

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE POS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA  
MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL

BEATRIZ PRANGE MARTINI

**OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM GERENCIAL EM UMA ORGANIZAÇÃO  
HOSPITALAR: UMA ABORDAGEM SISTÊMICO-COMPLEXA**

PORTO ALEGRE

2010

BEATRIZ PRANGE MARTINI

**OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM GERENCIAL EM UMA ORGANIZAÇÃO  
HOSPITALAR: UMA ABORDAGEM SISTÊMICO-COMPLEXA**

Dissertação apresentada para obtenção de grau de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Orientador: Prof. Dr. Nedio Seminotti

Porto Alegre  
2010

BEATRIZ PRANGE MARTINI

**OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM GERENCIAL EM UMA ORGANIZAÇÃO  
HOSPITALAR: UMA ABORDAGEM SISTÊMICO-COMPLEXA**

Dissertação apresentada para obtenção de grau de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Nedio Seminotti – Presidente

---

Profa. Dra Patrícia Martins Fagundes  
Programa de Pós-Graduação – UNISINOS RS

---

Profa. Dra Tamara Cecília Karawejczyk  
Programa de Pós-Graduação – UNISINOS RS

---

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Nédio Seminotti, pelas orientações, incentivos e aprendizados.

Ao Martini, por ser apoiador dos meus sonhos.

Ao Fernando e à Juliana, por todas as alegrias, realizações, e razão para que eu enfrente desafios e queira crescer.

Aos meus pais, Helena e Darcy, pelo amor, e por me ensinarem o valor do conhecimento.

Ao Marcelo Sonneborn, pelo apoio durante esses dois anos de curso.

À Kátia Magni, pelo incentivo em iniciar essa caminhada.

Ao Jerônimo Lima, pelas trocas e reflexões durante o percurso.

À instituição Hospital Mãe de Deus por possibilitar aprendizagens, crescimento e apoiar para que esse sonho se tornasse realidade.

A todos os amigos e colegas de trabalho que compartilharam esse período de dedicação ao mestrado.

A Deus, por me fazer acreditar na minha capacidade de iniciar e concluir esse desafio.

## RESUMO DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação tem como tema a aprendizagem gerencial no contexto hospitalar. A organização, ao considerar seu compromisso como prestadora de serviço de alta complexidade, precisa desenvolver competências técnicas e comportamentais do seu corpo funcional. Pratica um modelo de gestão fundamentado por pilares baseados no saber: (a) a competência técnica de seus profissionais; (b) a capacidade de gestão; e (c) o desenvolvimento científico e da pesquisa. Nesse contexto, os processos de aprendizagem são fundamentais para o crescimento do negócio.

A dissertação é composta por duas seções: a seção I, *Implicações da abordagem sistêmico-complexa nos processos de aprendizagem gerencial*, é um aprofundamento teórico que contextualiza a sociedade do conhecimento, a área da saúde, modelos de gestão, cinco abordagens de aprendizagem organizacional e a abordagem sistêmico-complexa como uma possibilidade de entendimento da complexidade no mundo dos negócios na contemporaneidade.

O relatório de pesquisa deste trabalho, na seção II da dissertação, *A aprendizagem gerencial como um “processo virtuoso” para a gestão organizacional*, é resultado de uma pesquisa que teve como objetivo geral compreender como o processo de aprendizagem gerencial se desenvolve dentro de uma organização hospitalar complexa, o qual aplica estratégias de um modelo de gestão voltadas para autosustentabilidade e para a qualidade da prestação de serviço médico assistencial. Para essa pesquisa, utilizou-se uma abordagem qualitativa e pressupostos teóricos-metodológicos sistêmicos complexos, a partir dos conceitos de Edgar Morin. Ao final da dissertação, evidencia-se a potencialização da aprendizagem por meio da atitude pessoal dos gerentes com suas experiências/práticas/ações; as relações interpessoais que estabelecem com subordinados, pares e a alta administração; e a organização hospitalar como um sistema que estabelece conexões dinâmicas internamente e com o seu entorno. Contudo, o que limita são expectativas dos gerentes em relação à organização e às lacunas deixadas pela formação educacional.

**Palavras-chave:** aprendizagem gerencial, hospital, sistemas complexos, aprendizagem organizacional

## ABSTRACT

The theme of this thesis is the management learning in hospital context. Thus, considering their compromise of offering high complexity services, the organization needs to develop the technical and behavioral competence of their functional body. It practices a model of management based on the fundamentals of knowledge: (a) their professionals' technical competence; (b) the management capacity; (c) the scientific development; and (d) research. In this sense, the learning processes are fundamental to the business growth.

This thesis has two sections. Section I, *Implications of systemic-complex approach in processes of management learning*, is a theoretical deepening that contextualizes the knowledge society, the area of health services, the management models, five approaches of organizational learning and the systemic-complex approach as a possibility of understanding the complexity of the business world in the contemporary area.

The research report of this work, exposed in section II of this thesis, *Management learning as a "virtuous process" to organizational management*, is the result of a research that had as its general goal analyzing and understanding how the process of management learning develops in the hospital organization to guarantee the performance of strategies as a model of management that offers quality in the medical-assistance service according to the needs of the complex hospital organization. In order to do this research, a qualitative approach and theoretical-methodological bases were used, following Edgar Morin. At the end of this thesis, it is evident what makes learning possible: the personal attitude of the managers through their experiences/practices/actions; the interpersonal relations they establish with the other employees in lower or higher position and the administration; and the hospital organization as a system that establishes dynamic connections internally and around itself. However, the managers' expectations related to the organization and to the gaps of educational formation constrain this process.

**Key-words:** management learning, hospital, complex systems, organizational learning.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	
Uso de Estratégias. Fonte: (POZO, 2002, p.237).....	p.18
QUADRO 1	
Descrição de conceitos e ênfases das abordagens de aprendizagem organizacional. Fonte: (BITENCOURT, 2004, p.27).....	p.28
FIGURA 2	
Circuito de Aprendizagem Modelo I.Fonte:(GUARAGNA, 2007, p.50).....	p.29
FIGURA 3	
Circuito de Aprendizagem Modelo II.Fonte:(GUARAGNA, 2007, p.55).....	p.30
FIGURA 4	
A gestão e o processo de aprendizagem. Fonte: (STARKEY, 1997, p.32).....	p.31
FIGURA 5	
O aprendizado e o nível de consciência e da competência. Fonte:(GUARAGNA, 2007, p.6).....	p.33
FIGURA 6	
As cinco disciplinas da aprendizagem organizacional. Fonte:(SENGE, 2008).....	p.34
FIGURA 7	
A espiral do conhecimento. Fonte: (NONAKA E TACHEUCHI, 1997).....	p.35
FIGURA 8	
Pensamento Sistêmico. Fonte: (MARIOTTI, 2007, p.5).....	p.38
QUADRO 2	
Modelos de Aprendizagem e foco de análise. Fonte: o Autor(2010).....	p.45
QUADRO 3	
Tempo médio de empresa e idade média dos entrevistados. Fonte: o Autor(2010).....	p.60

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO DA DISSERTAÇÃO</b> .....	9
<b>Referências</b> .....	12
<b>SEÇÃO I</b>	
<b>IMPLICAÇÕES DA ABORDAGEM SISTÊMICO-COMPLEXA NOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM GERENCIAL</b> .....	13
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	17
2.1 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO .....	17
2.2 A ÁREA DA SAÚDE .....	21
2.2.1 Área médico-assistencial versus área econômica .....	21
2.3 MODELO DE GESTÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	23
2.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A APRENDIZAGEM GERENCIAL.....	25
2.5 ABORDAGENS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....	28
2.5.1 Abordagem da coletividade de aprendizagem individual - Christopher Argyris e Donald Schön .....	28
2.5.2. Abordagem da aprendizagem vivencial – a gestão e o processo de aprendizagem – David Kolb .....	30
2.5.3 Abordagem da roda do aprendizado – Daniel Kim .....	32
2.5.4 abordagem da quinta disciplina - Peter Senge .....	33
2.5.5 Abordagem da espiral do conhecimento – Nonaka e Takeuchi ....	34
2.5.6 - Abordagem da complexidade e a aprendizagem organizacional – Edgar Morin .....	36
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	46
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	47
<b>SEÇÃO II</b>	
<b>A APRENDIZAGEM GERENCIAL COMO UM “PROCESSO VIRTUOSO” PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL</b> .....	51
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	52
<b>2 ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E APRENDIZAGEM</b> .....	55
<b>3 MÉTODO</b> .....	58
3.1 DELINEAMENTO .....	58
3.2 PARTICIPANTES .....	59
3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E PRODUÇÃO DE DADOS.....	60
3.4 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS	60
3.5 RESULTADOS ORGANIZADORES TEMÁTICOS INICIAIS .....	61
3.6 RESULTADOS ORGANIZADORES FINAIS.....	66
<b>4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	67
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	75
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	77
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS DA DISSERTAÇÃO</b> .....	80

<b>REFERÊNCIAS</b> .....	82
APÊNDICE .....	83
ANEXO .....	84

## INTRODUÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Esta pesquisa é decorrência da nossa caminhada para compreender os processos de aprendizagem como um recurso para o desenvolvimento de gerentes dentro de uma organização hospitalar. Visamos compreender os processos de aprendizagem numa perspectiva multidimensional em função das constantes transformações ocorridas no ambiente empresarial e na economia.

A função gerencial evoluiu ao longo do tempo alinhado as mudanças da sociedade, associada ao próprio desenvolvimento da administração e da inserção das organizações como um sistema social formal, com seus processos e políticas. Os gerentes aprendiam na ação ou em escolas de negócios, dessa forma contribuíram para a formação de disciplinas, para o desenvolvimento dos conceitos de gestão e para a teoria das organizações (GIOVANINNI et al, 2004).

A evolução do conceito de aprendizagem gerencial, nesse trabalho, inicia no período taylorista nas primeiras décadas do século XX, contudo a partir dos anos 50 caracteriza uma nova fase, na qual a necessidade de aprender está relacionada às tecnologias de geração de conhecimento e de processamento de informações. Assim identificamos que a atividade gerencial, principalmente nos últimos dez anos, registrou mudanças que a tornaram mais complexa (BARBOSA DA SILVA, 2009). Portanto os sistemas de produção mecanizados e especializados, marcados pela falta de visão do todo e pela redução do desenvolvimento das habilidades dos indivíduos têm se transformado em modelos de produção nos quais há uma valorização significativa à aprendizagem, autonomia, flexibilidade e mudança. Revela-se assim uma concepção que valoriza o indivíduo, na sua capacidade de aprender e refletir (GIOVANINNI et al, 2004).

Para Elkjaer (apud Easterby-Smith, et al., 2001), referir processos de aprendizagem em organizações exige reconhecer o aspecto social, pois ocorrem dentro do campo de ações e interações humanas coletivas, nas quais estão implicadas as complexidades da vida organizacional. A partir dessa concepção essa autora define a organização como um sistema e salienta a importância para que seus membros desenvolvam o pensamento sistêmico, ou seja, busquem a visão da totalidade e não das partes.

Giovaninni et al. (2004) argumenta que, em oposição a economia neoclássica do período taylorista, surgiram teorias complementares que possibilitaram compreender as organizações como sistemas dinâmicos lineares, de causa e efeito, e não-lineares, nos quais pequenas alterações podem causar mudanças imprevisíveis no todo. Nesse cenário organizacional, ordem e desordem caminham lado a lado, cada vez mais dinâmico e diversificado são necessárias novas formas de perceber a realidade. Na administração estratégica, na gestão e na competitividade as pessoas e os processos de inter-relacionamento passam a ser elementos fundamentais.

Há uma ampla produção científica referindo o uso das teorias das ciências naturais nas ciências sociais e, dessa forma, demonstram que a complexidade é uma alternativa coerente para explicar fenômenos sociais e econômicos. Contudo, nas ciências administrativas, encontramos uma produção em menor número. Na Teoria da Complexidade – nosso quadro conceitual –, buscamos conceitos para ampliar nossa percepção da realidade investigada, pois a inovação dessa aplicação está em conseguir explicar como a interação de agentes funcionam segundo regras simples e estáveis, mas podem gerar comportamentos complexos, criativos e adaptativos (BARBOSA DA SILVA, 2009; GIOVANINNI et al, 2004).

As interrogações que motivaram essa trajetória surgiram ao longo da experiência como membro da equipe responsável pelo preparo técnico e comportamental dos profissionais da organização hospitalar em foco, em que os recursos do conhecimento são os princípios norteadores para o crescimento do negócio. Os processos gerenciados pelas organizações hospitalares exigem transformações para garantir a prestação de serviço médico-assistencial à população para o atendimento de alta complexidade.

No ambiente hospitalar é determinante a busca pelo conhecimento científico clínico, o preparo comportamental das equipes, o domínio de novas tecnologias incorporadas pelo avanço da ciência e de novas formas de otimização de recursos. Durante as definições do trabalho, surgiram questionamentos quanto à condição de aprendizagem eficaz, de que forma os profissionais revitalizam suas práticas. Sendo os gerentes agentes de transformação, têm a responsabilidade de criar condições para que o processo de aprendizagem se efetive e, nesse sentido, possam adquirir preparo para lidar com as mudanças. Como sujeitos, integram a coletividade em uma rede organizacional, que deve ser interdependente em seu

funcionamento. Assim, é amplo e prioritário buscar uma forma de pensamento que dialogue com a incerteza e crie condições para contextualizar, reunir e, ao mesmo tempo, reconhecer o singular, o individual.<sup>1; 2</sup>

A revisão da literatura nos mostrou a relevância do tema aprendizagem gerencial como uma área emergente de pesquisa tanto para a prática de gestão como para a definição de ações de educação e desenvolvimento gerencial. As publicações no Brasil são incipientes e registram a necessidade de maior produção. Essa atividade deve ser compreendida dentro de um contexto de instabilidade, multifuncionalidade e um caráter de transformação permanente. Momentos vivenciados pelos gerentes estabelecem configurações diferentes em contextos e situações específicas, portanto, precisam desenvolver formas de se adaptarem ao processo, o que está significativamente ligado à aprendizagem individual, à experiência, e a aprendizagem no nível organizacional. (BARBOSA DA SILVA, 2009; ELKJAER, 2001; GIOVANINNI et. al., 2004; MORIN, 2009).

Partindo do pressuposto que as inter-relações de um sistema vão definir a sua complexidade e, nesse sentido, suas oportunidades de crescimento, precisamos considerar as organizações como um sistema aberto, quando se relacionam com o mercado trocando recursos e informações, se auto-organizando (AGOSTINHO, 2003; MORIN, 2009). E como um sistema fechado, caracterizando uma autopoiese, processo de renovação interna. Dessa forma podemos compreender a aprendizagem por meio de um processo interativo, no qual se configuram experiências entre os vários sujeitos do sistema organizacional, interna e externamente. Quando o sistema é formado por um grupo de indivíduos, se abrem para troca de informações e se fecham para reconfigurarem-se, dessa forma conservam-se, e diferenciam-se de outros sistemas. Não só as organizações podem transformar seus ambientes/indivíduos como podem ser modificadas por eles (MATURANA E VARELA, 1997; MORIN, 2009).

Para compreender as limitações e as possibilidades dos processos de aprendizagem gerencial que garantam a execução de estratégias de práticas de gestão em uma organização hospitalar - definimos as seções I e II. Na seção I, na

---

<sup>1</sup> “[...] a ciência da complexidade pode trazer uma grande contribuição para os administradores ao mostrar a principal característica dos sistemas adaptativos complexos: a capacidade de auto-organização [...]” (AGOSTINHO, 2003, p. 3).

<sup>2</sup> “[...] a possibilidade de auto-organização surge uma vez que os numerosos agentes que compõem o sistema são elementos vivos. Eles têm autonomia para orientarem suas ações de acordo com o que apreendem de sua interação com o ambiente.” (AGOSTINHO, 2003 p. 6).

revisão teórica, constatamos predomínio de autores da corrente cognitivista da aprendizagem aplicada às organizações e a teoria da complexidade, essa amplia a compreensão da prática gerencial, vislumbra a interação dos agentes e como as suas ações estão integradas em eventos que não são lineares. E na seção II relatamos uma pesquisa desenvolvida no aporte da Complexidade de Morin. O método foi construído na reflexão, na busca de sentido, partimos de certezas que são os objetivos e os operadores teóricos, em um percurso de incertezas na investigação dos processos de aprendizagem gerencial. A partir das nove entrevistas constatamos realidades, que confrontadas com a revisão da literatura esclareceram perspectivas da aprendizagem individual e coletiva, no caminho objetivamos a compreensão da aprendizagem gerencial e do gerenciamento da aprendizagem.

## REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, M. C. E. **“Administração Complexa”**: revendo as bases científicas da administração. ERA – eletrônica, Volume 2 , Número 1, jan-jun/2003.

BARBOSA DA SILVA, A. **Como os gerentes aprendem**: experiência, complexidade, emoção, prática gerencial, reflexão, contexto social. Rio de Janeiro: Editora Saraiva, 2009.

ELKJAER, B. **Em Busca de uma Teoria de Aprendizagem Social**. IN:EASTERBY-SMITH, M; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

GIOVANNINI, F.; KRUGLIANSKAS, I. **Organização Eficaz**: como prosperar em um mundo complexo e caótico usando um modelo racional de gestão. São Paulo:Nobel, 2004.

MATURANA, H.; VARELA, F. **De máquinas e seres vivos: autopoiese – a organização do vivo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

MORIN, E. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.

## SEÇÃO I

### IMPLICAÇÕES DA ABORDAGEM SISTÊMICO-COMPLEXA NOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM GERENCIAL

**Resumo:** A presente seção discute os processos de aprendizagem gerencial em uma organização, tendo como objetivos compreender como os indivíduos aprendem e como compartilham conhecimento, fazendo com que a aprendizagem organizacional se configure. Após a introdução do tema, caracterizam-se o pensamento cartesiano – linear – como um conceito que não responde às necessidades de compreensão das organizações contemporâneas, e a inclusão do pensamento complexo – não linear – como uma alternativa para intervir em sistemas que possuem muitas partes em interação. Iniciou-se uma discussão teórica sobre cinco abordagens de aprendizagem organizacional com o objetivo de explorar as concepções de diferentes autores, buscando compreender diferentes formas de conceber a aprendizagem organizacional, estabelecendo conexões com a abordagem sistêmico-complexa. Essa construção teórica permitiu analisar e compreender como o processo de aprendizagem gerencial se desenvolve dentro da organização hospitalar para garantir a execução de estratégias de um modelo de gestão que ofereça a qualidade da prestação de serviço médico-assistencial, segundo as necessidades da organização hospitalar complexa. Assim, definimos como suporte teórico a Teoria da Complexidade, tendo os sete princípios de Edgar Morin para traduzir e tornar compreensível as interações estabelecidas entre os sistemas e a organização.

**Palavras-chave:** processos de aprendizagem gerencial, abordagens de aprendizagem organizacional, sistemas complexos, organização hospitalar.

**Abstract:** This section discusses the processes of management learning in an organization, aiming to understand how individuals learn and how they share knowledge, configuring organizational learning. After introducing the theme, it is characterized Cartesian thinking – which is linear – as a concept that does not answer to the comprehension needs of contemporary organizations, and the inclusion of complex thinking – non-linear – as an alternative to intervene in systems that have many parts in interaction. A theoretical discussion about five learning approaches was started by aiming to explore different authors' points of view, in order to understand different ways of conceiving organizational learning, establishing connections with systemic-complex approach. This theoretical construction allowed analyzing and understanding how the process of management learning is developed in the hospital organization in order to guarantee the performance of strategies of a management model that offers quality in medical-assistance services, according to the needs of complex hospital organization. Thus, the Complexity Theory is defined as the theoretical support, having Edgar Morin's seven principles to translate and make the interactions established among systems and organization understandable.

**Key-words:** processes of management learning, approaches of organizational learning complex systems, hospital organization.

## 1 INTRODUÇÃO

O século XX foi marcado por significativas mudanças no cenário empresarial, caracterizando uma nova dinâmica nas relações das empresas com seu entorno. Assistimos ao surgimento de uma nova economia, marcado pela evolução que define o processamento de informações e a criação de conhecimentos científicos

como novas fontes de produtividade e resultado. Assim, o ambiente organizacional passou a ser influenciado por uma nova lógica, de um pensamento linear, mecanicista e estático, passamos a incluir um pensamento ao mesmo tempo antagônico, concorrente e complementar, ou seja, dialógico, gerando assim a dinâmica da complexidade (MORIN, 2005).

Das metáforas usadas para entender as organizações, o principal contraste é definido pela organização entendida como uma máquina, em contraponto com a organização vista como um sistema vivo. No centro do paradigma cartesiano está a figura da máquina, representando o controle, enquanto o organismo vivo pressupõe autonomia, capacidade de regeneração, condição de mudar e evoluir. No modelo mecânico não há espaço para a criatividade, para o aprendizado e para a mudança (MORGAN, 1996). Capra (2002) sinaliza que estamos de tal forma impregnados pela lógica cartesiana que, para os gerentes, o controle e a burocracia são processos naturais mas obstáculos significativos para as mudanças não ocorrerem no ambiente organizacional.

O processo evolutivo das organizações é definido por três lógicas administrativas em períodos diferentes da história: **a lógica clássica**, marcada pelos fundamentos da racionalidade técnica, definida por um sistema fechado, a qual se volta para si mesma, orienta a sua sobrevivência dependendo de fatores internos – contudo, nesse contexto o ser humano é visto sem espaço para a satisfação pessoal; **a lógica moderna**, a qual afirma a racionalidade organizacional baseada no sistema aberto, racional e natural, com abertura para a realização do ser humano quando o crescimento pessoal e o organizacional começaram a ser associados; e a **lógica pós-industrial**, cujo período é caracterizado pela valorização do ser humano na sua integralidade. Com o trabalho se tornando mais enriquecido e as pessoas tendo um espaço de destaque, há uma interdependência entre a parte técnica e as necessidades humanas. São associados sistemas abertos e fechados, gerando interferências na dinâmica de toda a organização, lógica característica do pensamento complexo marcado pela relação circular entre causa e efeito (BARBOSA DA SILVA, 2009; MARIOTTI, 2007; MORGAN, 1996).

Para Mariotti (2007), a complexidade pode ser compreendida pelo movimento da circularidade, efeitos que sempre retroagem sobre as causas que as retroalimentam. Essa concepção tem três origens: na *gestalt*, teoria da forma que defende que a natureza e o comportamento de um elemento são definidos a partir

do contexto a que pertencem; *na cibernética*, que é definida como a ciência que estuda os sistemas de controle, que são circulares e auto-organizados, geridos pela adaptação ao ambiente e vice-versa; e na *teoria dos sistemas*, tendo como pressuposto que o todo é formado por partes interdependentes. Essas premissas reorientaram uma nova visão de mundo, um novo paradigma científico, no qual os sistemas estão no centro por representarem unidades em permanente interação e transformação.

O modelo de administração vem sofrendo alterações, mudando substancialmente a ação gerencial, evoluindo da execução e controle excessivo para a mobilização das equipes para que o façam, assumam sua autonomia e responsabilidade. Nesse sentido tem acontecido as mudanças conceituais no desenvolvimento de pessoas, pois os gerentes precisam oferecer condições básicas para que seus subordinados desenvolvam um bom trabalho.

As organizações hospitalares, associadas ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia também são atingidas por essas mudanças, pois cada vez mais necessitam disponibilizar serviços de saúde à população, em função das transformações demográficas e epidemiológicas que o Brasil enfrenta. A aprendizagem está sempre em processo de renovação e qualificação de competências para garantir novas terapias, novos modelos de prestação de serviço e, por consequência, oferecer mais qualidade de vida e longevidade à população.

Barbosa da Silva (2009) sinaliza que a atividade gerencial nas organizações contemporâneas, intensificada a partir dos anos 80, deve ser compreendida em uma perspectiva multidimensional, com um caráter contingencial da mudança. Esses profissionais passam por experiências pessoais que são influenciadas por variáveis contextuais que introduzem um processo de complexificação na atuação do gerente. O processo de aprendizagem gerencial passa a ser foco de interesse não somente pela responsabilidade de implantação de estratégias, de resultado econômico-financeiro e de efetividade, mas também de aspectos comportamentais, sociais e culturais referentes ao desenvolvimento das pessoas.

Do ponto de vista dos sistemas complexos, e segundo seus princípios metodológicos, é preciso religar os conhecimentos fragmentados, não aceitando a cisão entre as ciências e as humanidades.

Para Morin (2007), três causalidades encontram-se em todos os níveis das organizações complexas: 1) a linear: de causa e efeito; 2) a circular retroativa: em que o resultado maior ou menor estimula ou faz regredir a produção; 3) a causalidade recursiva: cujo processo gera produtos que são gerados por eles mesmos. Sob essa ótica, os indivíduos, a sociedade e a empresa são inseparáveis e interdependentes, pois são produtos de suas interações, são co-produtores um do outro. A empresa, ao organizar a sua produção, seja ela de objetos ou serviços, se auto-organiza, assim cria um processo de auto-produção, manifestando assim a complexidade. O fenômeno da auto-organização é experienciado por meio do ciclo de ordem, desordem e organização. Portanto, as organizações têm a necessidade de viver a ordem para gerar a estabilidade necessária ao contexto empresarial, e a desordem para produzir o processo de criação e renovação (MORIN, 2007).

Tanto as relações no interior de uma organização como com o seu entorno são antagônicas e complementares ao mesmo tempo, o que, sob a ótica da complexidade, caracteriza uma mudança da unidimensionalidade para a multidimensionalidade. O que era eliminado na perspectiva clássica da inteligibilidade, definido como um desvio e, portanto, desconsiderado, na perspectiva da complexidade, incita a estratégia – inteligência do sujeito a comunicar, reconhecer traços singulares para reconhecer a realidade que se apresenta (MORIN, 2008a).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

O final do século XX é um período caracterizado pela transição da sociedade da indústria para a da informação e do conhecimento. Nesse cenário, emergem valores intangíveis que lhe são inerentes, os quais exigem a compreensão e o domínio de novos atributos: mudanças de atitudes, de comportamentos, de modelos mentais e de estratégias de aprendizagem. Em razão da conjunção de diversas mudanças sociais, tecnológicas e culturais a imagem tradicional da aprendizagem vem se deteriorando progressivamente, cada vez as demandas sociais exigem que aprendamos mais coisas com crescente grau de complexidade causado pelos novos sistemas de produção, comunicação e conservação da informação, um conhecimento múltiplo e desordenado (POZO, 2002).

A educação formal tem sido necessária ao longo da vida profissional, exigindo formação e revisão de técnicas de trabalho permanentes como nunca se viu em outros tempos, em consequência de um mercado de trabalho dinâmico e imprevisível, e das necessárias atualizações em função das mudanças tecnológicas. Portanto, não é casual que a necessidade de “aprender a aprender” seja uma das características que definem a cultura de aprendizagem. Temos de aprender conteúdos distintos, com finalidades diversas e em condições de mudanças permanentes, e é necessário que saibamos adotar estratégias diferentes para cada uma delas.

Para Morin (2008a), não se trata de questionar ou abandonar o conhecimento “objetivo”, mas de ampliar e conceber um conhecimento desenvolvido por meio da reflexão, para ter acesso a outras formas de pensamento por meio da atividade interrogativa e crítica. Portanto, para reaprender a aprender, precisamos reorganizar nosso modo de pensar, sendo necessário recusar a simplificação, a redução a um elemento simples, a uma ideia geral unificadora.

A ruptura com a simplificação trata de romper com o posicionamento único do pensamento linear-binário, de princípio e fim, e incluir a ideia de relação circular entre causa e efeito. Pozo (2002) descreve, como alternativa na busca de novas formas de aprender, o uso de estratégias direcionadas para a construção reflexiva

do conhecimento em detrimento da associação ou reprodução de conhecimentos já elaborados.

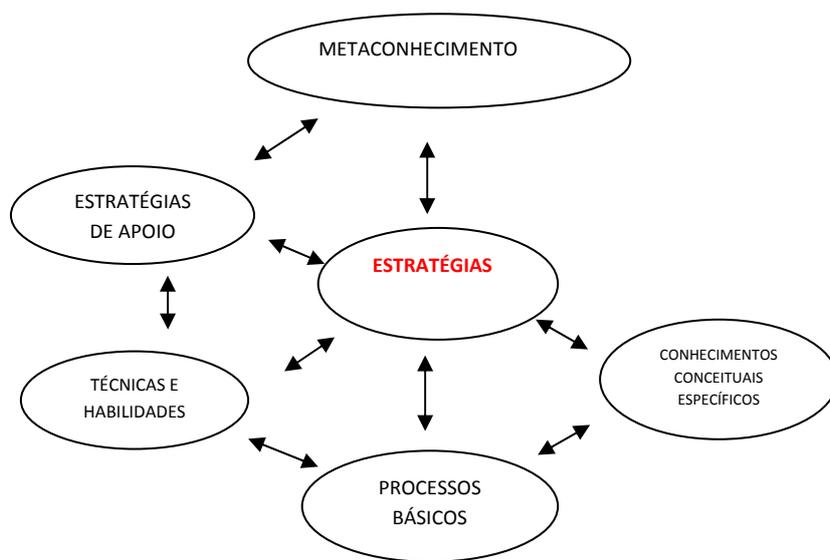


Figura 1: Componentes necessários para o uso de estratégias  
Fonte: (POZO, 2002, p. 237).

Portanto, trabalhar as estratégias<sup>3</sup> para desenvolver e capacitar pessoas transforma-se em uma atividade complexa. Não se resume na aplicação diferenciada dos recursos, mas visa à promoção do desenvolvimento permanente de competências dos membros da organização, buscando processos contínuos de aprendizagem baseados na reflexão e em questionamentos (PACHECO et al., 2005, p. 41). Para Morin (2007), o pensamento complexo não recusa de modo algum a clareza, a ordem, o determinismo, mas os considera insuficientes – desse modo, exige uma estratégia em busca da descoberta, do conhecimento, e da ação, pois esses não podem ser previstos. Para o autor, estratégia pode ser conceituada como:

<sup>3</sup> “[...] no processo de formação da estratégia em construção permanente, tem-se a concepção e a execução como etapas estreitamente imbricadas entre si, nas quais o maior número de agentes organizacionais de diferentes níveis hierárquicos interagem uns com os outros, e o resultado de tais interações provoca aprendizagem complexa, adaptação e agregação, por apoiar-se em mecanismos de recursividade e auto-organização [...]” (REBELO, ERDMANN E COELHO, 2005, p. 6).

[...] a estratégia elabora um cenário de ação que examina as certezas e as incertezas da situação, as probabilidades e as improbabilidades...assim, a resposta às incertezas da ação é constituída pela escolha refletida de uma decisão, a consciência da aposta, a elaboração de uma estratégia que leve em conta as complexidades...A estratégia, assim como o conhecimento, continua sendo a navegação em um oceano de incertezas, entre arquipélagos de certezas [...] (MORIN, 2005, p. 90).

Com outra posição, Mariotti (2010) salienta a necessidade de conceber uma nova perspectiva de aprendizagem por meio da escada do conhecimento, na qual cada etapa constitui uma maneira de entender o ambiente, oferecendo assim visões complementares.

**FILOSOFIA (pensamento) – MÉTODOS (conceitos – o que fazer) – TÉCNICA  
(como fazer) – RESULTADOS**

(MARIOTTI, 2010, p. 20)

Todas as etapas estão interligadas e deveriam ser assim processadas para a compreensão mais ampla do pensamento-discurso-ação. Segundo o autor, o processo educativo baseado na concepção cartesiana leva os indivíduos a se apropriarem de um deles em detrimento dos demais. Defende que, se circulássemos entre essas visões, nos comunicássemos mais e trocássemos mais experiências, teorias e práticas teriam mais proximidade (MARIOTTI, 2010).

Torna-se fundamental o indivíduo saber refletir e questionar. Tal ato constitui-se marca diferenciadora da espécie humana, implicando desenvolver a habilidade de autocrítica. Essa complexidade se manifesta “vivamente” nos procedimentos individuais e coletivos, mas a aprendizagem é individual e, portanto, é essa a potencialidade interdisciplinar, democrática e consensual desempenhada em sociedade (DEMO, 2008).

Para garantir esse encaminhamento, é fundamental que as organizações estejam conscientes de que as mudanças só serão efetivas se – de fato – houver uma articulação entre as intenções estratégicas, a estrutura organizacional, seus valores, seus processos, sua cultura e o planejamento de recursos humanos, ampliado por novas concepções. Não há separação: de um lado, a organização, com seu organograma, sua produção, seus estudos de mercado; de outro, as questões de relações interpessoais, de poder. Os dois lados, portanto, são

inseparáveis e interdependentes. Assim, podemos supor que os processos de interação estabelecidos entre as pessoas no ambiente de trabalho nas organizações são constitutivos da realidade social (MORIN, 2007; ZANELLI e SILVA, 2008). “Na perspectiva do pensamento complexo, sujeito, grupo e contexto maior são constitutivos uns dos outros a um só tempo, produzindo-se mutuamente, pois cada um abre-se ao outro” (ALVES e SEMINOTTI, 2006, p. 32).

Assim, a organização precisa ser vista além das suas estruturas organizacionais e dos processos burocráticos, e pode ser examinada pela ótica dos processos de aprendizagem. Mediante a turbulência ambiental e as condições inerentes ao processo de globalização, discussões têm sido propostas para incrementar a “intensidade do conhecimento”. Tendo em vista que a organização é um meio que dá condições para as relações ocorrerem, possibilita a continuidade da vida em conjunto, permitindo o intercâmbio com outros sistemas, e dá condições de o sistema se recriar, podemos considerá-la como ferramenta social, produto de ações individuais e coletivas; sua dinâmica e seus processos entrelaçam-se com processos e dinâmicas de indivíduos e de grupos em um espaço e tempo que delimitam e circunscrevem suas interações.

As organizações são vistas como “construções sociais”, como “significados intersubjetivamente partilhados” (ZANELLI e SILVA, 2008) – dentre elas, estão os hospitais. Esses, como organizações do segmento de serviços, envolvem uma variedade de atividades bastante distintas, identificam e monitoram ativos intelectuais para garantir vantagem competitiva. Pensar o processo da aprendizagem no hospital é pensar quem está aprendendo – o que vale para outros tipos de organização, conforme lembra Prange (1996, apud EASTERBY-SMITH et al., 2001): o que está sendo aprendido; quando ocorre aprendizagem; que resultados a aprendizagem provoca; como ocorre a aprendizagem. Assim, a administração de serviços aponta o fluxo de conhecimento que permeia indivíduos e grupos, formadores de habilidades, como uma forma de desenvolver e manter as expectativas dos pacientes – familiares – clientes.

As organizações hospitalares estão permanentemente definindo novos processos de trabalho, desde alterações nos processos médicos assistenciais, passando pela introdução de novos equipamentos e serviços e chegando até a redefinição de objetivos estratégicos que optam por grandes mudanças. Para a organização hospitalar dar conta desse contexto, manter-se competitiva como

promotora de saúde e ser auto-sustentável financeiramente, é fundamental examinar as condições de aprendizagem da organização.

## 2.2 A ÁREA DA SAÚDE

### 2.2.1 Área médico-assistencial versus área econômica

O envelhecimento da população e o contínuo desenvolvimento de novas tecnologias aumentam a expectativa de vida, ou seja, somam mais pessoas idosas e com melhor qualidade de vida, incrementando assim os gastos e o maior consumo de recursos dos sistemas de saúde. Dessa forma, há evidências de que o aumento da utilização desses serviços seja o principal direcionador dos custos – embora uma das causas esteja relacionada ao uso de medicamentos, o grande foco é dado ao investimento em tecnologias (DUBOIS et al., 2000; COOK et al., 2008 *apud* ARAÚJO e FONSECA, 2009).

Assim, a utilização de novas tecnologias, a incerteza inerente à efetividade e a capacidade de pagar esses recursos leva à enorme pressão de custo na maior parte das instituições públicas e privadas no mundo, e também no Brasil. A preocupação com a contenção de custo faz acontecer a busca pela eficiência e pela eficácia do sistema de saúde (ARAÚJO e FONSECA, 2009). As organizações de saúde, em geral, são conservadoras. As inovações mais propagadas e percebidas têm sido as tecnologias, tanto por profissionais como por pacientes e familiares. Inovar se torna vital na busca de melhores condições de vida e de saúde; afinal, a área da saúde muda permanentemente e, com isso, acontecem mudanças constantes, havendo a necessidade de novas respostas (MALIK, 2009).

Um dos grandes desafios é a educação permanente dos profissionais da saúde, para que de fato tenham capacidade resolutiva, fator de sucesso para o modelo médico-assistencial. A busca da melhoria contínua da qualidade faz a organização definir um modelo de gestão, a partir do qual persegue incessantemente novos patamares; em essência, sempre existirão melhores formas de realizar o trabalho: é uma jornada contínua por busca de excelência. Essa aplicação do modelo contribui para estabelecer a legitimação e, conseqüentemente, um processo de institucionalização daquele conhecimento. Logo, o processo de

implantação de um modelo de gestão precisa ser visto como um processo continuado de criação social de uma nova realidade nas organizações, o qual vai adquirindo significado pouco a pouco, na medida em que a linguagem se torna inteligível para os agentes participantes. Esse deve favorecer o compartilhamento das inovações tecnológicas e dos conhecimentos adquiridos coletivamente na instituição. Sempre há um compromisso coletivo entre pessoas e organizações, por mais individualizada que possa parecer qualquer prática de serviço. O indivíduo necessita dos outros na instituição para praticar o seu ofício e, portanto, o conhecimento adquirido tem dimensões institucionais e deve ser protegido pela instituição (BURMESTER, 2009).

Nos anos 1980 e 1990, os processos de gestão da qualidade<sup>4</sup> começaram a evoluir no setor da saúde no Brasil, influenciados por visitas de gestores públicos e privados aos EUA. A partir desse período, surgiu o conhecimento sobre os processos de avaliação externa, dentre os quais o mais conhecido é a acreditação hospitalar, inspirada na JCAHO (*Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations*), fazendo com que a Organização Pan-Americana da Saúde disseminasse a atividade como forma padronizada de qualidade nos hospitais da América Latina. No caso das avaliações externas, das creditações, que melhoram significativamente os processos, os hospitais perdem a vontade de levantar alternativas também potencialmente viáveis. As soluções são aceitas como verdades, sem o uso da criatividade (MALIK, 2009).

Finalmente, chama a atenção a aparente falta de visão estratégica nos serviços de saúde. Há uma tendência a imitar outros serviços: aumentar ou diminuir leitos, oferecer serviços daquela especialidade, ter aquele mesmo exame, ter os mesmos profissionais (AMORIN, PERILLO, E ALMEIDA, 2009). A descrição dos fatos exaustivamente torna-se impossível: a realidade altera-se muito rapidamente, os dados primários são sempre parciais, e o olhar do observador explora diferentes visões e posicionamentos.

---

<sup>4</sup> “[...] o processo de acreditação da ONA – Ministério da Saúde – é um instrumento baseado em check-list que avalia a organização através do método “possui” ou “não possui”. Esse método não avalia a organização de saúde de maneira sistêmica, visto que não considera o sistema x entorno [...]” (ERDMANN E MOREIRA, 2010, p. 9).

## 2.3 MODELO DE GESTÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Nas últimas três décadas, novos conceitos, modelos e ferramentas à gestão vêm sendo experimentados pelas organizações para responderem às exigências do mercado: necessidades de relacionamentos com clientes, oferta de novos produtos, atendimento a questões legais, processos de certificação, a instabilidade e a concorrência dos negócios, entre outras visões. Assim, para construir soluções aos problemas da organização, é necessário definir um modelo de gestão alinhado “[...] *ao ambiente de negócio, suas estratégias e os principais componentes da gestão*” (PAGLIUSO, SPIEGEL e CARDOSO, 2010, p.15).

Os modelos organizacionais situam-se em dois extremos: de um lado, os modelos burocráticos, formais, estruturados e padronizados rigidamente e, de outro, as organizações sem fronteiras, com ampla rede de informações, e de informalidades. Esses modelos extremos caracterizam o modelo mecanicista e o modelo orgânico.

### **O modelo mecanicista**

Alta especialização  
Departamentalização rígida  
Cadeia de comando clara  
Amplitude de controle limitada  
Centralização  
Alta formalização

### **O modelo orgânico**

Equipes multifuncionais  
Equipes multi-hierárquicas  
Livre fluxo de informações  
Amplitude de controle abrangente  
Descentralização  
Baixa formalização

(ROBBINS, 2007, p. 363)

Para Robbins (2007), a estrutura organizacional é definida de acordo com as expectativas de crescimento do negócio. E as estratégias são as ações intimamente relacionadas à estrutura; portanto, se houver necessidade haverá modificações na estrutura para que seja possível alcançar as diretrizes definidas.

Para compreender as estruturas organizacionais, ainda torna-se importante caracterizar: **o tamanho das organizações**; **as tecnologias**, consideradas meios para a transformação de insumos em resultados; e **o ambiente**, o qual tem potencial para afetar os resultados da empresa. A partir dessas definições, precisamos conceitualizar um modelo de gestão que leve em conta os elementos apresentados

acima, que representam as interconexões específicas entre práticas e recursos de cada organização. Pagliuso, Spiegel e Cardoso (2010) definem modelo de gestão como “[...] uma representação da realidade que descreve as relações entre diferentes elementos de gestão de uma organização e tem a capacidade de prever o impacto nas modificações desses elementos [...]” (p.122).

Os autores sinalizam ainda o quanto esse conceito deixa clara uma visão global e essa estimula e promove o comportamento das lideranças, na medida em que definem uma visão comum, alinha vocabulário favorecendo a compreensão de todos, e deixa claro como implementar ações de sucesso nessa direção.

Desse modo, para gerir organizações é preciso aprofundar conceitos e reflexões, conferindo à gestão: aspectos de integração; coerência estratégica; alinhamento cultural; social e ambiental; capacidade de aprender e inovar; com o objetivo de sobrevivência e continuidade. Para praticar esses conceitos e valores, é preciso levar em conta novas abordagens:

[...] - **visão sistêmica**; - o **cenário atual** da nossa sociedade em complexidade crescente; - **a proteção ao meio ambiente**; - as **organizações entendidas como sistemas** sociais abertos e dinâmicos operando em redes; - **a gestão como a capacidade de adaptar-se a um mundo em transformação**; e - **a valorização do fator humano**, visão do indivíduo [...] (PAGLIUSO et. al., 2010, p. 37).

Pagliuso et.al.(2010) propõem novas formas de gestão alinhadas ao pensamento sistêmico, pensamento complexo, cultura, metáforas organizacionais e inovação. Os autores sugerem o desenvolvimento de um processo de aprendizado organizacional que parte de conceitos abstratos de **modelos de referência à gestão**, os quais são praticados no mercado e que são úteis como mecanismos para o sistema de aprendizado da organização; passam por um **metamodelo de gestão**, o qual inclui múltiplas concepções de modelos de gestão, exemplos bem sucedidos que efetivam “pontes de integração”, “[...] *são resultados do planejamento integrado e articulado das diferentes práticas e processos que serão utilizados [...]*” (p. 115); e concluem definindo o **modelo de gestão propriamente dito**, o qual já leva em conta as particularidades da organização ao qual se referem. O modelo de gestão tem o objetivo de trazer soluções reais aos desafios futuros que se apresentam, alinhados ao contexto do negócio e às estratégias da organização. Nesse sentido, essas formas de avaliar e evoluir os modelos de gestão demonstram

o quanto “[...] são um mecanismo para o aprendizado e a inovação da gestão das organizações [...]” (p. 131).

## 2.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A APRENDIZAGEM GERENCIAL

A aprendizagem nas organizações é um tema que gradativamente tem despertado interesse tanto de pesquisadores como de estrategistas de negócios (COLLINS, 1994; GRANT, 1996, *apud* EASTERBY-SMITH, 2001).

Senge (2008), nos anos 80, acreditando no potencial do pensamento sistêmico para o desenvolvimento das organizações que aprendem definiu os conceitos da aprendizagem organizacional (AO) e das organizações de aprendizagem (OA). O autor argumenta o surgimento dessas concepções como resposta à sociedade do conhecimento, na qual interpretar informações complexas, dar sentido e encaminhamento a elas torna-se vital para a produtividade. Com frequência essas abordagens são empregadas na literatura sem distinção, constituem um campo de estudo o qual ilustra a apropriação de novos conhecimentos pela organização, com interesse centrado no fenômeno coletivo, avalia os resultados efetivos alcançados pela organização (PRANGE, 1996, *apud* EASTERBY-SMITH et al., 2001).

Uma organização aprende quando de fato incorpora conhecimento considerado útil para a organização. Os indivíduos resignificam suas experiências de trabalho, seus comportamentos nas interações sociais no ambiente de trabalho, e repassam conhecimentos pelo processo de socialização (EASTERBY-SMITH et al., 2001, p. 20). As teorias gerenciais defendem que a aprendizagem é uma ferramenta para que gerentes instrumentalizem uma organização a aprender. Dessa forma, é de sua responsabilidade disseminar a visão da organização como um sistema, preparar os indivíduos para o pensamento sistêmico, agir como um modelo disseminador da visão organizacional e do modelo mental a ser compartilhado por toda a organização (SENGE, 1990 *apud* EASTERBY-SMITH et al., 2001).

Prange (1996, *apud* EASTERBY-SMITH et al., 2001) sinaliza que a abordagem da aprendizagem organizacional (AO) ganhou destaque a partir de 1990, e refere-se a processos de aprendizagem individual e coletivo – tanto dentro como entre organizações. Desenvolvida conceitualmente, com forte visão acadêmica, se propagou associada à ideia de utilidade em ambientes tecnológicos e de mercado incertos. Para Marquardt (1996, *apud* BITENCOURT et. al., 2004, p.24), a

“aprendizagem organizacional (AO) é uma das dimensões ou um dos elementos da organização de aprendizagem (AO)”. Os dois conceitos foram elencadas para ilustrar a construção da aprendizagem nas organizações. Para esse trabalho, foram utilizadas aquelas premissas da aprendizagem organizacional(AO), por sua construção teórica ser adequada à linha de raciocínio e posição que estamos trabalhando.

Guaragna (2007), refere que é do papel gerencial a responsabilidade de elaborar e liderar o processo de aprendizagem organizacional, com a mesma ênfase que gerencialmente dá a outros processos do negócio. Dessa forma, a organização é vista como um sistema de aprendizagem, o qual ocorre durante as atividades da rotina diária. Nesse sentido, o autor salienta que:

[...] a aprendizagem ocorre especialmente quando os indivíduos entram em interação com os outros e com o meio externo, os grupos aprendem quando seus membros cooperam para atingir objetivos comuns, e o sistema, na sua globalidade, aprende, ao obter *feedback* do ambiente, e antecipa mudanças posteriores [...] (GUARAGNA, 2007, p.148).

Para ampliar o entendimento do processo de aprendizagem gerencial buscamos Fagundes (2007), a qual define que “liderar é influenciar pessoas”, contudo sob a ótica da abordagem sistêmico-complexa, a autora salienta que “liderança é a capacidade de vivenciar e propiciar influências recíprocas entre as pessoas; é a capacidade de influenciar pessoas lideradas e se deixar influenciar por estas (p.20)”. Portanto esse processo pode estar alinhado ao exercício do papel da gestão, pois está sujeito ao contexto e as relações estabelecidas entre todos os agentes organizacionais e sociais. A abordagem da aprendizagem organizacional (AO) relacionada ao papel gerencial, tem como objetivo “modificar e alinhar” comportamentos e processos dentro da organização e para tanto pode exigir o desenvolvimento de uma “cultura de aprendizagem”, que deve ser definida pela gerência (ELKJAER, 2001 *apud* EASTERBY-SMITH et al., 2001).

Podemos identificar o desenvolvimento da aprendizagem gerencial por meio da aplicação de um repertório de recursos tais como as capacidades cognitivas, integrativas, relacionais, recursos tecnológicos e físicos, e quando responde de maneira ampla e consistente, aplicando visão sistêmica, para obter solução de

problemas cada vez mais complexos. O gerente tem o desafio a partir da aprendizagem individual ampliar à dimensão coletividade, baseado em princípios, conceitos e métodos da abordagem da aprendizagem organizacional, perante a ótica da mudança organizacional, alinha a internalização de conhecimentos e habilidades às novas práticas de gestão (RUAS, *apud* FLEURY E OLIVEIRA JR, 2001).

Fagundes (2007) afirma que, muitas vezes, mesmo “ocupando cargos de igual poder hierárquico precisam desenvolver o pensar e o agir sistêmico-complexo (p. 37)”. Ou seja, apesar de amplamente difundido a importância de empregar o pensamento sistêmico para o gerenciamento ainda encontramos deficiências.

Para Pagliuso et.al.(2010), no Brasil o termo prática de gestão, identificado abaixo, cria uma linguagem homogênea e esclarecimento de critérios de sucesso para implementação:

“[...]um conjunto de atividades de natureza gerencial, sistematizadas por meio de métodos e regras de execução, formalizadas ou não, e que compõem o modelo de gestão da organização[...]”(p.122)”.

Senge (2008) refere que a interpretação das regras e métodos da gestão organizacional encaminha a compreensão sistêmica da organização, por meio da visão compartilhada. Para esse autor, precursor dos conceitos da aprendizagem organizacional(AO), dessa forma os indivíduos preparam ambientes nos quais aumentam a capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde são cultivadas novas formas de pensar, e onde a construção de ações coletivas é posta em prática.

Para compreensão dessa caminhada de aquisição e compartilhamentos de conhecimentos, trazemos à consideração as cinco (5) abordagens de aprendizagem construídas de forma independente, que ora focalizam o indivíduo, ora os grupos e a organização, trazem pontos em comum na sua construção e são articuladas com o pensamento complexo: (1) *a coletividade da aprendizagem individual*, proposta por Christopher Argyris e Donald Schön (ARGYRIS, 2001; 1994 *apud* GUARAGNA, 2007); (2) *a aprendizagem vivencial*, proposta por David Kolb (STARKEY, 1997); (3) *a roda do aprendizado*, proposta por Daniel Kim (GUARAGNA, 2007); (4) *a*

organização que aprende, proposta por Peter Senge (2008); e (5) a espiral do conhecimento, proposta por Nonaka e Takeuchi (1997).

CONCEITOS E ÊNFASES DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL		
AUTORES	CONCEITO	ÊNFASE
ARGYRIS E SHÖN (1992)	"Aprendizagem organizacional é um processo de detectar e corrigir erros. O erro é visto como um desvio cometido entre intenções e o que de fato ocorreu".	Rotinas defensivas e ciclos de aprendizagem
DAVID KOLB (in Starkey, 1997)	"A capacidade de aprender, nos níveis individuais e organizacionais, é a base da capacidade de se adaptar às circunstâncias em constante mudança e de dominá-las; essa capacidade é, portanto, a base da estratégia eficaz."	Aprendizagem Vivencial
DANIEL KIM (1993, p.43)	"Aprendizagem Organizacional é definida como incremento na capacidade de tomar ações efetivas."	Aprendizagem operacional e conceitual
PETER SENGE (1990, p. 11)	"Lugar onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio e a aspiração coletiva é liberada e as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo."	Metanóia (mudança de mentalidade), cinco disciplinas.
NONAKA E TACHEUCHI (1997, p.77)	"A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. É intimamente relacionado ao aprender fazendo. Quando são internalizados nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou know-how técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos."	Apropriação e disseminação do conhecimento; conhecimento explícito e tácito.

Fonte: (BITENCOURT, 2004, p. 27).

Quadro 1 - Apresenta a descrição do conceito e da ênfase de cada uma das cinco abordagens de aprendizagem organizacional.

Essas cinco abordagens são articuladas com a abordagem sistêmico-complexa, a qual propõe demonstrar a aprendizagem por meio de relações em constante transformação, evolução e auto-organização (MORIN, 2005, 2009; MORGAN, 1996).

## 2.5 ABORDAGENS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

### 2.5.1 Abordagem da coletividade de aprendizagem individual - Christopher Argyris e Donald Schön

Christopher Argyris e Donald Schön desenvolveram a abordagem que considera a aprendizagem individual e sua contribuição para a aprendizagem coletiva. Segundo seus conceitos, a aprendizagem organizacional acontece *via* o

*compartilhamento de experiências em âmbito coletivo*, o que leva as organizações a adaptarem suas rotinas comportamentais ao objetivo de solucionar problemas.

Essa abordagem compreende diferentes maneiras de aprender e quais as mudanças decorrentes de cada modo. Chamado de *Modelo de Circuitos de Aprendizagem*, divide-se em:

- (1) Circuito Simples, ou Modelo I;
- (2) Circuito Duplo, ou Modelo II; e
- (3) Circuito Triplo de aprendizagem, dêutero-aprendizagem, ou Modelo III.

Esses conceitos têm por objetivo ajudar as pessoas a agirem de acordo com seus modelos mentais; portanto, suas práticas devem ser realizadas de acordo com suas teorias.

O aprendizado no modelo do Circuito Simples, ou Modelo I, se limita à correção na ação que levou a uma consequência; não há reflexão. Atua no sintoma e não na causa. Segundo os autores, apesar de ser a forma da maioria dos sistemas da nossa sociedade, esse modelo inibe o aprendizado de nível mais elevado, pois desencadeiam “rotinas defensivas organizacionais”, as quais postergam a mudança ou não permitem que ela aconteça. Essas rotinas são comportamentos que tentam proteger os membros de uma organização quando suas práticas são diferentes de suas teorias, tratando os problemas de uma maneira superficial, ou seja, não permitindo aprendizado e crescimento. As políticas da organização permanecem as mesmas.



Figura 2 – **Circuito de Aprendizagem - modelo I** – não há inclusão de novos comportamentos, não acontecem questionamentos ao sistema cognitivo, não há ameaças a identidade ou a auto- imagem e sim atitudes repetitivas.

Fonte: (Anderson, L. Argyris and Shöns' theory on congruence and learning, 1994, p. 5 *apud* GUARAGNA, 2007 p. 50).

No Circuito Duplo, ou Modelo II, o aprendizado exige uma reflexão: o que motiva a ação? Por que houve o erro? A associação entre as ações e a variável

governante pode gerar mudanças e, dessa forma, o conhecimento é integrado à organização e, assim, é gerada a mudança no sistema.

Os gerentes, atuando no Modelo II, devem perguntar “O que devemos fazer agora?”, “Por que fazê-lo?” e “Que outras coisas deveríamos fazer?”. Nessa condição, é preciso buscar mudanças de comportamentos profundas, o que pode implicar mudanças de crenças, de convicções, e de valores. O nível de consciência sobre o comportamento que leva à ação pode exigir o autoconhecimento para assim, de fato, haver o aprendizado em nível pessoal. As mudanças somente ocorrerão se houver a ação de fazer, pois o aprendizado se consolida com a ação, com o exercício da prática. Também as organizações precisam se concentrar em seus valores fundamentais para se tornarem mais flexíveis, tendo condições, assim, de modificar as suas estratégias e, dessa forma, obter os resultados. A flexibilidade é uma exigência vital à sobrevivência em tempos de mudanças intensas.

O Circuito Triplo, ou Modelo III – nomeado dêutero-aprendizagem –, é o modelo de aprendizado mais avançado de todos. Nesse circuito realiza-se o aprender a aprender, ou seja, são avaliados a natureza do sistema de aprendizagem e os resultados obtidos, buscando novas estratégias de aprendizagem. Trazendo contribuições para a melhoria dos ciclos anteriores, o objeto da aprendizagem passa a ser o próprio aprendizado (GUARAGNA, 2007; STARKEY, 1997). Segundo Morin, a meta é a transdisciplinaridade – tudo se liga a tudo –, e é urgente aprender a aprender, sendo que, dessa forma, o educador adquirirá uma nova postura diante da realidade, o que é necessário para uma prática pedagógica libertadora.

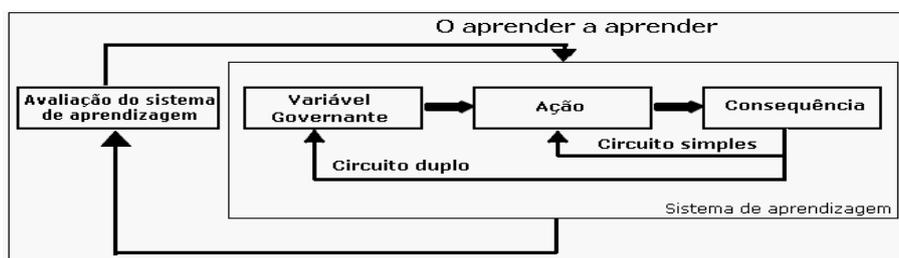


Figura 3: O **circuito- modelo II ou III** – Há uma exploração de possibilidades no ambiente. Faz comparações das normas existentes com ações que possam trazer mudanças significativas. Podendo assim alterar práticas e valores, levando ao aprender a aprender.

Fonte: Adaptado dos conceitos de Argyris e Schön (GUARAGNA, 2007, p.55)

### 2.5.2. Abordagem da aprendizagem vivencial – a gestão e o processo de aprendizagem – David Kolb.

O Modelo de Aprendizagem Vivencial, definido por David Kolb, dá ênfase ao papel da experiência no processo de aprendizagem. O autor defende que, para haver uma aprendizagem mais eficaz, essa deverá ser profundamente vivenciada. O modelo é definido por um ciclo de quatro fases, no qual a experiência concreta é a base de observações e reflexões. Dessa forma, após a experiência concreta são elaborados conceitos e teorias, criando um ciclo que se repete. O aprendizado envolve FAZER – REFLETIR – ANALISAR – DECIDIR. Esse ciclo de aprendizagem ocorre com a realização de quatro diferentes habilidades:

- a) Experiências Concretas (EC) e novas experiências;
- b) Observação Reflexiva (OR) observando-as sob novas perspectivas;
- c) Conceituação Abstrata (CA), integrando as observações em teorias;
- d) Experimentação Ativa (EA) utilizando estas teorias na tomada de decisão e solução de problemas.

#### A GESTÃO E O PROCESSO DE APRENDIZAGEM

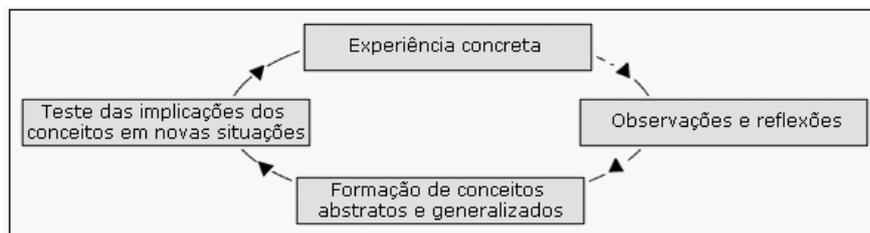


FIGURA 4: A gestão e o processo de aprendizagem - Ciclo de interação entre ação e reflexão, incentivando o *feedback*, um contraponto permanente entre experiências passadas e atuais. Estimula relações sistematizadas entre experiências e conteúdos desenvolvidos.

Fonte: (STARKEY, 1997, p. 322).

No nível gerencial, esses modelos estão relacionados ao estilo da tomada de decisão e a como os gerentes solucionam problemas. O autor salienta a importância da reflexão em como aprendemos em um contexto de negócios, destacando a aplicação de variados estilos de aprendizagem como um diferencial para tornar a organização flexível, qualidade fundamental para o enfrentamento das mudanças no ambiente. Da mesma forma que os indivíduos, as organizações também desenvolvem diferentes estilos de aprendizagem. A partir do relacionamento da organização com o ambiente, visão conhecida como sistemas abertos, essa

desenvolve formas específicas de pensamento e de resolução de problemas (GUARAGNA, 2007; KOLB, 1971, *apud* STARKEY, 1997).

### 2.5.3 Abordagem da roda do aprendizado – Daniel Kim.

Daniel Kim (1993, *apud* GUARAGNA, 2007) compara a aprendizagem a um círculo em movimento, no qual se aprende, de um lado, o “como”, associando os conceitos à realidade, e o “porquê”, do outro lado do círculo, por meio das reflexões quanto às observações, e dela decorrendo a formação de conceitos.

“[...] O exercício do “porquê” desenvolve a consciência, e o “como” a capacidade de realizar ou a competência. Assim, na medida em que se assimilam os “comos” e os “porquês”, constroem-se modelos mentais - imagens profundas do mundo e de como ele funciona. (GUARAGNA, 2007, p. 66) [...]” .

Para Kim (1993), a aprendizagem se divide em conceitual – o “porquê” – e em operacional – o “como”. Esses dois níveis devem ocorrer em toda a estrutura organizacional, com limites permeáveis entre a operação e a concepção, portanto uma aproximação entre o nível gerencial e o operacional. O autor salienta a importância dos modelos mentais, pois definem a visão que o indivíduo tem do mundo e como interpreta a realidade. Por meio da interação social e comunitária é possível compartilhar esses modelos mentais individuais levando ao aprendizado organizacional.

A combinação do nível de consciência e de competência nos permite mensurar a evolução do aprendizado em estágios, conforme mostra a tabela abaixo:



Figura 5: O aprendizado é decorrente do nível de consciência e da competência. Para o autor a vivência dos como e dos por quês formam consciência e competência, clarificando os modelos mentais individuais, e dessa forma traduz-se o autoconhecimento e o aprendizado organizacional.

Fonte: (GUARAGNA, 2007, p. 6).

A execução do hábito realiza-se de forma mecânica quando não há domínio da competência. Nessa situação, ainda é preciso pensar antes de agir. Para haver uma aprendizagem consolidada, a consciência e a competência precisam estar em nível elevado; nesse estágio, a aprendizagem está incorporada. A abordagem de Daniel Kim conceitua a aprendizagem organizacional mediante os questionamentos de “como” as coisas são feitas, e do “porquê” são definidas. Assim, parte do indivíduo para a organização por meio do compartilhamento de modelos mentais em comunidades afins (GUARAGNA, 2007).

#### 2.5.4 Abordagem da quinta disciplina - Peter Senge.

Senge (2008) define cinco disciplinas, entendidas como “tecnologias componentes” (p. 40), as quais, segundo o autor, são essenciais para garantir a capacidade de aprendizagem de uma organização. Essas são elementos do processo de inovação e aprendizagem organizacional, potencializam valor em conjunto, e são identificadas como: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico. Cada disciplina expressa um conjunto de teoria e técnica, que deve ser estudado e dominado para atingir o aprendizado organizacional.

*-Domínio Pessoal:* “[...] o indivíduo encara a vida como um trabalho criativo, e não reativo... sua busca pelo aprendizado contínuo surge o espírito da organização que aprende [...]” (SENGE, 2008, p.169).

-*Modelos Mentais*: “[...] são ativos - determinam não apenas nossas imagens internas sobre o funcionamento do mundo, mas também como agimos... e a forma como moldam nossas percepções têm também grande importância no mundo dos negócios [...]” (SENGE, 2008, p. 202).

-*Visão Compartilhada*: “[...] é uma força no coração das pessoas de impressionante poder. Pode ser inspirada por uma ideia.” (SENGE, 2008, p. 233).

-*Aprendizagem em Equipe*: “[...] é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam. [...]” (SENGE, 2008, p.264).

-*O Pensamento Sistêmico*: para SENGE (2008) a quinta disciplina é a mais importante, pois sem pensamento sistêmico as demais não têm o mesmo efeito, pois as inter-relações modelam o comportamento dos sistemas. “[...] a essência do pensamento sistêmico reside numa mudança de mentalidade: ver inter-relacionamentos, em vez de cadeias lineares de causa-efeito; [...]” (p.103).

### As Cinco Disciplinas da Aprendizagem Organizacional



Figura 6: A aprendizagem organizacional ocorre pela inter-relação das cinco disciplinas. Para que haja aprendizagem e mudança de comportamento deve haver revisão dos modelos mentais, praticado o pensamento sistêmico e desenvolvido uma visão compartilhada.

Fonte: (SENGE, 2008).

Para Senge (2008), entender o significado da palavra “metanoia” significa entender a verdadeira compreensão da aprendizagem; é quando de fato ampliamos nossa capacidade criativa, na qual acontece uma mudança de mentalidade e uma transformação do pensamento (p. 46).

#### 2.5.5 Abordagem da espiral do conhecimento – Nonaka e Takeuchi.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), há dois tipos de aprendizagem: a primeira é reativa, com objetivo de resolver problemas com base em situações já conhecidas; a segunda tem o objetivo de criar novos esquemas, modelos mentais, com o objetivo de inovação. Para Argyris e Shön (1978, *apud* Nonaka e Takeuchi,

1997), esses equivalem respectivamente ao aprendizado de circuito simples e ao aprendizado de circuito duplo, já descritos neste texto. A criação do conhecimento envolve a interação desses dois tipos de aprendizado, que assim formam a espiral do conhecimento, sendo essa consequência das interações sociais entre os indivíduos, a organização e o contexto de negócios. A distinção entre os conhecimentos explícito e tácito permite compreender que o primeiro é o transmissível em linguagem sistemática e formal, de forma objetiva, e o segundo de caráter subjetivo representa uma qualidade pessoal, um conteúdo que ainda não foi convertido, que está armazenado na mente dos indivíduos. Nonaka e Takeuchi (1997) definem o modelo de conversão de conhecimento na interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, presumindo quatro formas de conversão, conforme mostra a figura a seguir:

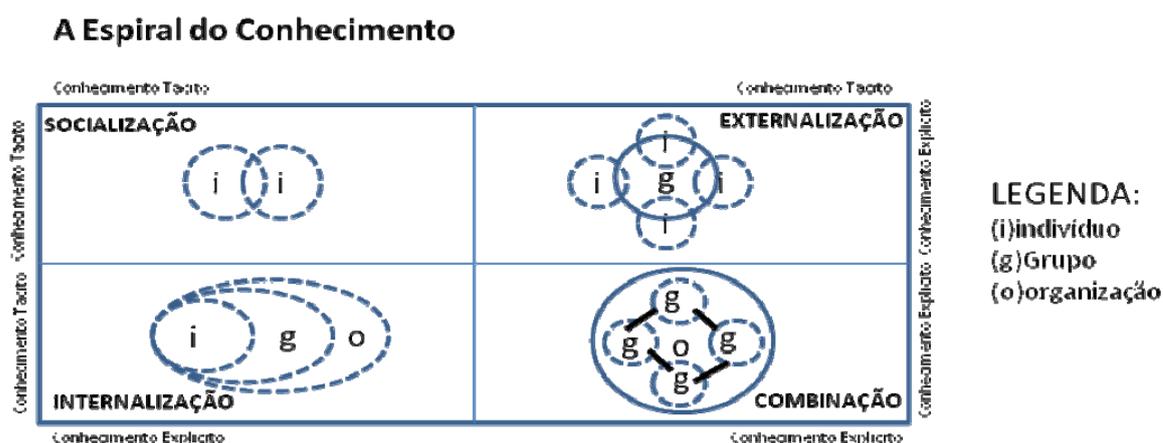


Figura 7: A aprendizagem acontece por meio da transformação do conhecimento tácito em explícito, o quadro acima mostra as relações que se estabelecem entre indivíduos, grupos e a organização e dessa forma garantem as trocas de conhecimento e desenvolvem o conhecimento organizacional.  
 Fonte: (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

- Por *socialização ou conhecimento compartilhado* – “[...]De conhecimento tácito para conhecimento tácito, é transmitido principalmente pela observação, imitação e prática, assim como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. O segredo para a aquisição de conhecimento tácito é a experiência [...]” (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p.68).
- A *externalização ou conhecimento conceitual* – “[...] É um processo de conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos e hipóteses ou modelos. O modo de externalização da conversão do conhecimento normalmente é visto no processo de criação do conceito e é provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva [...]” (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 71).
- A *combinação ou conhecimento sistêmico* – “[...] do conhecimento explícito para o conhecimento explícito tem suas raízes no processamento de

informações... é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento... os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas [...] (NONAKA E TACHEUCHI, 1997, p. 75).

- A *internalização* ou *conhecimento operacional* – “[...] está intimamente relacionado com o aprendizado organizacional, é um processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. É intimamente relacionado ao “aprender fazendo”. Quando são internalizados nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais... as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos [...] (NONAKA E TACHEUCHI, 1997, p. 77).

Os quatro modos de conversão de conhecimento definem o processo de “espiral de criação de conhecimento”, que devem ser articulados e cíclicos. Assim, a espiral do conhecimento evolui do nível individual para o grupo e, a seguir, para a organização, segundo as quatro formas e modos de conversão de conhecimento, realizando a evolução do conhecimento tácito em explícito. Seria linear e unidirecional se a estratégia da organização fosse definir qual conhecimento deverá ser desenvolvido e a forma de implementá-lo em um sistema gerencial. Podemos identificar também que esses conceitos, em maior ou menor grau, estão presentes nas organizações quando implementam sistemas de gestão e, pelo seu uso, evoluem nos modos de conversão do conhecimento (GUARAGNA, 2007; NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

#### 2.5.6 – A abordagem sistêmico-complexa e a aprendizagem organizacional – Edgar Morin

As organizações, inseridas em um ambiente de constantes mudanças, precisam estar atentas a novas formas de atualização do conhecimento. Para sobreviverem, necessitam reorganizar seus produtos e serviços, além de estarem permanentemente incluindo e adaptando novos processos e instrumentos administrativos em toda a organização. Para que isso ocorra de fato, é necessário buscar teorias que considerem a complexidade organizacional e não visões fragmentadas que geram soluções pontuais como reconhecidas no conceito binário, com a simplificação - separação e redução (MORIN, 2008c).

Vasconcellos (2008) sinaliza que, para ampliar o foco de observação, precisamos investir em uma mente sistêmica e, assim, perceber a complexidade, incluir o observador na observação e obter a visão das relações intra-sistêmicas e inter-sistêmicas do fenômeno como uma *“teia de fenômenos recursivamente interligados”* e, nesse sentido, configurar a complexidade do sistema (p. 151).

Morin (2008c) descreve que uma organização entendida como um sistema não deve ser considerada somente como uma unidade global, mas como unidades múltiplas com identidades próprias que associam termos antagônicos. Os vários sistemas constituem suas diversidades internas, assim recorrem a um pensamento que realize a circularidade. O autor atribui importância ao caráter complexo dessas relações, definindo os seguintes tópicos: *“(1) o todo é mais do que a soma das partes”*, na qual surgem *“emergências”*, ou seja, propriedades novas; *(2) “o todo é menos do que a soma das partes”*; *(3) “o todo é mais do que o todo”* (p. 261). O autor conclui que o macroconceito de sistema é formado por três termos interdependentes que se co-produzem na relação: o sistema, a interação e a organização, conceituados a seguir:

- sistema** (que exprime a unidade complexa e o caráter fenomenal do todo, assim como o complexo das relações entre o todo e as partes);
- interação** (que exprime o conjunto das relações, ações e retroações que se efetuam e se tecem num sistema);
- organização** (que exprime o caráter constitutivo dessas interações – aquilo que forma, mantém, protege, regula, rege, regenera-se – e que dá à ideia de sistema a sua coluna vertebral) (MORIN, 2008c, p.265).

Luhmann (1996 *apud* Neves e Neves, 2006) amplia a compreensão do pensamento complexo quando focaliza os sistemas e seu entorno. A partir da teoria geral dos sistemas, estabelece uma ruptura baseada nos conceitos da biologia de Maturana e Varela (1997) por meio do conceito de auto-organização dos processos celulares quando distingue o fenômeno da autopoiese<sup>5; 6</sup>.

---

<sup>5</sup> [...] os sistemas se definem, criam identidade a partir de suas próprias operações [...] tais operações são dependentes dos sistemas nos quais são produzidos, o que, por sua vez, produz o próprio sistema [...] segue-se, portanto, um processo circular de auto-produção de componentes, capaz de dar sentido às informações do entorno e, por isso, distingue-se do mesmo [...] (NEVES E NEVES, 2006 p.189).

<sup>6</sup> [...] é uma organização que compreende residir em seus próprios recursos internos todo o potencial necessário para sua evolução: uma organização que busca constantemente atualizar sua identidade, em congruência com as mudanças em um ambiente externo. Uma organização que faz uso da

Para Vasconcellos (2008), a inter-relação do sistema com seu ambiente é definida pela noção de fronteira que, em razão do seu dinamismo, não consegue marcar com exatidão seus limites. Considera que a definição entre sistemas abertos e fechados é fundamental para compreensão da evolução dos sistemas, pois, na perspectiva sistêmico-complexa, os sistemas são concebidos tanto pelas relações que estabelecem – com o meio externo e internamente, como pelas percepções e distinções do observador.

Morin (2008a) confirma que as organizações cumprem a autonomia das unidades complexas, impondo um paradoxo: *“um sistema aberto é aberto para se fechar outra vez, mas é fechado para se abrir e se fecha novamente se abrindo”* (p. 170). As duas formas, sistemas abertos e fechados, podem e devem conviver; combinam dependência uma à outra. Para o autor esse princípio somente pode ser instalado em uma organização complexa, pois quanto mais complexo é um sistema, *“maior é sua abertura e mais forte é seu encerramento”* (p. 171). Assim, é intensificada sua capacidade de relacionar-se, de dar respostas às mudanças, de lidar com a ordem, a desordem e a organização.

Para finalizar, Mariotti (2007) define o pensamento complexo:

[...] é necessário não particularizar demasiadamente, como acontece quando se usa apenas a lógica binária, nem pensar só em termos de conjunto, como ocorre quando se usa somente a lógica sistêmica. Há circunstâncias em que a primeira é necessária e há instantes em que a segunda é útil. Porém, em todos os momentos, a noção de que as duas podem e devem se complementar é indispensável (p. 10).

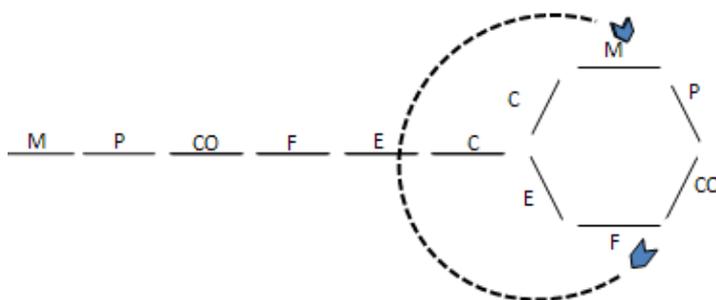


Figura 8: M: Marketing; P:Produção; F:Finanças; CO:Comportamento Organizacional; E:Estratégia  
A linha pontilhada representa a circularidade: tarefa do pensamento complexo. As várias disciplinas estão separadas como na linearidade ou podem ser vistas interligadas como num conjunto sistêmico.

Fonte: (MARIOTTI, 2007, p. 5).

Agostinho (2003) afirma que a teoria da complexidade é um conceito que sustenta a prática administrativa no ambiente organizacional contemporâneo caracterizado pela incerteza, pela turbulência ambiental e, portanto, pela intensificação das interações – internas e externas. Essa base científica refere um novo entendimento do universo das organizações e das ações gerenciais, revela a necessidade de olhar a organização como um sistema adaptativo complexo<sup>7; 8</sup>, inacabado e permeado de dúvidas e questionamentos.

Barbosa da Silva (2009) afirma que a interação entre agentes, sejam eles pessoas, grupos sociais, organizações, mercados ou a própria sociedade, intensificaram as ocorrências de eventos, chamados de *emergentes*, ou seja, novas qualidades que trazem novas características ao sistema. A unicidade do sistema é resultado da integração dessas novas propriedades, que não podem ser percebidas separadamente, não podem ser reconhecidas nas partes, somente no todo. A partir dessa configuração, desenvolvem práticas que ajudam a organização a lidar com as incertezas. Por isso, pensar a ação gerencial sob uma ótica do pensamento complexo requer o entendimento da organização como um sistema que tem a capacidade de adaptar-se.

Podemos identificar essa complexidade nas organizações quando novas situações se apresentam no dia-a-dia fora do previsto e fazem com que os profissionais busquem soluções; dessa forma, a organização é levada à auto-organização e é entendida como um sistema que se adapta todo o tempo às realidades que se apresentam. Essa condição configura-se a partir da interação das pessoas – agentes de comportamentos heterogêneos – que fazem parte do sistema, são elementos vivos, com autonomia, que agem de acordo com o próprio ambiente que estão criando (AGOSTINHO 2003; MORIN, 2008c). Na diversidade, o sistema

---

<sup>7</sup> “[...] são organizações em rede formadas por inúmeros agentes, os quais são elementos ativos e autônomos, cujo comportamento é determinado por um conjunto de regras e pelas informações a respeito de seu desempenho e das condições do ambiente imediato. O comportamento global do sistema emerge, então, como efeito da combinação das interações (não-lineares) entre os diversos componentes [...]” (STADNICK et al., 2006).

<sup>8</sup> “[...] o conhecimento de sistemas adaptativos possibilita uma nova ação do analista, levando-o a repensar os seus esquemas teóricos e práticos em função de dois motivos principais. O primeiro deles é que não é possível determinar exatamente o desempenho do sistema, mesmo que ainda exista a necessidade de influenciá-lo. O segundo reforça que o reconhecimento de um comportamento complexo e autônomo leva a uma nova visão de ação diretiva, uma vez que há o abandono de uma visão prescritiva e controladora, e emergem condições que favorecem um desempenho próximo ao desejado [...]” (BARBOSA DA SILVA E REBELO, 2007, p. 5).

fica mais potente porque há um aumento de emergências que *retro-agem* sobre as partes e o todo. É necessário que a lógica de cada um seja clara, de forma a fazer sentido para o outro, mesmo que esse outro não concorde com ela (a lógica).

As organizações, sob a ótica da complexidade vistas como sistemas que se adaptam, obtêm informações do ambiente, de suas interações e de seu próprio desempenho; são sistemas que podem responder ativamente ao que ocorre ao redor em função da sua capacidade de aprender com a experiência (AGOSTINHO, 2003). Nesse sentido, para ampliar nosso entendimento sobre a aprendizagem organizacional, articularemos as abordagens apresentadas acima ao pensamento complexo, por meio dos operadores teóricos, conceituados como “[...] instrumentos que possibilitam que entendamos como as coisas podem influenciar umas às outras e que aprendamos que propriedades ou ideias novas podem emergir dessas interações [...]” (MARIOTTI, 2007, p.139).

Argyris e Shön (1994, *apud* GUARAGNA, 2007) consideram a aprendizagem individual e o compartilhamento de experiências no âmbito coletivo ao descrever os três ciclos de aprendizagem. Referem, no modelo I, à formação defensiva que restringe a aprendizagem à “[...] *limitação da correção na ação que levou a uma consequência reativa [...]*” (p.49). Para McAfee (2010), a mudança do modelo I para o II implica:

[...] desistir do controle unilateral sobre os objetivos e as tarefas utilizadas para atingir esses objetivos. No modelo II, o controle unilateral é substituído pela tomada de decisão baseada em informações válidas, uma ênfase em ganhar é substituída pela escolha livre e informada, e a atitude defensiva é substituída por um acompanhamento constante das escolhas feitas [...] (p.193).

No modelo II “[...] *há exame, reflexão e associação entre as ações e a variável governante [...]*” (p. 51); nesse aprendizado, o conhecimento é integrado à organização. Contudo, somente no modelo III se configura a complexidade, já que esse ciclo de aprendizagem envolve a reflexão e a criação, pois são definidas novas formas de aprender. Assim, “[...] *a aprendizagem torna-se o próprio objeto da aprendizagem [...]*” (p.54). Podemos associar esse terceiro ciclo ao princípio do pensamento sistêmico, ou organizacional, pois esse liga o conhecimento das partes ao conhecimento do todo; é oposta à ideia reducionista, pois “*o todo é mais que a soma das partes*”, e é também “[...] *menos que a soma das partes [...]* pois restringe

*as qualidades individuais [...]*”. Os fenômenos que emergem são novas qualidades que aumentam a capacidade de aprender (MORIN; CIURANA & MOTTA, 2003, p. 33).

Para Kolb (1971 *apud* STARKEY, 1997), o modelo da aprendizagem vivencial é experienciado como um ciclo evolutivo; assim, novas vivências levam a novas reflexões e conceitos, reforçando o aprendizado. O autor traduz a aprendizagem em um processo cíclico com uma experiência ativa versus uma experiência reflexiva. Em nível gerencial, o modelo de aprendizagem vivencial de Kolb está relacionado à forma como tomam decisões e solucionam problemas. O princípio da circularidade, o da recursão organizacional, pode ser associado ao modelo de aprendizagem vivencial, pois aponta que aquilo que emerge da tensão entre pluralidade e totalidades *retro-age* sobre o todo e as partes. Quer dizer, o emergente é produto, mas logo, no processo, vira produtor e gera outros efeitos: “[...] é um processo onde os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores do que o produz [...]” (MORIN, 2007, p. 74). Nós somos os produtores de um processo de reprodução que é anterior a nós, mas uma vez que somos produtos, nos tornamos os produtores do processo que vai continuar. A aprendizagem se faz presente nesse princípio, pois explicita todo o dinamismo e a transformação dos sujeitos nas relações de interdependência no contexto, ou seja, o conhecimento da organização se autoproduz pelo conhecimento dos indivíduos nela presentes. E, recursivamente, a organização modifica o conhecimento dos indivíduos. A organização e os indivíduos, separados ou agrupados, constituem sistemas. As relações das relações levam a uma ideia de organização do sistema que supõe uma combinação diversificada de relações. A organização supõe uma formação – *gestalt* – e uma transformação – morfogênese (MORIN, 2008a). Os resultados cumulativos das aprendizagens individuais, na medida em que se potencializam pela recursividade organizacional, resultam em sistemas cognitivos, memórias, os quais desenvolvem as culturas organizacionais com suas ideologias, normas e valores, e assim se perpetuam para além dos indivíduos. Um processo recursivo é aquele que vai além da pura retroatividade; um processo recursivo é aquele cujos produtos são necessários para a própria produção do processo; é uma dinâmica autoprodutiva e auto-organizacional; é um princípio que vai além da pura retroatividade; um processo recursivo é aquele cujos produtos são necessários para a própria produção do processo; é uma dinâmica autoprodutiva e auto-organizacional; a ideia de circuito

recursivo é mais complexa e rica que a do circuito retroativo: é uma ideia promordial para se conceber a autoprodução e a auto-organização (MORIN, CIURANA E MOTTA, 2003, p. 35).<sup>9</sup>

Nonaka e Tacheuchi (1997, 2008) ilustram o conhecimento da empresa como consequência das interações que ocorrem no ambiente organizacional, o qual desenvolve-se por meio do processo de aprendizagem. A partir dessas reflexões propuseram um modelo de conversão de conhecimento explícito e tácito. Portanto, o princípio da reintrodução do conhecimento em todo conhecimento dá a visão da complexidade na abordagem desses autores porque nas sucessivas formas de interação configuram-se oportunidades que potencializam o conhecimento organizacional. É preciso desenvolver o papel daquele que havia sido excluído por um objetivismo epistemológico cego; é preciso reintroduzir o papel do sujeito observador, computador, conceituador, estrategista em todo o conhecimento. O sujeito não reflete a realidade; ele constrói a realidade por meio dos princípios já mencionados. A aprendizagem e o conhecimento são feitos na escuta da lógica, e na busca do sentido da lógica do outro. Noutros tempos, por exemplo, não prestávamos atenção à lógica do ecossistema. Agora, o ecológico é ouvido com muita atenção (MORIN, 2008a).

Kim (1993, *apud* GUARAGNA, 2007) expressa a aprendizagem organizacional como dependente da aprendizagem individual, semelhante à abordagem de Kolb – contudo, o autor aponta para o compartilhamento dos modelos mentais em dado ambiente. O aprendizado organizacional pode ser desenvolvido com questionamentos e reflexões de “como” e “porquê” as coisas são feitas de determinada forma, tornando consciente o foco da aprendizagem. Para Kim (1993), os modelos mentais são os bens-intangíveis de uma empresa, constituem a memória organizacional, são interligações sutis desenvolvidas entre as pessoas que dão condições para aprender e agir. O desafio permanente é a busca de métodos que facilitem a transferência da aprendizagem individual para o coletivo. Assim, todos na empresa devem conceber ideias e ações; para que isso aconteça, é necessário implantar estruturas mais horizontais e menos burocráticas e, com isso,

---

<sup>9</sup> “Em certas condições, ao deixar de se auto-organizar – o que pode parecer confusão – agentes interagindo num sistema sem ordem aparente, podem produzir, ao invés de anarquia, novos resultados, criativos, inesperados. Por conseguinte, organizações percebidas como sistemas adaptativos complexos apresentam criatividade e capacidade de inovação, mesmo estando à beira do caos ou da desintegração” (LAMAS E GODOI, 2006).

desenvolver a confiança nos indivíduos para gerar mais conhecimento na organização.

O princípio hologramático, cuja definição Morin (2008a, p. 114) apresenta como se o todo estivesse de certa maneira incluído – gravado – em cada parte que está incluído no todo. O holograma pode ser representativo da abordagem referida por Kim, na medida em que todos os indivíduos, com seus modelos mentais, são representativos do conhecimento organizacional. O indivíduo, como unidade, representa a sociedade por meio de seu conhecimento e de sua cultura. A aprendizagem é representativa desse princípio, pois sendo o conhecimento do indivíduo representativo para o conhecimento da organização, esses se autorreproduzem permanentemente: a totalidade do conhecimento organizacional está presente em cada indivíduo, como unidade, e em cada indivíduo a organização (MORIN, 2009).

Senge (2008) resignifica a aprendizagem, definindo-a como um processo por meio de um sistema que considera a empresa tanto dentro como no seu entorno. Dessa forma, o conhecimento é amplamente adquirido dentro e fora da organização. O autor defende a perspectiva de que, para garantir aprendizagem, as organizações devem desenvolver um conjunto de cinco teorias e técnicas, sendo a visão sistêmica a mais importante delas. Guaragna (2007) sugere que os pressupostos de Senge referenciam o papel das lideranças como fundamentais para dar continuidade ao processo de aprendizagem organizacional. Podemos, dessa forma, introduzir o princípio da autonomia/dependência (auto-organização), quando associamos a visão sistêmica à de auto-eco-organização; para manter sua autonomia, qualquer organização necessita da abertura ao ecossistema do qual se nutre e no qual transforma todo processo biológico, que necessita da energia e da informação do meio; não há possibilidade de autonomia sem múltiplas dependências. Nossa autonomia como indivíduos não só depende da energia que captamos biologicamente do ecossistema, mas da informação cultural; são múltiplas as dependências que nos permitem construir nossa organização autônoma.

Assim, podemos afirmar que as abordagens de aprendizagens são complementares com as suas particularidades. A dialogicidade – o princípio dialógico – nos mostra que diferentes lógicas dialogam, sem que necessariamente se excluam, nem se transformem numa síntese, há contradições que não se resolvem. Dois princípios que deveriam se excluir, tornam-se inseparáveis em um

mesmo contexto, caracterizando uma dialógica – ordem, desordem e organização – sob as mais diversas formas (MORIN, 2009). Segundo esse princípio, podemos pensar a aprendizagem quando precisamos integrar diferentes formas de aprender e ver o mundo, diante das diversas necessidades e contextos organizacionais e individuais que se contrapõem todo o tempo.

Com a expressão dialógica, Morin(2009) quer indicar que pretende avançar em relação à dialética, que resolveria a tensão entre tese e antítese com a geração de uma síntese e, essa, por sua vez, se transformaria em outra tese que daria continuidade ao processo dialético. A dialógica se diferencia da dialética na medida em que se propõe manter o tensionamento entre duas lógicas que litigam entre si, sem que uma ou outra deva desaparecer na síntese. Significa dizer que, no processo de aprendizagem, as distintas formas de ver, compreender e agir – a saber, operar na realidade – podem ser complementares, mas também antagônicas e, assim mesmo, do ponto de vista de um sistema complexo, podem conviver em um sistema complexo; a empresa e os grupos que fazem parte dela (ou pessoas) são constituídos por elementos diferentes, e aqui aparece uma relação complexa, pois há um tensionamento entre unidade e diversidade. Um e outro não se deixam dominar, se insurgem ao domínio do outro.

Com o conceito de circuito retroativo, rompemos com a causalidade linear; ante o princípio linear causa-efeito, situamo-nos em outro nível: não só a causa age sobre o efeito, mas o efeito retroage informacionalmente sobre a causa, permitindo a autonomia organizacional do sistema.

Conforme Deaquino (2007), para lidar com o mundo contemporâneo, é preciso saber quando usar o pensamento cartesiano e/ou o pensamento sistêmico. Aplicado à aprendizagem, esse processo deve ser transdisciplinar, ou seja, tanto deve existir a necessidade de entendê-lo por meio de uma estreita inter-relação das partes - visão sistêmica, como também respeitando a ordem das ocorrências - visão cartesiana.

ABORDAGENS TEÓRICAS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL  
E A ABORDAGEM SISTÊMICO-COMPLEXA

ABORDAGEM TEÓRICA	MODELO DE APRENDIZAGEM	FOCO DE ANÁLISE
<b>APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E COLETIVA</b> Argyris e Schön (2001)	CICLO DE APRENDIZAGEM I - SIMPLES CICLO DE APRENDIZAGEM II - DUPLO CICLO DE APRENDIZAGEM III - APRENDER A APRENDER	INDIVIDUAL
<b>APRENDIZAGEM VIVENCIAL</b> David Kolb (1997)	A aprendizagem ocorre vivenciando o ciclo entre ação e reflexão.	INDIVIDUAL
<b>RODA DO APRENDIZADO</b> DANIEL KIM (1993)	A aprendizagem ocorre pela formação da consciência nas respostas aos por quês e pela formação de competências nas respostas ao como.	INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL
<b>A QUINTA DISCIPLINA</b> Peter Senge (2008)	A aprendizagem organizacional ocorre pela inter-relação das cinco disciplinas.	INDIVIDUAL, GRUPOS E ORGANIZACIONAL
<b>ESPIRAL DO CONHECIMENTO</b> Nonaka e Tacheuchi (1997, 2008)	A aprendizagem organizacional ocorre quando o conhecimento tácito torna-se explícito, do individual passa para os grupos e para a organização.	INDIVIDUAL, GRUPOS E ORGANIZACIONAL
<b>SISTÊMICO-COMPLEXO</b> Edgar Morin (2009)	A aprendizagem organizacional ocorre pela intensificação das inter-relações, como no funcionamento de um organismo vivo, há trocas no próprio ambiente interno ou com externo...	INDIVIDUAL, GRUPOS E ORGANIZACIONAL

Quadro 2: modelo de aprendizagem e o foco da análise das cinco abordagens da aprendizagem organizacional e da abordagem sistêmico-complexa.

Fonte: O Autor (2010)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aprendizagem gerencial é um processo emergente a ser investigado, pois o contexto econômico está cada vez mais depende dos recursos do conhecimento para enfrentar o rápido ritmo das mudanças. Nesse sentido, cabe ao sistema gerencial analisar e compreender os modelos de aprendizagem, para que façam escolhas de abordagens, as quais sustentem a implantação de ações que promovam a educação e o desenvolvimento gerencial, para responderem preparados ao período em que vivemos com ambientes incertos e turbulentos.

Para o entendimento dos cenários empresariais, precisamos interpretar os padrões de comportamento e, assim, conhecer as estruturas e os sistemas implicados. As relações no interior de uma organização, assim como com o seu entorno, são antagônicas e complementares ao mesmo tempo, e incitam estratégias, a forma como essas são definidas e aplicadas são consideradas expressões das aprendizagens alcançadas (POZO, 2002).

As cinco abordagens da aprendizagem organizacional descritas no texto nos mostram processos de aprendizagem, pesquisas desenvolvidas em contextos e períodos diferentes, mas alinhadas com a premissa central que define a aprendizagem como um processo de relação do sujeito com o mundo externo. A aprendizagem entendida como um processo e não como um produto final exige a consideração e o “olhar” sobre o que ocorre para que então possam ser definidas diferentes formas de ensino.

.Morin (2007b) sinaliza que os indivíduos, a sociedade e a organização, confrontados pelas incertezas, edificam uma nova consciência para que possam enfrentar o ambiente de mudanças, a qual é constituída pela capacidade de aprender e mudar. Inseparáveis e interdependentes, são produtos de suas interações, são co–produtores um do outro, manifestando assim a complexidade. O fenômeno da auto-organização é experienciado por meio do ciclo de ordem, desordem e organização, promovendo assim tanto a estabilidade como o processo de criação e de renovação. Para Morin (2007), “[...] *viver é lidar com a desordem [...] a atitude está na regeneração permanente [...] conjunto da organização a se regenerar e a se reorganizar fazendo frente a todos os processos de desintegração [...]*” (p. 89).

## REFERÊNCIAS

- AGOSTINHO, M. C. E. “**Administração Complexa**”: revendo as bases científicas da administração. RAE – eletrônica, Volume 2 , Número 1, jan-jun/2003.
- ALVES, Miriam C.; SEMINOTTI, Nedio. **O Pequeno Grupo e o Paradigma da Complexidade em Edgar Morin**. Psicologia USP. São Paulo: USO-IP. v.17, n.2, p. 113-33, 2006.
- ARAÚJO, G. T. B. ; E FONSECA, M. C. M. ;**Reembolso condicional e compartilhamento de risco (risk sharing) na adoção de novas tecnologias em saúde**. In: Para entender a saúde no Brasil 3. São Paulo: LCTE, 2009.
- ARGYRIS, C.A boa comunicação que impede a aprendizagem.In:Harvard Bussiness Review.**Aprendizagem Organizacional**. Rio de Janeiro:Campus, 2001. p. 83-104.
- ARGYRIS, C.; E SHÖN, D. 1994. In:Guaragna, E. **Desmitificando o Aprendizado Organizacional**:conhecendo e aplicando os conceitos para alcançar a excelência e a competitividade.Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- AMORIN, M. C. S.; PERILLO, E. B. F. ; E ALMEIDA, F. **Reflexões sobre a regulamentação dos preços dos medicamentos no Brasil** In: Para entender a saúde no Brasil 3. São Paulo: LCTE, 2009.
- BARBOSA DA SILVA, A. **Como os gerentes aprendem**: experiência, complexidade, emoção, prática gerencial, reflexão, contexto social. Rio de Janeiro:Editora Saraiva, 2009.
- BARBOSA DA SILVA, A. E REBELO, L. M. B. **As implicações do pensamento complexo na análise organizacional**. EnANPAD, 2007. Acesso em:18 outubro de 2010.
- BITENCOURT, C. **Gestão Contemporânea de Pessoas:novas práticas, conceitos tradicionais**.Porto Alegre:Artmed Editora, 2004.
- BURMESTER, H. **Modelos de Gestão** – importância para a continuidade e qualidade das organizações de saúde. In: Para entender a saúde no Brasil 3. São Paulo: LCTE, 2009.
- CAPRA, Frijof. **Conexões Ocultas**: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002.
- DEAQUINO, C.T. **Como Aprender**: andragogia e as habilidades de aprendizagem. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- DEMO, P. **Complexidade e Aprendizagem**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- EASTERBY-SMITH, M; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

ERDMANN, R. H.; MOREIRA, F. K. **A gestão eficiente de organizações de saúde: do diagnóstico à melhoria da gestão.** EnANPAD 2010. Acesso em: 18 outubro de 2010.

FAGUNDES, P. M. **Desenvolvimento de Competências Coletivas de Liderança e de Gestão: uma compreensão sistêmica-complexa sobre o processo e organização grupal.** Tese de Doutorado em Psicologia Social. Porto Alegre: PUC RS, 2007.

GAMARRA, J. E. T. ; PEDROZO, E. A. **Modelo de Sistema Adaptativo Complexo para o Mercado do Etanol no Brasil.** EnANPAD, 2009. Acesso em: 18 outubro de 2010.

GUARAGNA, E. **Desmitificando o Aprendizado Organizacional: conhecendo e aplicando os conceitos para alcançar a excelência e a competitividade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

KIM, D., 1993. In: Boyett e Boyett, Joseph, Jimie. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios.** 3 edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 374 p.

KNOWLES, Malcolm S.; HOLTON III, Elwood F.; SWANSON, Richard. **Aprendizagem de Resultados.** Rio de Janeiro: Campus, 2009.

KOLB, D. 1971. A gestão e o processo de aprendizagem. In: Starkey, K. **Como as organizações aprendem.** Futura, 1997, p. 323.

LAMAS, Z. J.; GODOI, C. K. **O processo de aprendizagem em sistemas adaptativos complexos: um esquema teórico de interpretação.** EnANPAD 2006. Acesso em 18 de outubro de 2010.

LEITE, M. S. A. **Proposta de uma modelagem de referência para representar sistemas complexos.** Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2004. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf>. Acesso em: 2 de novembro de 2010.

MALIK, A. M. **Inovação e a Área da Saúde.** In: Para entender a saúde no Brasil 3. São Paulo: LCTE, 2009.

MARIOTTI, H. **Pensamento Complexo: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável.** São Paulo: Editora Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Pensando Diferente: para lidar com a complexidade, a incerteza e a ilusão.** São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MATURANA, H.; VARELA, F. **De máquinas e seres vivos: autopoiese – a organização do vivo.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

McAFEE, A. **Empresas 2.0: a força das mídias colaborativas para superar grandes desafios empresariais.** Rio de Janeiro, Elsevier: 2010.

MORGAN, G. **As Imagens da Organização.** São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MORIN, E. **A Cabeça Bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.

\_\_\_\_\_. **O Método 1**: a natureza da natureza. Porto Alegre: Sulina, 2008a.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2007.

\_\_\_\_\_. **Os Sete Saberes Necessários é Educação do Futuro**. 10. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2005.

\_\_\_\_\_. **Ciência com Consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008c.

MORIN, E.; CIURANA, E.; MOTTA, R.; **Educar na Era Planetária**: o pensamento complexo como método de aprendizagem pelo erro e incerteza humana. São Paulo: Cortez; Brasília/DF: UNESCO, 2003.

NEVES, C.E.B. ; NEVES, F. **O que há de complexo no mundo complexo? Niklas Luhmann e a Teorias dos Sistemas Sociais**. Sociologias, Porto Alegre, v.15,p. 182-207, 2006. Disponível em: [http://www.ufrgs.br/geu/o que complexo.pdf](http://www.ufrgs.br/geu/o_que_complexo.pdf). Acesso em 18 de outubro de 2010.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas germa a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, J. A. D. ; E OLIVEIRA, I. V. **O modelo assistencial e o financiamento da saúde no Brasil**. In: Para entender a saúde no Brasil 3. São Paulo: LCTE, 2009.

PACHECO, L.; SCOFANO, A. C.; BECKERT, M.; SOUZA, V. **Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PAGLIUSO, A.T.; SPIEGEL, T.; CARDOSO R. **Gestão Organizacional**: o desafio da construção do modelo de gestão. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

POZO, J. I. **Aprendizes e Mestres**: a nova cultura da aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2002.

REBELO, L.M.B., ERDMANN, R. H. , COELHO, C. C. S. R. **Avaliação do processo de formação de estratégias de gestão em universidades à luz dos pressupostos da teoria da complexidade**: um estudo de caso dos planos de gestão de uma universidade federal. EnANPAD 2005. Acesso em 18 de outubro de 2010.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

RUAS, R. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. In: Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

STADNICK, K.T.; ERDMANN, R.H.; REBELO, L. M. B. **A produção de serviços de saúde sob a ótica da teoria da complexidade**: estudo do PCP do Setor de Análises

Clínicas de um Hospital Universitário.EnANPAD 2006. Acesso em 18 de outubro de 2010.

STARKEY, K. **Como as Organizações Aprendem**:relatos do sucesso das grandes empresas.São Paulo: Futura, 1997.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best-Seller, 2008.

\_\_\_\_\_**A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best-Seller, 1991.

SILVEIRA, A. M. O. L.; ERDMANN, R.H. **Ferramenta de diagnóstico para organizações complexas**. EnANPAD, 2010. Acesso em:18 outubro de 2010.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Interação Humana e Gestão**: a construção psicossocial das organizações de trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

## SEÇÃO II

### A APRENDIZAGEM GERENCIAL COMO UM “PROCESSO VIRTUOSO” PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL

**Resumo:** Nesta seção, apresenta-se um relatório de pesquisa que aborda as possibilidades e limitações nos processos de aprendizagem gerencial em uma organização hospitalar. O trabalho se justifica pela importância do tema nas organizações contemporâneas diante o desafio de os gerentes adquirirem conhecimento para tornarem-se competitivos em um mercado que gera mudanças permanentes. Para o pesquisador, este estudo tinha por objetivo ampliar a sua visão para o seu campo de atuação, já que trabalha em uma área de desenvolvimento de pessoas. O trabalho tem como objetivo principal analisar e compreender como o processo de aprendizagem gerencial se desenvolve dentro da organização hospitalar para garantir a execução de estratégias de um modelo de gestão que ofereça a qualidade da prestação de serviço médico-assistencial, segundo as necessidades da organização hospitalar complexa. Esta pesquisa foi realizada a partir de uma abordagem qualitativa e pressupostos teórico-metodológicos da abordagem sistêmico-complexa, com os princípios de Edgar Morin. Os participantes foram nove gerentes das áreas administrativas, assistenciais e médicas, todos funcionários do hospital em foco. Os instrumentos de coleta foram: os dados coletados nas entrevistas, anotações em diário de campo, seminários de pesquisa e análise documental – resultados das duas últimas edições da pesquisa de clima institucional no bloco treinamento e desenvolvimento. Os resultados indicam que o que possibilita a aprendizagem na visão dos gerentes é: a atitude pessoal, por meio de suas experiências/práticas/ações, as relações interpessoais que estabelece com subordinados, pares e a alta administração; e a organização hospitalar como um sistema aberto e fechado, estabelecendo conexões dinâmicas que potencializam a aprendizagem. Contudo, o que limita essa aprendizagem são as expectativas dos gerentes em relação à organização e às lacunas da formação educacional.

**Palavras-chave:** aprendizagem organizacional, hospital, sistemas complexos, aprendizagem gerencial.

**Abstract:** In this section, a research report about the possibilities and limitations in processes of management learning in a hospital organization is presented. This paper is justified by the importance of the theme to the contemporary organizations, in which managers face the challenge of acquiring knowledge to become competitive in a business service with permanent changes. To the researcher, this study aimed to broaden their view to their field of action, since it works in an area of people's development. The main goal of this work is to analyze and understand how the process of learning management is developed in the hospital organization, in order to guarantee the performance of strategies in a model of management that offers quality in their medical-assistance services, according to the needs of the complex hospital organization. This research was conducted from a qualitative approach and from theoretical-methodological bases of systemic-complex approach, following Edgar Morin's principles. Nine managers from administrative, assistance and medical areas were the participants of this research, and all of them are employees from the hospital in focus. The instruments for this research were the data collected in the interviews, notes in field diaries, seminars of research and documental analysis – which resulted from the last two editions of research on institutional mood at training and development. Results indicated that what makes learning possible, on managers' view, is personal attitude, through their experiences/practices/actions, interpersonal relations they establish with employees in lower or higher position and the administration; and the hospital organization as an open and closed system, establishing dynamic connections that intensify learning. However, the managers' expectations related to the organization and to the gaps of educational formation constrain this process.

**Key-words:** organizational learning, hospital, complex systems, management learning.

## 1 INTRODUÇÃO

A mudança do milênio – sustentada pela revolução do conhecimento – que se seguiu à revolução industrial estabeleceu novas regras para o mundo dos negócios. As organizações cada vez mais precisam estar atentas às novas perspectivas que as diferenciam como negócio, para que possam produzir mais e melhor. Para dar conta desse movimento pós-capitalista, no qual o conhecimento é o recurso determinante, é necessário adotar novas visões para compreender as organizações e os sistemas produtivos. Por consequência, o papel gerencial demanda mais preparo para atuar nesse contexto, no qual a informação e o conhecimento são elementos fundamentais.

As revoluções científicas do século XX caracterizaram rupturas que marcaram a evolução da lógica cartesiana para a lógica do pensamento complexo, trazendo consequências às práticas gerenciais e aos contextos organizacionais. Dessa forma, os sistemas complexos passaram a ser objeto de estudo de cientistas organizacionais na tentativa de entender e implementar melhorias contínuas para incrementar a competitividade (MORIN, 2007; 2009).

Morgan (1996) afirma que, a partir da configuração desse cenário, os estudos sobre a complexidade ganharam notoriedade e, dessa forma, foram potencializadas as necessidades de entendimento das relações das organizações/sistemas com o entorno. As organizações passam a ser compreendidas como sistemas abertos, dessa forma se perpetuando por meio das trocas contínuas com o seu ambiente, em estado de interação e dependência mútua, buscando satisfazer tanto as questões humanas como as organizacionais – estratégias, estruturas e tecnologias. Essa lógica traz alterações significativas para a realidade organizacional, pois as mudanças ocorridas tanto na tarefa como no contexto ambiental definem a importância da articulação de estratégias para responder aos limites críticos e áreas de interdependência. A estratégia passa a ser foco como fonte de conhecimento e apropriação ao que ocorre no ambiente.

Por outro lado, Maturana e Varela (1997, 2007) argumentam que as organizações são sistemas organizacionalmente fechados, caracterizados por três aspectos principais: autonomia, circularidade e autorreferência, propriedades essas que lhes conferem a habilidade de autocriação e autorrenovação, denominada pelos autores referidos como *autopoiese*.

Essa compreensão nos encoraja a olhar a mudança como padrões circulares de interação, ou seja, as organizações se fortalecem ou se fragilizam em função dos acontecimentos do ambiente nos quais estão inseridas. Salientam os autores a importância de a alta administração estar atenta ao sistema de relações circulares ao qual faz parte, para que entendam como essas relações são modificadas por meio de processos que são determinados e determinantes.

O mesmo raciocínio é feito por Morin (2005c), ao propor que os sistemas sejam vistos simultaneamente como sistemas abertos e fechados, dependentes e autônomos. Assim, à concepção de causalidade linear – princípio e fim –, alicerce do pensamento cartesiano, é incrementada a ideia de relação circular entre causa e efeito, em que os efeitos sempre retroagem sobre as causas, há uma ideia de mútua causalidade. Essa perspectiva defende que os sistemas complexos estão em permanente interação e, por isso, precisam ser compreendidos como processos modificados pelo sistema mais amplo de relações ocorridos no ambiente.

Há uma transformação contínua que exige uma estratégia de aprender com a mudança, alterando processos quando possível e, ao mesmo tempo, permitindo que novas configurações do sistema possam emergir (CAPRA, 2002; MATUREANA E VARELA, 1997, 2007; MARIOTTI, 2007; MORIN 2005c; MORGAN, 1996).

As organizações, entendidas como sistemas inacabados, instáveis e permeados de incertezas, dimensionaram o papel gerencial que ganhou destaque pela responsabilidade de implementar no ambiente organizacional processos adaptativos e novos padrões de desempenho (BARBOSA DA SILVA, 2009). Os gerentes, educados sob a lógica do pensamento clássico, na qual a linearidade, a monocausalidade, o reducionismo e o imediatismo são os princípios de seu raciocínio, precisam ser preparados para administrar a organização como um todo complexo, interligando suas partes. Assim, a educação e as oportunidades de desenvolvimento oferecidas aos gerentes são assimiladas para que sejam transformadoras na medida em que constituem-se fatores decisivos para alcançar maior eficácia (NONAKA E TAKEUCHI, 2008).

Para Fleury e Oliveira Jr. (2001), ao considerarem a organização como um ambiente no qual o conhecimento pode ser aplicado e desenvolvido, os gerentes criam condições para refletir como maximizar o potencial competitivo dessa organização. Portanto, a criatividade e a inovação passam a ser uma saída para dar conta da imprevisibilidade do mercado. Os autores citados caracterizam a

aprendizagem organizacional como um processo dinâmico no qual as pessoas, individual e coletivamente, compreendem e intervêm recursivamente, se autoproduzindo (BARBOSA DA SILVA, 2009; BITENCOURT, 2001).

A área da saúde, em especial a da organização hospitalar, potencializa as necessidades de qualificação dos profissionais por prestarem atendimento a pacientes no cuidado intensificado pela hospitalização. O modelo mental gerado pelo sistema provoca transformações na cultura do cuidado, tanto para os prestadores de serviço quanto para os pacientes. Diante das mudanças contínuas, os profissionais envolvidos no processo médico-assistencial são permanentemente exigidos a lidar com vários aspectos: novos tratamentos, condutas de segurança para minimizar riscos, controle do meio ambiente, visões múltiplas e um maior número de pontos de vista sobre as orientações à saúde para a obtenção de respostas mais eficazes, mostrando uma interdependência para atingir todos os fenômenos.

Desse ponto de vista surge a relevância social e científica de nossa pesquisa. Tanto a imprevisibilidade do mercado da saúde como a concorrência cada vez maior exigem novos padrões de desempenho organizacional, no sentido de atender com mais eficácia e qualidade ao seu paciente. Por consequência, a implantação da melhoria contínua dos processos, independente da velocidade e da magnitude das mudanças, convocam o corpo gerencial a aprender e a colocar em prática novos conhecimentos permanentemente. Esse cenário, permeado pela visão da complexidade, considera a importância do compartilhamento dos conhecimentos adquiridos na organização. Nessa perspectiva, há um compromisso coletivo entre as pessoas e a organização, e a exigência de um novo padrão de comportamento, em que as pessoas necessitam umas das outras para a realização e continuidade do seu trabalho.

Nossa pesquisa tem por objetivo geral analisar e compreender como o processo de aprendizagem gerencial se desenvolve dentro da organização hospitalar para garantir a execução de estratégias de um modelo de gestão que ofereça a qualidade da prestação de serviço médico assistencial, segundo as necessidades da organização hospitalar complexa. Busca-se alcançar os objetivos específicos que visam a conhecer: (a) as estratégias que os gestores usam para se apropriarem de novos conhecimentos; (b) os dispositivos que a organização oferece para aprendizagem dos gerentes; (c) como a relação entre os gestores e seus

pares contribui para a aprendizagem; (d) como a relação entre os gestores e seus subordinados contribui para a aprendizagem; e (e) como a relação entre gestores e a organização contribui para a aprendizagem.

## **2 ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E APRENDIZAGEM**

As organizações, atingidas por variáveis econômicas, tecnológicas, sociais e culturais, exigiram atualização nas práticas de gestão, novas aprendizagens técnicas e comportamentais. A ciência da complexidade mostrou a capacidade interna de auto-organização, potencializando a dinâmica entre os indivíduos e a coletividade, entre o ambiente interno e externo, na medida em que as inter-relações são vitais para o ciclo de renovação de ordem – desordem – organização (CAPRA, 2002; MARIOTTI, 2007; MORIN, et al. 2003).

Dentre essas organizações estão os Hospitais. Esses, como organizações do segmento de serviços, envolvem uma variedade de atividades distintas, identificam e monitoram ativos intelectuais para garantir vantagem competitiva. Um hospital moderno tem de atualizar-se permanentemente, estar preparado para oferecer conhecimento de última geração e disponibilizar recursos de forma segura e racional (SILVA, 2008). Para atender a essa demanda, formulam estratégias para se apropriar de tecnologias produzidas por eles mesmos, ou buscadas em centros nacionais e internacionais. Essa tecnologia precisa ser apreendida e disponibilizada pelas equipes da saúde, as quais resultam em eficiência para oferecer tratamento às patologias, satisfação de paciente e familiares, repercussão econômica e impacto social no meio hospitalar (LOTTEMBERG, 2007).

Para a compreensão dessa caminhada de aquisição e compartilhamento de conhecimentos, buscamos entender as cinco abordagens de aprendizagem organizacionais construídas de forma independente, que ora focalizam o indivíduo, ora a organização, mas que trazem pontos de articulação na sua construção: (1) a *coletividade da aprendizagem individual*, proposta por Christopher Argyris e Donald Schön (ARGYRIS, 2001; PIERCE E NEWSTRON, 2002); (2) a *aprendizagem vivencial*, proposta por David Kolb (STARKEY, 1997; DEQUINO, 2007); (3) a *roda do aprendizado*, proposta por Daniel Kim (GUARAGNA, 2007; WARDMAN, 1996); (4) a *organização que aprende*, proposta por Peter Senge (2008); e (5) a *espiral do conhecimento*, proposta por Nonaka e Takeuchi (1997; 2008). Essas cinco

abordagens são articuladas com o pensamento complexo, que propõe observar a aprendizagem através de relações em constante transformação, evolução e auto-organização (MORIN, 2005, 2009; MORGAN, 1996).

A literatura tem abordado a aprendizagem organizacional por diferentes enfoques e com abordagens complementares. Portanto, podemos afirmar que há uma forma de expressão singular da aprendizagem em cada organização. O aprendizado ocorre em todos os níveis e em graus diferentes, provocando mudanças e a manutenção e adaptação da organização. Acima, citamos cinco abordagens que nos fornecem um panorama da forma como a aprendizagem organizacional tem sido compreendida ao longo do tempo. A proposta de Argyris e Shön (2001) remete à constatação de que a aprendizagem individual leva a uma aprendizagem coletiva se forem alcançados estágios de compreensão e de pensamento crítico, consequência de cognições e modelos mentais compartilhados, dando condições de mudanças significativas. Já o Aprendizado Vivencial, de Kolb (1971), mostra haver uma interação entre o indivíduo e o contexto, que revigoram a organização por meio de experiências concretas, observação e reflexão. Para Kim (1993, *apud* Wardman, 1996), na roda do aprendizado há uma conscientização permanente entre “comos” e “por ques”, estimulando que os modelos mentais sejam compreendidos e permitam que se transformem para garantir uma aprendizagem de qualidade. Já Senge (2008) defende a importância do papel gerencial como mobilizador para que a aprendizagem ocorra conjuntamente com o domínio de disciplinas, um conjunto de teorias e técnicas que precisam ser entendidas e aplicadas. Nonaka e Takeuchi (1997) relatam a necessidade de conhecer e cuidar o processo de aprendizagem organizacional como forma de recuperar o conhecimento organizacional. Assim, criaram etapas da espiral do conhecimento para garantir a criação do conhecimento como forma de inovação e sobrevivência organizacional. Para Morin (2005; 2009) e Morgan (1996), o desafio de inovar precisa ser acompanhado pela capacidade de auto-organização para que as organizações possam se adaptar às mudanças trazidas pelas aprendizagens.

Morin (2005; 2007; 2009) reafirma a expectativa do pensamento complexo de unificar saberes separados para visualizar “os conjuntos complexos em interações e retroações entre partes e todo, entidades multidimensionais e problemas essenciais” (2009, p. 13).

Assim, o autor sugere operadores teóricos, que integram a lógica cartesiana à complexa, pois são complementares e interdependentes, que são:

- a *circularidade* – é um circuito gerador em que os produtos e os efeitos são produtores deles mesmos;
- a *retroatividade* – os efeitos retroagem sobre as causas e se retroalimentam;
- a *auto-produção/autoregulação* – os seres vivos produzem os elementos que os constituem e se auto-organizam;
- a *dialógica* – os pensamentos são, ao mesmo tempo, opostos e complementares convivendo em um mesmo espaço;
- a *hologramática* – as partes estão no todo e o todo também está nas partes;
- a *interação sujeito-objeto* – o observador faz parte daquilo que observa;
- a *ecologia em ação* – as ações podem produzir efeitos inesperados e às vezes até opostos dos esperados.

O ambiente hospitalar, visto como uma estrutura complexa que soluciona problemas com alto nível de complexidade, gera conhecimento à medida que soluciona esses problemas. Frente ao exposto, formulamos a seguinte questão norteadora: *Quais são as possibilidades e as limitações dos processos de aprendizagem que garantem a execução de estratégias de um modelo de gestão que ofereça a qualidade da prestação de serviço médico assistencial, segundo as necessidades de gestores administrativos, médicos e assistências dentro de uma organização hospitalar complexa?*

### 3 MÉTODO

#### 3.1 DELINEAMENTO

Inseridos em uma realidade que muda e se transforma, na qual num mesmo espaço e tempo não há apenas ordem, mas também desordem, não há apenas determinismos, mas também acasos. Uma concepção de método, alinhado ao pensamento complexo, precisa de um pesquisador pensante e estrategista. Aqui, entendemos o método como a maneira de fazer a trajetória de pesquisa, o qual não emite pré-concepções, articula múltiplas estratégias de pesquisa durante o percurso. Para Morin *et al* (2003), o método estabelece uma relação recursiva com a teoria, o qual um regenera o outro, ou seja, teoria e método são dois complementos fundamentais do tecido complexo. Nesse sentido, o método é aprendizagem, é o que nos permite alcançar o conhecimento, expressão e aproximação da realidade.

O pesquisador/observador, entendido aqui como mais um sistema em recursão, contribui com suas percepções, ocupa um papel ao mesmo tempo de sujeito e objeto, percebedor e percebido. Portanto o conhecimento gerado pela pesquisa traz a objetividade e a subjetividade do pesquisador.

Nossa pesquisa tem uma abordagem qualitativa, fundamentada na epistemologia sistêmico-complexa de Morin e, como estratégia, o estudo de caso. A abordagem qualitativa no campo das ciências sociais contempla a compreensão do significado das ações sociais, e traz importantes contribuições nos estudos de instituições, grupos, movimentos sociais e conjuntos de interações pessoais (MINAYO, 2005).

O estudo de caso, como estratégia, se justifica na medida em que a pesquisa é realizada para explorar e analisar com profundidade e detalhadamente uma organização em especial, um fenômeno ou uma unidade social. A partir dessa perspectiva, buscamos compreender como interagem as partes desse fenômeno em seu contexto (YIN, 2003).

O caso, a instituição hospitalar, é um prestador de serviços hospitalares que atua há 31 anos no mercado da saúde como hospital geral privado de grande porte. Sua estrutura conta com uma área construída de 50.000m<sup>2</sup>, 356 leitos e 2047 funcionários. O Hospital tem como missão “cuidar da saúde, através da assistência física, espiritual e social, fundamentada nos valores congregacionais, no

conhecimento e na gestão autosustentável”. O hospital pesquisado é hoje a principal unidade do Sistema, do qual fazem parte outros oito hospitais, voltados para o atendimento público e privado.

No decorrer da sua história, essa organização hospitalar estabeleceu uma tradição: proporcionar aos seus clientes e familiares um elevado padrão de atendimento. Por seu compromisso como prestador de serviço na área da saúde, pelo grau de complexidade e exigência do cliente/paciente, caracteriza-se por oferecer um serviço de alta qualificação técnica, essencialmente humana. Tem crescido como instituição de saúde por atender às necessidades da comunidade e por disponibilizar preparo técnico e vocação para atender e servir. Seu sucesso acontece graças à qualificação e competência técnica do seu corpo clínico e dos seus funcionários, pois tem como um dos seus valores principais a Educação, proveniente da tradição institucional que a tem como um valor. Acredita que o conhecimento garantirá a condição de prestar assistência ao cliente /paciente, em nível de excelência.

Manteve até o ano 2000 o modelo de desenvolvimento de pessoas com base em uma estrutura de educação continuada vinculada diretamente à área assistencial. A partir de 2004, na definição do Planejamento Estratégico, segundo a metodologia do Balanced Score Card (BSC), na perspectiva Conhecimento e Aprendizado ficou definido a seguinte diretriz: implantar a Universidade Corporativa para proporcionar ações de capacitação e desenvolvimento alinhadas as estratégias institucionais, para todas as unidades que integram o Sistema.

A partir da compreensão de sistemas complexos, esses em inter-relação produzirão emergências que são produtos das inter-relações, recursivamente repercutirão sobre as causas, tornando-se, por essa razão efeito, o qual gerará outros produtos e outros efeitos (MORIN, 2008a).

### 3.2 PARTICIPANTES

09 profissionais – gerentes de um hospital geral, privado, sendo:

- 02 gerentes da área assistencial;
- 03 gerentes da área administrativa;
- 04 gerentes da área médica.

ÁREA	TEMPO MÉDIO DE EMPRESA	IDADE MÉDIA
3 Gerentes Administrativos	11 anos	46 anos
2 Gerentes Assistenciais	05 anos	43 anos
4 Gerentes Médicos	08 anos	46 anos

Quadro 3 – Tempo Médio de Empresa e Idade Média dos Entrevistados, traduzem o nível de conhecimento da organização e o nível maturidade pessoal significativos.  
Fonte: O Autor (2010)

### 3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E PRODUÇÃO DOS DADOS

Cada gerente foi entrevistado de forma individual com entrevista semi-estruturada.

### 3.4 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Os procedimentos para análise dos dados foram realizadas durante o mês de julho de 2010, no ambiente do hospital pesquisado. Nesse processo, desenvolvemos uma construção teórica sobre o tema, articulando pontos de criação e de crítica, baseados na abordagem sistêmico-complexa – a partir dos dados coletados com as entrevistas semi-estruturadas, anotações do diário de campo e dos seminários do grupo de pesquisa.

As entrevistas foram realizadas com nove (9) participantes/gerentes das áreas assistencial, administrativa e médica, todas foram gravadas e transcritas com o consentimento dos participantes.

O processo de análise do material permitiu elencar temas emergentes, os quais denominamos “organizadores temáticos”, baseando-nos nos organizadores definidos a partir da compreensão de organizadores grupais, propostos por Seminotti, Cruz e Borges (2004) e Alves e Seminotti (2006). Para estes autores, os organizadores grupais são temáticas observáveis e descritíveis que emergem como

ligações ou rupturas entre os diferentes sujeitos do próprio grupo e/ou do contexto maior, e assim definem articulações ou separações do contexto pesquisado. Dessa forma, a definição do método construído no percurso/experiência durante a pesquisa realizada tem os “organizadores temáticos” como elementos fundamentais, os quais potencializam ou inibem a compreensão dos dados, ou seja, definem o *corpus*/resultado da pesquisa realizada.

A divisão em unidades – organizadores iniciais – nesse momento inicial constitui uma simplificação estratégica para enfrentar a complexidade. Dessa forma, levamos em consideração o objetivo do trabalho, que foi de compreender as possibilidades e limitações dos processos de aprendizagem gerencial em uma instituição hospitalar.

Inicialmente, para discussão dos resultados foi desenvolvido um metatexto a partir dos dados produzidos pelo pesquisador, após houve reflexão a partir dos elementos na vivência com o tema, usando os sete operadores teóricos do pensamento sistêmico complexo, a saber: o sistêmico, o dialógico, o hologramático, o circuito recursivo, o circuito retroativo, a autonomia/dependência e a reintrodução do conhecimento em todo o conhecimento. Todos estão em inter-relação com os conteúdos das entrevistas - material empírico e as percepções da pesquisadora. Nesse procedimento, as partes e o todo, em relação, são simultaneamente produtores e produtos, causa e efeito (MORIN, 2008b).

A compreensão e análise dos dados foi realizada em três etapas: na Fase I, as transcrições foram agrupadas pelas áreas assistencial, administrativa e médica, e após foram recortados todos os fragmentos alinhados com os objetivos do projeto; na Fase II, foram agrupados e selecionados os fragmentos mais significativos, alinhados aos objetivos, de cada área; e na Fase III, definiram-se os organizadores temáticos iniciais e, após, definiram-se os organizadores temáticos finais.

### 3.5 RESULTADOS: ORGANIZADORES TEMÁTICOS INICIAIS

**1 - Aprender colocando as teorias em prática:** Traduzimos esse organizador com as falas dos participantes, que reafirmam a importância da aprendizagem por meio da experiência/ação/prática. Buscam conhecimento experimentando ferramentas, habilidades e conhecimentos, e assim reconhecem, ou não, sua validade para o desempenho do papel gerencial. Expressam essa

condição de aprendizagem como um recurso pessoal. A expressão “apanhando” registra uma vivência/experiência para dar conta da assimilação; “[...] se um falhar, falham todos [...]” demonstra a interdependência necessária entre os membros do grupo para que a aprendizagem ocorra.

**2- Perfil do gerente:** Neste organizador está contemplada a necessidade de o gerente ter iniciativa própria em buscar alternativas de aprendizagem para desempenhar o papel gerencial: seja por motivação pessoal, ou por responsabilidade do cargo, precisam ter compromisso com o seu papel e, portanto, buscar aprendizagem pessoal e aprendizado para a sua equipe. Na medida em que realiza essa atividade, afirma o quanto a organização oferece, ou não, condições para que a aprendizagem ocorra.

**3 - Características do segmento saúde interferem na aprendizagem:** Esse organizador registra a percepção de que as organizações de saúde, ainda muito conservadoras, desafiadas a disponibilizar atendimento à população, precisam estar preparadas para implementar processos de mudanças. Por isso, aprender se torna vital para a inclusão de novas realidades, e há uma implicação do próprio ambiente para que os gerentes busquem respostas/alternativas por meio da aprendizagem. Por consequência é um segmento que tem buscado e oferecido recursos de aprendizagem no caminho de uma profissionalização.

**4 - Relações interpessoais potencializam a aprendizagem individual e coletiva:** Este organizador registra e confirma a importância das inter-relações para a potencialização da aprendizagem individual e o compartilhamento coletivo; essa é marcada por uma natureza social, na qual o ambiente, as conversas formais e informais, e a intensificação dos relacionamentos fazem com que a aprendizagem seja potencializada. Conforme os resultados da pesquisa, para os gerentes envolvidos a experiência é vivida recursivamente, reconhecem significativamente o valor dos contatos interpessoais para a consolidação da aprendizagem.

**5- O Hospital como uma organização informal:** Esse organizador demonstra a organização como um sistema e como essa estabelece relações com o meio e com outros sistemas, dessa forma permitindo que a aprendizagem ocorra. Essa organização está em processo de interação intensa, tem migrado de uma estrutura formal para uma estrutura informal, permitindo que os gerentes tenham mais clareza e controle abrangente do seu processo de trabalho, cooperando assim com os processos de aprendizagem mais eficazes na visão do grupo gerencial.

**6 - O Hospital como um sistema em interação permanente:** Esse organizador define, na visão dos participantes, a intensa relação que a organização estabelece internamente com suas várias áreas, sempre em interação e reconfiguração, e também quanto à troca de experiências/informações com outras instituições do mercado/segmento saúde. Registram o quanto essa dinâmica interna e externa contribui para a aprendizagem. Essa interação amplia a visão de negócio e dinamiza o preparo gerencial, ensina e dá energia para exercer o papel, potencializando sua atuação na instituição e no mercado. Os participantes da pesquisa registram o efeito motivador gerado por fazer parte desse ambiente.

**7 - O gestor como potencializador da aprendizagem:** A forma como o gestor se relaciona com os membros da alta administração, equipe/pares e subordinados potencializa ou não os processos de aprendizagem e a capacidade de aprender. Exercer esse papel exige maturidade para lidar com pessoas, conhecimento técnico para ser modelo, e capacidade para articular questões objetivas e subjetivas de cada subordinado.

**8 - Implantação de ferramentas para gestão do conhecimento:** Esse organizador registra a avaliação dos gerentes quanto à implantação de ferramentas para gestão do conhecimento na organização. A implantação de sistemas de gestão da informação, o conceito de universidade corporativa como área de desenvolvimento de pessoas foram estratégias valorizadas pelos gerentes para potencializar a aprendizagem das pessoas no hospital. Essas ferramentas funcionam como organizadoras do conhecimento, as quais têm fomentado a capacidade de aprendizagem e definido diretrizes para a aprendizagem organizacional.

**9 - Processos Certificados:** Esse organizador é sinalizado no resultado da pesquisa como significativo para garantir a implantação de mudanças na estrutura hospitalar e de importância fundamental para a aprendizagem. Definem as certificações como um direcionador dos processos hospitalares para atingir níveis de excelência na busca de eficiência e credibilidade. Essas certificações têm forte influência nas soluções gerenciais implantadas, podendo definir alterações significativas na performance dos gerentes. A busca dessa certificação tem sido definidora para a tomada de decisão em relação ao modelo de trabalho que passa a ter foco nos processos e nas pessoas.

**10 - O momento de vida da organização:** As organizações vivenciam momentos de desenvolvimento que podem ser relacionados aos estágios do ciclo vital – isto é, aos seus níveis de maturidade. Os participantes sinalizam o quanto têm aprendido em função da dinâmica da organização, que hoje é intensa. As mudanças estão acontecendo o tempo todo, exigem capacidade para a aprendizagem e potencial para mudar, deixar para trás suas verdades e conhecimentos para assumir novas posições, capacidade de tomar decisões de correr riscos.

**11 - O modelo de gestão – definições de procedimentos de controle e formas de acompanhamento dos resultados do modelo de gestão em vigor:** Os resultados da pesquisa registram o quanto os participantes da pesquisa demonstram que têm aprendido em função do modelo de gestão. As estratégias são entendidas como elementos de um sistema, mostram como os resultados são acompanhados e quais os ajustes necessários. São percebidas novas configurações, as quais os gerentes envolvidos precisam se alocar, entender novos posicionamentos, para então perceberem as mudanças a serem feitas e realizarem o seu trabalho. Em função dessa forma de trabalho, os gerentes sinalizam que aprendem e são pressionados a mostrar resultados.

**12 - Transitoriedade das informações:** Esse organizador, segundo os participantes, gera limitação na aprendizagem, refere mudanças na organização em pequeno espaço de tempo, que geram inseguranças e fantasias, e faz com que o grupo de gerentes se desestabilize. Os gerentes têm a expectativa de ter mais segurança e poderem acompanhar a solidificação das mudanças implantadas. Esse organizador sinaliza um contexto de mudanças permanentes na organização – esse cenário, segundo os gerentes, exige decisão e comunicação. Caracteriza um processo de adaptação permanente, exige aprendizagem todo tempo para absorver e assimilar novas configurações da estrutura de trabalho e de novos processos, os quais, segundo os participantes apresentam fragilidades.

**13 - Falta de esclarecimento e comunicação de novos papéis e responsabilidades:** Esse organizador refere à falta de esclarecimentos dos papéis gerenciais. Sob a ótica dos gerentes, essa falta de comunicação dificulta a apropriação do papel gerencial. Há uma cobrança permanente por resultados, mas não há valorização do trabalho realizado, solicitam maior reconhecimento e clareza das informações. Há, nesse organizador, uma contradição, pois em outros momentos se dizem satisfeitos com a oportunidade de trabalho.

**14 - Falta de autonomia na tomada de decisão:** Os gerentes, mesmo reconhecendo a valorização da organização para com o grupo gerencial, referem o quanto o poder é centralizador, requisitam mais autonomia para tomar decisões. O fato de não poderem decidir interfere na aprendizagem, pois deixam de assumir riscos, ou seja, essas ações geram dependência e baixa auto-estima.

**15 - Elementos de gestão:** Esse organizador registra a expectativa dos gerentes de compreender mais e melhor o modelo de gestão da organização. Esse precisa ser traduzido e atualizado sempre que novas decisões forem incluídas. Os gerentes têm a expectativa de compreender esses elementos e essa ser mais uma visão do negócio. Assim, terão mais informações para entender, mudar, gerenciar e controlar a sua realidade. Segundo os gerentes, faltam esclarecimentos sobre o modelo de gestão.

**16 - O aprendizado organizacional formalizado e institucionalizado:** Esse organizador refere a importância que os gerentes dão para o armazenamento e o acesso às informações, e sinaliza que estão em um processo de construção e de aprendizagem coletiva. Ainda há uma insatisfação significativa quanto ao armazenamento e registro das informações, pois a estrutura se ressentiu quando há mudanças de pessoas no grupo gerencial. Há uma expectativa de que essas mudanças sejam menos sentidas nos processos de trabalho organizacional. Em algumas áreas, o conhecimento fica centralizado em algumas pessoas e, por consequência, vulnerável quando essas vão embora.

**17 - Expectativas da organização em relação aos gerentes:** Registra o quanto o grupo de gerentes tem compromisso com os resultados da empresa, o que é expresso nas entrevistas, mas percebem-se não valorizados. Eles têm expectativa de compreender o que de fato a organização espera de cada um e, dessa forma, direcionarem de forma objetiva sua aprendizagem.

**18 - A formação do profissional e a aprendizagem organizacional:** Esse organizador refere ao quanto a formação define a necessidade de atualização/capacitação para atuar em um hospital privado, com tecnologia de ponta e gestão profissionalizada. O ensino superior e técnico não contempla a formação profissional necessária para a atuação no mercado hospitalar moderno. Para os gerentes, essa questão interfere na sua própria atuação e, principalmente, na de seus subordinados, pois ainda ficam presos aos padrões estabelecidos e assimilados durante a formação. Aplicam modelos já ultrapassados que precisam

ser atualizados, e exigem aprendizagem intensiva para dar conta da realidade de uma forma mais segura e competente.

### 3.6 RESULTADOS - ORGANIZADORES FINAIS

A partir dos resultados da pesquisa, definimos 19 organizadores temáticos iniciais que possibilitam e que delimitam a aprendizagem, para então definir três organizadores finais, conceituados como:

**1 - A organização em fluxo intenso de inter-relações e transformação:** Os dados revelam um momento de transição significativo pela qual passa a organização. Internamente, o Hospital vem transformando sua atividade por meio de mudanças na estrutura organizacional, criando novos fluxos de relacionamento. O modelo de gestão, por exemplo, define o modo de relacionamento das áreas internas da organização, prestadoras de serviços médicos-assistenciais, com as especialidades e institutos médicos. A estrutura hoje está mais horizontalizada, vem investindo em processos de certificação, reconfigurando o modelo de gestão e investindo no desenvolvimento da pesquisa científica. Externamente, a organização tem se expandido no mercado da saúde, assumindo novas unidades com responsabilidade de gestão, demonstrando a intensa mobilidade e o momento particular de crescimento que vem experienciando.

**2 - Gerentes vivendo as mudanças objetiva e subjetivamente:** Os gerentes, exigidos por resultados econômicos e médico-assistenciais, vivenciam o momento de transformação organizacional intensa em diferentes graus de adesão. Alguns demonstram satisfação pela atividade horizontalizada, visão de processo, e pela oportunidade de vivenciar importantes transformações que geram experiências inovadoras e de aprendizagem intensa. Outros manifestam sua resistência para se adaptar à nova configuração. A capacidade de lidar com as questões subjetivas pode estar associada ao desenvolvimento de habilidades e de nível de maturidade, o que gera necessidade de autoconhecimento com o intuito de definir estratégias para dar direcionamento e buscar soluções para as suas necessidades pessoais e profissionais.

**3 - O processo de aprender e disseminar - aprendizes estratégicos:** Os gerentes, como determinantes no contexto de trabalho, responsáveis pela

disseminação das práticas de gestão e acompanhamento da força de trabalho, são desafiados a assimilarem novos conhecimentos e, assim, mobilizarem a organização e os indivíduos para os processos de mudança. Entre os desafios, está a ampliação da visão do contexto para percepção e inclusão de novos pontos de vista. Nessa perspectiva, buscam outras formas de se relacionarem uns com os outros – mais flexíveis, cooperativas e convergentes.

#### **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O *corpus*/resultado desta pesquisa empírica foi construído a partir dos pressupostos definidos no projeto inicial. As entrevistas com os sujeitos participantes, a análise de documentos organizacionais, a organização hospitalar como contexto de realização do trabalho e as observações da pesquisadora como membro efetivo do hospital pesquisado constituíram os organizadores, que, por sua vez, compuseram as fontes para pesquisa.

As abordagens de aprendizagem, que estruturam as discussões desta dissertação, podem ser definidas como mecanicistas ou orgânicas, as quais, de um lado, representam o modelo reativo e adaptativo do homem, enquanto, por outro lado, retratam um organismo unitário, interativo e em desenvolvimento. Nesse contexto, podemos compreender as cinco abordagens contemporâneas de aprendizagem organizacional estudadas, alinhadas ao pensamento sistêmico-complexo e aos seus princípios, como contribuições para analisar os dados que indicam práticas e quais os desafios administrativos a serem enfrentados.

Podemos considerar as abordagens estudadas como complementares e antagônicas, caracterizando o princípio da dialógica, na medida em que se complementam para dar sentido ao todo e, assim, caracterizar uma aprendizagem orgânica, mesmo que na análise de suas particularidades encontremos também procedimentos de lógica binária. Nesse sentido, Morin (2007; 2008a) afirma que a partir da visão global da intensificação das relações entre as partes, surgem novas qualidades, que são interdependentes e produzem diferenças, mas quando essas partes estão separadas não apresentam as propriedades do todo. Portanto, o todo é de natureza orgânica, e não mecânica. De acordo com esse ponto de vista, observamos que, embora nas abordagens de aprendizagem referidas não tenha

havido menção aos conceitos da complexidade, esses estão presentes em todas elas, em menor ou maior grau.

Dessa forma podemos afirmar que os conceitos das abordagens estudadas juntas caracterizam o todo como uma abordagem de aprendizagem orgânica. Consideram a atividade, a ação, como essencial, pois um elemento precisa se constituir como único e assim processar multiplicidades, para que a diversidade faça a unidade. Sob essas considerações, o ser humano aprende de forma ativa, é entendido como um sistema organizado, enfatiza os processos como procedimentos de construção, e valoriza a experiência para a efetiva aprendizagem.

Nossa expectativa diante dos resultados da pesquisa era a de encontrarmos respostas pragmáticas supondo uma lógica binária, com posições definidas, *ou isto ou aquilo*. Mas, na construção desse conhecimento, também constituído como um processo de aprendizagem, nos deparamos com ordem/desordem e organizações. Assim, a complexidade surge quando constatamos a necessidade de perceber fenômenos desordenados em alguns casos e, logo à frente, fenômenos organizados que contribuem para o crescimento. É necessário compreender que, além das singularidades de cada indivíduo, esse é um sujeito que não se desenvolve apenas no acaso e na desordem, mas nos processos auto-organizados, por definição de suas escolhas, ou seja, sua autonomia. Nesse sentido, sendo sujeito, o indivíduo passa a lidar com o seu mundo e consigo mesmo (MORIN, 2007).

Ao trazermos o resultado da pesquisa, os fatores facilitadores e os limitadores da aprendizagem, precisamos levar em conta o ponto de vista do sujeito. O primeiro dos setes saberes de Morin (2005) ilustra que pode haver cegueiras do conhecimento – o erro e a ilusão. Nesse sentido, o autor aponta que o conhecimento é definido a partir da percepção e da reconstrução do próprio indivíduo. Por mais cuidado que seja o processo de aprendizagem, esse não reproduzirá a própria realidade: “[...] o conhecimento, sob a forma de palavra, de ideia, de teoria, é fruto de uma tradução por meio da linguagem e do pensamento [...] assim, está sensível ao erro” (p. 20). Da mesma forma, Kolb (1971) enfatiza a importância da aprendizagem contextualizada, ou seja, argumenta que essa deve estar conectada a situações reais, para que o entendimento do contexto de aplicação oportunize o desenvolvimento do pensamento crítico. Alves e Seminotti (2006) complementam esse pensamento referindo a organização como um sistema vivo e complexo em constante interação com o meio; nessas interações, o sujeito, o micro e o macro

organizacional são constitutivos uns dos outros a um só tempo, produzindo-se mutuamente. Essas inter-relações definem relações complexas, marcadas por uma relação dialógica, hologrâmica, circular e recursiva, as quais caracterizam incompletudes, instabilidades e incertezas. Nesse contexto, os resultados da pesquisa demonstram que há fatores que facilitam e outros que limitam a aprendizagem, mas que podem ser considerados complementares e também concorrentes para a aprendizagem organizacional, pois fazem parte de um mesmo cenário, são partes de um todo.

Segundo os participantes da pesquisa, em síntese, os elementos que possibilitam a aprendizagem referem uma atitude expressa por iniciativa, disponibilidade, compromisso, capacidade de aprender e aplicar. Nesse sentido, a experiência e a ação são potencializadoras dos resultados: “[...] *eu tenho que ir lá e aplicar [...]*”, “[...] *vamos ter que aplicar e acompanhar [...]*”, “[...] *esse é o meu jeito de aprender, um aprendizado muito pessoal [...]*”. As inter-relações com a alta administração, com seus pares, seus subordinados e com o ambiente externo da organização formam uma rede, que significa a interconexão e as interferências entre os elementos constituintes de um sistema. Segundo as percepções dos participantes, essas inter-relações representam potencialidades significativas para a aprendizagem individual, que compartilham e incrementam a aprendizagem organizacional. Podemos identificar, aqui, a circularidade, um circuito gerador em que os produtos e os efeitos são produtores deles mesmos, sendo esse o principal operador descrito por Morin (2009), o qual é demonstrado nas expressões: “[...] *o que se percebe é que a gente potencializa resultados trabalhando junto [...]*”; “[...] *dentro dessa proposta interdisciplinar, as reuniões com todos os pares faz com que eu aprenda a dificuldade dos outros e os outros aprendam as minhas [...]*”.

Conforme Knowles et al. (2009), podemos caracterizar os adultos pelas definições jurídica, social e psicológica; nessa condição, para ocuparem papéis de responsabilidade, precisam atingir estágios de maturidade e vivenciar necessidades e interesses que os motive a buscar a sua satisfação. Dessa forma, direcionam a aprendizagem voltada para resolução de problemas e para o valor pessoal, que propicie recompensas internas e externas. Esse autor refere o desejo de auto-atualização como uma força propulsora do comportamento humano que busca permanentemente maior adequação pessoal.

As cinco abordagens apresentadas demonstram o propósito dos autores em distinguir os fatores que podem ser identificados na aprendizagem organizacional; assim, fazendo uso desses elementos, podemos ampliar a compreensão dos resultados dessa pesquisa no que se refere à performance individual, isto é, à atitude pessoal. Nota que as abordagens apresentadas possuem pontos comuns, contudo se diferenciam na forma e na intensidade dos fatores e na aplicação dos ciclos de aprendizagem. As abordagens de Argyris e Shön (1994), Kolb (1971), Kim (1993), Senge (2008), e Nonaka (1997; 2008) definem os seguintes fatores para alcançar a eficácia pessoal: (a) a busca do autoconhecimento/domínio pessoal; (b) a aprendizagem individual é primordial para a aprendizagem coletiva, a partir do compartilhamento no âmbito coletivo; (c) a valorização da aprendizagem na prática, por meio da experiência e da ação; (d) o incentivo do exame dos modelos mentais, pressupostos que direcionam como e por que agem de tal forma.

O momento de crescimento organizacional e o modelo de trabalho gerados a partir das mudanças pelas quais passa a organização, como o modelo de estrutura horizontalizada implantada e a intensificação das relações que hoje experienciam, segundo os participantes da pesquisa, possibilitam a aprendizagem. Esse ponto de vista é salientado nas seguintes falas: “[...] esse modelo exige que as pessoas tenham mais autonomia e logicamente mais responsabilidade e assim mais envolvimento [...]”; “[...] tinha seu jeito de fazer na sua área [...], mas coletivamente a gente era uma colcha de retalhos [...] hoje estamos mais integrados”.

Para Morgan (1996), as estruturas horizontalizadas oferecem maior autonomia quando em condições estáveis para tarefas complexas, na medida em que as atividades têm visão processual. A estrutura identificada na organização estudada nos leva à compreensão de como os processos de aprendizagem estão constituídos, de que forma as relações definem como os indivíduos e grupos trabalham e como os comportamentos e atitudes com maior ou menor integração interferem nessa relação. Dessa forma, colocam a estratégia, a estrutura, as tecnologias, assim como as pessoas e a administração como necessidades vivas que devem ser atendidas. A expansão da organização pesquisada no mercado da saúde, a qual tem assumido novas unidades com a responsabilidade de gestão demonstram a intensa mobilidade e o momento particular de crescimento que tem experienciado.

O Hospital troca experiências com o mercado e, ao mesmo tempo, gera mudanças internas permanentemente. Segundo os participantes da pesquisa, essa dinâmica potencializa o preparo gerencial e a sua atuação na organização, caracterizando um modelo de gestão que potencializa a aprendizagem. Referem essas convicções por meio das falas: “[...] nós estamos fazendo uma mudança no modelo de trabalho, porque a gente está incrementando essa questão interacional com o mercado e de integração com as áreas internas [...]”; “[...] estou sempre atualizado com as práticas de mercado, a minha busca pessoal eu diria que é a melhor a que eu mais aprendo [...]”; “[...] as reuniões são muito ricas nessa questão de propiciar conhecimento [...] do que está acontecendo internamente e lá fora [...]”.

De acordo com os resultados da pesquisa, os processos de certificação têm contribuído para a aprendizagem dos gerentes, pois são entendidos como um momento de organização interna que busca soluções para a qualificação da gestão com foco nos processos e nas pessoas. Assim, as ferramentas para gestão do conhecimento têm fomentado a capacidade de aprendizagem, disponibilizando informações e organizando o conhecimento gerado na organização.

Das cinco abordagens de aprendizagem organizacional estudadas e já citadas, podemos salientar a definição dos modelos de gestão baseados nos ciclos de aprendizagem de Argyris e Shön (2001). Quando alcançamos a vivência do ciclo II, há a reflexão entre os modelos de gestão e as referências de modelos adotadas, já que são contextualizados e avaliados os resultados da organização, também entendidos e reavaliados os modelos mentais adotados para, a partir disso, concretizar uma aprendizagem mais profunda. Já a visão de Senge (2008) em relação aos modelos de gestão ressalta o quanto as pessoas criam resultados que elas realmente desejam por meio da aspiração coletiva e do desafio de aprender juntas (PAGLIUSO et al., 2010).

O pensamento complexo pode ser colocado como um sistema de ideias que amplia nossa visão sobre os componentes de um modelo de gestão e, assim, contribui para a aprendizagem organizacional. Ao concebermos a organização como um sistema complexo em permanente interação com o meio e com intensa reorganização interna, precisamos também projetar um modelo de gestão que contemple essa dinâmica e, ao mesmo tempo, crie estratégias de crescimento. Nesse sentido, o modelo de gestão é uma estratégia que se auto-organiza com respeito ao seu mercado, ao mesmo tempo ordenado, organizado e aleatório, sendo

a melhor estratégia a reorganização e a regeneração fazendo frente aos processos de desintegração (MORIN, 2007).

Contudo, o modelo de gestão aplicado e reconhecido muitas vezes não é compreendido dentro da expectativa dos gerentes<sup>10</sup>. Sinalizam uma transitoriedade das informações, gerando desestabilização, em curto espaço de tempo: “[...] *o que era já não é mais [...]*”. Confirmam esse fato pelas falas “[...] *por ser uma empresa jovem, é uma empresa que está sempre aprendendo [...] às vezes, as coisas vêm em um turbilhão não muito claro [...] quando tu acredita que aquilo vai ser daquele jeito, já mudou tudo [...]*”. Não conseguir traduzir o modelo de gestão é uma limitação para a aprendizagem, pois é um direcionador ao qual têm expectativa de estarem alinhados.

Sabemos que, por um lado, cada participante da pesquisa tem expectativas pessoais e, por outro, todos estão interconectados. O pensamento complexo revela a atuação gerencial quando o gerente identifica as inter-relações dos elementos do sistema e como as suas ações estão interligadas em situações não-lineares. Dessa forma, a reflexão e a experiência são processos essenciais para a aprendizagem. Segundo Morin (2009), quanto mais intensas forem as inter-relações dos sistemas, maior é a sua condição para lidar com as mudanças, ou seja, maior será a sua capacidade de aprender.<sup>11</sup>

Nesse contexto, os dados dos resultados da pesquisa sinalizam as expectativas de se obter maior clareza de informações: “[...] *nossa definição para a aprendizagem gerencial é muito do que a gente acha que precisa aprender; eu não sei se é alguma coisa de comportamento, ou de formação profissional, ou um processo de gestão diferente, eu gostaria de me desenvolver tendo mais claro uma posição da organização; fico em dúvida se o que eu defino é importante na minha percepção ou é de fato também para a organização [...]*”; maior definição de papéis:

---

<sup>10</sup> “[...] gerenciar o ambiente atual requer entender que: o caos, a complexidade, e a contradição são partes do ambiente de negócios; que o alcance de mais altos níveis de desempenho só se consegue no equilíbrio das demandas conflitantes ou “tensões” criadas por paradoxos inerentes em desenvolvimento, operação, transformação contínua da desordem e, por último, que a superação do caos e complexidade não será possível com algum grupo ou fórmula rígida, mas sim com um trabalho flexível, detalhado e, às vezes, integrador de todos os elementos [...]” (GAMARRA E PEDROZO, 2009, p. 3).

<sup>11</sup> “[...] observam que, enquanto a Teoria Geral de Sistemas intervém nos sistemas, considerando o holismo, a Teoria da Complexidade focaliza o modo pelo qual as interações locais dos componentes individuais levam a um sistema global. Preocupa-se, ainda, com as configurações assumidas pelas interações e o modo como agem para manter e aumentar a complexidade do sistema. Em outras palavras, a Teoria da Complexidade se interessa pela evolução dos sistemas complexos [...]” (WARREN, FRANKIN E STREETER 1998, apud LEITE, 2004).

“[...] os papéis não são bem desenhados, às vezes um se sobrepõe ao outro [...]”; autonomia para a tomada de decisão: “[...] como gerente, eu tenho limitações [...]”, “[...] tu é muito cobrado para trazer inovações [...] isso requer certa autonomia [...]”; e maior reconhecimento dos resultados alcançados.

Esse cenário pode ser entendido como relações do princípio da recursão organizacional, quando novas qualidades do “todo” emergem, as quais poderão ser maiores ou menores que suas partes, dependendo da qualidade de interdependência, que determina as ligações entre as partes, e entre as partes e o todo. Produtos e efeitos se auto-produzem; isto é: produzimos e o efeito dessa produção que volta a nos produzir. Aqui, recorremos a Morin (2008c, p. 259), quando esse refere que há uma relação de circularidade entre o todo e as partes dialógica, antagônica, mas também complementar. Devemos, assim, considerar o “todo” como uma macrounidade, mas entendendo as partes como unidades que mantêm sua identidade. Dessa forma, sinalizamos a necessidade de integrar um circuito ativo, no qual a “[...] diversidade organiza a unidade que organiza a diversidade [...]” e, desse modo, perceber o caráter complexo dessas relações (p. 261).

Quando afirmamos que o todo é menos do que a soma das partes, revelamos um dos princípios da complexidade, que significa perda ou inibição de qualidades/propriedades. Do “todo” surgem “[...] zonas de sombra, cisões, buracos negros, entre o reprimido e o exprimido [...]”. Assim, tanto as partes podem ignorar o todo como o todo pode ignorar os “[...] sonhos, aspirações, pensamentos, amores, ódios dos indivíduos [...]” das partes. O “todo” é insuficiente, é incerto, é conflituoso, e dessa forma comporta antagonismos para a sua perpetuação. Nesse sentido, o pensamento complexo não refere um conceito totalitário, nem hierárquico, mas de múltiplas totalidades, com práticas e políticas complexas. (MORIN, 2008c, p. 264).

Podemos aqui estabelecer uma conexão entre o Princípio da Recursão Organizacional com o Princípio da Autonomia/Dependência (MORIN, 2009, p. 95), já que esse distingue os seres vivos por sua capacidade de se auto-organizarem, têm uma predisposição para se desenvolverem, ou seja, caracterizam uma

autonomia/dependência em relação ao ambiente, pela troca de energia e de informações necessárias para a auto-eco-organização.<sup>12</sup>

Embasados nesses princípios de Morin (2008c), podemos afirmar que a problemática do sistema não se resolve na relação todo-parte, e sim nas interações, ou seja, na qualidade das interdependências que estabelecem, nas ações entre as unidades complexas. As interações definem a organização do sistema. Algumas premissas se impõem para a compreensão da realidade apresentada: cada sistema é singular, e o conjunto de indivíduos que faz parte da organização é composto por seres multidimensionais, que atuam em um ambiente determinado, organizando e desorganizando o sistema pelas relações dialógicas que estabelecem, mas que precisam ser reconhecidos como produtores e transformadores dessa realidade.

Podemos referir aqui o princípio de Morin (2009, p. 97), que restaura o sujeito e revela a *reintrodução do conhecimento em todo conhecimento*, pois a leitura/percepção e o conhecimento sempre são definidos a partir da observação/percepção do sujeito. A evolução do sistema depende da capacidade de interação e de adaptação constituídos por um processo de aprendizagem.

Entendendo a organização como um sistema aberto, que estabelece trocas com o seu entorno, temos também que incluir as influências em maior ou menor grau que decorrem desse fato. Assim, identificamos nos resultados da pesquisa a sinalização da necessidade de os gerentes gerarem respostas de capacitação às deficiências da formação técnica e comportamental, fruto das lacunas entre a formação educacional e a prática profissional, as quais exigem de todas as funções, em diferentes graus, a busca de aprimoramento, atualização e qualificação médico-assistencial e de gestão incorporados à visão sistêmica. Tal constatação está contida nas falas: “[...] *do ponto de vista gerencial, temos unidades ainda um pouco atrasadas [...]*”; “[...] *eu vejo que a gente precisa quebrar paradigmas ainda [...]*”; “[...] *falta visão sistêmica, estão muito aquém do que se espera [...]*”; “[...] *tem questões de formação, a gente tem uma formação muito antiga, que não mudou, ainda muito técnica, os professores não estão preparados para essa realidade que a gente tem*

---

<sup>12</sup> “[...] indivíduos autônomos, capazes de aprender e de adaptarem-se, cooperam entre si obtendo vantagens adaptativas. Tal comportamento tende a ser selecionado e reproduzido, chegando ao ponto em que esses indivíduos cooperativos se unem formando um *agregado* que também passa a se comportar como um indivíduo e assim por diante. Diz-se, então, que o sistema resultante se auto-organiza, fazendo emergir um comportamento global cujo desempenho também é avaliado por pressões de seleção presentes no ambiente (externo e interno) [...]” (AGOSTINHO, 2003 p. 8).

[...]; “[...] *tem uma deficiência lá na formação que o hospital precisa quebrar, e que é muito complicado de conseguir, tem uma coisa cultural muito forte [...]*”.

O pensamento complexo nas organizações implica em rupturas, sair das zonas de conforto contempladas pela racionalidade, para entrar em formas mais livres de pensamento. É preciso enfrentar as incertezas e construir padrões mediados por reflexão na ação, criar processos de aprendizagem<sup>13</sup> que contribuam com a adaptação às mudanças organizacionais.

Para Senge (1991, *apud* Wardman, 1996), os sinais de que uma organização está aprendendo são bem mais tênues do que indicadores de desempenho. Precisamos desenvolver nossa percepção a fim de identificá-los: “[...] *será preciso aprender a reconhecer um diagnóstico perspicaz e internamente coerente de um problema complexo [...]*” (p. 172). Nessa configuração, há uma liberdade para as pessoas admitirem o que não sabem em um ambiente de questionamento e experimentação, no qual todos sabem aonde estão e em que lugar querem chegar. A qualidade dos vínculos permite abertura para a ocorrência de conflitos, na medida em que os pontos de vista são entendidos como oportunidades para aumentar a compreensão de um problema. A diferença significativa que se configura é o estilo do diálogo, em que aumentam os questionamentos e diminuem as defesas<sup>14</sup>. Aqui, podemos registrar também a abordagem de Argyris e Shön (1994 *apud* GUARAGNA, 2007), quando alcançamos ciclos de aprendizagem mais avançados, o modelo II e, mais precisamente, o modelo III.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os resultados da pesquisa, são sinalizados tópicos no campo objetivo e subjetivo que permitem entender que os gerentes colocam-se como

---

<sup>13</sup> “[...] as teorias e as formas organizacionais parecem caminhar na direção de reconhecimento da aprendizagem como fator básico de desenvolvimento, tanto dos indivíduos quanto das organizações e das nações. Pode-se dizer que a constatação da aprendizagem organizacional possibilita a constituição de uma nova forma de organização, mais ética e flexível [...]” (LAMAS E GODOI, 2006, p. 9)

<sup>14</sup> “[...] alerta que, quanto mais complexos vão se tornando os sistemas organizacionais, mais infrutíferos serão os esforços em tentar controlá-los, dirigi-los de cima para baixo como no paradigma cartesiano. Muito mais proveitoso será facilitar as condições para que as organizações se tornem capazes de “dialogar” com as mudanças e as surpresas que estão surgindo o tempo todo ao seu redor e, assim, serem capazes de utilizar essas alterações ambientais como fatores de evolução e como insumos para a sua própria transformação interior, emergindo, então, novos padrões internos da organização”. (BAUER 1999, *apud* BARBOSA DA SILVA E REBELO, 2003 p. 793).

sujeitos, donos do seu processo de aprendizagem, que estabelecem conexões e encaminham suas diretrizes para a execução do seu planejamento de formação. Há uma definição pessoal em relação ao que deverão buscar e investir para o aprendizado pessoal e profissional.

Os gerentes afirmam a aprendizagem através das experiências e das ações, determinando um aprendizado na prática e referindo capacidade reflexiva, pois a partir desse aspecto acreditam identificar significados e estabelecer padrões de comportamento. Além disso, caracterizam um perfil de compromisso com o grupo de subordinados, com suas necessidades e aspirações, tendo o gerente que responder essa solicitação de forma ativa e participativa; investem nas relações interpessoais, formando uma rede para compartilhar conhecimento em atividades formais e informais no ambiente organizacional, bem como mostram e comprovam capacidade intelectual para que sejam reconhecidos pelo grupo organizacional, pares, subordinados e alta administração.

A organização hospitalar em estudo comporta-se como uma articuladora de relações, forma uma condição particular de aprendizado para os gerentes por estar em um momento de interação intensa, tanto pelas transformações internas como pelas relações que tem estabelecido com o mercado. Outros atributos fazem essa organização, os quais são um potencial para o aprendizado dos gerentes: a implantação de ferramentas de gestão do conhecimento, os processos de certificação e o modelo de gestão. As conexões com o mercado geram também potencial de aprendizagem, já que a organização favorece as trocas. Assim, os gerentes ampliam sua visão, compartilham alternativas para a resolução de problemas, e aprendem com a experiência/ação.

Já os resultados sinalizados como limitadores à aprendizagem gerencial podem ser traduzidos, como questões subjetivas, através das expectativas dos gerentes em relação à organização, pois sinalizam desejos não atendidos ou atendidos de forma parcial; como questões objetivas, referem a lacuna existente na formação educacional e as exigências de conhecimento para o desempenho do papel profissional dentro dessa organização hospitalar complexa.

## REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, M. C. E. **"Administração Complexa": revendo as bases científicas da administração.**RAE-eletrônica, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003.

ALVES, Miriam C.; SEMINOTTI, Nedio. **O Pequeno Grupo e o Paradigma da Complexidade em Edgar Morin.** Psicologia USP. São Paulo: USO-IP. v.17, n.2, p. 113-33, 2006.

ARGYRIS, C.A boa comunicação que impede a aprendizagem.In:Harvard Bussiness Review. **Aprendizagem Organizacional.** Rio de Janeiro:Campus, 2001. p. 83-104.

ARGYRIS, C.; E SHÖN, D. 1994. In:Guaragna, E. **Desmitificando o Aprendizado Organizacional:**conhecendo e aplicando os conceitos para alcançar a excelência e a competitividade.Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

BARBOSA DA SILVA, A. **Como os gerentes aprendem:** experiência, complexidade, emoção, prática gerencial, reflexão, contexto social.Rio de Janeiro:Editora Saraiva, 2009

BARBOSA DA SILVA, A. E REBELO, L. M. B. **A emergência do pensamento complexo nas organizações.** RAP. Rio de Janeiro 37(4):777-96, Jul./Ago. 2003. Acesso em 15 maio de 2010.

BITENCOURT, C. C.**A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional.**Tese de Doutorado.Porto Alegre:Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

BITENCOURT, C. C.**A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional.**Revista de Administração de Empresas.São Paulo:FGV, v.44, n.1 , p. 58-69, 2004.

BOYETT, Joseph; BOYETT, Jimie. **O guia dos gurus:** os melhores conceitos e práticas de negócios. 3 edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 374 p.

CAPRA, Frijof. **As conexões ocultas:** ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002.

DEAQUINO, C.T. **Como Aprender:** andragogia e as habilidades de aprendizagem. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DEMO, P. **Complexidade e Aprendizagem.** São Paulo: Editora Atlas, 2008.

DESLANDES, S. F., GOMES, R., NETO O. C., MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social:** teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

EASTERBY-SMITH, M; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem:** desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

FLEURY, T.L. ;OLIVEIRA JR.**Gestão do conhecimento:**integrando aprendizagem, conhecimento e competências.São Paulo:Atlas, 2001.

GAMARRA, J. E. T. ; PEDROZO, E. A. **Modelo de Sistema Adaptativo Complexo para o Mercado do Etanol no Brasil**. EnANPAD, 2009. Acesso em: 18 outubro de 2010.

KNOWLES, Malcolm S.; HOLTON III, Elwood F.; SWANSON, Richard. **Aprendizagem de Resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

KOLB, D. 1971. A gestão e o processo de aprendizagem. In: Starkey, K. **Como as organizações aprendem**. Futura, 1997.

LAMAS, Z. J. E GODOI, C. K. **O processo de aprendizagem em sistemas adaptativos complexos: um *schema* teórico de interpretação**. EnANPAD, 2006. Acesso em 18 de outubro de 2010.

LEITE, M. S. A. **Proposta de uma modelagem de referência para representar sistemas complexos**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2004. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf>. Acesso em: 2 de novembro de 2010.

LOTTEMBERG, C. A. **A saúde brasileira pode dar certo: os caminhos para garantir um atendimento de qualidade, sustentável e acessível para toda a população**. São Paulo: Atheneu, 2007.

MATURANA, H.; VARELA, F. **De máquinas e seres vivos: autopoiese – a organização do vivo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

\_\_\_\_\_. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. São Paulo: Editora Palas Atenas, 2007.

MARIOTTI, H. **Pensamento Complexo: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de S. (Org.). **Avaliação por Triangulação de Métodos: abordagem de programas sociais**. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2005.

MORGAN, G. **As Imagens da Organização**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MORIN, E.. **Os Sete Saberes Necessários é Educação do Futuro**. 10. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2005.

\_\_\_\_\_. **O Método 1: a natureza da natureza**. Porto Alegre: Sulina, 2008a.

\_\_\_\_\_. **O Método 3: o conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 2008b.

\_\_\_\_\_. **Ciência com Consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008c.

\_\_\_\_\_. **A Cabeça Bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.

MORIN, E.; CIURANA, E.; MOTTA, R.; **Educar na Era Planetária**: o pensamento complexo como método de aprendizagem pelo erro e incerteza humana. São Paulo: Cortez; Brasília/DF: UNESCO, 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **Criação do Conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman 2008.

PACHECO, L.; SCOFANO, A.C.; BECKERT, M.; SOUZA, V. **Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PAGLIUSO, A.T.; SPIEGEL, T.; CARDOSO R. **Gestão Organizacional**: o desafio da construção do modelo de gestão. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

PIERCE, J.L.; E NEWSTRON, J. W. **A estante do administrador**: uma coletânea de leituras obrigatórias. Porto Alegre: Bookman, 2002.

POZO, J. I. **Aprendizes e Mestres**: a nova cultura da aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2002.

STARKEY, K. **Como as Organizações Aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

SEMINOTTI, Nedio; BORGES, Beatriz; CRUZ, Jamile. **O Pequeno grupo organizador do ambiente de aprendizagem**. 2004. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best-Seller, 2008.

SILVA, H. M. S. **Gestão do Corpo Clínico**: considerações históricas e teóricas. In. *Gestão do Corpo Clínico*, (pp.1-15) Rio de Janeiro: Medbook, 2008.

WARDMAN, K.T. **Criando Organizações que Aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação teve como propósito compreender como o processo de aprendizagem gerencial contribui para a aprendizagem organizacional dentro de uma organização hospitalar complexa. As cinco abordagens da aprendizagem organizacional estudadas foram definidas pelo modelo de aprendizagem e foco de análise que propõem e dessa forma deram suporte as discussões entre teoria e prática alinhadas a teoria da complexidade – “[...] *que é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, retroações, determinações, acasos, que constituem nosso mundo fenomênico [...]*” (MORIN, 2007, p. 13).

Com o objetivo conhecer literatura sobre a abordagem sistêmico-complexa aplicadas na prática de gestão, pesquisamos os artigos publicados de 2005 a 2010 na EnANPAD. Encontramos oitocentas produções mas apenas oito com a perspectiva desejada, o que nos alerta para a oportunidade de disseminação e espaço emergentes de pesquisa com essa base teórica, o material encontrado está anexado nesse trabalho nas notas de rodapé.

As concepções teóricas estudadas levam em consideração o indivíduo como ponto de partida para a aprendizagem organizacional, e partem do pressuposto que as ações no ambiente organizacional oferecem aos gerentes oportunidades de desenvolver estágios mais avançados de capacidade de reflexão, do pensamento crítico, da inovação, e da criatividade as quais vão fazer diferença à prática de gestão.

Para Morin (2007), a ação pressupõe complexidade “[...] *isto é, acaso, imprevisto, iniciativa, decisão, consciência das derivas e das transformações [...]* o pensamento da complexidade é, antes de mais nada, um desafio [...]” (p.81). Morin (2009) refere uma reforma do pensamento, para que possamos construir uma outra forma de perceber a realidade, complementando, Senge (2008) argumenta que as mudanças na maneira de pensar precisam iniciar por teorias e não por práticas, e talvez dessa forma os administradores possam entender mais das imprevisibilidades da cognição humana.

Os resultados da pesquisa que possibilitam a aprendizagem evidenciam o quanto os gestores entrevistados têm visão da importância da influência sistêmica, pois empregam esses conceitos e práticas administrativas quando sinalizam ações

de feedback, de *benchmarking*, análises de mercado do seu segmento, contudo reconhecemos essas atividades em diferentes graus de atuação.

Para Agostinho (2003), ao entender a organização como um sistema adaptativo complexo concebemos que o todo está presente em cada indivíduo e vice versa, característica do princípio holográfico. Os resultados encontrados referem que os gerentes entrevistados caminham nessa direção, por exemplo quando levam o desenvolvimento padrão técnico e comportamental para outras unidades do sistema, ou quando definem grupos de trabalho com hierarquia horizontal, com menor número de níveis na estrutura organizacional, assim desenvolvem respostas para a solução de problemas de acordo com as situações de cada ambiente. No entendimento do ciclo II e III, de Argyris e Shön (2001) para alcançarmos o aprender a aprender, ação característica desse princípio, precisamos desenvolver a capacidade de reflexão e crítica para uma tomada de decisão mais assertiva e geradora de mudanças.

O princípio do circuito retroativo rompe com o princípio da causalidade linear, dessa forma é possível corrigir rotas, ou seja, a partir do resultado podem ser encaminhadas outras direções, se necessário, assim diante de um problema complexo as ações podem ser implementadas para o equilíbrio ou crescimento do sistema (MORIN, 2009). Os resultados afirmam a aplicação desse princípio quando os gerentes registram o compromisso com os resultados institucionais, e o próprio sistema de gestão referido sustenta práticas com essa lógica.

Essa reflexão se faz presente na seção empírica, quando os participantes referem as contribuições da organização para efetivar a aprendizagem, estrutura mais horizontalizada, modelo de gestão, e as inter-relações internas e externas. Os gerentes, exigidos por resultados econômicos e qualidade na prestação de serviço médico-assistencial, vivenciam um momento de transformação organizacional intenso, esses desafios oportunizam potenciais processos de aprendizagem.

Já os resultados sinalizados como limitadores à aprendizagem gerencial podem ser traduzidos como questões subjetivas, são as expectativas dos gerentes em relação à organização, pois sinalizam desejos não atendidos ou atendidos de forma parcial. Como questões objetivas, referem a lacuna existente na formação educacional e as exigências de conhecimento para o desempenho do papel profissional nessa organização hospitalar, gerando necessidade de intervenção por parte dos gerentes para ações de capacitação. Para Morin (2007), essas demandas

que restringem podem ser entendidas como uma desordem “[...] *necessária, e mesmo com frequência fecunda, ao caráter esclerosado, esquemático, abstrato e simplificador da ordem* [...]”. Nesse sentido, podemos encaminhar que “[...] *as redes informais, as resistências colaboradoras, as autonomias, as desordens são integrantes necessários para a vitalidade das empresas* [...]” (p.93).

Morin (2009) exemplifica o princípio da circularidade quando traz a organização para o cenário da contemporaneidade, inserida em ambientes permeados de instabilidades e incertezas, o indivíduo por meio de sua ação desenvolve o conhecimento organizacional. Inseparáveis e interdependentes as ações são produtos de suas interações, e assim passam a ser co–produtores um do outro, manifestando assim a complexidade. Após o ciclo de ordem, desordem e organização, a auto-organização acontece como um processo regenerador.

Entendemos que a aprendizagem, nessa dissertação, tem como resultado a compreensão da realidade a partir de um outro lugar, no qual as possibilidades têm menos certezas, mas avançamos pelas conexões possíveis de serem feitas e pelos entendimentos que podemos articular daqui para frente. A subjetividade e a objetividade estiveram presentes todo o tempo e, muitas vezes, perguntas ficaram sem respostas, como alternativas para dar continuidade a outras pesquisas. Os processos de aprendizagem passaram a ter outros entendimentos, em uma perspectiva orgânica ou, quem sabe, como uma possibilidade observada como redes que se complementam e nunca têm um fim determinado, apenas mudando as configurações e sempre abertas ao novo.

## REFERÊNCIAS

AGOSTINHO, M. C. E. “**Administração Complexo**”: **revendo as bases científicas da Administração**. ERA – eletrônica, volume 2, Número 1, jan-jun/2003.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2007.

\_\_\_\_\_. **Cabeça bem-feita: repensar a reforma – reformar o pensamento**. Rio de Janeiro: Bertrand, 2009.

## APÊNDICE



### ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Dados sócio-demográficos:

Nome-

Área da Empresa-

Tempo de empresa-

Tempo que está nesta função-

Idade-

Contextualização da pesquisa

Questões Norteadoras:

1 – De que forma tu aprendes novos conhecimentos necessários a continuidade do trabalho na organização?

2 - Na tua visão como a organização contribui para que tu aprendas (e os gerentes) novos conhecimentos?

3 - A tua relação com o teu grupo de pares - grupo de gerentes - contribui para que ocorra a aprendizagem de novos conhecimentos? De que forma?

4- O relacionamento com a tua equipe de trabalho contribui para que ocorra a aprendizagem de novos conhecimentos? De que forma?

5- Estamos falando sobre a aprendizagem gerencial - gostaria de acrescentar mais algum comentários sobre este tema?

## **ANEXOS**



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

OF.CEP-490/10

Porto Alegre, 04 de maio de 2010.

Senhor Pesquisador,

O Comitê de Ética em Pesquisa da PUCRS apreciou e aprovou seu protocolo de pesquisa registro CEP 09/04902 intitulado **"A aprendizagem e a socialização do conhecimento em uma instituição hospitalar"**.

Salientamos que seu estudo pode ser iniciado a partir desta data.

Os relatórios parciais e final deverão ser encaminhados a este CEP.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Rodolfo Herberto Schneider  
Coordenador do CEP-PUCRS

Ilmo. Sr.  
Prof. Nedio Seminotti  
FAPSI  
Nesta Universidade

PUC

**Campus Central**  
Av. Ipiranga, 6690 – 3º andar – CEP: 90610-000  
Sala 314 – Fone Fax: (51) 3320-3345  
E-mail: [cep@pucrs.br](mailto:cep@pucrs.br)  
[www.pucrs.br/prppg/cep](http://www.pucrs.br/prppg/cep)



HOSPITAL  
MÃE DE DEUS

**PARECER - Nº 343b/10**  
**COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA/HMD**  
**Porto Alegre, 08 de abril de 2010**

**Projeto de Pesquisa:** *“Aprendizagem gerencial e a socialização do conhecimento em uma instituição hospitalar”.*

**Data da Versão Final:** versão de 12 de fevereiro de 2010

**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido:** versão de 12 de fevereiro de 2010

**Termo de Autorização da Instituição:** datado de 12 de fevereiro de 2010

**Termo de Compromisso para utilização de dados:** datado de 12 de fevereiro de 2010

**Pesquisador Responsável:** Beatriz Martini Prange

**Instituição:** Hospital Mãe de Deus

**Área Temática:** Grupo III

**Considerando:**

1. O parecer 343/10, de 11 de março de 2010;
2. A correspondência da investigadora principal, de 29 de março de 2010;
3. O parecer dos relatores envolvidos na análise do referido projeto;
4. A apresentação, por parte da pesquisadora, do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido atualizado conforme as recomendações do CEP/HMD.

Diante do exposto, o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP, do Hospital Mãe de Deus, resolve pela Aprovação do referido projeto, ao entender que as pendências foram plenamente esclarecidas e/ou atendidas.

*Dr. Túlio Meyer Graziottin*  
Coord. Comitê de Ética em Pesquisas  
ABSC - Hosp. Mãe de Deus

Dr. Túlio Meyer Graziottin  
Coordenador do Comitê de Ética em Pesquisa do  
Hospital Mãe de Deus

**MODELO**  
**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado (a) participante:

Sou mestranda do curso de Pós-Graduação no PPG da Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do professor Dr. Nédio Seminotti, cujo objetivo é compreender como os gerentes aprendem e socializam o conhecimento em uma instituição hospitalar.

Sua participação envolve uma entrevista individual, que será gravada, se assim você o permitir. E a participação no grupo focal, com um encontro de no máximo noventa minutos, quando as questões levantadas e compiladas nas entrevistas individuais serão apresentadas para discussão em grupo, visando comparar os aspectos convergentes e divergentes da percepção dos sujeitos pesquisados sobre o tema da pesquisa.

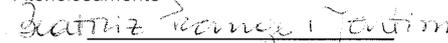
A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade não será revelada, pois serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a). Você receberá previamente a entrevista individual, e uma cópia do termo de consentimento livre e esclarecido, que será lido e assinado por você e pelo pesquisador, ficando uma cópia para cada parte. Este documento assinado e o material de pesquisa serão guardados pelos pesquisadores por um período de cinco anos, e após serão destruídos.

O tema pesquisado tem relevância científica e social para os sujeitos e a instituição da qual você faz parte, na medida em que o fenômeno estudado poderá elucidar como e de que forma os profissionais aprendem. E assim definir a implantação de novas ferramentas e métodos educativos, trazendo oportunidades de maior desenvolvimento profissional, e assim contribuindo para a produção do conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo(s) pesquisador (es) fone (051) 33203500 ramal 7747, ou pela entidade responsável – Comitê de Ética em Pesquisa da PUCRS, fone 3320 3345.

Atenciosamente

  
Beatriz Prange Martini  
Mestranda Matrícula: 09190937

Porto Alegre 26 março 2010

\_\_\_\_\_  
Prof Dr Nédio Seminotti  
Professor(a) supervisor(a)/orientador(a)

**Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.**

\_\_\_\_\_  
Nome e assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
Local e data

Comitê de Ética em Pesquisa  
ABRIL 2010