

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR DO SUDOESTE DO PARANÁ

Odélia Azeredo ¹
Paula Regina Zarelli ²
Paulo Roberto Nogueira Chavarria ³

Área do conhecimento: Administração

Eixo temático: Administração de Pessoas, Comportamento, Gestão do Conhecimento

RESUMO

O presente artigo objetiva analisar o grau de aprendizagem organizacional enquanto determinante da estratégia de um hospital da região sudoeste do Paraná. Metodologicamente, este estudo caracteriza-se como estudo de caso de caráter exploratório e descritivo, com instrumento de coleta de dados questionário com perguntas fechadas, baseado em Watkins & Marsick (2011), aplicado a uma amostra de colaboradores do nível gerencial. Como principais resultados provenientes de análise qualitativa, destacam-se o respeito, o diálogo, a cooperação e a identificação em aprender entre os pesquisados. Percebe-se que alguns são identificados com o grupo a que pertence enquanto outros não são identificados com o mesmo. Consta-se ainda que a organização pouco incentiva a gestão do conhecimento como fator estratégico, ou seja, que as relações interpessoais são mais em nível de identificação pessoal, do que algo a ser construído de forma institucional. O conhecimento da organização por parte dos colaboradores é bastante dicotômico, alguns a conhecem, enquanto outros não têm conhecimento formalizado. Todavia, o conhecimento da organização pelos pesquisados é expressivo, o que demonstra que os esforços de aprendizagem organizacional são de caráter individual e não institucional, bem como há dificuldade de se trabalhar a gestão estratégica por não se ter o conhecimento institucionalizado.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional. Conhecimento. Organização hospitalar.

INTRODUÇÃO

Uma organização de negócios busca ser competitiva em seus processos gerenciais e também aprender com as situações do dia-a-dia, bem como buscar novos conhecimentos para inovar e se reinventar, neste contexto, pode-se inserir as organizações hospitalares.

Terra (2000) apresenta que são muitos os sinais de que o conhecimento, em suas várias formas, se tornou determinante para a competitividade tanto das organizações quanto dos países. No Brasil, o recurso “conhecimento” está tendo

¹ Graduada em Administração – Unioeste.

² Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC. przarelli@gmail.com

³ Doutor em Engenharia de Produção – UFSC. chavarria48@yahoo.com



crecente importância para a sociedade brasileira, mas por outro lado, o país ainda se encontra muito atrasado com relação aos países mais avançados. E, a recente abertura econômica está transformando, fortemente, a estrutura econômica do país e impondo importantes desafios às empresas brasileiras.

O autor afirma que uma análise setorial mais detalhada, por sua vez, mostra que, nos últimos vinte anos, setores intensivos em conhecimento vêm ganhando participação na economia nacional, enquanto setores com baixo valor agregado vêm perdendo participação na economia e despertando menor interesse dos grupos internacionais.

As organizações criadoras de conhecimento, para o autor, seriam aquelas que criam, sistematicamente, novos conhecimentos, disseminam-nos pela organização inteira e, rapidamente, os incorporam a novas tecnologias e produtos. Portanto, existem fortes evidências de que as organizações que focam sua gestão na criação, aquisição e compartilhamento do conhecimento têm maior probabilidade de conseguir bons resultados empresariais.

Um dos métodos que podem ser utilizados para alavancar o conhecimento nas organizações, segundo Angeloni (2005), é a aprendizagem organizacional, a qual pode ser entendida como a capacidade de criar novas idéias, multiplicada pela capacidade de generalizá-la por toda a organização. Dessa forma, corresponde à maneira pela qual constroem, mantêm, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina em torno de suas atividades e culturas, a fim de utilizar as aptidões e habilidades da sua força de trabalho de modo cada vez mais eficiente.

Diante desse conjunto de aspectos, este artigo objetiva analisar o grau de aprendizagem organizacional numa organização hospitalar do sudoeste do Paraná. Para isso, identifica o grau de aprendizagem individual, do grupo e organizacional.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Gestão do conhecimento

Para Nonaka (2000), os novos conhecimentos sempre se originam nas pessoas. Em cada caso, o conhecimento pessoal de um indivíduo se converteu em conhecimento organizacional valioso para a empresa como um todo. Assim a



conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas é a atividade central da empresa criadora do conhecimento. Esse processo de transformação ocorre continuamente em todos os níveis da organização. Portanto, existem duas formas de conhecimento: o explícito e o tácito.

O conhecimento explícito é formal e sistemático. Assim, é facilmente comunicado e compartilhado por meio específicos de produtos, fórmulas científicas ou programas de computador.

O conhecimento tácito é altamente pessoal. Por ser de difícil formalização, sua transferência para outros também é árdua. Para os autores, o ser humano pode saber mais do que é capaz de expressar.

Em Angeloni (2005) tem-se que o conhecimento tácito é o conhecimento implícito, interiorizado, difícil de ser articulado em palavras e, por consequência, difícil de ser transmitido, enquanto o conhecimento explícito é o conhecimento que se torna facilmente articulável, sendo passível de transmissão.

Os dois tipos de conhecimento são complementares, e as organizações precisam aprender a converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito. Nonaka e Takeuchi *apud* Pereira (2005) afirmam que “(...) quando há interação entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, surge a inovação”.

Para Nonaka & Takeuchi (1997) a base da criação do conhecimento organizacional é, portanto, a conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa. Dessa forma, para tornar-se uma empresa que gera conhecimento, a organização deve completar “a espiral do conhecimento”.





Figura 1 – Espiral do Conhecimento
Fonte: Nonaka & Takeuchi (1997).

Essa espiral demonstra que o conhecimento tácito deve ser articulado, e então internalizado para tornar-se parte da base de conhecimento de cada indivíduo dentro da organização. A espiral sempre começa novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização.

Conforme a espiral, pode-se afirmar que a criação do conhecimento é um processo contínuo, ou seja, sem fim. Na empresa criadora do conhecimento, para Nonaka (2000), todos esses quatro padrões (socialização, externalização, combinação e internalização) estão presentes, em constante interação dinâmica, constituindo a espiral do conhecimento.

Nonaka & Takeuchi (1997) definem que os padrões também chamados de processos para se criar o conhecimento organizacional, ocorre por meio de interação e conversão entre conhecimento tácito e explícito: socialização, externalização, combinação e internalização.

Para os autores, o processo de socialização busca converter o conhecimento tácito em conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas, através do compartilhamento de experiências, utilizando-se da observação, da imitação e da prática. Nonaka & Takeuchi (1997) afirmam que o segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência.



Para Angeloni (2005) a socialização é um processo de compartilhamento de experiências por meio de algumas formas de aprendizado, objetivando a transferência do conhecimento tácito, sendo primordial a existência de uma experiência anterior de ambas as partes, permitindo assim, associações por meio de contextos específicos.

O processo de externalização busca converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito, por meio da utilização de metáforas, analogias e modelos, e provocada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva, combinando dedução e indução. A externalização, ou exteriorização (CHOO *apud* PEREIRA, 2005), é a atividade fundamental para a construção do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. Para Nonaka & Takeuchi (1997), é um processo de criação do conhecimento perfeito.

Na sequência, o processo de combinação busca converter o conhecimento explícito em conhecimento explícito, através de reuniões, memorandos, conversas telefônicas, banco de dados e outras fontes, quando os indivíduos trocam e combinam seus conhecimentos. É um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, onde a transferência de conhecimento é típica da aprendizagem em escolas e programas de instrução, através da educação e do treinamento formal, e do uso de redes de comunicação computadorizadas e bancos de dados em larga escala (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

O processo de internalização busca converter o conhecimento explícito em conhecimento tácito, através da incorporação, pelos indivíduos, das experiências adquiridas em outros modos de construção do conhecimento, na forma de modelos mentais ou rotinas de trabalho comuns, captados em documentos ou transmitidos na forma de histórias. É o processo de aprendizagem e socialização mediante a repetição de uma tarefa, a fim de que o conhecimento explícito de princípios e procedimentos seja absorvido como conhecimento tácito. No entanto, para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, iniciando assim uma nova espiral de criação do conhecimento (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

De acordo com Ferreira *apud* Pereira (2005) a socialização e a combinação são processos de grupo, processos sociais, enquanto a externalização e a



internalização são processos individuais, sendo os grupos incentivadores desses processos.

Na visão de Angeloni (2005), para evidenciar como a aprendizagem torna possível a alavancagem do conhecimento, é necessário o entendimento do ciclo do gerenciamento do conhecimento.

A gestão do recurso conhecimento no ambiente empresarial, para Terra (2000), tem tido diferentes focos na literatura organizacional: aprendizado individual e organizacional (cultura organizacional); relação entre pessoas, diferentes áreas da empresa, diferentes empresas e o ambiente; desenvolvimento de competências individuais e organizacionais; mapeamento, codificação e compartilhamento de conhecimento organizacional; conectividade entre as pessoas; alavancagem dos avanços na informática e em telecomunicações; mensuração do capital intelectual da empresa.

O modelo ocidental reconhece como conhecimento útil, aquele que pode ser formalizado, sistematizado e facilmente comunicável, ou seja, o conhecimento explícito. Já no modelo japonês, o fato de o conhecimento ser o resultado do processamento de informações e do aproveitamento dos *insights* subjetivos e das intuições de todos os colaboradores, implica que o conhecimento tácito é amplamente aceito e constitui-se no ponto de partida do processo de inovação.

Neste sentido, as empresas criadoras de conhecimento seriam aquelas que criam, sistematicamente, novos conhecimentos, disseminam-no pela organização inteira e, rapidamente, os incorporam a novas tecnologias e produtos.

A autora acredita que a principal vantagem competitiva das empresas baseia-se no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que seus colaboradores possuem.

A Tecnologia de Informação abriu espaço para a sociedade do conhecimento, que, com o processo de automação das rotinas físicas e intelectuais, levou o homem a gastar a maior parte do seu tempo em atividades mais nobres como criar, analisar e inovar. Para Rodriguez (2002) a Sociedade do Conhecimento encontrou um campo fértil para florescer e dar espaço para a diferenciação a partir dos valores intangíveis.



1.2 Aprendizagem Organizacional

Para Garvin (2000), a organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e ideias.

Assim, essa definição demonstra que as novas ideias são essenciais para o desenvolvimento do aprendizado.

O autor afirma que as organizações que aprendem são habilidosas em cinco atividades principais: solução de problemas de maneira sistemática, experimentação de novas abordagens, aprendizado com as próprias experiências e antecedentes, aprendizado com as experiências e melhores práticas alheias, e transferência de conhecimentos rápida e eficiente em toda a organização.

Muitas organizações praticam essas atividades até certo ponto. Mas poucas apresentam êxitos consistentes, pois confiam amplamente em circunstâncias fortuitas e em exemplos isolados.

No entanto, as organizações que aprendem cultivam a arte de ouvir com abertura e atenção. Para Rodriguez (2002) deve estar atenta a diversas questões e, principalmente, ter uma cultura de aprender com erros e de cultivar as pessoas para o seu permanente desenvolvimento.

A aprendizagem organizacional, para Angeloni (2005) tornou-se uma vantagem competitiva por proporcionar às organizações formas de alavancar o conhecimento dentro do sistema na qual elas habitam: um sistema regido pelo caos, mas que apresenta uma ordem definida. A aprendizagem ocorre de maneira independente.

1.3 Os caminhos da Aprendizagem

O grande desafio para as organizações, segundo Angeloni (2005), é compreender o que significa aprendizagem, como ela ocorre no indivíduo e como se processa a transferência dessa aprendizagem individual para o organizacional, a fim de poder gerenciar e alavancar esse processo, direcionando-o para as estratégias e criando uma cultura organizacional que a favoreça.



Para a autora, é fundamental que o aprendizado individual, como também o conhecimento gerado a partir dele, possam ser incorporados à memória da organização, proporcionando, assim, a aprendizagem organizacional e evitando que o conhecimento gerado a partir da aprendizagem individual saia da organização quando o colaborador volta para casa ao final do expediente.

Aprender, para a autora, é um processo que implica entendimento do passado – para evitar a repetição de erros -, capacitação no presente e preparo adequado para o futuro. A aprendizagem é um processo de mudança resultante de prática ou experiência anterior, que pode manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento ou não.

A autora afirma ainda que a aprendizagem individual pode ser entendida com um ciclo no qual a pessoa assimila um novo dado, reflete sobre suas experiências passadas, chega a uma conclusão, e, em seguida, age.

No entanto, a aprendizagem organizacional pode ser entendida como uma continuação do processo individual, por ser uma consequência deste último, uma vez que caracteriza pela coletividade e pela captura dos conhecimentos dos membros da organização.

Sendo assim, a organização apresenta dois níveis de aprendizado: o aprendizado operacional – mudanças na maneira como efetuamos o trabalho – e o aprendizado conceitual – o porquê de se efetuar tais mudanças.

Ao estudar a gestão estratégica das organizações se faz necessário a análise do ambiente interno, neste em específico, optou-se em analisar o conhecimento na organização, bem como sua gestão enquanto determinante da estratégia organizacional.

1.4 Gestão Estratégica do Conhecimento

A Gestão Estratégica do Conhecimento é uma ferramenta capaz de desenvolver a organização e promover capacidade competitiva por meio de novos conhecimentos (MATTOS, 2010). Empresas no mundo desenvolvem esta ferramenta para o crescimento da organização e como estratégia para o mercado competitivo. A Gestão Estratégica do Conhecimento potencializa os conhecimentos das



organizações e canaliza-os com foco no desenvolvimento (AMIDON *apud* MATTOS, 2010).

Segundo o autor, as organizações que aderiram a gestão estratégica do conhecimento conseguiram mudar os seus modelos tradicionais, e transformaram o capital intelectual de suas organizações em poder estratégico.

Nonaka & Takeuchi *apud* Mattos (2010) afirmam que novos conhecimentos deverão ser criados para que uma empresa sobreviva no mercado. Esta afirmação reforça a importância da Gestão Estratégica do Conhecimento.

A Gestão Estratégica do Conhecimento deve ser entendida não como gestão da informação da organização, mas usar todos os dados, informações e transformar em conhecimento, e esse conhecimento se transformar em estratégico (DAVENPORT & PRUSAK, 1998).

O autor referencia Fleury & Oliveira Jr (2002) afirmando que para ocorrer a Gestão Estratégica do Conhecimento é necessário que a organização desenvolva mecanismos de disseminação do conhecimento, e este conhecimento seja aplicado como forma estratégica. Quanto mais específico à empresa for o ativo intangível, mais durável ele será e mais difícil será para os competidores imitá-los, esta característica confere ao conhecimento o caráter de ativo estratégico.

A função central da empresa é administrar o ativo conhecimento de forma a aperfeiçoar o desempenho organizacional. As empresas são meios eficientes pelos quais o conhecimento é criado e transferido, o que vai determinar o sucesso da empresa é seu formato de gerenciar o conhecimento estrategicamente, como agente organizador do conhecimento existente, tornando-o aplicável, gerando novos conhecimentos, desempenhando a tarefa de forma superior à da concorrência (OLIVEIRA *apud* SOUZA *et al*, 2008).

As empresas ainda não reconhecem o conhecimento como parte de sua estratégia, não possuindo indicadores qualificados e adequados visando ações futuras (BUENO, 2004). Nesta linha, a Gestão Estratégica do Conhecimento é a integração dos processos existentes às ferramentas estratégicas, tendo o negócio da empresa como foco principal. Isto inclui a identificação dos ativos do conhecimento.



2 METODOLOGIA

O campo de estudo refere-se a um hospital do sudoeste do Paraná, que atende seus pacientes tanto por convênios particulares como públicos. Segundo o Ministério da Saúde, pelas estatísticas no Brasil, a responsabilidade da assistência médico-hospitalar está a cargo da iniciativa privada com 86% de hospitais recenseados.

Os hospitais são organizações baseadas em conhecimento e compostos, operacionalmente, por especialistas que, historicamente, têm dirigido e disciplinado o próprio desempenho; têm grande vinculação com a tecnologia; têm problemas gerenciais a respeito de como motivar e recompensar os profissionais, desenvolver sua visão unificada e integrá-la em equipes. É inerente à natureza da organização hospitalar a atividade de educação e pesquisa. O hospital é espaço da educação continuada, explica Malagón-Londoño *apud* Emmerick (2005).

Há, no Brasil, cerca de sete mil hospitais, o Ministério da Saúde busca qualificar e padronizar as ações dessa indústria e profissionalizar sua gestão. Todavia, no passado o hospital era lugar em que se cuidava do desvalido, normalmente um escravo. Não era visto como lugar de produção de bem-estar e de recuperação da saúde. A doença era vista como castigo a pecadores e a morte pertencia a Deus, que dava a vida e a tirava (KARASCH *apud* EMMERICK, 2005). Neste contexto, a produção do conhecimento em pesquisa pode ocorrer quando o pesquisador insere-se na população que deseja estudar e, juntamente com seus elementos, em constante interação, tenta levantar os problemas que serão pesquisados, com o objetivo de produzir um conhecimento concreto da prática que vivencia. Aqui, o pesquisador acredita que a população que pretende estudar é a única que tem condições de levantar seus problemas prioritários de pesquisa (RICHARDSON, 1999).

Então, entende-se que para avaliar o grau de aprendizagem do hospital enquanto determinante da estratégia, faz-se necessário a interação com os dirigentes para levantar questões diretamente relacionadas com a construção do conhecimento da organização. E por meio destes é que se podem obter as informações necessárias para avaliar e diagnosticar a posição da organização enquanto incipiente na Gestão do Conhecimento.



A população do estudo refere-se a todos os chefes de setores do hospital, totalizando quinze gerentes. E destes, nove gerentes retornaram o questionário aos pesquisadores, delimitando a amostra. Neste caso, apresenta-se como representativa do universo, já que apresentam as características típicas de todos os integrantes que pertencem a cada uma das partes da população.

Em relação à caracterização da pesquisa, enquadra-se como estudo exploratório. Conforme Richardson (1999), quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno. O grau de aprendizagem do hospital não foi avaliado em nenhum momento, pois a organização não conta com dados formais sobre o seu grau de aprendizagem.

Classifica-se ainda como estudo descritivo quando se deseja descrever as características de um fenômeno. Ao mesmo tempo em que se buscou obter informações sobre a aprendizagem também foi possível descrever aspectos relevantes na construção do conhecimento do hospital, bem como pontos positivos avaliados por meio dos dados coletados e pontos que precisam ter investimentos. A avaliação do grau de aprendizagem também permitiu identificar vários aspectos importantes referentes à percepção dos colaboradores sobre a organização.

Os dados sobre avaliação do grau de aprendizagem foram coletados no hospital no mês de julho do ano de 2011. Pode-se afirmar que este estudo informa a situação somente do momento pesquisado.

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso. Yin (1989, p. 23) afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas".

Por fim, para a coleta dos dados, foi utilizado um questionário com perguntas fechadas adaptado de Watkins & Marsick (2011). Em Richardson (1999), tem-se que questionários de perguntas fechadas são aqueles instrumentos em que as perguntas ou afirmações apresentam categorias ou alternativa de respostas fixas e preestabelecidas. O entrevistado deve responder à alternativa que mais se ajusta às suas características, idéias ou sentimentos.



Foram utilizados questionários com quatro itens de levantamento individual e profissional, 52 itens referentes aos três níveis individual, grupal e organizacional; e desempenho da organização, com escala Likert de múltipla escolha e resposta única com cinco dimensões de intervalo de tempo sendo, 1 – nunca; 2 – quase nunca; 3 – não tenho conhecimento; 4 – quase sempre; e, 5 – sempre.

Os dados foram tratados de forma numérica e analisados qualitativamente. Para Richardson (1999) a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme dados coletados na organização hospitalar, pode-se afirmar que dos gerentes pesquisados cinco participaram de cursos ou treinamentos nos últimos dois anos para a atividade que exerce, enquanto quatro gerentes não participaram.

Quanto à faixa etária dos gerentes, três possuem de dezoito a trinta anos, quatro possuem de trinta a quarenta e dois anos e dois possuem entre quarenta e dois e cinquenta anos.

Em relação ao nível individual, pode-se afirmar que no processo de aprendizagem organizacional, demonstraram uma identificação em aprender, tanto com os problemas, bem como escutar, respeitar e dialogar. Observa-se também que os entrevistados demonstram possuir respeito mútuo, tanto em questões de cooperação e aprendizagem como são incentivados a perguntar.

Pode ser constatado que os gerentes aprendem com seus erros, demonstram grau de colaboração com o grupo e o hospital como um todo, possuem o desejo do desenvolvimento profissional juntamente com o aperfeiçoamento e um aprendizado constante, dão feedback honesto entre si, o que torna a avaliação de desempenho informal uma ferramenta de crescimento contínuo, o hospital cultua a valorização pelo aprendizado, assim como ouvem e consideram importante a opinião do grupo quando são questionados. Pelo acima exposto, pode-se afirmar que os



entrevistados possuem incentivos pessoais à aprendizagem, o que torna a Gestão do Conhecimento saluta para a organização pesquisada.

No que tange ao nível de grupo, os dados evidenciam que os gerentes pesquisados responderam não ter conhecimento, coincidentemente as mesmas questões obtiveram um número expressivo de respondentes que afirmaram quase sempre e sempre. Os dados permitem concluir que os entrevistados corresponderam a aprendizagem organizacional em nível de grupo e que existem alguns identificados com o grupo a que pertence, e outros que não. Demonstrando que a organização pouco incentiva a gestão do conhecimento como fator estratégico, ou seja, que as relações interpessoais são mais em nível de identificação pessoal, do que algo a ser construído de forma institucional.

Sobre o nível organizacional, o conhecimento da organização por parte dos colaboradores é bastante dicotômico, ou seja, alguns a conhecem enquanto outros não têm conhecimento formalizado, o que evidencia que a Gestão do Conhecimento é mais por esforço individual do que institucional. Os dados demonstram que o hospital ainda não possui um sistema de informação implantado que facilita e auxilia a institucionalização do conhecimento construído. A construção do conhecimento ocorre de forma natural, ou seja, uma evolução normal da aprendizagem organizacional.

Todavia vale destacar, que esses conhecimentos poderiam ser utilizados para torná-los uma ferramenta de vantagem competitiva, conforme afirmam os autores da Gestão do Conhecimento. Assim, a vantagem competitiva gerada pelo conhecimento institucionalizado se tornaria essencial para o efetivo crescimento do hospital.

Quanto aos resultados referentes à percepção do desempenho atual da organização na visão dos gerentes pesquisados, os dados permitem afirmar que o conhecimento da organização pelos pesquisados é expressivo. O que confirma as respostas obtidas em nível individual e de grupo, ou seja, os esforços de aprendizagem organizacional são de caráter individual e não institucional.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetivou analisar o grau de aprendizagem organizacional numa organização hospitalar do sudoeste do Paraná. A partir da análise em nível individual, foi possível identificar que no processo de aprendizagem individual, os pesquisados demonstraram ter respeito mútuo em questões de cooperação. Demonstraram uma intenção em aprender com os problemas, bem como escutar, respeitar e dialogar. Portanto, no nível individual há uma identificação com a aprendizagem.

Sobre o grupo, existem alguns investigados identificados com o grupo a que pertence, e outros que não são identificados com o mesmo. Também demonstraram que a organização pouco incentiva a aprendizagem como fator estratégico, ou seja, que as relações interpessoais são mais em nível de identificação pessoal, do que algo a ser construído de forma institucional. Portanto, pode-se notar que o grupo também possui uma identificação com a aprendizagem, mesmo que de forma parcial.

No que tange ao nível organizacional, alguns pesquisados conhecem a organização, enquanto outros não têm conhecimento formalizado. Então, pode-se perceber que os incentivos para a aprendizagem são mais de caráter individual do que institucional. Com relação à percepção do desempenho atual do hospital os pesquisados demonstraram um conhecimento expressivo.

Portanto, vale destacar a importância do conhecimento gerado no hospital enquanto determinante na sua gestão estratégica, não obstante, o conhecimento do hospital não está institucionalizado, o que dificulta a sua gestão estratégica.

Por fim, constata-se que a aprendizagem se dá por esforços individuais e coletivos e não por esforços institucionalizados, bem como há dificuldade de se trabalhar a gestão estratégica por não se ter o conhecimento institucionalizado. Como o grau de aprendizagem organizacional encontra-se fortemente no nível individual e grupal, o conhecimento gerado na empresa não encontra mecanismos para ser institucionalizado, bem como não pode ser utilizado enquanto recurso estratégico pelo hospital. Mesmo assim, é importante destacar os esforços de aprendizagem dos pesquisados, pois demonstram que mesmo sem incentivos da organização, buscam estar sincronizados com os colegas e com o grupo em si.



Em análise última, o objetivo de analisar o grau de aprendizagem organizacional enquanto determinante da estratégia numa organização hospitalar do sudoeste do Paraná foi alcançado na íntegra. Após a análise dos resultados sugere-se à organização hospitalar pesquisada a implantação da Gestão do Conhecimento como forma de institucionalizar o conhecimento individual e grupal.

REFERÊNCIAS

- ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias.** São Paulo, 2005.
- ARGYRIS, Chris. **Gestão do Conhecimento:** Harvard Business Review. Rio de Janeiro, 2000.
- BUENO, G. de S. *et al.* **Gestão Estratégica do Conhecimento.** Curitiba: 2004.
- DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, Peter F. **Gestão do Conhecimento:** Harvard Business Review. Rio de Janeiro, 2000.
- EMMERICK, Alfredo. **Impactos da adoção de um modelo de gestão empreendedora nos processos de aprendizagem:** estudo de caso em organização hospitalar de Curitiba – Tese de Mestrado - PUC-PR, Curitiba, 2005.
- GARVIN, David A. **Gestão do Conhecimento:** Harvard Business Review. Rio de Janeiro, 2000.
- LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica.** São Paulo, 2004.
- MATTOS, Luciano Aparecido. **Gestão Estratégica do Conhecimento: um estudo de caso.** Curitiba, 2010.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. Sobre o ministério. Disponível em: <www.saude.gov.br>. Acesso em: 01/06/2011.
- NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento:** Harvard Business Review. Rio de Janeiro, 2000.
- NONAKA, I.; TACKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 19ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. São Paulo, 1999.
- RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão empresarial:** organizações que aprendem. Rio de Janeiro, 2002.
- SOUZA, E. R. M. *et al.* **A gestão estratégica do conhecimento:** uma abordagem fundamentada no desenvolvimento de medidas de desempenho. Rio de Janeiro: 2008.



SOUZA, Luís Rodrigues de. **O problema hospitalar**: novos rumos, novas soluções. Co-Ed. Da Federação Brasileira de Hospitais e Serviço Brasileiro de Assistência à Pequena e Média Empresa – Sebrae, 1976.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo, 2000.

WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J. **Dimensions of the Learning Organization Questionnaire**. Disponível em: <<http://www.partnersforlearning.com/instructions.html>>. Acesso em 20/04/2011.

YIN, Robert K. - **Case Study Research**: Design and Methods. USA, 1989.

