foram: Habilitações Académicas, Tempo de Serviço no Local, Tempo de Serviço na Pediatria e Tempo de Exercício Profissional.

Os resultados obtidos através da regressão linear múltipla permitiram construir as tabelas 3 e 4. Numa primeira fase, as variáveis dependentes foram relacionadas com as variáveis de controlo, dando origem ao modelo 1; numa segunda fase foram acrescentadas as variáveis independentes, dando origem ao modelo 2. Isto foi feito para cada uma das hipóteses.

Na primeira hipótese, pretende-se saber qual a relação existente entre o nível das pessoas, composto pelas dimensões: (a) aprendizagem contínua (b) pesquisa e diálogo, (c) aprendizagem em equipa e (d) visão colectiva e o nível estrutural, composto pelas dimensões: (a) ligar a organização à envolvente, (b) sistemas de captura e distribuição da aprendizagem, (c) estratégias de liderança.

Na análise da primeira variável dependente – ligar a organização à envolvente, constatou-se que o modelo 1 (variáveis de controlo) é não significativo ($F = 1,36$, $p > 0,01$), explicando 4% da variância da dimensão ligar a organização à envolvente ($R^2 = 0,04$). No entanto, o modelo de regressão testado no modelo 2 (aprendizagem contínua, pesquisa e diálogo, aprendizagem em equipa e visão colectiva) é significativo ($F = 48,3$, $p < 0,01$), a variância sobre a dimensão ligar a organização à envolvente sobe para 76% ($R^2 = 0,76$), contribuindo para isso a visão colectiva ($\beta = 0,69$, $p < 0,01$).

Na análise da segunda variável dependente – sistemas de captura e distribuição da aprendizagem, constatou-se que o modelo 1 (variáveis de controlo) é não significativo ($F = 0,94$, $p > 0,01$), explicando 3% da variância da dimensão sistemas de captura e distribuição da aprendizagem ($R^2 = 0,03$). No entanto, o modelo de regressão testado no modelo 2 (aprendizagem contínua, pesquisa e diálogo, aprendizagem em equipa e visão colectiva) é significativo ($F = 46,88$, $p < 0,01$), explicando 76% da variância adicionais do sistemas de captura e distribuição da aprendizagem ($R^2 = 0,76$). De destacar como elementos significativos, a visão colectiva ($\beta = 0,53$, $p < 0,01$) e a aprendizagem em equipa ($\beta = 0,26$, $p < 0,05$). No modelo 2, é de salientar que as variáveis “habilitações académicas” e tempo de serviço na Pediatria” adquirem alguma representatividade na explicação desta variável ($\beta = -0,103$, $p < 0,05$ e $\beta = -0,171$, $p < 0,05$, respectivamente).

Na análise da terceira variável dependente – estratégias de liderança, constatou-se que o modelo 1 (variáveis de controlo) é não significativo ($F = 2,35$, $p > 0,01$), explicando 7% da variância da dimensão sistemas de captura e distribuição da aprendizagem ($R^2 = 0,07$). No entanto, o modelo de regressão testado no modelo 2 (aprendizagem contínua, pesquisa e diálogo, aprendizagem em

equipa e visão colectiva) é significativo ($F = 38,42$, $p < 0,01$), explicando 71% da variância adicionais das estratégias de liderança ($R^2 = 0,71$), contribuindo também para isso a visão colectiva ($\beta = 0,61$, $p < 0,01$). No modelo 2, salienta-se ainda com alguma representatividade a variável “tempo de exercício profissional” ($\beta = 0,19$, $p < 0,05$) (tabela 3).

Tabela 3 – Regressão linear do modelo (aprendizagem contínua, pesquisa e diálogo, aprendizagem em equipa, visão colectiva, ligar a organização à envolvente, sistemas de captura e distribuição da aprendizagem e estratégias de liderança), incluindo as variáveis de controlo

	Variáveis Dependentes					
	Ligar a Organização		Sistemas de Captura e Distribuição de Aprendizagem		Estratégias de Liderança	
	Modelo 1 ¹	Modelo 2 ²	Modelo 1 ¹	Modelo 2 ²	Modelo 1 ¹	Modelo 2 ²
Variáveis de Controlo						
Habilitações Académicas	0,07	-0,04	-0,002	-0,10*	0,10	0,002
Tempo de Serviço no Local	-0,20	-0,04	-0,10	0,08	-0,19	-0,03
Tempo de Serviço na Pediatria	0,007	0,03	-0,18	-0,17*	-0,16	-0,15
Tempo de Exercício Profissional	0,07	-0,02	0,16	0,09	0,27	0,19*
Variáveis						
Aprendizagem Contínua		-0,04		0,16		0,02
Pesquisa e Diálogo		0,13		-0,02		0,08
Aprendizagem em Equipa		0,13		0,26		0,15
Visão Colectiva		0,69**		0,53**		0,61**
R²	0,04	0,76**	0,03	0,76**	0,07	0,71**
ΔR		0,72**		0,73**		0,65**
F	1,36	48,30**	0,94	46,88**	2,35	38,34**
ΔF		91,34**		90,1**		69,27**

¹ Modelo 1 - Variáveis de Controlo

² Modelo 2 - Variáveis de Controlo e Variáveis Independentes

* Significativa $p < 0,05$

** Significativa $p < 0,01$

Na segunda hipótese pretende-se determinar a relação existente entre o nível estrutural, composto pelas dimensões: (a) ligar a organização à envolvente, (b) sistemas de captura e distribuição da aprendizagem, (c) estratégias de liderança e o desempenho organizacional.

O modelo de regressão encontrado no modelo 1 (variáveis de controlo) é não significativo ($F = 0,45$, $p > 0,01$), explicando 1% da variância do desempenho ($R^2 = 0,01$). Já o modelo de regressão testado no modelo 2 (ligar a organização à envolvente, sistemas de captura e distribuição da aprendizagem e estratégias de liderança) é significativo ($F = 11,29$, $p < 0,01$), a variância sobre o desempenho sobe para 35% ($R^2 = 0,35$), contribuindo para isso os sistemas de captura e distribuição de aprendizagem ($\beta = 0,69$, $p < 0,01$). Neste caso, nenhuma variável de controlo influencia o desempenho (tabela4).

Tabela 4 – Regressão linear do modelo (ligar a organização à envolvente, sistemas de captura e distribuição da aprendizagem, estratégias de liderança e desempenho), incluindo as variáveis de controlo

Variáveis Dependentes		
Desempenho Organizacional		
	Modelo 1 ¹	Modelo 2 ²
Variáveis de Controlo		
Habilitações Académicas	-0,06	-0,08
Tempo de Serviço no Local	-0,11	0,01
Tempo de Serviço na Pediatria	- 0,003	0,02
Tempo de Exercício Profissional	0,06	-0,03
Variáveis		
Ligar a Organização à Envolvente		0,17
Sistemas de Captura e Distribuição de Aprendizagem		0,30**
Estratégias de Liderança		0,18
R²	0,01	0,35**
ΔR		0,34**
F	0,45	11,29**
ΔF		25,46**

¹ Modelo 1 - Variáveis de Controlo

² Modelo 2 - Variáveis de Controlo e Variáveis Independentes

* Significativa $p < 0,05$

** Significativa $p < 0,01$

Para melhor se compreender as relações entre as variáveis em estudo, a figura 3 mostra de forma sucinta a rede estabelecida entre as dimensões da aprendizagem organizacional e o desempenho da organização em estudo.

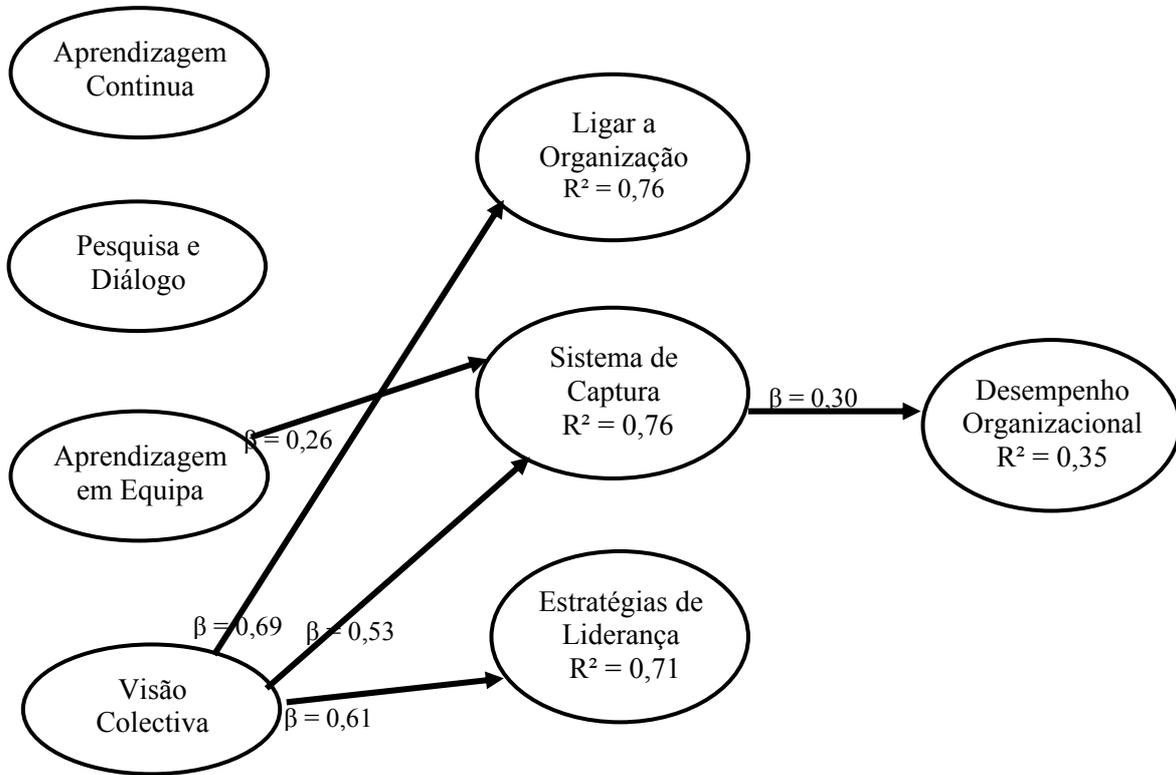


Figura 3 – Modelo estrutural entre as dimensões da Organização Aprendizante e o Desempenho Organizacional

Capítulo 4 - Discussão dos Resultados e Conclusões

1. Discussão dos Resultados
2. Conclusões do Estudo
3. Limitações e Sugestões de Investigação

Capítulo 4 – Discussão dos Resultados, Conclusões e Limitações

1. Discussão dos Resultados

Admitindo a pertinência da aprendizagem organizacional para a gestão actual dos serviços de saúde, o presente estudo procurou analisar qual o impacto que as dimensões que caracterizam a aprendizagem organizacional – aprendizagem contínua, pesquisa e diálogo, aprendizagem em equipa, visão colectiva, ligar a organização à envolvente, sistemas de captura e distribuição de aprendizagem e estratégias de liderança – poderão ter no desempenho organizacional (Watkins e Marsick, 1993, 1996, 1999).

Pretendeu-se igualmente estudar qual o contributo das variáveis de controlo seleccionadas (habilitações académicas, tempo de serviço no local, tempo de serviço na pediatria e tempo de exercício profissional) no modelo desenvolvido.

O estudo posiciona-se na linha de investigação precursora de Yang, Watkins e Marsick (2004), que criaram e avaliaram um modelo que explicasse as relações estabelecidas entre as dimensões da aprendizagem organizacional e os resultados do desempenho.

Após análise descritiva, verifica-se que os valores médios de cada uma das dimensões que caracteriza a aprendizagem organizacional definida por Watkins e Marsick, se encontra acima do valor médio (considerando 3 o valor médio). Com isto pode-se concluir, que o serviço de saúde em questão apresenta resultados conducentes à aprendizagem organizacional.

Os níveis de correlação entre as sete dimensões que reflectem a organização de aprendizagem são todos significativos, o que significa uma forte validade convergente. Especificamente, algumas correlações entre as dimensões que representam o nível das pessoas e as dimensões que representam o nível da estrutura apresentam valores superiores a 0,70 $p < 0,01$. Quer isto dizer, que a aprendizagem organizacional deve ser implementada em ambos os níveis, das pessoas e da estrutura (Yang, *et al.*, 2004).

Na primeira hipótese, pretende-se saber qual a relação existente entre o nível das pessoas, composto pelas dimensões: (a) aprendizagem contínua (b) pesquisa e diálogo, (c) aprendizagem em equipa e (d) visão colectiva, e o nível estrutural, composto pelas dimensões: (a) ligar a organização à envolvente, (b) sistemas de captura e distribuição da aprendizagem, (c) estratégias de liderança. Sendo que esta hipótese foi parcialmente confirmada.

Através da análise de regressão verificou-se que em conjunto o nível das pessoas explica: 76% da dimensão “ligar a organização à envolvente”, sendo o poder explicativo da visão colectiva ($\beta = 0,685$, $p < 0,01$); 76% da dimensão dos “sistemas de captura e distribuição da aprendizagem”, sendo aqui o poder explicativo atribuído à visão colectiva ($\beta = 0,53$, $p < 0,01$) e, com menos peso à aprendizagem em equipa ($\beta = 0,26$, $p < 0,05$); e 71% das estratégias de liderança, sendo novamente aqui atribuído o peso à visão colectiva ($\beta = 0,61$, $p < 0,01$).

Verificamos aqui que ao nível das pessoas (individual e de grupo) a dimensão que mais peso tem ao nível do sistema é a visão colectiva, quer isto dizer que as pessoas devem ser envolvidas a criarem, pertencerem e implementarem uma visão colectiva.

A visão exprime-se numa declaração onde são mencionados os valores pelos quais se rege a organização, estando na base da escolha de metas e objectivos. A visão deve ser então partilhada por todos, logo o ideal seria que esta fosse construída por todos.

O exposto sugere que, neste campo a atribuição da responsabilidade aproxima-se muito da tomada de decisão, de modo a que as pessoas se sintam motivadas a aprender face às suas responsabilidades. Tratando-se de uma organização de saúde, onde a grande maioria dos profissionais é especializado, permitindo ter grande autonomia e controlo do seu próprio trabalho, estes devem sentir que fazem parte da estratégia e das metas estabelecidas para a organização.

Segundo Senge (1990) quando as organizações conseguem criar uma visão partilhada por todos os seus membros, estabelece-se uma dinâmica que leva as pessoas a tentarem superar as suas capacidades de modo a aprenderem, não porque lhes foi dito para o fazerem, mas porque estão verdadeiramente empenhados em fazê-lo, implicando um compromisso e envolvimento genuíno.

O processo de visão partilhada permite à organização desenvolver um significado colectivo acerca de novas informações. Logo, uma organização que possua uma visão adequada e partilhada por todos terá tendência a que os seus colaboradores se sintam motivados para actuar e desenvolver estratégias ao nível da estrutura, que contribui fortemente para uma melhoria do desempenho.

Quando analisando os resultados obtidos relativamente à contribuição da aprendizagem em equipa para o nível da estrutura, estes demonstram que encorajar a colaboração e o trabalho de equipa subsidia o nível estrutural, mais precisamente a dimensão dos sistemas de captura e distribuição da aprendizagem.

Segundo Senge (1990), a disciplina da aprendizagem em grupo decorre de um diálogo que permite ao grupo criar um pensamento conjunto que resulta dos princípios de cada membro, atingindo níveis de aprendizagem que nunca teriam sido possíveis se não fossem em grupo. Esta dimensão permite desenvolver a criatividade e acelerar a aprendizagem.

Tratando-se de uma organização de saúde, onde impera uma equipa multidisciplinar, cada colaborador dificilmente consegue trabalhar sozinho, necessitando do conhecimento de cada um. É de extrema importância a partilha de informação, visto que para a organização funcionar é preciso que exista diálogo e pensamento conjunto para resolver problemas, levando a uma excelência na aprendizagem.

Verificamos que as dimensões, aprendizagem contínua e pesquisa e diálogo, não têm poder explicativo da variância do nível estrutural. Uma cultura de confiança e abertura incentiva a pesquisa e diálogo, condição necessária para desafiar os pressupostos. Uma cultura de reflexão, onde as pessoas expressam os seus pontos de vista e questionam os pontos de vista dos outros, é muitas vezes um problema maior das organizações, pois nem sempre colocar em causa pressupostos, rotinas, ideias é bem visto.

Ao analisar os dados relativos à hipótese 2, onde se pretende determinar a relação existente entre o nível estrutural, composto pelas dimensões: (a) ligar a organização à envolvente, (b) sistemas de captura e distribuição da aprendizagem, (c) estratégias de liderança e o desempenho organizacional, verificamos também que foi parcialmente confirmada.

Através da análise de regressão verificou-se que em conjunto o nível estrutural explica 35%, sendo o poder explicativo dos sistemas de captura e distribuição de aprendizagem ($\beta = 0,685$, $p < 0,01$).

Quando se analisa os resultados relativos à contribuição dos sistemas de captura e distribuição da aprendizagem para o desempenho organizacional, estes demonstram que criar e integrar sistemas para partilha de informação, providenciando o acesso aos mesmos, contribui de forma positiva para o desempenho.

Verifica-se que em nestas organizações os membros são encorajados a procurarem e adquirirem constantemente informação nova, que pode ser útil nas suas funções. Existe uma cultura de pesquisa e curiosidade em virtude na sua área de actuação.

A distribuição da informação tem um papel importante no funcionamento das organizações, quer de modo directo, fazendo aumentar a aprendizagem organizacional, quer de modo indirecto, através de decisões colaterais que são implementadas para que as organizações consigam distribuir a informação (Huber, 1991).

Garvin (1993), observou que para a aprendizagem ser efectiva o conhecimento necessita de ser difundido de modo eficiente através da organização, segundo o autor as ideias que levam ao aumento da aprendizagem organizacional são partilhadas pela maioria das pessoas.

Tratando-se de uma organização de saúde, onde a rotatividade de colaboradores, estagiários e outros profissionais é grande, é de extrema importância a distribuição e partilha de informação, porque mesmo que determinado indivíduo abandone a organização, isto não acarreta o fim desta. A informação é armazenada de diversas maneiras, em livros, em documentos de práticas profissionais, na cultura associada às histórias organizacionais e na partilha de percepções de como são feitas as coisas (Levitt e March, 1988).

A organização de saúde em causa reconhece a importância de sistematizar aquilo que aprendeu, de modo a tornar esta informação acessível para os seus membros e a incorporar esse conhecimento nas práticas e nos procedimentos. Desenvolve diversas ações de carácter formativo, como a participação em congressos, formações, workshops, realização de reuniões para discussão de casos concretos, promovendo a disseminação da informação por diferentes áreas da organização.

É interessante avaliar que as estratégias de liderança não tiveram influência significativa do desempenho organizacional. Esta constatação não vai de encontro aquilo que Nevis *et al.* (2005) observaram, em que só bons líderes conseguem que os colaboradores se envolvam para atingirem novas aprendizagens organizacionais. Na realidade é que Watkins e Marsick (2003) observaram que a variável das estratégias de liderança foram mais significativamente relacionadas com o desempenho financeiro, variável que não foi avaliada no presente estudo, e não com o desempenho do conhecimento, avaliado no presente estudo.

Da análise de regressão das variáveis de controlo, pode-se verificar que estas apresentaram algum significado para a explicação do modelo.

Na primeira hipótese os resultados revelaram que as variáveis “habilitações académicas” ($\beta = -0,10$, $p < 0,05$) e “tempo de serviço na Pediatria” ($\beta = -0,17$, $p < 0,05$) adquiriram alguma representatividade na explicação da variável sistemas de captura e distribuição de aprendizagem; e a variável “tempo de exercício profissional” ($\beta = 0,19$, $p < 0,05$) alguma representatividade na explicação da variável estratégias de liderança.

Assim, verificou-se que as habilitações académicas e o tempo de serviço na pediatria têm uma correlação negativa com os sistemas de captura e distribuição de aprendizagem. Quer isto dizer, que quanto menor for o tempo de serviço na Pediatria, mais os colaboradores têm necessidade de capturar informação, para aprofundar os conhecimentos. Curioso é verificar, que na amostra em estudo, aqueles que apresentam menos habilitações académicas têm mais necessidade na procura de sistemas de captura e distribuição de aprendizagem. Tal facto, pode-se prender com a necessidade que este grupo possui em adquirir conhecimentos para além das suas habilitações académicas.

Por outro lado, a antiguidade reflecte uma relação positiva com as estratégias de lideranças. Neste campo, é preciso reflectir que os cargos de chefia são preenchidos por colaboradores mais antigos, sendo que o tempo de exercício profissional pesa muito.

2. Conclusões do estudo

A pertinência do estudo baseou-se na originalidade da temática – a relação da aprendizagem organizacional e o desempenho – temática de extrema importância, se pensarmos no momento actual de mudança e incerteza no sector da saúde.

A aprendizagem individual é então condição necessária, mas não suficiente, para a aprendizagem organizacional. Este nível de aprendizagem implica que os saberes sejam transferidos, partilhados e generalizados, para além dos sujeitos individuais, a outros grupos ou equipas.

A principal finalidade da aprendizagem organizacional é tornar as organizações mais capazes de responder às mudanças do ambiente e aos maus desempenhos (Gephart, 1996).

Neste âmbito, o surgimento da aprendizagem organizacional na literatura deve-se a razões que podem variar entre as necessidades da organização se ajustar às mudanças do meio envolvente (Fiol e Lyles, 1985) e as orientações estratégicas da gestão da organização.

Os resultados sugerem que as actividades a nível individual e de grupo – aprendizagem contínua, pesquisa e diálogo, aprendizagem em equipa, visão colectiva – tiveram efeitos significativos, embora indirectos nos resultados organizacionais. Três variáveis ao nível da estrutura – ligar a organização à envolvente, sistemas de captura e distribuição de aprendizagem e estratégias de liderança – serviram de mediadores entre as actividades a nível individual e de grupo, e os resultados organizacionais.

Contudo, estas variáveis influenciaram os resultados de maneira diferentes. Embora os sistemas de captura e distribuição de aprendizagem tivessem sido a única variável com influência directa no desempenho, a aprendizagem em equipa e a visão colectiva influenciaram de modo indirecto os resultados.

Os resultados sugerem que embora o nível da estrutura seja importante na absorção de diversas actividades ao nível das pessoas, este último teve efeitos indirectos nos resultados.

Ao nível da estrutura os sistemas de captura e distribuição de aprendizagem parecem ser mais importantes que as estratégias de liderança e a ligação da organização à envolvente. As estimativas dos coeficientes indicaram que os sistemas de captura e distribuição de aprendizagem mostraram uma ligação forte com o desempenho (0,30). Nesta organização, sendo uma organização de saúde, que cada serviço trabalha de modo independente dos outros, parece ser mais importante a partilha de informação, de modo a que todos na organização se mantenham informados e actualizados.

Parece pertinente, se pensar que actualmente a mudança é constante, principalmente na evolução da tecnologia nas ciências médicas.

Como foi verificado, as variáveis ao nível organizacional não só têm diferentes impactos nos resultados, como também são influenciadas pelo nível individual e de grupo de diferentes maneiras.

Os esforços em ligar a organização à envolvente dependem em larga medida da capacidade de encorajar as pessoas para uma visão colectiva. Além disso, para criar sistemas de captura e distribuição de aprendizagem, há pelo menos mais uma condição prévia, as pessoas devem ser encorajadas a participar na aprovação da visão através da colaboração e do trabalho de equipa.

Os grandes esforços devem ser dedicados para capacitar as pessoas em direcção a uma visão colectiva, uma vez que esta dimensão tem um peso significativo em todas as dimensões que representam o nível da estrutura. Só assim a organização fica capaz de se ligar ao ambiente, de capturar e distribuir aprendizagem e os líderes mais capazes de orientar a organização no caminho certo.

Os resultados mostram que 35% da variação do desempenho foi explicado pelas relações estabelecidas entre as dimensões da organização aprendente, propostas por Yang, Watkins e Marsick (2004).

O estudo fornece uma evidência crescente na relação entre o desempenho e as dimensões da aprendizagem organizacional.

O mais interessante é a maneira como as variáveis do nível das pessoas influencia as variáveis do nível do sistema, que por sua vez são mais susceptíveis de influenciar as mudanças no desempenho.

É fundamental enfatizar a aprendizagem contínua, não só para os indivíduos, mas também para os grupos e para a organização, é necessário existir um sistema integrado para aprender. Na mesma linha de pensamento, Argyris e Schön (1978) referem que um sistema deve ter estrutura, processos e uma cultura local para incorporar e apoiar a aprendizagem organizacional, de modo a tornar isto habitual e estável.

A excelência de um serviço deve ser o ponto central da estratégia da gestão, logo mais realce deve ser dado a uma cultura de aprendizagem.

O sucesso da estratégia organizacional é em parte devido à capacidade da organização agir de forma coesa (Watkins e Marsick, 2003), para que isto aconteça requer que os colaboradores alinhem numa visão sobre o que fazer, qual o significado partilhado, quais as intenções e as capacidades de trabalhar em equipa, é esta capacidade de colaboração que leva à acção colectiva.

No âmbito das organizações de saúde, espera-se que o estudo possa contribuir para uma reflexão acerca da importância de desenvolver estratégias de aprendizagem nas políticas de gestão de recursos humanos. Yang *et al.* (2004) salienta que o trabalho desenvolvido oferece evidência de que, quando as organizações investem na aprendizagem, fazendo alterações ao nível do sistema, ficam propensas a prosperar num ambiente em mutação.

As organizações devem adoptar uma determinada metodologia que lhes permita melhorar o seu desempenho, as organizações que aprendem tendem a adaptar-se mais rapidamente e a serem mais competitivas de que as restantes.

3. Limitações e Sugestões de Investigação

O presente estudo apresenta limitações que não podem deixar de ser examinadas.

Uma limitação importante diz respeito ao conceito de desempenho organizacional, que se pode tornar subjectivo. No modelo proposto o desempenho é avaliado pela satisfação do utente, pelo número de sugestões implementadas, pelo número de novos produtos e serviços, pela percentagem de trabalhadores com especialização, pelo investimento gasto em tecnologia e processamento de informação e pelo número de indivíduos a aprender novas competências. Contudo, existirão outras variáveis de desempenho que podiam explicar melhor os resultados, como por exemplo a identidade profissional, a inovação, a competitividade, a motivação e o envolvimento dos colaboradores, entre outras. Certamente ao avaliar outras variáveis, os resultados do desempenho seriam diferentes.

Outra limitação também diz respeito à avaliação do desempenho. Os resultados são baseados em percepções dos colaboradores, e verifica-se que muitas vezes só os gestores de níveis superiores estão à vontade para responder às questões colocadas ao nível do desempenho.

Outra limitação diz respeito à amostra. O estudo foi limitado aos profissionais a exercer funções no serviço de pediatria, sendo pois a amostra representativa do serviço, mas não da instituição hospitalar onde o estudo foi concretizado.

No entanto, estas limitações representam oportunidades para futuros estudos nesta área.

Tendo consciência das limitações desta investigação e de que os dados obtidos não se podem generalizar, apenas funcionam como simples indicadores, os resultados apontam para a necessidade de se levar algumas questões, que podem servir de linhas orientadoras para futuros estudos de investigação.

Yang *et al.* (2004) no seu estudo alertam para os cuidados que se deve ter na generalização do modelo identificado. Devido à natureza complexa e multidimensional da aprendizagem organizacional, as relações identificadas entre as dimensões que explicam a aprendizagem organizacional propostas e os resultados de desempenho podem ser apenas uma das possíveis, podendo haver alternativas ao modelo. Os resultados do modelo foram usados para demonstrar o impacto global de dois níveis da organização (pessoas e estrutura) sobre os resultados de desempenho. Futuros estudos deverão abordar outras variáveis organizacionais, como a cultura e o estilo de gestão, de forma a alargar as relações possíveis.

O alargamento do estudo a outros serviços e diferentes tipos de organização tornaria a investigação mais completa e fidedigna, permitindo avaliar diferentes culturas e contextos. Assim futuros estudos poderão abranger conjuntamente outros serviços do hospital, ou mesmo outros hospitais, e outras instituições, de modo a aumentara a representatividade da instituição e analisar a temática a nível nacional.

Outro tipo de investigação sugerida passa pela avaliação da mudança ao longo do tempo, a fim de determinar se, e como a intervenção activa para criar organizações aprendentes afecta o desempenho.

Referências Bibliográficas

- Argyris, C. (1977), Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, Set.-Out., 115-124.
- Argyris, C. (1982), *Reasoning, Learning and Action – Individual and Organizational*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1989), Strategy Implementation: An Experience in Learning. *Organizational Dynamics*, 18 (2), 5-15
- Argyris, C. (1991), Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, 9 (3), 99-109.
- Argyris, C. (1992), *On Organizational Learning*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Argyris, C. (1994), Good Communication That Blocks Learning. *Harvard Business Review*, 72 (4), 77-85.
- Argyris, C. e Schön, D. (1978) - *Organizational Learning: a theory of action perspective*. Reading Mass: Addison – Wesley Publishing.
- Bontis, N., Crossan, M., Hulland, J. (2002), Managing an Organizational Learning system by Aligning and Flows. *Journal of Management Studies*, 39 (4), 437-469.
- Brown, J. e Duguid, P. (1991), Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2 (1), 40-57.
- Campbell, T. e Cairns, H. (1994), Developing and measuring the learning organization: From buzz words to behaviours. *Industrial and Commercial Training*, 26 (7), 10-15.
- Cangelosi, V. e Dill, W. (1965), Organizational Learning: Observations Toward a Theory. *Administrative Science Quarterly*, 10, 175-203.
- Cohen, M. e Sproull, L. (1991), Editor's Introduction. *Organization Science*, 2 (1).
- Coutinho, C. (2008), Estudos correlacionais em Educação: Potencialidades e Limitações. *Psicologia, Educação e Cultura*, XII (1), 143-169.
- Crossan, M., Lane, H. e White, L. (1995), Organizational Learning: Dimensions for a Theory. *International Journal of Organizational Analysis*, 3 (4), 337-360.
- Crossan, M. e Guatto, T. (1996), Organizational learning research profile. *Journal of Organization Change and Management*, 9 (1), 107-112.
- Crossan, M., Lane, H. e White, L. (1999), An Organizational Learning Framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24 (3), 522-537.

- Cyert, R. e March, J. (1992), *A Behavioral Theory of a Firm* (2ª ed.). Cambridge, MA: Blackwell Business.
- Daley, B. (2001), Exploring Learning in a Technology-Enhanced Environment *Educational Technology & Society*, 4 (3).
- DeGeus, A. (1988), Planning as Learning. *Harvard Business Review*, Mar.-Abr, 70-74.
- Dibella, A., Nevis, E. e Gould, J. (1996), Understanding Organizational Learning Capability. *Journal of Management Studies*, 33 (3), 361-379.
- Dixon, N. (1992), Organizational Learning: a Review of the Literature with Implications for HRD Professionals. *Human Resource Development Quarterly*, 3 (1), 29-49.
- Dodgson, M. (1993), Organizational Learning: a Review of some Literatures. *Organization Studies*, 14 (3), 375-394.
- Druker, P. (1998), The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, Nov.-Dez., 149-157.
- Ellinger, A., Yang, B. e Howton, S. (2002), The Relationship Between the Learning organization Concept and Firm's Financial Performance: an Empirical Assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13 (1), 5-21.
- Epple, D., Argote, L. e Devadas, R. (1991), Organizational Learning Curves: a method for investigating intra-plant transfer of knowledge acquired through learning by doing. *Organization Science*, 2 (1), 58-70.
- Fernandes, A. (2007), *Tipologia da Aprendizagem Organizacional: Teoria e Estudos*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Fiol, C. e Lyles, M. (1985), Organization Learning. *Academy of management review*, 10 (4), 803-813.
- Garvin, D. (1993), Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71 (4), 78-91.
- Garvin, D., Edmondson, A. e Gino, F. (2008), Is yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*, 86 (3), 109-116.
- Gephart, M., Marsick, V., Buren, M. e Spiro, M. (1996), Learning Organizations Come Alive. *Training&Development*, Dez., 35-45.
- Goh, S. (1998), Toward a Learning Organization: the Strategic Building Blocks. *Advance Management Journal*, Spring, 15-22.
- Hill, M. & Hill, A. (2000), *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Huber, G. (1990), Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures. *Organization Science*, 2 (1), 88-115.

- Hult, G. e Ferrel, O. (1997), Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement. *Journal of Business Research*, 40 (3), 97-111.
- Hutchins, E. (1991), Organizing work by adaptation. *Organization Science*, 2 (1), 14-39.
- Jamali, D., Sidani, Y. e Zouein, C. (2009), The learning organization: tracking progress in a developing country - A comparative analysis using the DLOQ. *The Learning Organization*, 16 (2), 103-121.
- Joo, B. e Lim, T. (2009), The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Ago.
- Kim, D. (1993), The Link Between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 35 (1), 37-50.
- Kim, D. (2001), *Organizing for learning: strategies for knowledge creation and enduring change*. Waltham: Pegasus Communications.
- Kontoghiorghes, C. e Awbrey, S. (2005), Examining the Relationship Between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), 185-211.
- Lähteenmäki, S., Toivonen, J. e Mattila, M (2001), Critical Aspects of Organizational Learning Research and Proposals for its Measurement. *British Journal of Management*, 12 (2), 113-129.
- Levitt, B. e March J. (1988), Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Lipshitz, R. e Popper, M. (2000), Organizational learning in a hospital. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36 (3), 345-361.
- Lopes, A.; Fernandes, A. (2002), Delimitação do conceito de aprendizagem organizacional: sua relação com a aprendizagem individual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. Lisboa; Rio de Janeiro: INDEG/ISCTE. Vol.1, nº3, 70-75.
- March, J. (1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2 (1), 71- 87.
- March, J., Sproull, L. e Tamuz, M. (1991), Learning from Samples of one or Fewer. *Organization Science*, 2 (1), 1-13.
- Marsick, V. e Watkins, K. (1994), The Learning Organization: an Integrative Vision for HRD. *Human Resource Development Quarterly*, 5 (4), 353-360.
- Marsick, V. e Watkins, K. (1999), *Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count*. Aldershot, England: Gower.
- Marsick, V. e Watkins, K. (2003), Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5 (2), 132-151.

- McGill, M. e Slocum, J. (1992), Management Practices: in Learning Organizations. *Organizational Dynamics*, 21 (1), 5-17.
- McGill, M. e Slocum, J. (1993), Unlearning the Organization. *Organizational Dynamics*, 22 (2), 67-79.
- Mintzberg, H. (2004), *Estrutura e Dinâmica das Organizações* (3ª ed.), Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Moilanen, R. (2001), Diagnostic tools for learning organizations. *The Learning Organization*, 9 (1).
- Moilanen, R. (2005), Diagnosing and measuring learning organizations. *The Learning Organization*, 12 (1), 71-89.
- Nevis, E., Dibella, A. e GOULD, J. (1995) – Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, 36 (2), 73 – 85.
- Nunes, F. G. S. (1994), As Organizações de Serviços de Saúde: Alguns Elementos Distintivos, em *Revista Portuguesa de Gestão*. nº3/4. ISCTE/INDEG
- Örtenblad, A. (2002), A Typology of the Idea of Learning. *Management Learning*, 33 (2), 213-230.
- Pestana, M. e Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Popper, M. e Lipshitz, R. (1998), Organizational learning mechanisms: A structural and cultural approach to Organizational Learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34 (2), 161-179.
- Redding, J. (1997), Hardwiring the Learning Organization. *Training&Development*, Ago, 61-67.
- Reto, L; Nunes, F. (1999) – Métodos como Estratégia de Pesquisa: Problemas Tipo numa Investigação. *Revista Portuguesa de Gestão*. Lisboa: INDEG-ISCTE, Vol.1, 21-31.
- Schein, E. (1993) – How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan Management Review*, 34 (2), 85-92.
- Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline: The art&Practice of The Learning Organization*. Nova Iorque: Doubleday.
- Senge, P. (1990b), The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan School Management*, Fall, 7-23.
- Senge, P. (1993), Transforming the Practice of Management. *Human Resource Development Quarterly*, 4 (1), 5-32
- Senge, P. (1994), *The fifth discipline field book: strategies and tools for building a learning organization*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Senge, P. (1996), Leading Learning Organizations. *Training&Development*, 50 (12), 36-37.
- Senge, P (1997), Creating learning communities. *Executive Excellence*, 14 (3), 17-18.

- Shrivastava, P. (1983), A Typology of Organizational Learning Systems. *Journal of Management Studies*, 20 (1), 7-28.
- Simon, H. (1991), Bounded rationality and Organizational Learning. *Organization Science*, 2 (1), 125-134.
- Song, J. e Chermack, T. (2008), Assessing the psychometric properties of the Dimensions of the Learning Organization - Questionnaire in the Korean business context. *International Journal of Training and Development*, 12 (2), 87-99.
- Stata, R. (1989), Organizational Learning - The Key To Management Innovation. *Sloan Management Review*, 30 (3), 63-74.
- Tsang, E. (1997) – Organizational Learning and the Learning Organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, 50 (1), 73-89.
- Vilelas, J. (2009) – *Investigação: O processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Watkins, K. e Marsick, V. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K. (1991), The Nontraditional Quality of Organizational Learning. *Organization Science*, 2 (1), 116-124.
- Wijnhoven, F. (2001), Acquiring organizational learning norms: A contingency approach for understanding deuteron learning. *Management Learning*, 32 (2), 181-200.
- Yang, B., Watkins, K. e Marsick, V. (2004), The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (1), 31-55.

Anexos

Anexos I - Carta dirigida ao Conselho de Administração do HGO

Anexo II - Autorização do Conselho de Administração do HGO para aplicação do questionário

Anexo III - Instrumento de Colheita de Dados

Anexo IV - Tabela de Resultados da análise de alpha de Cronbach, desvio padrão e correlação entre
as variáveis

Anexos I - Carta dirigida ao Conselho de Administração do HGO

Exmo. Sr. Presidente do
Conselho de Administração do HGO, EPE

Assunto: Autorização para realização de um trabalho de investigação no Serviço de Pediatria

Ana Filipa Brazão Santos, Enfermeira a desempenhar funções no Serviço de Urgência Pediátrica, mestranda do curso de Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde, no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, a preparar a dissertação de mestrado, vem requerer autorização para a realização de um trabalho de investigação subordinado ao tema “A Aprendizagem Organizacional e o Desempenho”, dirigido à equipa multidisciplinar da Pediatria.

Uma organização aprendente é aquela aprende continuamente e que se transforma a si mesma. Nestas organizações, a aprendizagem é um processo contínuo, estrategicamente integrado no trabalho, funcionando paralelo a este.

Na década passada, as organizações enfrentaram várias ondas de transformação graças às constantes mudanças nos mercados globais, na política externa e na economia. Estes factores tornam impossível a manutenção dos antigos valores e formas de trabalho em qualquer negócio ou serviço, seja privado, público ou sem fins lucrativos.

Uma organização aprendente surge da necessidade de estratégias de mudança que as instituições de todos os géneros estão a usar para ajudar a ultrapassar os desafios.

As organizações aprendentes utilizam a aprendizagem de forma pró-activa e integrada, de modo a apoiar e catalisar o crescimento de indivíduos, equipas, organizações e, por vezes, instituições e comunidades, às quais estão ligadas.

No estudo será utilizado um questionário para recolha de dados. Os dados colhidos são anónimos, e não implicam qualquer juízo de valor sobre o Hospital, a sua Administração, os seus profissionais ou seus utentes.

Agradeço a V. atenciosa e preciosa contribuição para este estudo.

Pede deferimento,

Almada, 11 de Dezembro de 2009

Anexo II - Autorização do Conselho de Administração do HGO para aplicação do
questionário



Direcção Enfermagem

Informação

N.º: 02 / 2010

Para: Enf. Ana Filipa Brazão Santos

Data: 19 / 12 / 2010

Assunto: Autorização para realização de um trabalho de investigação

Em resposta ao V/ pedido de realização de um trabalho de investigação no Serviço de Pediatria, somos a informar que foi autorizado.

Com os melhores cumprimentos,

*e votos de sucesso no
trabalho de investigação*

Direcção Enfermagem

João Santos
Enf. João Santos

Anexo III - Instrumento de Colheita de Dados



Exmo.(a) Sr.(a):

No âmbito do projecto de Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde, do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE/INDEG), proponho-me realizar um estudo de investigação subordinado ao tema "A Aprendizagem Organizacional e o Desempenho", dirigido à equipa multidisciplinar da Pediatria, do Hospital Garcia de Orta, EPE.

Apenas a sua colaboração permitirá a realização do trabalho, pelo que apelo à sua compreensão e colaboração no preenchimento deste breve questionário.

O questionário é anónimo e o seu tratamento será confidencial, sendo as informações de identificação solicitadas, apenas para fins estatísticos.

Com os meus agradecimentos,

Filipa Brazão

(filipa_brazao@hotmail.com)

Questionário

Neste questionário pedimos-lhe que pense na forma como a sua organização apoia e utiliza a aprendizagem aos níveis individual, de equipa e organizacional. Através destes dados, será possível identificar os pontos fortes que podem continuar a ser desenvolvidos e as áreas mais estratégicas para o desenvolvimento de uma organização aprendente.

Por favor, responda a cada um dos seguintes itens. Deverá determinar o grau em que cada item é, ou não, verdade na sua organização, neste caso o HGO. Se o item corresponde a uma prática que nunca ocorre, a pontuação será um [1]. Se ocorrer sempre na sua organização, ou grupo de trabalho, o item deverá ser classificado com seis [6]. Toda a escala (1,2,3,4,5,6) pode ser usada para indicar o grau em que cada item ocorre na sua organização.

Responda colocando um círculo à volta da pontuação correspondente.

Exemplo:

	Nunca			Sempre		
	1	2	3	4	5	6
Na minha organização, os líderes procuram continuamente oportunidades de aprendizagem						

Neste exemplo, se acredita que os líderes procuram, frequentemente, oportunidades de aprendizagem, poderá assinalar a opção [4], desenhando um círculo à volta do [4].

Não existem respostas certas ou erradas. O interesse passa por analisar como as coisas são presentemente.

	Nunca			Sempre		
	1	2	3	4	5	6
1. Na minha organização, as pessoas discutem abertamente os erros, de forma a aprender com eles.						
2. Na minha organização, as pessoas identificam as competências necessárias para desempenhar tarefas futuras.						
3. Na minha organização, as pessoas ajudam-se umas às outras a aprender.						
4. Na minha organização, as pessoas conseguem obter dinheiro e outros recursos de apoio à sua própria aprendizagem.						
5. Na minha organização, é dado tempo às pessoas para apoiar a aprendizagem.						
6. Na minha organização, as pessoas encaram os problemas no seu trabalho como uma oportunidade de aprendizagem.						
7. Na minha organização, as pessoas são recompensadas por aprender.						
8. Na minha organização, as pessoas dão um feedback aberto e honesto umas às outras.						
9. Na minha organização, as pessoas ouvem as opiniões dos outros antes de falar.						

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO

10. Na minha organização, as pessoas são encorajadas a perguntar "porquê", independentemente da categoria profissional.	1	2	3	4	5	6
11. Na minha organização, sempre que as pessoas expõem o seu ponto de vista, perguntam também o que os outros pensam.	1	2	3	4	5	6
12. Na minha organização, as pessoas tratam-se umas às outras com respeito.	1	2	3	4	5	6
13. Na minha organização, as pessoas despendem tempo para ganhar confiança umas com as outras.	1	2	3	4	5	6
14. Na minha organização, as equipas têm a liberdade para adaptar os seus objectivos de acordo com o pretendido.	1	2	3	4	5	6
15. Na minha organização, as equipas tratam os seus membros por igual, independentemente da categoria, cultura ou outras diferenças.	1	2	3	4	5	6
16. Na minha organização, as equipas focam-se, tanto na tarefa do grupo, como no progresso que o grupo está a fazer.	1	2	3	4	5	6
17. Na minha organização, as equipas revêem a sua forma de pensar como resultado das discussões em grupo ou da informação recolhida.	1	2	3	4	5	6
18. Na minha organização, as equipas são recompensadas pelos resultados obtidos em grupo.	1	2	3	4	5	6
19. Na minha organização, as equipas estão confiantes que a organização irá actuar de acordo com as suas sugestões.	1	2	3	4	5	6
20. A minha organização utiliza a comunicação bilateral regularmente, por exemplo: sistemas de sugestões ou reuniões abertas.	1	2	3	4	5	6
21. A minha organização dá a oportunidade às pessoas de acederem à informação necessária, de forma rápida e fácil.	1	2	3	4	5	6
22. A minha organização tem uma base de dados actualizada com as competências dos colaboradores.	1	2	3	4	5	6
23. A minha organização cria sistemas que avaliam a diferença entre o desempenho actual e o esperado.	1	2	3	4	5	6
24. A minha organização disponibiliza os conteúdos das formações desenvolvidas a todos os colaboradores.	1	2	3	4	5	6
25. A minha organização mede os resultados dos recursos e do tempo investidos em formação.	1	2	3	4	5	6
26. A minha organização reconhece as pessoas que tomam iniciativa.	1	2	3	4	5	6
27. A minha organização dá hipótese de escolha às pessoas relativamente às suas tarefas.	1	2	3	4	5	6
28. A minha organização convida as pessoas a contribuir para a missão da organização.	1	2	3	4	5	6

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO

29. A minha organização dá às pessoas controlo, sobre os recursos de que necessitam para concretizar o seu trabalho.	1	2	3	4	5	6
30. A minha organização apoia os colaboradores que assumem riscos calculados.	1	2	3	4	5	6
31. A minha organização procura fazer com que diferentes grupos e categorias profissionais partilhem a mesma missão.	1	2	3	4	5	6
32. A minha organização ajuda os colaboradores a equilibrar o trabalho e a vida familiar.	1	2	3	4	5	6
33. A minha organização encoraja as pessoas a pensar numa perspectiva global.	1	2	3	4	5	6
34. A minha organização encoraja toda a gente a trazer o ponto de vista dos utentes para o processo de tomada de decisão.	1	2	3	4	5	6
35. Na minha organização, quando se tomam decisões tem-se em consideração o impacto que estas têm na moral dos colaboradores.	1	2	3	4	5	6
36. A minha organização trabalha com a comunidade, para satisfazer necessidades comuns.	1	2	3	4	5	6
37. A minha organização encoraja as pessoas a irem à procura de respostas para os problemas, a qualquer um dos serviços da organização.	1	2	3	4	5	6
38. Na minha organização, os líderes geralmente apoiam pedidos de oportunidades de aprendizagem e treino.	1	2	3	4	5	6
39. Na minha organização, os líderes partilham informação actualizada com os colaboradores, nomeadamente sobre práticas e tendências do sector.	1	2	3	4	5	6
40. Na minha organização, os líderes dão autonomia para que as pessoas concretizem a visão da organização.	1	2	3	4	5	6
41. Na minha organização, os líderes orientam e treinam os seus colaboradores.	1	2	3	4	5	6
42. Na minha organização, os líderes procuram continuamente oportunidades para aprender.	1	2	3	4	5	6
43. Na minha organização, os líderes asseguram que as acções da organização são coerentes com os seus valores.	1	2	3	4	5	6

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO

Nesta secção, pedimos-lhe que reflecta sobre o desempenho da organização. Ser-lhe-á pedido para classificar até que ponto cada uma das afirmações é válida relativamente ao desempenho actual da organização, quando comparado com o ano anterior. Não há respostas certas ou erradas.

Por exemplo, se a afirmação corresponder totalmente à prática da sua organização, ou seja, "de certeza que sim", desenhe um círculo à volta de [6]; se a afirmação não se aplicar à sua organização, assinale [1].

	De certeza que não			De certeza que sim		
	1	2	3	4	5	6
50. Na minha organização, a satisfação do utente é maior que no ano passado.	1	2	3	4	5	6
51. Na minha organização, o número de sugestões implementadas é maior do que no ano passado.	1	2	3	4	5	6
52. Na minha organização, o número de produtos e serviços é maior do que no ano passado.	1	2	3	4	5	6
53. Na minha organização, a percentagem de trabalhadores com especializações, é maior do que no ano passado.	1	2	3	4	5	6
54. Na minha organização, o investimento gasto em tecnologia e processamento de informação é maior do que no ano passado.	1	2	3	4	5	6
55. Na minha organização, o número de indivíduos a aprender novas competências é maior que no ano passado.	1	2	3	4	5	6

Caracterização Sócio-Demográfica e Profissional

Pedimos-lhe agora algumas informações adicionais relativas a alguns dados pessoais e profissionais que nos irão permitir o tratamento estatístico dos questionários e estabelecer algumas comparações em função de grupos específicos.

Lembramos-lhe que a informação aqui recolhida é confidencial e em nada o identifica.

Assinale a sua resposta marcando uma cruz na linha respectiva.

1. Idade: ___ anos

2. Género: Masculino ___ Feminino ___

3. Habilitações Académicas:

Menos 9ºano ___

Licenciatura ___

9º ano ___

Pós graduação ___

12º ano ___

Mestrado ___

Bacharelato ___

Doutoramento ___

5. Categoria profissional:

Administrativo ___

Médico ___

Assistente social ___

Psicólogo ___

Assistente Operacional ___

Terapeuta ocupacional ___

Dietista ___

Terapeuta da Fala ___

Enfermeiro ___

Outra ___

6. Serviço onde exerce funções:

Centro de Desenvolvimento da Criança ___

Consulta Externa de Pediatria ___

Hospital de Dia ___

Pediatria Cirúrgica ___

Pediatria Médica ___

Pedopsiquiatria ___

Urgência Pediátrica ___

UCI Neonatal e Pediátricos ___

7. Tempo de serviço neste local: ____ anos
8. Tempo de serviço no departamento de Pediatria: ____ anos
9. Tempo de exercício profissional: ____ anos
10. Quantas horas por mês despende do seu tempo livre em aprendizagem: ____ horas
11. Quantas horas por mês despende do seu tempo laboral em aprendizagem: ____ horas

Muito obrigada!

Anexo IV - Tabela de Resultados da análise de alpha de Cronbach, desvio
padrão e correlação entre as variáveis

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO

Variáveis ¹	N	α	M	σ	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Aprendizagem Contínua	150	0,85	3,28	0,75								
2. Pesquisa e Diálogo	154	0,89	3,37	0,84	0,80							
3. Aprendizagem em Equipa	153	0,91	3,28	0,88	0,76	0,84						
4. Sistemas de Captura e Distribuição da Aprendizagem	152	0,88	3,21	0,95	0,72	0,68	0,77					
5. Visão Colectiva	155	0,90	3,21	0,92	0,76	0,75	0,84	0,83				
6. Ligar a Organização à Envolve	155	0,91	3,33	0,94	0,69	0,73	0,78	0,74	0,85			
7. Estratégias de Liderança	157	0,94	3,57	0,96	0,68	0,69	0,74	0,74	0,81	0,83		
8. Desempenho Organizacional	147	0,82	3,55	0,86	0,43	0,48	0,46	0,56	0,56	0,54	0,53	

Nota: todos os coeficientes de correlação são significativos $p < 0,01$

¹ Escala tipo Likert de 1-6