

# As organizações de saúde e o processo de aprendizagem da gestão<sup>a</sup>

## The health organizations and the management learning process

## Las organizaciones de salud y el proceso de aprendizaje de la gestión

*Adriano Antonio Marques de Almeida\**

**RESUMO:** As condições de competitividade cada vez maiores, o nível de tecnologia mais elevado, as dificuldades de remuneração por parte dos tomadores de serviços, a demanda por uma melhor qualidade de atenção, o aumento da expectativa média de vida da população e a descoberta de novas opções terapêuticas resumem a necessidade da organização de saúde em acolher níveis de gestão de caráter mais profissional. Como os recursos econômicos destinados à saúde são, frequentemente, inferiores às necessidades, é fundamental que os gestores dessas organizações adotem práticas de trabalho voltadas para a contínua capacitação dos indivíduos que nelas trabalham. É mister que nessas organizações exista além de um ambiente voltado para o aprendizado, o envolvimento e o comprometimento das lideranças, de modo que os indivíduos sejam estimulados e convidados a participar desse processo de desenvolvimento. Este trabalho se propôs a identificar os processos de aprendizagem organizacional adotados em hospitais privados de saúde, a partir do referencial teórico sobre a aprendizagem organizacional e cultura organizacional. Procura-se aprofundar a análise dos fatores facilitadores da aprendizagem, a partir do modelo de DiBella e Nevis.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cultura Organizacional. Aprendizagem. Gestores de Saúde.

**ABSTRACT:** The increasing competitiveness conditions, the highest technology level, the remuneration difficulties of the service providers, the demand for a better attention quality, the increase in the average life expectancy of the population, and the discovery of new therapeutic options summarize the need of the health organization for accepting more professional management levels. As the economic resources destined for health are usually lower than the needs, it is fundamental that the managers of these organizations adopt working practices towards the continuous qualification of the employees. It is imperative that, in addition to an environment turned to learning, there are the involvement and the commitment of the leaders in these organizations, so that the employees are stimulated and invited to participate in this development process. This paper proposed identifying the organizational learning processes adopted in private hospitals from the theoretical background about organizational learning and culture. The analysis of the facilitating factors in learning from the DiBella and Nevis model is sought to be deepened.

**KEYWORDS:** Organizational Culture. Learning. Health Manager.

**RESUMEN:** Las condiciones de competitividad cada vez mayores, el nivel de tecnología más elevado, las dificultades de remuneración por parte de los tomadores de servicios, la demanda por una mejor calidad de atención, el aumento de la expectativa media de vida de la población y la descubierta de nuevas opciones terapéuticas resumen la necesidad de la organización de salud en acoger niveles de gestión de carácter más profesional. Como los recursos económicos destinados a la salud son frecuentemente inferiores a las necesidades, es fundamental que los gestores de esas organizaciones adopten prácticas de trabajo volcadas a la continua capacitación de los individuos que trabajan en ellas. Es imperioso que en esas organizaciones exista además de un ambiente volcado al aprendizaje, el involucro y el comprometimiento de los liderazgos, de modo a que los individuos sean estimulados e invitados a participar de ese proceso de desarrollo. Este trabajo se propuso a identificar los procesos de aprendizaje organizacional adoptados en hospitales privados de salud, a partir del referencial teórico sobre el aprendizaje organizacional y cultura organizacional. Se busca profundizar el análisis de los factores facilitadores da aprendizaje a partir del modelo de DiBella y Nevis.

**PALABRAS-LLAVE:** Cultura Organizacional. Aprendizaje. Gestor de Salud.

### Introdução

Diante do incremento da concorrência interna, de consumidores cada vez mais exigentes e informados a respeito de seus direitos, dos

elevados e crescentes custos fixos, do rápido avanço tecnológico, da alta competitividade, da regulação e fiscalização, que caracterizam uma nova realidade do mercado, os hospitais têm procurado adequar

suas práticas de trabalho. Essas constantes mudanças têm impulsionado essas organizações no sentido de buscarem um diferencial competitivo por meio de pessoas. Essa orientação transformou-se em

a. Artigo extraído da dissertação de mestrado do próprio autor, intitulada "Processo de Aprendizagem Organizacional em Organizações Privadas de Saúde: mito ou realidade? Um estudo de caso em três hospitais de Juiz de Fora", apresentada na Universidade Estácio de Sá-RJ.

\* Graduado em Administração de Empresas. Mestre em Administração de Empresas. Coordenador da Especialização em Administração Hospitalar – Centro Universitário São Camilo. Docente do curso de graduação em Administração – Centro Universitário São Camilo. E-mail: aama@terra.com.br

elemento determinante para sua sobrevivência e continuidade.

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

Ao se examinar com mais profundidade a realidade de uma organização de saúde, pode-se vislumbrar uma das estruturas mais complexas dentre as organizações comerciais. Nesse ambiente, percebe-se a coexistência de diferentes grupos de trabalho, que constituem subculturas organizacionais e que mantêm práticas peculiares, discretas modificações nas suas práticas de trabalho onde ainda prevalecem aquelas que primam pelas regras e regulamentos, que cobram obediência e valorizam o processo em detrimento do resultado, portanto, não sendo capazes de perceber ou de favorecer a aprendizagem individual e organizacional.

## Referencial Teórico

Revedo a literatura, Motta, Caldas<sup>1</sup> consideram que as inovações tecnológicas e as transformações sociais dominam a sociedade contemporânea, uma vez que mudam significativamente a produção e a vida das pessoas. Para Hall<sup>2</sup>, as mudanças nos panoramas tecnológico, econômico, social, demográfico, cultural e ecológico têm provocado grandes transformações nas organizações. Essas mudanças de paradigmas vêm alterando o cenário atual, dando forma a um novo panorama nas organizações. O conhecimento deixa de ser mais um recurso para se tornar o único

recurso significativo, pois o valor de produtos e serviços depende fundamentalmente do desenvolvimento e da disponibilização do conhecimento na organização.

Nesse contexto, também as organizações de saúde deixam de se constituir em um mero arranjo tecnológico, onde pessoas trabalham em conformidade com as exigências do plano de serviço, ou com as regras, regulamentos e processos vigentes, ou, então, com linhas de comunicação formais e com comandos hierárquicos que operem de cima para baixo.

Segundo Quintana, Roschke, Ribeiro<sup>3</sup>, as características do processo de trabalho em saúde são a complexidade, a heterogeneidade e a fragmentação. A complexidade decorre da diversidade das profissões, dos profissionais, dos usuários, das tecnologias utilizadas, das relações sociais e interpessoais, das formas de organização do trabalho, dos espaços e ambientes de trabalho. A heterogeneidade revela-se pela diversidade dos vários processos de trabalho que coexistem nas instituições de saúde e que têm, muitas vezes, uma organização própria e funcionam sem se articular de forma adequada uns com os outros. A fragmentação encerra várias dimensões, tais como: a fragmentação conceitual, ou seja, a separação entre o pensar e o fazer; a fragmentação técnica, caracterizada pela presença cada vez maior de profissionais especializados; e a fragmentação social, que estabelece relações rígidas de hierarquia e subordinação, configurando a divisão social do trabalho no interior e entre as diversas categorias profissionais.

O alto grau de diferenciação e especialização existente no trabalho em saúde cria delicados problemas de coordenação. Em razão dessa ampla divisão do trabalho e da especialização de tarefas, todos

trabalham de forma interdependente.

Também nas organizações de saúde, a necessidade de aprender continuamente deixa de ser uma questão irrelevante e atualmente destaca-se por ser imprescindível para a manutenção da competitividade dessas organizações.

Para Fleury, Fleury (p. 19)<sup>4</sup>, a aprendizagem pode ser definida como “um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”.

Kolb apud Kim (p. 63)<sup>5</sup> define a aprendizagem como um “processo em que o conhecimento é criado através da transformação da experiência”, ou seja, as organizações aprendem e desenvolvem diferentes estilos de aprendizagem decorrentes de suas interações e formas de se relacionar com o ambiente no qual ela está inserida.

Existe um consenso, entre os autores, de que a aprendizagem organizacional é base de sustentação necessária à mudança e competitividade de organizações<sup>6,7,8</sup>. A conquista de resultados significativos em mudanças estratégicas está atrelada às formas de implementação desses programas ou opções, à sua assimilação à cultura da organização, à adesão efetiva das lideranças e trabalhadores de diferentes níveis, às modalidades de comunicação e interação, ao modo como funcionam as equipes, entre outros aspectos.

Para Mintzberg, et al<sup>9</sup>, a aprendizagem em grupo configura-se como a disciplina que traz em si a célula da aprendizagem organizacional: o grupo. Na interação grupal, os modelos mentais podem ser examinados, os objetivos comuns, estabelecidos, e a aprendizagem, concretizada. Para que esse raciocínio ocorra, os indivíduos devem se desvencilhar das suas defesas e

assumir uma postura aberta que privilegie o diálogo.

O desafio das organizações de aprendizagem consiste na aquisição do conhecimento pelos indivíduos e sua posterior transmissão, pelos indivíduos ou por pequenas equipes, para a organização como um todo, de maneira a se estabelecer uma vantagem competitiva.

Nonaka, Takeuchi<sup>10</sup> acreditam que a aprendizagem organizacional é consequência da aprendizagem individual, uma vez que os conhecimentos só podem ser criados pelas pessoas. Segundo esses autores, o conhecimento pode ser examinado sob as dimensões tácita e explícita. A dimensão tácita envolve o conhecimento não codificado, de difícil transferência, sendo representada por habilidades acumuladas pelas pessoas e pela organização. A dimensão explícita refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal ou sistemática. A inter-relação entre o conhecimento tácito e o explícito é apresentada pelos autores na teoria da espiral do conhecimento.

O conceito de aprendizagem organizacional utilizado por DiBella, Nevis<sup>11</sup> inclui a aquisição, o compartilhamento e a utilização do conhecimento, ou seja, considera a aprendizagem organizacional como a capacidade de a organização manter ou aumentar o seu desempenho baseado na experiência, o que reflete na alteração do comportamento organizacional, com vistas a se adaptar a mudanças ambientais. Portanto, trata-se de um processo social em que a aprendizagem ocorre com base na experiência coletiva.

Os autores propõem uma abordagem integrada para o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, que exige atenção a três necessidades: (1) necessidade de aperfeiçoar os fatores que contribuem para a aprendizagem; (2)

necessidade de prover mecanismos para a mudança e desenvolvimento de estilos e aptidões de aprendizagem; e (3) necessidade de descrever em detalhes como a aprendizagem ocorre. Baseada nessas premissas, a estrutura de uma organização pode ser compreendida pelas orientações para a aprendizagem e pelos fatores facilitadores.

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

Os fatores facilitadores complementam o modelo integrado de capacidade de aprendizagem organizacional e representam as práticas ou condições que dinamizam a ocorrência da aprendizagem em qualquer tipo de organização. Além disso, refletem a influência que exercem sobre cada segmento do ciclo de aprendizagem organizacional. São eles: a) investigação imperativa; b) defasagem de desempenho; c) preocupação com medição; d) curiosidade organizacional; e) clima de abertura; f) educação continuada; g) variedade operacional; h) defensores múltiplos; i) envolvimento das lideranças; j) perspectiva sistêmica.

Schein<sup>12</sup> aborda quatro condições para a aprendizagem: (1) senso de identidade, propósito ou missão; (2) capacidade de adaptação a mudanças internas e externas; (3) capacidade de perceber e testar a realidade; e (4) integração interna e o alinhamento de subsistemas. Segundo esse autor, tais condições fazem parte da abordagem sistêmica da organização, a qual também

é influenciada pela cultura. É importante observar que os problemas de aprendizagem podem ser decorrentes da falta de observação da dimensão cultural – diferenças de linguagens, valores e objetivos dos subsistemas da organização e das subculturas.

No conceito de cultura, se a aprendizagem se apresenta tanto na sua criação, descoberta ou invenção, também é percebida quando da transmissão dos principais valores aos novos integrantes como a maneira correta de pensar, sentir e agir em relação aos problemas organizacionais. Assim, as experiências que obtêm êxito em um momento crítico são transmitidas às próximas gerações, que as vivenciam como um novo momento de aprendizagem.

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

Embora o processo de aprendizagem organizacional seja inerente ao processo de formação da cultura, é importante destacar que algumas culturas estimulam e outras culturas inibem a aprendizagem. Segundo Quinn<sup>13</sup>, a organização orientada para a aprendizagem possui um conjunto de pressupostos básicos que favorecem a aprendizagem.

De acordo com tais pressupostos, a organização deve possuir uma orientação para: a) abertura a experimentos; b) encorajamento para aceitar riscos, responsabilmente; c) disposição de aceitar fracassos e aprender com eles. Seguindo essas mesmas orientações, todos na organização devem perceber que há oportunidades para aprender e crescer.

## Metodologia

Este estudo baseou-se na abordagem qualitativa. A opção por tal abordagem deve-se pela possibilidade de obtenção de significativa contribuição na explicação dos fenômenos que envolvem os seres humanos e suas relações sociais. A pesquisa é exploratória e descritiva. O procedimento metodológico adotado foi o estudo de caso, por ser este uma das formas de fazer pesquisa em estudos organizacionais e gerenciais, contribuindo com a essência do tema para aumentar o conhecimento científico sobre o assunto e relacionar as melhorias e resultados operacionais e estratégicos das empresas em estudo.

As técnicas utilizadas foram a leitura preliminar do referencial teórico bem como o levantamento e análise de dados, coletados a partir da pesquisa de campo, com base em questionários estruturados.

O universo de pesquisa neste trabalho é formado por três organizações hospitalares particulares, na cidade de Juiz de Fora-MG, que atuam no mercado há mais de trinta anos. Atendem pacientes particulares, conveniados e do SUS. Sua estrutura organizacional apresenta-se dividida em duas direções: (a) Médica, abrangendo as seguintes diretorias: clínica, técnica e pesquisa e ensino; e (b) Administrativo e Financeiro, com os seguintes setores: serviços, logística, controle e comercial.

Não houve a preocupação planejada de se estabelecer e seguir um modelo estatístico, uma vez que na pesquisa qualitativa busca-se menos a quantidade e mais a qualidade e representatividade dos dados em relação ao fenômeno considerado. Opiniões, críticas, sugestões e percepções das foram coletados utilizando-se dois instrumentos básicos: *questionário* estruturado, preenchido sem necessidade de o sujeito se identificar, e *entrevista* semiestruturada, aplicada direta e pessoalmente às chefias.

O questionário foi elaborado e estruturado a partir de questões fechadas que contemplam todos os fatores facilitadores citados por Dibella, Nevis<sup>11</sup>. A entrevista semiestruturada foi a mais decisiva no processo de descrição dos fenômenos e relações entre as variáveis. Foram selecionados indivíduos e chefias de setores que representam um maior contingente de profissionais, tais como: enfermagem, farmácia, faturamento e SAC.

## Análise dos resultados

Nas organizações estudadas, não foram identificadas práticas de trabalho que denotem uma perspectiva sistêmica, uma vez que não foram observadas visões de que: (a) todos são responsáveis pelas atividades desenvolvidas no hospital; (b) todos podem contribuir para a resolução de problemas de outros setores; (c) todos são responsáveis pela resolução de qualquer problema independente do setor em que ele acontece, pois, afinal, um problema que tem início em um setor acaba afetando os demais setores.

Os setores realizam suas atividades de forma independente, mantendo pouco contato com os demais. Não existe integração nem mesmo quando as atividades interferem diretamente no funciona-

mento de outros setores. A ideia de que “isso não é problema meu ou do meu setor” está muito presente no dia a dia das pessoas.

Equipes que realizam tarefas semelhantes não trocam experiências, pois, além de desestimuladas, não existe um espaço para que as pessoas conversem sobre a organização e suas atividades. As informações – sucessos e fracassos – entre os setores não são compartilhadas com os demais. Os resultados – positivos ou negativos – alcançados em um determinado setor ficam restritos e não são divulgados para o restante da organização.

Não se observa nenhum tipo de apoio ou incentivo à mudança, pois “as pessoas não gostam de ser incomodadas, são muito vaidosas”. Esse tipo de mudança na estrutura funcional, nas rotinas, nas relações com os outros setores, permite redimensionar a importância de cada setor dentro da organização, e essas pessoas não querem alterar o seu *status* organizacional. Consequentemente, essas pessoas estão voltadas apenas para suas tarefas e para a execução dos seus próprios trabalhos e, de modo geral, as pessoas não têm a preocupação com o desenvolvimento e nem com a troca de informações.

As organizações não dispõem de nenhum mecanismo voltado para avaliar os serviços disponibilizados aos clientes. Não é feita uma coleta sistemática das críticas e sugestões para futuras análises e comparações. Consequentemente, não há uso de indicadores capazes de avaliar o grau de satisfação com os serviços disponibilizados.

Por outro lado, não existe uma percepção de que a direção e as chefias estejam unidas em torno de um objetivo comum. Fica claro que todos estão voltados apenas para as suas atribuições, sem muita preocupação com a organização como um todo. Nesse contexto, a organi-

zação não investe em recursos que viabilizem a discussão de experiências e opiniões. Quando surge uma nova proposta, as pessoas envolvidas não são convidadas a participar da sua elaboração, ficando restritas apenas à sua execução. O processo de comunicação é precário e unilateral, e as decisões são tomadas no topo e comunicadas ao restante das pessoas. Ninguém é ouvido a respeito do que pensa e de como poderia contribuir.

Quanto à educação continuada, essa tem uma orientação técnica, isto é, uma dinâmica voltada muito mais para “como fazer” do que para “por que fazer”. Essa orientação está muito mais voltada para padronizar os procedimentos, as ações e as respostas das pessoas às diferentes situações do trabalho e demonstra uma posição passiva frente aos problemas que possam surgir. Como o treinamento sempre teve uma orientação voltada para corrigir erros e desvios e não um foco na aprendizagem, essa prática acaba por vezes por impossibilitar o desenvolvimento de novas competências.

### Considerações finais

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

As informações disponíveis – interna e externamente – simplesmente não são consideradas pela direção quando do estabelecimento de objetivos e metas. Simplesmente, ignora-se o papel fundamental das informações obtidas junto aos concorrentes, fornecedores e, principalmente, aos clientes. Esses dados analisados e transformados em informação deveriam apontar o caminho a ser percorrido pela organização.

Nas organizações, não foi observado nenhum tipo de planejamento que defina qual a participação no mercado do setor de saúde, quais os desafios a serem perseguidos, quais os papéis e atribuições de cada setor envolvido e também qual a responsabilidade de cada indivíduo no processo de crescimento empresarial. Logo, fica impossível mensurar o desenvolvimento das empresas e das pessoas, pois não se trabalha com nenhum tipo de indicador.

Quanto à liderança e ao intercâmbio, as chefias formam verdadeiros feudos, independentes dos demais e criam suas próprias regras de convivência e de execução dos trabalhos. Já a direção permanece muito distante de onde efetivamente as tarefas são executadas e somente toma conhecimento de informações por meio das chefias, que nem sempre expressam tudo o que deveriam e gostariam de dizer.

Nesse ambiente, com uma estrutura hierárquica bem definida e respeitada, com uma direção distante dos locais onde são realizados os trabalhos, é natural que a comunicação se caracteriza deficitária.

Boletins, jornais internos, emails, intranet, reuniões, espaços destinados a promover e estimular a troca de informações e conhecimentos entre os empregados “simplesmente não existem”.

Quanto à capacitação de empregados por meio de treinamentos, cursos e educação formal, o que se observa são experiências muito mais voltadas para suprir uma má qualidade da mão de obra do que para desenvolver novas competências e agregar novos conhecimentos aos empregados.

Como os setores trabalham de forma isolada, sem identificar uma liderança que represente seus anseios e os anseios da organização, as pessoas reconhecem, nas suas chefias, as suas lideranças, ainda que essa liderança tenha pouca autonomia para representá-los. Aliada essa pouca representatividade aos feudos setoriais, à dificuldade de comunicação entre as pessoas e à distância mantida pela direção em relação aos empregados, é natural que ninguém – direção, chefias ou empregados – tenha uma visão sistêmica a respeito da organização.

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

---

## REFERÊNCIAS

1. Motta FCP, Caldas MP, organizadores. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas; 1997.
  2. Hall RH. Organizações e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall; 1984.
  3. Quintana P, Roschke MA, Ribeiro EC. Educación permanente, proceso de trabajo y calidad de servicio en salud. In: Haddad QJ, et al. Educación permanente de personal de salud. Washington: OPS; 1994.
  4. Fleury A, Fleury MTL. Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2a ed. São Paulo: Atlas; 1997.
  5. Kim DH. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: Klein DA. A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark; 1998. p. 61-92.
  6. Dodgson M. Organizational learning: a review of some literatures. Organization Studies. 1993;14(3):375-94.
  7. Schein E. Three cultures of management: the key to organizational learning. Sloan Manage Rev. 1996;38(1):9-20.
  8. Crossan MM, Lane HW, White RE. An organizational learning framework: from intuition to institution. Acad Manage Rev. 1999;24(3):522-37.
  9. Mintzberg H, Ahlstrand B, Lampel J. Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press; 2000.
  10. Nonaka I, Takeuchi H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus; 1997.
  11. Dibella AJ, Nevis EC. Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator; 1999.
  12. Schein E. Organizational culture and leadership. 2nd ed. San Francisco (CA): Jossey-Bass; 1997.
  13. Quinn JB. Empresas muito mais inteligentes. Rio de Janeiro: Makron; 1996.
- 

*Recebido em 21 de março de 2011  
Versão atualizada em 20 de abril de 2011  
Aprovado em 10 de maio de 2011*