

Artigo: Aprendizagem Organizacional: da literatura ao mapeamento do serviço público municipal de saúde de Montes Claros, Minas Gerais, Brasil.

Autor: PADOANI, Martha Pompeu

Resumo:

As abordagens bibliográficas sobre aprendizagem organizacional tem sido de crescente interesse no assunto, tanto pelo desejo acadêmico de entender em que medida a formação inicial, a formação complementar e a experiência profissional contribuem para a qualificação das práticas de gestão, notadamente, neste artigo, no serviço público. Como parte integrante de uma pesquisa de doutorado, apresenta um mapeamento do serviço público municipal de saúde de Montes Claros, Minas Gerais, Brasil, para uma reflexão sobre os saberes e as competências organizacionais, frente aos desafios para a superação de problemas na gestão do Sistema Único de Saúde – SUS, observados seus princípios constitucionais de atenção a saúde a qualidade de vida dos usuários, capaz de mudanças e inovações a fim de promover a gestão da saúde pública.

Palavras-chaves: aprendizagem organizacional, saberes, competências, gestão de saúde pública, mudanças.

Abstract:

The approaches of literature on organizational learning has been of growing interest in the subject, both the academic desire to understand to what extent the initial training, further training and experience contribute to the qualification of management practices, notably, in this article, the public service . The part of the doctoral research presents a mapping of the public health service Montes Claros, Minas Gerais, Brazil, to reflect on the knowledge and organizational skills, the challenges to overcome problems in the management of the Unified Health System - UHS, its observed constitutional principles of health care services, the quality of life of users, and also the results of the health system, so changes and innovations promote the public health management.

Keywords: Organizational learning, knowledge, skills, management of public health changes.

Artigo: Aprendizagem Organizacional: da literatura ao mapeamento do serviço público municipal de saúde de Montes Claros, Minas Gerais, Brasil.

Este artigo faz uma reflexão bibliográfica sobre a aprendizagem organizacional e apresenta um mapeamento descritivo da força de trabalho localizada no serviço público de saúde da cidade de Montes Claros, Minas Gerais, Brasil, como parte dos estudos de doutorado desta autora cujo objetivo é analisar o funcionamento das organizações de saúde pública municipal e transporte público coletivo urbano, a fim de considerar a existência da aprendizagem organizacional mediada pelo conhecimento, pelos saberes e competências desenvolvidas nos constructos dos fazeres e experiências adquiridas. Observa-se um crescente interesse no assunto, tanto pelo desejo acadêmico de entender em que medida a formação inicial, a formação complementar e a experiência profissional contribuem para a qualificação das práticas de gestão, notadamente, neste estudo, no serviço público.

À *aprendizagem organizacional*, tema clássico da teoria das organizações, vincula-se ao conceito de inovação. Atualmente no campo teórico, segundo Fleury e Fleury (1995), os modelos de aprendizagem individual seriam sustentados por duas vertentes, uma delas, o modelo behaviorista, tem como foco principal o comportamento, considerado passível de ser observado e mensurado e cuja análise implica o estudo das relações entre eventos estimuladores, respostas, conseqüências. A outra, sustentada pelo modelo cognitivista, seria mais abrangente que o behaviorista, procurando explicar fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas. Este modelo considera dados objetivos, comportamentais e subjetivos e considera as crenças e percepções dos indivíduos como fatores que influem na percepção da realidade. Ambas as vertentes trabalham com representações e levam em consideração, o processamento de informações das pessoas (Fleury & Fleury, 1995).

Segundo os mesmos autores, as atuais abordagens da *aprendizagem organizacional* utilizam-se das duas vertentes já que envolvem tanto a elaboração de novos mapas cognitivos, que permitem que a organização compreenda melhor o que se passa nos ambientes interno e externo (abordagem cognitivista), como a definição de novos comportamentos como comprovação da efetividade do aprendizado (abordagem behaviorista).

Garvin *apud* Fleury e Fleury (1995) desenvolve um modelo de gestão para explicar como as organizações são capacitadas para criar, adquirir e transferir conhecimentos e *insights*. Segundo Fleury e Fleury, aquele autor identificaria cinco vias possíveis para a aprendizagem:

1. Resolução sistemática de problemas: compreendem os diagnósticos elaborados com uso de métodos científicos e com a utilização de dados para a tomada de decisão e, dados estatísticos para selecionar alternativas e proceder nas análises.

2. Experimentação: é a procura sistemática e teste de novos conhecimentos através do método científico. A experimentação seria motivada pelas oportunidades de desenvolver horizontes.

3. Experiência passada: baseia-se na compreensão e avaliação de situações de sucesso e fracasso da própria organização, seguida da divulgação dos resultados entre os membros participantes.

4. Circulação de conhecimento: divulgação ágil de novas propostas junto às diversas equipes de trabalho da organização, como meio de reforçar as decisões de modo ampliado e coletivo.

5. Experiências realizadas por outras organizações: refere-se à observação de experiências de outras organizações, compreendida como importante meio de aprendizagem

pela prática. Segundo o autor, cada indivíduo desenvolveria sua própria competência com treinamento e através de suas práticas.

No caso de organizações, a competência seria o *elo entre conhecimento e estratégia* (Sveiby, 1997), e, nesse sentido, seria a capacidade que uma organização teria para atuar em relação a outras organizações. O aprendizado pela prática ou pela tradição, presente em todas as profissões, aconteceria de forma automática, inconsciente e, apesar de gradual, seria eficaz, uma vez que, os conhecimentos não seriam apropriados de modo passivo.

As abordagens sobre organizações que aprendem, valorizam o potencial destas desenvolverem-se e adaptarem-se às mudanças, que estão cada vez mais rápidas. Senge (1990) considera a potencial capacidade *da organização que aprende* como um dos passos do processo de mudança, determinante que a organização tenha de fato, tomado a decisão de produzir e criar. O autor coloca em evidência a aprendizagem individual dentro das organizações e ainda coloca como necessárias duas formas de aprendizagem: uma delas, a *aprendizagem generativa*, que diz respeito à criação, e a outra, a *aprendizagem adaptativa*, para se referir à adaptação ao ambiente. Ainda segundo o autor existem cinco *disciplinas* fundamentais para o desenvolvimento de organizações capazes de 'aprender' generativa e adaptativamente:

1. Raciocínio sistêmico: conceituado como a estrutura conceitual, com o objetivo de ter clareza sobre o que acontece no conjunto das situações, para que se possa proceder nas adequações necessárias.

2. Domínio pessoal: entendido como a capacidade de os indivíduos da organização esclarecerem e buscarem a efetivação de suas próprias aspirações.

3. Modelos mentais: ideias cristalizadas acerca do olhar sobre o mundo e respectivos comportamentos individuais.

4. Objetivo comum: refere-se a ponto de encontro e busca de perspectivas futuras dos membros da organização, de modo a mobilizá-los conjuntamente.

5. Aprendizado em grupo: trata-se da compreensão comum entre os membros da organização, com o objetivo de homogeneizar conceitos e padrões no trabalho, formando assim, de fato, equipes.

Senge (1990) entende que a compreensão conjunta da realidade organizacional constitui ferramenta potencializadora do aprendizado que ele preconiza, de modo a acessar resultados na perspectiva esperada.

Cada indivíduo desenvolve um estilo de aprendizagem priorizando certas competências em detrimento de outras, assim Kolb (1997) propõe um *inventário de estilo de aprendizagem* para avaliar a motivação individual em relação a cada uma das competências. Segundo sua proposta, haveria seis categorias para indicar em que grau um indivíduo daria prioridade à abstração sobre a concretude e à experimentação sobre a reflexão.

A teoria de sistemas abertos de Von Bertalanffy e Kolb (1997) entende que as organizações aprenderiam a partir de suas interações com o ambiente e desenvolveriam estilos de aprendizagem semelhantes aos identificados para os indivíduos. As competências e os saberes seriam portanto identificados em detrimento de outros, formando assim, um somatório de aprendizagens para mensurar a capacidade organizacional. Este resultado constituiria finalmente na diferença de uma organização de outra, caracterizando seu estilo de aprendizagem e operacionalização.

Sveiby (1997) considera que o conhecimento é tácito, orientado para a ação, baseado em regras e está em constante mutação. Segundo este autor, aplicado ao caso do indivíduo na organização, o termo *conhecimento* seria menos adequado que o termo *competência*, a qual se constituiria a partir de cinco elementos mutuamente dependentes:

1. Conhecimento explícito: os fatos seriam assimilados através da educação formal.

2. Habilidade: como sendo a arte de *saber fazer*, o que envolveria a proficiência prática e seria adquirida por meio da própria prática e do treinamento.

3. Experiência: resultado da reflexão sobre acertos e erros vivenciados.

4. Julgamentos de valor: compreensão sobre o que é correto e a absorção consciente e inconsciente no processo do saber individual.

5. Rede social: resultado das relações com os outros no interior de um ambiente e de uma cultura mediada pela tradição, pelas práticas nesse meio estabelecidas.

O termo *competência* tal como utilizado por Sveiby (1997) tem um significado mais amplo do que o sentido de habilidade prática, pois a competência não seria passível de ser copiada, mas sim transferida pela prática. Segundo o autor, cada indivíduo desenvolveria sua própria competência com treinamento e através de suas práticas.

No caso de organizações, a competência, segundo Sveiby (1997), seria o *elo entre conhecimento e estratégia* e, nesse sentido, seria a capacidade que uma organização teria para atuar em relação a outras organizações. O aprendizado pela prática ou pela tradição, presente em todas as profissões, aconteceria de forma automática, inconsciente e, apesar de gradual, seria eficaz, uma vez que, os conhecimentos não seriam apropriados de modo passivo.

A *aprendizagem organizacional* vem sendo estudada com maior ênfase desde a década de noventa, embora presente há mais tempo na literatura sobre teoria econômica da firma e teoria das organizações, notadamente observado os pressupostos de valor agregados pelos processos qualificantes da aprendizagem, dos saberes às experiências das pessoas, da cultura organizacional às suas metas e objetivos. O cenário de incertezas e vulnerabilidades do mercado tem impulsionado as organizações na busca de respostas às demandas competitivas, através de mudança e inovações. (SOUZA, 2004).

De acordo com Bitencourt (2006), as organizações têm reconhecido a necessidade de agregar novos modelos mentais de gestão, para o enfrentamento de pressões e exigências do capital, com a valorização de soluções mais criativas, flexíveis e adaptáveis. Afirmar que um dos fatores que leva uma organização a “querer aprender” é a busca de alinhamento entre a organização e o seu ambiente, para a manutenção da competitividade e para a sobrevivência da empresa ao longo do tempo.

Busca-se compreender que estruturas organizacionais, que políticas de gestão de pessoas, que cultura, que valores, que tipos de liderança, que competências, que aspectos, enfim, podem favorecer ou obstaculizar processos de aprendizagem. (SOUZA, 2004).

Com alto valor explicativo e analítico, paradoxalmente, o conceito de *aprendizagem organizacional*, não se reverte facilmente em prescrições para a ação, deixando em aberto, na literatura acadêmica, a questão de como, afinal, promover aprendizagem organizacional (SOUZA, 2004).

Nessa busca, Dodgson (1993) afirma que a aprendizagem organizacional é como um meio para praticar a competitividade, a produtividade e a inovação num cenário de incertezas no mercado, mas por outro lado, de acesso ao uso das tecnologias. Afirmar ainda, que apesar do conceito de aprendizagem estar historicamente associado às análises econômicas do desenvolvimento de novas indústrias, tecnologias e programas de pesquisa e desenvolvimento, em âmbito mundial, tem-se uma releitura sobre os processos de mudança e respectivas etapas, a partir dos anos oitenta.

Neste contexto, nota-se na esfera pública, motivado pelas normas legais e consubstanciado pela necessidade de explicar e justificar os investimentos e os gastos públicos; a adoção de planejamento estratégico, o uso de ferramentas gerenciais direcionadas para o alcance de resultados, mediante indicadores.

Segundo Bertolin (2012), as mudanças mais recentes são desdobramentos do que ficou conhecido como Reforma do Estado, na década de 1990, cujo foco foi transpor o modelo de organização burocrático para o modelo gerencial. A tônica de tais mudanças era a

busca por um Estado mais eficiente, com menos hierarquia, descentralizado e que primasse pela qualidade, aproximando-se do cidadão, momento em que este passa a ser tratado como cliente (BRESSER-PEREIRA, 2003; PAES DE PAULA, 2005).

De acordo com Kisil (2002), o sistema de saúde brasileiro passou por transformações marcantes a partir dos anos 80, na consolidação do processo de expansão da cobertura assistencial formuladas pela Organização Mundial de Saúde – OMS, na Conferência Mundial de Saúde de Alma-Ata ocorrida em 1978, seguidas pelos princípios preconizados pelo Movimento da Reforma Sanitária em 1986. A Constituição Federal promulgada em 1988 estabelece o acesso universal e igualitário às ações e serviços de saúde, com regionalização, hierarquização, descentralização, com direção única em cada esfera de governo, participação da comunidade e atendimento integral, com prioridade para as atividades preventivas, sem prejuízo dos serviços assistenciais (KISIL, 2002).

Mendes, (2012) defende a idéia da implementação de redes de atenção a saúde (RASs), para a superação do problema que considera fundamental, do Sistema Único de Saúde – SUS, compreendido entre a situação de saúde e o sistema vigente de atenção a saúde. Defende ainda que os objetivos da RASs são capazes de melhorar os serviços de atenção a saúde, da qualidade de vida dos usuários, e também os resultados sanitários do sistema., portanto, mudanças e inovações capazes de promover a gestão da saúde pública.

As organizações capazes de inovações, qualificam-se a partir de pressupostos de aprendizagem, pois segundo Ramos (2002), faz-se necessária a interação das pessoas, ou seja, no caso das organizações públicas, dos servidores, no estabelecimento de acordos visando o alcance de objetivos comuns. As competências coletivas seriam então, por conseguinte, resultado do entendimento das competências e saberes individuais.

Os serviços de saúde são regulados pelo Estado e na esfera pública, são normatizados pelos princípios do Sistema Único de Saúde – SUS e respondem pela prestação de serviços à população em todos os níveis de complexidade, responsável pela promoção das condições de saúde, bem estar e qualidade de vida, no cumprimento das metas e objetivos organizacionais pactuados entre os órgãos afins. Nos dias atuais, pressionadas pelas exigências legais reguladoras, pela sociedade e pelos órgãos que normatizam, avaliam e credenciam este serviço, as organizações têm buscado adotar práticas de gestão capazes de responder com eficiência as demandas existentes.

Para a reflexão proposta, foi utilizada uma pesquisa de campo realizada no serviço público municipal de saúde, na cidade de Montes Claros, Minas Gerais, Brasil, entre os meses de janeiro e março do ano de 2010. Os métodos de investigação e análise utilizados para o estudo em desenvolvimento buscam aprofundar o conhecimento acerca das competências praticadas pelos serviços através dos atores inseridos em seus vários níveis de formação, quer sejam no ensino regular, quer sejam nas relações sociais ou mesmo na formação complementar.

Na pesquisa de campo utilizou-se o método com ênfase quantitativa, *Survey's*, transversal, o que tornou viável a inserção de questões abertas junto a um universo multidisciplinar composto por gestores e servidores (funcionários) de formação técnica e operacional, com questões correspondentes, através de roteiro estruturado.

Nas entrevistas buscou-se verificar o funcionamento do ambiente de trabalho e como são compreendidos pelos respectivos atores, os conceitos e experiências vivenciadas, a leitura que fazem da realidade que os cerca e a percepção sobre a organização em seu construto. Os roteiros foram distribuídos em três blocos: caracterização da organização, planejamento e gestão, a fim de subsidiar a compreensão desta autora sobre a participação das pessoas nos processos de gestão.

As questões que tratam do compartilhamento e troca das idéias desde o planejamento à intensidade de participação no processo de gestão, sobre o trabalho

multidisciplinar, deverão indicar como as relações dos níveis de aprendizagem apresentam-se nas organizações.

As entrevistas foram aplicadas em três níveis, segundo a estrutura organizacional dos serviços pesquisados: gestores, intermediários e técnico operacionais. Os gestores, localizados no topo da pirâmide, são os decisores das organizações – presidente, diretor, secretário municipal, membro de Conselho Deliberativo. Os intermediários compreendem o corpo de comando dos diversos serviços existentes, são pessoas que respondem por setores, divisões, seções, gerências e outros órgãos internos equivalentes, quer sejam de formação superior, pós-graduados ou mesmo de nível médio ou profissionalizante. Os técnicos operacionais representam a força de trabalho das organizações, localizados na base da pirâmide, de formação escolar dos diversos níveis, responsáveis pela execução de tarefas competentes à suas funções.

Para apoiar a descrição do problema, na fase de investigação, com vistas a consideração das variáveis encontradas, foi utilizada a técnica da *triangulação*, que permite a utilização da pesquisa quantitativa combinada com a pesquisa qualitativa; quando se tem dois pontos fixos ou referenciais sobre a questão, o terceiro ponto deverá ser da própria posição do investigador em relação àquele objeto em investigação. (GONÇALVES & MEIRELLES, 2004).

A análise interpretativa foi sustentada em três aspectos: a) nos resultados alcançados no estudo; b) na fundamentação teórica, revisão da literatura e c) na experiência pessoal do investigador (TRIVIÑOS, 1992 In: CARVALHO, 2004).

O mapeamento apresentado neste artigo é um recorte do segmento da saúde, composto pelas organizações 1 e 2 constantes nas tabelas analisadas. Foram entrevistadas 395 pessoas localizadas na estrutura das organizações, entre gestores, intermediários e técnicos operacionais. Foi considerada uma amostra com uma margem de erro de 5%, aplicada ao grupo de técnicos operacionais, num total de 350 pessoas respondentes, composto por profissionais de formação escolar de níveis superior, médio, profissionalizante e de ensino fundamental; 33 respondentes compõem o grupo de intermediários e 12 respondentes integram o grupo de gestores. Desse universo pesquisado 316 entrevistados são do segmento da saúde pública.

O estudo versou sobre questões referentes ao planejamento e a gestão de saúde afim de conhecer as ferramentas gerenciais utilizadas nas Unidades e na administração central do serviço, a existência ou não, de mecanismos estabelecidos para a promoção do aprendizado, eventos de promoção da interação e do conhecimento entre os grupos de trabalho. Buscou compreender se o processo é natural ou se há uma sistematização das práticas, apoiadas pelo conhecimento empírico, intuitivo ou, de modo formal.

As questões averiguaram se o processo da gestão é tratado a partir de *insights*, se é motivado por práticas rotineiras, norteadas pela pactuação com o SUS e políticas de governo, observado como age em relação aos protocolos existentes.

A parceria com outros serviços, a troca de experiência e seu respectivo registro, deverá levar a uma análise sobre o grau o aprendizado organizacional, qual complexidade implícita na lógica dos *insights* e protocolos.

Dentre as quatro organizações participantes do estudo, evidencia-se a Organização 1 que detém o maior número maior de participantes ouvidos, representada pelo Município de Montes Claros. Toda a distribuição de entrevistados respeitou a proporcionalidade e o porte das instituições envolvidas. Como esperado, o número de gestores e dirigentes em todas é reduzido e com quantidades aproximadas entre si.

Montes Claros está localizada na região norte do estado de Minas Gerais/Brasil, de clima tropical semi-árido, quente e seco, conta com uma população de aproximadamente

400 mil habitantes¹ inclusa a população circulante, por tratar-se de cidade-pólo, devido a atração sócio-econômica e demandas de serviço de saúde e de ensino superior, sob os municípios desta região e sudoeste do estado da Bahia, que abrange uma estimativa de 2,5 milhões de habitantes. A renda per capita da população é de R\$ 245,43 por ano, abaixo da renda per capita de Minas Gerais, que é de R\$ 273,00 e acima daquela calculada para o Norte de Minas, que é de R\$ 133,00. O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal/IDHM é de 0,770, numa média estadual de 0,737, classificando-se no 227º no *ranking* nacional².

Montes Claros é referência regional na prestação de serviço público de saúde para procedimentos de média e alta complexidade, como também de atenção primária, mediante habilitação junto ao SUS, através do Programa de Pactuação Integrada-PPI, do qual se utilizam 101 municípios, que compõem 21 micro regiões. A rede municipal representada pela organização 1, com quadro de 2.590 servidores, compreende 61 unidades, sendo 51 na zona urbana e as demais na zona rural, distribuídas entre centros de saúde, equipes de Estratégia de Saúde da Família –ESF, hospital municipal, serviços especializados e atenção primária. A organização 2, também habilitada pelo SUS, presta serviços públicos de saúde através da atenção hospitalar e ambulatorial com a mesma abrangência e conta com um quadro total de 612 funcionários.

A seguir, são apresentados os dados do mapeamento e discussão dos resultados.

Tabela 1 - Organizações participantes e amostra pesquisada

	Técnico Operacional		Gestor		Intermediário	
	n	%	n	%	n	%
Organização 1	225	64,3	5	41,7	23	69,7
Organização 2	55	15,7	3	25,0	5	15,2
Organização 3	36	10,3	2	16,7	3	9,1
Organização 4	34	9,7	2	16,7	2	6,1
Total	350	100,0	12	100,0	33	100,0

Fonte: pesquisa de campo realizada em Montes Claros-MG/BRASIL, no período de fevereiro e março/2010.

As organizações de números 1 e 2 representam o segmento da saúde pública. As organizações de números 3 e 4 representam o segmento do transporte público coletivo urbano.

Tabela 2 - Gênero da amostra pesquisada

	Técnico Operacional		Gestor		Intermediário	
	n	%	n	%	n	%
Feminino	218	62,3	1	8,3	22	66,7
Masculino	132	37,7	11	91,7	11	33,3
Total	350	100,0	12	100,0	33	100,0

Fonte: pesquisa de campo realizada em Montes Claros-MG/BRASIL, no período de fevereiro e março/2010.

¹ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística/IBGE, 2013.

² Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento-PNUD, 2013.

Quanto ao gênero dos respondentes, é expressiva a participação do gênero feminino nos grupos técnico operacional (62,3%) e intermediário (66,7%), ao passo que no grupo de gestores este quadro se inverte com 91,7% dos seus integrantes do gênero masculino.

Tabela 3: Escolaridade

	Técnico operacional		Gestor		Intermediário	
	n	%	n	%	n	%
Pós-graduado	52	14,9	8	66,7	13	39,4
Superior	59	16,9	3	25,0	12	36,4
Médio	202	57,7	1	8,3	7	21,2
Fundamental	37	10,6	0	0,0	1	3,0
Total	350	100,0	12	100,0	33	100,0

Fonte: pesquisa de campo realizada em Montes Claros-MG/BRASIL, no período de fevereiro e março/2010.

Em relação à escolaridade, o ensino médio é o mais presente entre os integrantes do grupo técnico operacional (57,7%), enquanto os grupos gestor e intermediário têm concentração maior de graduados e pós-graduados. Registre-se que a parcela de pós-graduados no grupo gestor é maior (66,7%) que no grupo intermediário (39,4%).

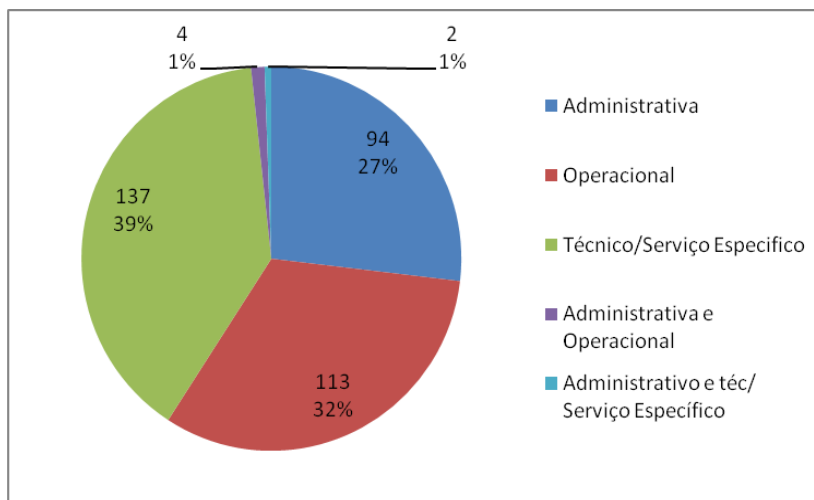
Tabela 4 - Faixa etária

	Técnico Operacional		Gestor		Intermediário	
	n	%	n	%	n	%
18 a 30 anos	133	38,0	1	8,3	10	30,3
31 a 40 anos	104	29,7	4	33,3	10	30,3
41 a 50 anos	70	20,0	5	41,7	7	21,2
51 a 60 anos	37	10,6	1	8,3	5	15,2
61 anos ou mais	6	1,7	1	8,3	1	3,0
Total	350	100,0	12	100,0	33	100,0

Fonte: pesquisa de campo realizada em Montes Claros-MG/BRASIL, no período de fevereiro e março/2010.

Quanto às idades, notou-se ampla concentração nas duas faixas etárias mais novas dentro deste estudo. Ainda que o grupo de gestores tenha a particularidade de 41,7% dos seus integrantes terem a idade no intervalo de 41 a 50 anos, todos os grupos tem menos que 20% de seus integrantes com idades superiores a 51 anos.

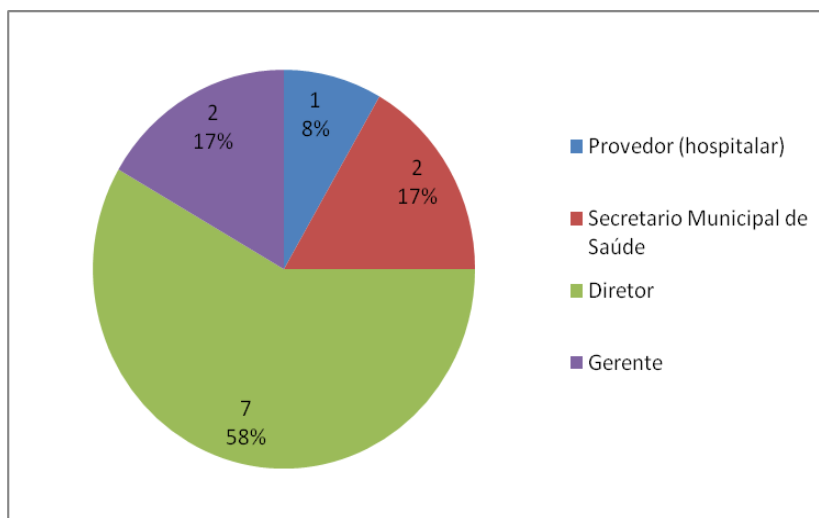
Gráfico 1 – Função do grupo Técnico Operacional



Fonte: pesquisa de campo realizada em Montes Claros-MG/BRASIL, no período de fevereiro e março/2010.

As funções dos técnicos operacionais estão distribuídas principalmente nos quadros Técnicos/Serviços específicos (39%); operacionais (32%) e administrativos (27%).

Gráfico 2 – Funções dos gestores nas organizações



Fonte: pesquisa de campo realizada em Montes Claros-MG/BRASIL, no período de fevereiro e março/2010.

Verifica-se que 58% dos gestores entrevistados ocupam a função de diretor, localizados no topo das pirâmides das organizações participantes.

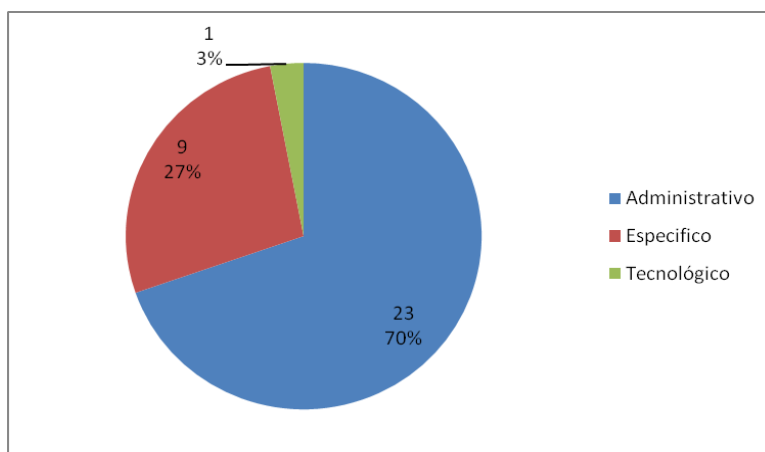
Tabela 5 - Vínculo dos gestores com a organização

	n	%
Proprietário	1	8,3
Contrato celetista ³	4	33,3
Contrato de prestação de serviço ⁴	4	33,3
Cargo Comissionado ⁵	3	25,0
Total	12	100,0

Fonte: pesquisa de campo realizada em Montes Claros-MG/BRASIL, no período de fevereiro e março/2010.

Registre-se que o proprietário identificado na tabela 5 representa o cargo de gestor da organização do transporte urbano coletivo; não objeto deste mapeamento, embora integre o universo pesquisado no estudo do doutorado.

Gráfico 3 - Setor coordenado pelo nível intermediário das organizações



Fonte: pesquisa de campo realizada em Montes Claros-MG/BRASIL, no período de fevereiro e março/2010.

O setor administrativo foi o principal espaço dos intermediários neste estudo com uma participação de 70% no grupo, seguido pelos lotados em setores específicos (27%).

Tabela 6 – Participantes da elaboração de planos e metas organizacionais e respectivo desenvolvimento, segundo o grupo respondente dos técnicos operacionais

	n	%
Direção	32	9,1
Direção e gerência	142	40,6
Direção, gerência e técnico operacional	176	50,3
Total	350	100,0

Fonte: pesquisa de campo realizada em Montes Claros-MG/BRASIL, no período de fevereiro e março/2010.

³ Vínculo trabalhista previsto na Consolidação das Leis do Trabalho-CLT, Decreto-Lei nº 5.452/1943 e alterações.

⁴ Vínculo temporário: art.37da Constituição da República Federativa do Brasil-CF, 1988 e alterações.

⁵ Livre nomeação da autoridade competente: art.37 da CF/1988 e alterações.

Quanto aos planos de metas, observou-se neste estudo com base nas informações do grupo técnico-operacional que a sua elaboração tem um diálogo em 50,3% dos casos, onde todos os grupos agem conjuntamente. Apenas 32 (9,1%) dos entrevistados citou uma participação exclusiva da direção na formulação de planos e metas.

Tabela: Frequência da elaboração dos planos e metas

	n	%
Anual	90	25,7
Semestral	42	12,0
Quadrimestral	6	1,7
Trimestral	11	3,1
Bimensal	9	2,6
Mensal	191	54,6
Anual e mensal	1	,3
Total	350	100,0

Fonte: pesquisa de campo realizada em Montes Claros-MG/BRASIL, no período de fevereiro e março/2010.

No tocante à periodicidade de discussão e formulação de planos e metas foi levantado que 54,6% ocorrem mensalmente, seguido pelo período anual com 25,7% dos casos informados.

Tabela 8 – Participação em reuniões segundo o grupo técnico operacional

	n	%
Sim	318	90,9
Não	32	9,1
Total	350	100,0

Fonte: pesquisa de campo realizada em Montes Claros-MG/BRASIL, no período de fevereiro e março/2010.

A participação em reuniões por parte dos entrevistados técnico-operacionais é expressiva, consistindo em 90,9% dos casos verificados.

Em relação aos níveis com os quais estes profissionais se reúnem, verifica-se na tabela 9, a seguir, que a maior parte é junto a sua gerência (16,6%), junto a diretoria/gerência e colegas (16,0%), ou ainda em maior escala junto a gerência e colegas (38,3%). Assim nota-se que é menor o grau de aproximação da diretoria nestes casos estudados.

Tabela 9 - Com quais níveis de gestão, o grupo técnico operacional participa da elaboração de planos e metas

	n	%
Diretoria	15	4,3
Gerência	58	16,6
Colegas	32	9,1
Diretoria/gerência e colegas	56	16,0
Gerência e colegas	134	38,3
Diretoria e colegas	9	2,6
Diretoria e gerência	14	4,0
Total	318	90,9
Não se aplica	32	9,1
Total	350	100,0

Fonte: pesquisa de campo realizada em Montes Claros-MG/BRASIL, no período de fevereiro e março/2010.

Transmissão de Decisões por parte do Gestor

Nas tabelas seguintes (10, 11, 12 e 13), demonstra-se percentualmente, como são transmitidas as decisões à equipe de trabalho, segundo o grupo de gestores.

Tabela 10 - Como são transmitidas as suas decisões - diretamente a meu(s) assessores

	n	%
Utilizada	2	16,7
Mais utilizada	6	50,0
Não utilizada	3	25,0
Total	11	91,7
Não se aplica	1	8,3
Total	12	100,0

Fonte: pesquisa de campo realizada em Montes Claros-MG/BRASIL, no período de fevereiro e março;2010.

Ao observar a transmissão de decisões por parte dos gestores, percebe-se que ocorre como mais utilizada em 50% dos casos em que flui diretamente aos seus assessores. No entanto este fato não ocorre, como sendo não utilizada em 25% dos casos verificados.

Tabela 11 - Como são transmitidas as suas decisões - diretamente ao supervisor ou encarregado do setor operacional responsável

	n	%
Média utilizada	5	41,7
Utilizada	1	8,3
Mais utilizada	3	25,0
Não utilizada	3	25,0
Total	12	100,0

Fonte: pesquisa de campo realizada em Montes Claros-MG/BRASIL, no período de fevereiro e março/2010

Registre-se que não há casos onde esta transmissão seja pouco utilizada, porém a situação mais comum é a média utilização (41,7%).

Tabela 12 - Como são transmitidas as suas decisões - diretamente para o funcionário executor

	n	%
Pouco utilizada	6	50,0
Utilizada	1	8,3
Mais utilizada	2	16,7
Não utilizada	3	25,0
Total	12	100,0

Fonte: pesquisa de campo realizada em Montes Claros-MG/BRASIL, no período de fevereiro e março;2010.

A modalidade de transmissão das decisões diretamente para o funcionário executor é pouca utilizada, segundo 50% dos respondentes e, 25% informaram que não fazem uso deste expediente. Nota-se a condução das decisões tomadas através da estrutura hierárquica gerencial existente.

Tabela 13 - Como são transmitidas as suas decisões - diretamente para os diretores ou gerentes responsáveis por aquela unidade ou serviço

	n	%
Pouco utilizada	1	8,3
Média utilizada	1	8,3
Utilizada	2	16,7
Mais utilizada	6	50,0
Não utilizada	2	16,7
Total	12	100,0

Fonte: pesquisa de campo realizada em Montes Claros-MG/BRASIL, no período de fevereiro e março;2010.

De acordo com os gestores ouvidos, a transmissão das decisões segue diretamente para os responsáveis pela unidade ou serviço como mais utilizada em 50% dos casos. Apenas 1 gestor (8,3%) citou a transmissão direta das decisões como pouco utilizada em sua organização.

Visões do Intermediário

Tabela 14 - As macro-estratégias são comunicadas para todos os níveis organizacionais

	n	%
Sim	29	87,9
Não	4	12,1
Total	33	100,0

Fonte: pesquisa de campo realizada em Montes Claros-MG/BRASIL, no período de fevereiro e março;2010.

As macro-estratégias desenvolvidas nas organizações avaliadas neste estudo repercutem para todos os níveis organizacionais de acordo com 87,9% dos intermediários ouvidos.

Tabela 15 - Como as informações são compartilhadas

	n	%
Comunicado formal	7	21,2
Reuniões	14	42,4
Contatos informais	2	6,1
Comunicado Formal e Reuniões	5	15,2
Comunicados Formal/Reuniões/Contatos Informais	3	9,1
Reuniões e Contatos informais	2	6,1
Total	33	100,0

Fonte: pesquisa de campo realizada em Montes Claros-MG/BRASIL, no período de fevereiro e março;2010.

Quanto ao compartilhamento das informações, as reuniões são a via exclusiva mais comum, estando presentes nos relatos de 42,4% dos intermediários ouvidos, surgindo também como via, através de comunicados formais e contatos informais, em outros 36,4% dos casos.

Tabela 16 - Conhecimento sobre a existência de programa de capacitação de pessoal, segundo os respondentes de nível intermediário

	n	%
Tem conhecimento	27	81,8
Não tem conhecimento	5	15,2
Total dos respondentes	32	97,0
Não responderam	1	3,0
Total	33	100,0

Fonte: pesquisa de campo realizada em Montes Claros-MG/BRASIL, no período de fevereiro e março/2010.

Do grupo de comando, que são os respondentes de nível intermediário, 81,8% afirmaram que as organizações contam com algum programa de capacitação de pessoal, o que demonstra um esforço do serviço público em qualificar sua equipe através da educação permanente.

Constatou-se no funcionamento do serviço público de saúde de Montes Claros, a prática do planejamento em equipe⁶, a condução das decisões tomadas através da estrutura hierárquica gerencial existente⁷ e a participação do grupo técnico operacional em reuniões⁸.

⁶ Tabela 09.

⁷ Tabelas 10, 11, 12 e 13.

⁸ Tabela 15.

Verificou-se a existência da transmissão de informações e diálogo por meio de reuniões e interação no ambiente de trabalho, assim como, a comunicação para todos os níveis organizacionais sobre as macro estratégias⁹, o que demonstra o compartilhamento de informações. Segundo a literatura, estas competências gerenciais compreendem um dos principais elementos da Aprendizagem Organizacional.

Como mapeamento descritivo, ressalta-se que a generalização das conclusões é limitada para uma reflexão sobre os saberes e as competências organizacionais. Os resultados alcançados contribuem para a análise da aprendizagem organizacional nas práticas de gestão dos serviços públicos de saúde e de transporte coletivo urbano de Montes Claros/MG-Brasil, objeto dos estudos de doutorado em curso. Espera-se que este estudo possa colaborar com outros trabalhos voltados para o construto de ações gerenciais e de decisores, no norteammento dos serviços públicos comprometidos com a promoção do bem estar e qualidade de vida da sociedade.

Referências Bibliográficas:

ARGYRIS, C. ; SCHON, D. A. Organizational Learning: A theory of action perspective, Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

BERNARDES, Maria Elisa Brandão: Tese de mestrado “ Learning Organizations em empresa brasileira: um estudo de caso”. UFMG, Belo Horizonte, 1999.

Brasil. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Os avanços da reforma na administração pública: 1995-1998. Brasília: MARE, 1998.127 p. cadernos MARE da reforma do Estado; c. 15)

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

GIL, Antonio Carlos: Como elaborar projetos de pesquisa. 4e.São Paulo, Atlas, 2002.

GONÇALVES, Carlos Alberto e Meirelles, Anthero de Moraes: Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo, Atlas, 2004.

Hedberg, Bo (1981), “How organizations learn and unlearn”, em P. C. Nystrom e W. H.Starbuck (orgs.), Handboook of Organizational Design, Londres, Oxford University Press, pp. 8-27.

KISIL, Marcos: Gestão da Mudança Organizacional, v 4 , Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998 Série Saúde & Cidadania.

MENDES, Eugênio Vilaça. As redes de atenção à saúde. / Eugênio Vilaça Mendes. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2012.

NOGUEIRA, Fernanda Maria Duarte: Tese de doutorado “Decisores Hospitalares – Necessidades Formativas e Informativas”. UTAD, Vila Real, Portugal, 2004.

⁹ Tabelas 14 e 15

PARENTE, Cristina. Conceitos de Mudança e Aprendizagem Organizacional: Contributos para a análise da produção de saberes. Conceitos de mudança e aprendizagem organizacional: contributos para a análise da produção de saberes. Sociologia, Problemas e Práticas, Oeiras, n. 50, jan. 2006 .

PERROTTI, Edoardo: Tese de mestrado “Estrutura organizacional e gestão do conhecimento”. USP, São Paulo, 2004.

PUHL, Paulo: tese de mestrado “Aprendizagem organizacional como ferramenta de competitividade nas empresas dos Irmãos Seibert & Cia Ltda”. Universidade Federal de Santa Maria, 2006.

RAMOS, Marise Nogueira. A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação? 2.ed, São Paulo, Cortez, 2002.

SENGE, Peter. A Quinta Disciplina - Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem. São Paulo, Bestseller 1990.

SOUZA, Yeda Swirski: ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM OU APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL. Artigo: RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2004

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