

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: ESTUDO BASEADO NAS CINCO DISCIPLINAS DE PETER SENGE APLICADO EM INSTITUIÇÕES HOSPITALARES

Miriam Maira Mayer (unemat)

miriam_maira@hotmail.com

PRISCILA PELEGRINI (UNEMAT)

priscila_pelegrini@hotmail.com

Salli Baggenstoss (UNEMAT)

sallibaggenstoss@gmail.com

Ronald Tavares Pires da Silva (UNEMAT)

olhaolha@olhaolha.com.br



Este estudo tem por objetivo verificar a existência da gestão de aprendizagem organizacional em instituições hospitalares em um Município no Norte do Estado de Mato Grosso, por meio da manifestação das Cinco Disciplinas, modelo desenvolvido por Peter Senge. As disciplinas de Senge (domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico), são instrumentos para gerar inovação, auxiliar na promoção de mudanças e incentivar a melhoria contínua nos processos organizacionais. É por meio das Cinco Disciplinas que podem se formar organizações de aprendizado, e assim, ampliar a capacidade de criar os resultados almejados. Nos aspectos metodológicos, este estudo classifica-se em descritivo, sendo um estudo de caso de natureza qualitativa. A análise foi desenvolvida em instituições hospitalares e contou com a participação dos seus gestores. O método para coleta de dados foi o questionário, sendo que a interpretação foi realizada por meio de gráficos e tabelas comparativas entre as instituições. Como resultados constatou-se que as instituições hospitalares manifestam as Cinco Disciplinas (5D), em menor ou maior grau, demonstrando um ambiente organizacional que promove a aprendizagem.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional; Cinco Disciplinas; Instituições hospitalares; Gestão; Conhecimento

1. Introdução

As transformações no mundo ocorrem de maneira acelerada e, principalmente, as organizações precisam se adaptar ao ritmo do século XXI. As mudanças ocorrem por meio de um fluxo de informações constantes. Desta maneira, as empresas devem utilizar os conhecimentos disponíveis para se reciclarem, inovarem; é preciso aprender e desaprender, mantendo a organização atualizada e com rotinas adequadas que as levem a alcançar seus objetivos organizacionais e ainda, as conservem competitivas ao mercado.

Introduzir uma mudança organizacional por meio da aprendizagem organizacional (AO), é muito mais trabalhoso do que apenas inserir transformações tecnológicas. A mudança efetiva suscita alterações nos processos de negócios, hierarquia e forma de controle. Organizações rígidas podem sofrer um transcurso árduo para substituir processos organizacionais obsoletos e incorporar inovação.

Na era da informação e do conhecimento, é essencial que a aprendizagem organizacional seja utilizada como ferramenta para direcionar as organizações aos seus objetivos, dado o cenário atual de grande competitividade entre as empresas. A aprendizagem pode ocorrer em nível individual ou em grupo. Esse conhecimento traduzido em ações práticas para a organização, pode ser advindo de teorias ou exemplos.

Com ênfase na aprendizagem organizacional, o autor Peter Senge (2013) delimitou Cinco Disciplinas (5D), para as organizações. Estas disciplinas podem ser consideradas como caminhos a serem seguidos pelas organizações a fim de se tornarem *Learning Organization* (Organização de Aprendizagem). São elas (5D): Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizagem em Equipe e Pensamento Sistêmico.

O conhecimento, precisa ser entendido como uma ferramenta que auxilia na formação da cultura da aprendizagem, valendo-se de práticas internas, o aprendizado é referenciado às pessoas da organização influenciando-as positivamente. Espera-se que o saber seja transformado em ações que tragam soluções, e que a rotina de trabalho seja otimizada, aumentando assim a produtividade.

As organizações hospitalares também têm sido afetadas pelo momento de grande fluxo de conhecimento e tecnologia. O trabalho na área da saúde é classificado como setor de serviços. A atuação no trabalho não gera um produto final, mas um serviço (intangível). O

produto serviço é inerente ao processo que o produz. Ocorrem diversos processos no ambiente hospitalar como consultas médicas, cirurgias, atendimentos emergenciais e diversos procedimentos, e para cumprir com todas as atividades pertinentes ao hospital é preciso ter recursos adequados para isso, exemplos: conhecimento, pessoas e materiais. O recurso principal para execução dos processos na área da saúde é o conhecimento. Destarte, a problemática pertinente se apresenta: como ocorre a gestão de aprendizagem organizacional em Instituições Hospitalares, relacionando ao modelo da Quinta Disciplina de Peter Senge?

Dessa maneira, este estudo tem por objetivo determinar a compreensão e assimilação por parte dos gestores sobre o tema aprendizagem organizacional nas Instituições hospitalares, verificando se as disciplinas de Peter Senge, são aplicadas nessas Instituições. Ainda, busca-se também averiguar as ações voltadas para aprendizagem e quais os fatores que a influenciam.

Para alcançar aos objetivos definiu-se que esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, sendo um estudo de caso de natureza qualitativa e quantitativa. O instrumento utilizado para coleta de dados foi o questionário com perguntas abertas e fechadas, e para interpretação dos dados quantitativos são empregados gráficos e aos dados qualitativos utilizam-se tabelas comparativas entre as Instituições.

2. Considerações sobre a Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional (AO), tem sido percebida nos últimos anos pelas organizações como um meio de manter ou criar competitividade, produtividade e inovação no mercado inconstante e acirrado. Essa ferramenta é um meio de organizar e conceber novos conhecimentos, modificando a rotina organizacional, processos e a cultura. A eficácia organizacional é estruturada por intermédio do desenvolvimento e aproveitamento das competências dos indivíduos nas organizações. À visto disso, a AO deve ser valorizada pelo aspecto dinâmico e integrador que ela proporciona as organizações (ANTONELLO, 2005).

Peter Senge (1990) é referencia na teoria da aprendizagem organizacional, com a obra "A Quinta Disciplina". O autor enfatizou a melhoria de desempenho e de competitividade nas organizações com diversos conceitos da Administração aliados ao processo da aprendizagem. Senge (1990) descreve em Cinco Disciplinas que, por meio delas, a organização adquire conhecimento e alcança o aprendizado organizacional, tornando-se organização de

aprendizagem. As disciplinas são: domínio pessoal, modelos mentais, aprendizado em equipe, visão comum e raciocínio sistêmico (TAKAHASHI, 2007).

2.1 A Quinta Disciplina (5D) – Obra de Peter Senge

Peter Senge (2013) ao iniciar sua obra “A Quinta Disciplina” (livro: primeira edição 1990), aponta que as ideias apresentadas nessa literatura, servem para acabar com a ilusão de que o mundo é feito de forças separadas, sem relação entre si. Quando se percebe que os fatores estão todos interligados, a organização pode finalmente se tornar uma “organização que aprende”. A organização que aprende é composta por pessoas que expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados esperados, que estão dispostas a mudar seu padrão de pensamento, enfim, as pessoas aprendem a aprender juntas.

A aprendizagem organizacional originou-se para lidar com mudança contínua. Maximiano (2006) aponta que para Peter Senge as organizações devem estar em constante aprendizado. Para conduzir e auxiliar nesse processo de aprendizagem Senge instituiu as 5D. As organizações por natureza possuem características que incapacitam a aprendizagem. Nesse contexto, as disciplinas servem para combater essas dificuldades.

As Cinco Disciplinas são consideradas por Senge (2013) como “tecnologias componentes” que estão convergindo para inovar as organizações que aprendem. Cada disciplina é importante individualmente, mas também estão interligadas para garantir o sucesso uma das outras, para tanto é relevante que se estude cada uma delas. A seguir, serão descritas individualmente as 5D.

3. Aspectos metodológicos

A pesquisa pode ser classificada quanto aos objetivos como descritiva. A partir dos elementos teóricos alçados nesse estudo, a pesquisa descreve como ocorre a aprendizagem nas Instituições analisadas e verifica a ocorrência das Cinco Disciplinas (5D) de Peter Senge nas perspectivas de natureza quantitativa e qualitativa.

A pesquisa foi realizada com gestores de duas instituições hospitalares particulares, que por motivo de confidencialidade, serão denominadas como instituição hospitalar A (IHA), e instituição hospitalar B (IHB), situadas em um Município localizado na região Norte no

Estado de Mato Grosso, no ano de 2016. Para o levantamento de dados foi utilizado como instrumento o questionário com perguntas abertas e fechadas. Respectivamente, análise de conteúdo e interpretação estatística caracterizando tanto, por naturezas qualitativas como quantitativas.

Em relação ao método empregado trata-se de um estudo de caso. O estudo foi desenvolvido em duas instituições do mesmo setor. Para se conhecer mais profundamente o fenômeno investigado utilizou-se do questionário com perguntas abertas e fechadas.

O questionário foi aplicado junto aos dois gestores das instituições hospitalares participantes (o município possui três hospitais particulares, porém um não aceitou participar do estudo). Tal instrumento de coleta de dados, foi composto por 10 questões para definir informações básicas do indivíduo (sexo, idade, formação profissional – perfil do entrevistado) e sobre a instituição (data de fundação, número de funcionários). Houve, complementarmente, 13 questões mistas que buscaram à compreensão sobre o tema aprendizagem organizacional.

Além disso, o questionário possui uma última etapa que apresenta quarenta questões fechadas, adaptado do modelo de Eyng (2006) com base nas Cinco Disciplinas (5D) de Peter Senge. O intuito desta etapa é verificar se as 5D estão presentes na organização por meio do percepção do gestor sobre atitudes aplicadas ao contexto. As questões sobre as disciplinas estão distribuídas aleatoriamente, mesclando as 5D para não indução de resposta. Já na última etapa do questionário se buscou mensurar as atitudes dos gestores. Como avaliação, fez-se o uso da escala *Likert*.

4. Resultados e discussões

4.1 Histórico Instituições Hospitalares

A IHA foi fundada no ano de 1995 e, atualmente possui 34 funcionários ativos, com turno de trabalho ininterrupto (24 horas). A organização preza pelo atendimento embasado na ética hospitalar e na responsabilidade social. Classificada como de âmbito privado e oferta à população os serviços de cirurgia geral, clínica médica, clínico geral, ginecologia e obstetrícia, nutricionista, otorrinolaringologista e pediatria.

A IHB foi instituída em dezembro do ano de 1979, sendo a primeira unidade hospitalar no Município. Suas atividades voltavam-se para atendimentos privados. Atualmente possui 134 funcionários ativos, e seu turno de trabalho é ininterrupto (24 horas).

Tem como finalidades preventiva e curativa, oferecendo serviços de cirurgia geral, clínica médica, atendimento emergencial, clínico geral, ginecologia e obstetrícia, ortopedista, oftalmologia, endocrinologista, gastroenterologista, pediatra, psicologia, dermatologia.

Ainda, sobre o perfil dos gestores, ambas são do gênero feminino, possuem mais de 40 anos, estão no cargo a mais de 05 anos e possuem formação acadêmica voltada para de saúde e gestão. Desta maneira, subentende-se que podem compreender sobre a importância da gestão nas organizações, e que a aprendizagem e mudança organizacional fazem parte do processo de melhoria contínua que deve existir nas organizações hospitalares.

4.2 Aprendizagem Organizacional sob a Perceptiva dos Gestores

Os gestores foram questionados sobre a compreensão pessoal a respeito do conceito de aprendizagem organizacional. A questão possuía oito alternativas e foi solicitado que respondessem por ordem de relevância, sendo 1 mais relevante e 8 menos relevante. As opções fornecidas foram os principais conceitos sobre aprendizagem organizacional dos autores mais relevantes para a teoria.

Avaliando-se as respostas das gestoras, constatou-se que a gestora da IHA os conceitos considerados como mais relevantes são dos autores Duncan e Weiss (1979), que apontam a aprendizagem organizacional como um processo que relaciona ação e resultados e o efeito desse processo no ambiente organizacional. De maneira contrária na percepção da gestora da IHB, esse conceito é o menos relevante entre os demais.

Para a gestora da IHA o conceito de Fiol e Lyles (1985), que elucida aprendizagem organizacional como o processo de aperfeiçoar ações por meio de melhor compreensão e conhecimento sobre as atividades organizacionais, é considerado como o segundo mais relevante. A gestora da IHB compreende que este conceito é o terceiro mais relevante.

Cyert e March (1963) definem aprendizagem organizacional como o comportamento adaptativo das organizações. Essa alternativa para a gestora A é a alternativa menos relevante entre as demais. Para a gestora B, essa conceituação é a mais relevante entre as alternativas expostas.

Com base nos estudos conceituais teóricos de Peter Senge (2013), que compreende aprendizagem organizacional como o meio de testar continuamente a experiência pessoal e transformar essa experiência em conhecimento, acessível a toda organização e pertinente ao

seu propósito central. A compreensão das gestoras corrobora esta alternativa, considerando-a como a quinta mais relevante entre os conceitos.

Após a questão sobre a compreensão da aprendizagem foram arguidas sobre qual a relevância da AO às instituições com as alternativas: muito importante, importante, indiferente, pouco importante e nada importante. Ambas as gestoras, IHA e IHB, compreendem que aprendizagem organizacional para as instituições hospitalares é uma ferramenta muito importante.

Para assimilar se a instituição utiliza práticas de AO baseadas na obra de Peter Senge (2013), elaborou-se um quadro com dez opções, que tem base nas Cinco Disciplinas (domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico). São apresentadas duas alternativas por disciplina e uma última alternativa com “nenhuma das práticas descritas”, se caso nenhuma das práticas citadas fossem utilizadas pela organização; ainda, poderiam ser marcadas quantas alternativas fosse julgado pertinente. Observar o Quadro 01 com respectivos resultados.

Analisando-se os comparativos referenciados no Quadro 01, pode-se inferir que a gestora da IHA assinalou as duas alternativas sobre as disciplinas domínio pessoal, visão compartilhada e aprendizagem em equipe. Na disciplina modelos mentais a gestora A respondeu apenas uma das alternativas e sobre a disciplina do pensamento sistêmico não apontou nenhuma das alternativas. A gestora da IHB sinalizou para todas as alternativas sobre as práticas de aprendizagem.

Quadro 01: Práticas de Aprendizagem Organizacional com base nas Cinco Disciplinas de Peter Senge

Quais práticas de Aprendizagem Organizacional descritas abaixo são utilizadas pela Instituição?	IHA	IHB
Incentivo aos colaboradores para que desenvolvam suas visões pessoais, com contínuo esclarecimento do que realmente é importante e para que compreendam a realidade atual com maior clareza e objetividade. (Domínio Pessoal)	X	X
Incentivo aos colaboradores para que desenvolvam competências, habilidades, crescimento espiritual e criatividade. (Domínio Pessoal)	X	X
Estimular o abandono de modelos mentais obsoletos (ideias profundamente arraigadas que influenciam nossa maneira de encarar o mundo). (Modelos Mentais)		X
Incitar a adoção de modelos mentais atuais que conduzam os colaboradores a se defrontar com um problema específico e resolvê-lo. (Modelos Mentais)	X	X
Desenvolvimento nos colaboradores de um senso de comunidade que permeia a organização e dá coerência a diversas atividades, criando um interesse em comum para as pessoas dentro da organização. (Visão Compartilhada)	X	X
Criação de uma identidade organizacional comum, através de compartilhamento de propósitos, visão e valores. (Visão Compartilhada)	X	X
Processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam. (Aprendizagem em Equipe)	X	X
Desenvolvimento de um ambiente cooperativo, para que os grupos de trabalho evoluam, possibilitando ao grupo ser mais inteligente do que cada um de seus integrantes individualmente. (Aprendizagem em Equipe)	X	X
Aperfeiçoamento do raciocínio sistêmico, para que em vez de enxergar apenas o que está próximo do observador, se compreenda todas as perspectivas que envolvem a organização. (Pensamento Sistêmico)		X
Desenvolvimento de conhecimentos e instrumentos para mostrar as modificações que devem ser feitas para melhorar o conjunto como um todo, independentemente de sua complexidade. (Pensamento Sistêmico)		X
Nenhuma das práticas descritas.		

Fonte: Autores (2016)

Percebe-se que a IHA ainda está estabelecendo a cultura da aprendizagem organizacional, também, trata-se de uma empresa de pequeno porte que entrou no mercado posteriormente. Na IHB contou-se pelas respostas, que a cultura da aprendizagem organizacional está estabelecida. Sabe-se que essa é uma organização de grande porte e, está há mais de trinta anos estabelecida no município.

O pensamento sistêmico é considerado por Senge (2013) a disciplina integradora. Nessa perspectiva, constata-se que a IHA não utiliza-se de todas as práticas de aprendizagem

conforme o modelo das Cinco Disciplinas, principalmente o pensamento sistêmico, considerada por Senge (2013) a principal disciplina.

Outro elemento evidenciado foi à existência de ações para incentivar a AO. Notou-se que a IHA, não desenvolve nenhuma ação para incentivar, corroborando com as constatações de que a AO, está em construção nesta instituição. Entretanto a gestora da IHB afirmou que utiliza ações para incentivo da aprendizagem, tais como treinamentos e conversação contínua com os colaboradores. Acrescentadamente, examinou-se a existência de ações para retenção de conhecimento: a gestora A indica que a organização não desenvolve ações, porém a IHB utiliza ações como: reciclagens, treinamentos, emprego de manuais e utilização do POP (procedimento operacional padrão).

O processo de mudança é considerado como um dos aspectos associados à aprendizagem organizacional. Por esse motivo, informações foram analisadas sobre como ocorre esse processo. Verificou-se que na IHA os funcionários costumam reagir com receio às mudanças, mas com o tempo cria-se segurança, por isso a direção está sempre presente durante os processos como forma de facilitar a transição. A IHB atestou que, a princípio, há resistência, mas raramente as mudanças não são implantadas. Por isso, há um trabalho de persuasão e explicação das necessidades de se implantar a mudança e assim elas são aceitas.

Verifica-se que as respostas de ambas empresas, são similares, com frequência os colaboradores apresentam resistência à mudança, mas com o acompanhamento adequado elas podem ser implantadas nas organizações. O processo de mudança faz parte da AO, pois é o meio para adaptação a novos cenários.

4.3 Constatação das Cinco Disciplinas de Senge

Esta etapa consiste na verificação da existência das Cinco Disciplinas, com base nas respostas dos gestores sobre as atitudes. Nesta análise as questões não são consideradas individualmente, são avaliadas em conjunto por disciplina. As assertivas foram dispostas de maneira aleatória para evitar indução de respostas, conforme Quadro 02.

No questionário direcionado as entrevistadas foram solicitadas que marcassem em cada atitude apenas uma alternativa. Para essa análise foi utilizada a Escala *Likert*, e os índices que representam as respostas das gestoras sobre a incidência das Cinco Disciplinas de Peter Senge nas organizações.



Quadro 02: Atitudes Separadas por Disciplinas

Disciplinas	Questões
Domínio Pessoal	02 - Sou consciente de minhas qualidades e defeitos. 08 - Eu tenho tudo planejado o tempo todo. 12 - Critico a minha forma de trabalhar, buscando melhorias. 14 - Sou profundamente curioso, buscando melhorias em tudo o que faço. 20 - No desenvolvimento de minhas atividades atuo de forma consciente de acordo com minhas crenças e valores. 26 - Possuo senso abrangente e profundo de responsabilidade pelo meu trabalho. 30 - Tenho uma visão clara do que é realmente importante para mim. 36 - Possuo objetivo e metas muito bem definidos para a realização de meus sonhos.
Modelos Mentais	03 - Ajusto-me facilmente às mudanças, ao ambiente e às circunstâncias. 07 - Ser reconhecido por meu trabalho é tão importante quanto receber meu salário. 10 - Aceito facilmente abrir mão de uma opinião já formada. 13 - Para tomar decisões tenho que estar seguro dos resultados. 17 - Ao lançar uma ideia ou ponto de vista, espero que ela seja compreendida e valorizada. 19 - Procuro aprender, inovando para produzir os resultados que realmente desejo. 25 - Em situações críticas busco ser empático, coloco-me no lugar do outro, antes de decidir. 39 - Eu possuo ideias e valores e em cima dos quais tomo todas as minhas decisões.
Visão Compartilhada	05 - Os objetivos da equipe de trabalho podem ser comuns aos meus objetivos. 11 - Concordo que as sugestões da equipe devem ser utilizadas e valorizadas pela empresa. 18 - Tenho consciência do que a organização espera de mim. 21 - Uma visão só é compartilhada na medida em que ela se integra às visões do grupo. 24 - Conheço a visão da organização e compartilho com minha equipe no dia-a-dia. 29 - Procuro trabalhar de maneira que minha equipe se sente encorajada a compartilhar suas próprias visões. 33 - Os interesses do grupo se sobrepõem aos meus interesses pessoais. 38 - Mesmo na diversidade de opiniões, o que me importa é a decisão tomada pela equipe.
Aprendizagem em Equipe	01 - Em situações complexas, procuro dialogar com colegas para solucioná-las. 06 - Quando encontro dificuldades para realizar uma tarefa, procuro auxílio com algum colaborador. 16 - Procuro me envolver nos problemas de outra área. 23 - Ouço e encorajo as pessoas a darem a sua opinião sobre o assunto tratado. 28 - Diálogo e discussão são potencialmente complementares nos trabalhos em equipe. 32 - Procuro ter o diálogo como principal ferramenta para o meu trabalho. 34 - Concordo que as equipes são formadas de pessoas que precisam umas das outras para a realização e sucesso do trabalho. 37 - Produzo mais e melhor quando trabalho em equipe do que individualmente.
Pensamento Sistêmico	04 - Trabalho como se fizesse parte de uma rede integrada na busca de um objetivo comum. 09 - Na minha percepção o mundo é uma rede integrada de relacionamentos. 15 - Considero meu trabalho importante, sinto-me como parte do todo. 22 - Possuo uma cultura que estimula a criatividade e a inovação. 27 - Procuro enxergar a organização como um todo e não como peças isoladas. 31 - Possuo uma definição clara que objetivos e metas se traduzem em bons resultados. 35 - Atualizo-me constantemente em busca da melhoria contínua. 40 - Procuro criar e mudar a realidade, de forma a obter os melhores resultados.

Fonte: Autores (2017)

Assim, constatou-se que atitude domínio pessoal visa uma mudança nos modelos mentais obsoletos, incentiva o controle das emoções e o desenvolvimento de visões pessoais. Para isso, a aprendizagem contínua faz parte do desenvolvimento da atitude pessoal. O domínio pessoal incentiva o aprofundamento e aprimoramento da visão pessoal.

A gestora A demonstra, mediante o resultado das atitudes, que concorda totalmente em 38% das assertivas, e concorda em parte em 50% e ainda discorda em parte sobre as atitudes em 12%. As opções indiferente e discordo totalmente não foram assinaladas pela gestora. Demonstra a incidência de 88% da disciplina domínio pessoal. Para gestora da IHB

concordou em 100% com as atitudes sobre a disciplina domínio pessoal, não assinalando nesta disciplina as opções indiferentes, discordo em parte e discordo totalmente. Sendo 63% de suas respostas como concordo totalmente e 37% como concordo em parte, demonstra sua compreensão da importância do desenvolvimento das habilidades pessoais.

Percebe-se que nas duas instituições a disciplina domínio pessoal é atestada com grandes porcentagens. Esse é o primeiro passo para o desenvolvimento da organização de aprendizagem, pois a aprendizagem ocorre por meio do envolvimento das pessoas, principalmente das pessoas conscientes de suas habilidades e deficiências que possuem suas visões claras e buscam a melhoria contínua em suas ações.

Sobre os modelos mentais, são concepções pessoais que influenciam a forma como as pessoas interagem com os elementos externos. Percebe-se nas repostas da gestora A que esses modelos podem ser difíceis de serem abandonados para que novos modelos possam ser instaurados, pois a mesma discorda totalmente em 12% das afirmações, discorda em parte em 38% e concorda totalmente em 50%. Desta maneira, a disciplina modelos mentais pode ser constatada em 50%, permitindo-se concluir que a organização ainda está implantando a cultura de aprendizagem. A gestora da IHB se revela menos conservadora em relação aos modelos mentais, apresentando assim maior incidência dessa disciplina. Essa gestora B discorda em parte em 12%, concorda em parte em 38% e concorda totalmente em 50%, demonstrando a ocorrência da disciplina em 88%. Por ser uma organização de grande porte, possui uma administração estruturada que incentiva a cultura da aprendizagem organizacional.

As visões compartilhadas são o resultado do interesse comum entre as pessoas, pois através delas surgem as equipes de trabalho engajadas em alcançar o objetivo proposto pela organização. Desta forma, a visão compartilhada pode ser inspirada por uma ideia, conecta as pessoas e as mantém unidas em busca de um propósito.

A representante IHA discorda totalmente em 12% das afirmações, discorda em parte em 13%, concorda em parte em 25% e concorda totalmente em 50% das assertivas. Portanto, apresenta 75% de incidência da disciplina visão compartilhada. A gestora da IHB discorda em parte em 25%, concorda em parte em 37% e concorda totalmente em 38%. Deste modo, totaliza 75% de manifestação da disciplina visão compartilhada. Percebe-se nessa disciplina a mesma manifestação para ambas, índice que demonstra que o trabalho em equipe incentivado por um objetivo em comum ainda está sendo desenvolvido.

O pensamento sistêmico deve ser incentivado nas organizações. As relações de trabalho são complexas e para lidar com tal complexidade é preciso entender a organização como um sistema, onde as ações individuais afetam o todo. O raciocínio sistêmico é a base para complementar as demais disciplinas. Todas elas envolvem mudança de mentalidade e habilidade para deixar de ver apenas as partes e ampliar a visão para o todo, mesmo que este seja complexo.

Sem o pensamento sistêmico, as outras disciplinas se tornam incompletas. Esta é a disciplina que integra as demais. Nessa disciplina, a gestora da empresa A demonstra a incidência de 100% da disciplina pensamento sistêmico. Em 25% das atitudes concorda em parte e 75% concorda totalmente. A gestora da empresa B discorda em 12% das atitudes, concorda em parte 38% e concorda totalmente em 50%. Demonstrando assim, a ocorrência de 88% da disciplina.

Assim, a síntese da manifestação das Cinco Disciplinas de Senge pode ser percebida em ambas as organizações sendo que na IHA das quarenta assertivas apresentadas, em 5% delas a gestora respondeu que discorda totalmente, em 17% discorda em partes. Não houve nenhuma resposta como indiferente. Em 20% concorda em partes e em 58% concorda totalmente. Totalizando assim 78% de incidência das Cinco Disciplinas. A IHB também apresentou alto índice de manifestação, pois nas quarenta atitudes apresentadas, os índices referentes às respostas foram: nenhuma resposta para discordo totalmente, em 12% discorda em parte, nenhuma resposta para indiferente, 38% para concordo em parte e 50% para concordo totalmente. Conclui-se com 88% de manifestação das Cinco Disciplinas.

Portanto, pode-se compreender o pensamento organizacional e verificar a postura das instituições a respeito da cultura de aprendizagem. Sabe-se que medidas específicas voltadas à aprendizagem organizacional são definidas pela diretoria, que então repassa para os seus colaboradores. E, por se tratar de instituições hospitalares, que trabalham na perspectiva da melhoria contínua, devem estar sempre atualizadas sobre os novos conhecimentos e técnicas disponíveis.

5. Considerações finais

O resultado da pesquisa demonstra a manifestação das disciplinas de Peter Senge nas atitudes dos gestores respondentes do questionário. A IHA apontou 78% e a IHB 88% de

incidência das Cinco Disciplinas de Peter Senge. As disciplinas estão presentes, em maior ou menor grau. Isso demonstra um ambiente organizacional que promove a aprendizagem organizacional. Ou seja, entende-se que se os gestores praticam as disciplinas nas instituições. Consequentemente, essa cultura é transmitida às demais pessoas da organização, identificando assim a ocorrência da gestão de aprendizagem em ambas as organizações.

O pensamento sistêmico é considerado por Senge como a pedra fundamental das demais. É a compreensão do cenário geral, a visão holística. A organização deve ser compreendida como um sistema que está totalmente interligado em suas partes. Nessa disciplina, a gestora da IHA se sobressaiu demonstrando 100% de incidência, a gestora B evidenciou 88% de manifestação da disciplina. Essa, sendo a disciplina fundamental, se manifestou com altos índices confirmando a existência da cultura e gestão da aprendizagem.

Buscou-se também, identificar a percepção dos gestores sobre o conceito de aprendizagem organizacional. Para a gestora da IHA, o conceito mais relevante foi o de Duncan e Weiss (1979), que aponta a AO como um processo que relaciona ação e resultados e o efeito desse processo no ambiente organizacional. De maneira oposta, para a gestora da IHB esse conceito é o menos relevante. Essa gestora demonstrou-se conservadora.

Para a gestora da IHB, o conceito mais relevante foi o de Cyert e March (1963) que define aprendizagem organizacional como o comportamento adaptativo das organizações. O conceito de Senge (2013) sobre a aprendizagem organizacional foi considerada como a quinta mais relevante para ambas às gestoras, entre oito conceitos apontados.

Contudo, os fatores considerados pelos gestores como influenciadores no desenvolvimento da aprendizagem nas organizações são percebidos pela gestora A como: a valorização do funcionário financeiramente, e também profissionalmente, a competição por funções entre os próprios colaboradores. Já para a gestora B indica que cultura, questões pessoais do trabalhador, postura dos gestores diante da mudança e da própria empresa, são os principais fatores que influenciam.

Assim sendo, conclui-se que o processo de aprendizagem influencia diretamente nas ações de mudança das organizações. A gestora da IHA citou que os funcionários reagem com receio às mudanças, mas com o tempo e troca de informações cria-se estabilidade e segurança. Por isso, a direção precisa estar sempre presente durante esses processos, para facilitar a transição. Já a gestora da IHB salienta que nos processos de mudança, a princípio, há resistência, mas raras são as vezes que não seja implantada devido à oposição. É um

trabalho de persuasão e explicação das necessidades de mudança aos funcionários, e então as mudanças são aceitas.

Destarte, a preocupação com o sucesso das organizações é progressiva. Os novos conhecimentos, as inovações tecnológicas, concorrência acirrada e a cultura global afetam diretamente o desempenho das empresas. Elas precisam se adaptar a nova realidade volúvel, e a aprendizagem organizacional surge como uma nova técnica de gestão a favor das organizações.

Referências

ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N. Teoria geral da administração – Das origens às perspectivas contemporâneas. – São Paulo: **M. Books do Brasil Editora**, 2007.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. et al. (Org.). Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: **Bookman**, 2005.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. A behavioral theory of the firm. New Jersey: **Englewood Cliffs**, 1963.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUNCAN, R.; WEISS, A. Organizational learning: implications for organizational design. **Research in Organizational Behavior**. v.1, 1979.

EYNG, Ivanilde Scussiato. O impacto das "Cinco Disciplinas" de Peter Senge na competitividade da empresa: o caso de uma rede de lojas do setor comercial. Dissertação (Mestrado) — **Universidade Tecnológica Federal do Paraná Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**. Ponta Grossa, 2006.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **The Academy of Management Review**. v. 10, n. 4, Oct., 1985.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. Administração: princípios e tendências. – São Paulo: **Saraiva**, 2003.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. – 6. ed. – São Paulo: **Atlas**, 2006.

NAKATA, Lina Eiko. As expectativas de aprendizagem nas organizações que buscam se destacar pelo clima organizacional. Dissertação (Mestrado): **Universidade de São Paulo**: São Paulo, 2009.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: NONAKA, I.. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: **Bookman**, 2008.

PUHL, Paulo. Aprendizagem organizacional como ferramenta de competitividade da empresa Irmãos Seibert & cia. Ltda. Dissertação de Mestrado. **Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)** – Santa Maria - RS, 2006.

SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina - A arte e prática da organização que aprende. – 29ª ed. – Rio de Janeiro: **BestSeller**, 2013.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em Instituições de ensino. Tese de Doutorado. **Universidade de São Paulo: São Paulo**, 2007.