

Teoria das organizações de aprendizagem no contexto da enfermagem gerencial: uma reflexão teórica

Teoría de las organizaciones de aprendizaje en el contexto de la enfermería gerencia: una reflexión teórica
Learning organizations theory in the context of nursing management: a theoretical reflection

*Enfermeira/o. Graduada/o em Enfermagem pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESB
Pesquisadores colaboradores do Grupo de Pesquisa Saúde e Qualidade de Vida CNPq/UESB
**Enfermeiro. Mestrando em Saúde Pública pelo Programa de Pós-Graduação em Enfermagem e Saúde da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. Bolsista da Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado Bahia – FAPESB. Pesquisador colaborador do Grupo de Pesquisa Saúde e Qualidade de Vida CNPq, UESB (Brasil)

Ramon Araújo dos Santos*
araujo.ramon@gmail.com
Maiana Souza Azevedo*
maisazevedo@hotmail.com
Jules Ramon Brito Teixeira**
julesramon@gmail.com

Resumo

Este estudo teve como objetivo relacionar a teoria administrativa das organizações de aprendizagem às práticas gerenciais da enfermagem. As organizações que aprendem são as organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas. Neste contexto, em se tratando de instituições/organizações de saúde, o enfermeiro é um dos componentes da equipe de saúde com competência e habilidade de exercer o papel de educador. Trata-se de um artigo de revisão bibliográfica, onde foram considerados os documentos relacionados ao assunto organizações de aprendizagem, utilizando como descritores: "learning organization", "enfermagem e aprendizagem organizacional", "administração hospitalar". O conceito de aprendizagem organizacional tem ganhado destaque entre as grandes organizações, na medida em que estas buscam desenvolver estruturas e sistemas mais adaptáveis e eficientes para dar respostas às mudanças do ambiente competitivo. Portanto, o papel do enfermeiro no processo de gestão do conhecimento e suas implicações para os cenários das práticas de saúde e de enfermagem precisam acompanhar a evolução do saber, para atingir as transformações necessárias em nossa prática.

Unitermos: Organizações de aprendizagem. Enfermagem.

Abstract

This study had as objective to relate management learning organizations theory to the managerial practices of nursing. Learning organizations are organizations where people continually expand their capacity to create the results they really want, where they stimulate new patterns of thinking and comprehensive collective aspiration gains freedom and where people are continually learning to learn together. This context, there are institutions / health organizations, the nurse is a component of the health care team with competence and ability to play the role of educator. It is a literature review article, where the documents were considered related to the subject of learning organizations, using descriptors such as "learning organization", "nursing and organizational learning" and "hospital administration". The concept of organizational learning has gained prominence among large organizations, as they seek to develop structures and systems more efficient and adaptable to respond to the changing competitive environment. Therefore, the role of nurses in the process of knowledge management and its implications for scenarios of health practices and nursing need to follow the evolution of knowledge, to achieve the necessary changes in our practice.

Keywords: Learning organization. Nursing.

EFDeportes.com, Revista Digital. Buenos Aires - Año 18 - N° 181 - Junio de 2013. <http://www.efdeportes.com/>

1 / 1

Introdução

Sabe-se que o conhecimento e saberes de várias ciências estão incorporados na enfermagem, e uma dessas ciências é a administração. Segundo Stoner (1999) administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos.

A enfermagem utiliza desses conceitos quando segundo Greco (2004) em uma unidade ou organização de saúde o enfermeiro prever, prover, mantém e controla recursos materiais e humanos para o funcionamento do serviço, e quando gerencia o cuidado, ao realizar o diagnóstico, planejar, executar e avaliar a assistência prestada, delegando atividades, supervisionando e orientando a equipe. Desse modo, percebe-se a correlação entre o conceito apresentado de administração com a práxis do enfermeiro.



As organizações de saúde vêm sofrendo mudanças por conta dos processos políticos, das condições econômicas, do incremento de novas tecnologias, da explosão da informação e nas mudanças nos valores culturais (MASSARO; CHAVES, 2009). Assim, as mesmas sentem-se obrigadas a repensar significativamente os padrões da assistência e, conseqüentemente, as práticas de enfermagem a partir de novas tecnologias administrativas, não apenas focadas nos princípios tecnoburocráticos de gerenciamento, hierarquia, autoridade, divisão do trabalho, fragmentação das tarefas, aumento da produtividade e eficiência da organização (MATOS; PIRES, 2006).

Esses princípios institucionalizados dentro das organizações e na própria enfermagem historicamente perduram até os dias atuais, deixando o usuário e o trabalhador em segundo plano (LEITÃO, 2002; PAIVA et al, 2010). Entretanto, o momento histórico atual caracteriza-se por um período de transformações aceleradas em todas as esferas do convívio social, e o despertar de uma nova visão do ser humano e as atenções voltadas à qualidade de vida, onde a necessidade de aperfeiçoamento e aprendizagem, que é algo inerente em qualquer indivíduo deve ser estimulada também no ambiente de trabalho, pois, o aprendizado é o resultado das experiências anteriormente adquiridas, acrescentamento de novos saberes, que trazem mudanças de comportamento.

No âmbito das organizações, como respostas a essas mudanças, novas tecnologias/teorias de gestão inovam ao reconhecer que a aprendizagem contínua é essencial ao desenvolvimento dos indivíduos e organizações. Pode-se dizer, então, que uma nova forma de organização, mais humana e flexível, está sendo construída e, neste contexto, uma das abordagens que se destaca é a aprendizagem organizacional (Learning Organizations), na qual em se tratando de instituições/organizações de saúde, o enfermeiro é um dos componentes da equipe de saúde com competência e habilidade de exercer o papel de educador.

Considerando os pressupostos descritos acima, este estudo teve como objetivo refletir sobre a relação entre a teoria administrativa das organizações de aprendizagem e as práticas gerenciais da enfermagem.

Método

Trata-se de um artigo de revisão bibliográfica, no qual segundo Gil (2007) seguiu as etapas de: escolha do tema, levantamento bibliográfico preliminar, formulação do problema, busca das fontes, leitura do material, organização lógica do assunto e redação do texto. Foi realizado a consulta de artigos científicos da Biblioteca Virtual Bireme - BVS, tendo sido consultada a base de dados da Scientific Eletronic Library Online – SciELO, todos em português.

Foram considerados os documentos relacionados ao assunto organizações de aprendizagem, utilizando como descritores: "learning organization", "enfermagem e aprendizagem organizacional", "administração hospitalar". Posteriormente os artigos foram analisados e foram escolhidas as seguintes categorias de conteúdo: contextualizando a teoria de organização de aprendizagem e a enfermagem nesse cenário. As categorias deste estudo foram criadas a partir dos elementos mais recorrentes, que surgiram a partir da utilização dos instrumentos de coleta de dados.

Contextualizando a teoria de organização de aprendizagem

Aprender é tomar, agarrar, apoderar-se, compreender, ir adquirindo o conhecimento acerca de algo, é uma necessidade humana que se faz em diversos âmbitos e precisa de estímulos externos e internos para que desencadeie o processo de aprendizagem.



forma libertadora o que permite uma visão holística, e fomenta a necessidade e a capacidade de aprender de cada indivíduo em todos os níveis da organização (ANGELIONI, 2008). As organizações de aprendizagem subsidiam ferramentas para que as pessoas desenvolvam seus conceitos e pensamentos, as ajudando no planejamento do futuro baseado em reflexões e contínua expansão de ideias (GARVIN, 2002; GUERRA, 2010).

Senge (1990) consagra cinco disciplinas básicas ou tecnologias componentes que norteiam as organizações de aprendizagem, são elas: o pensamento sistêmico, maestria de pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizado em equipe. Essas disciplinas são indispensáveis e estão interligadas, proporcionando uma dimensão vital, cada uma reinando transitoriamente no processo de aprendizagem.

O pensamento sistêmico é a disciplina que busca a sinergia entre todas as disciplinas sendo que nela há a fusão da teoria e da prática. Ela elege a teoria de que o todo é maior que as partes sendo esse pensamento a chave para o alcance dos objetivos trazendo a satisfação de todos (GUERRA, 2010). Considera que o pensamento sistêmico pode ser a chave para a integração da razão e da intuição.

A maestria "domínio" pessoal compreende que só se aprende através de indivíduos que aprendem, entretanto a aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Esse domínio pessoal é fundamentado na concentração de energias, foco, habilidade, competência e crescimento espiritual e integra o desenvolvimento físico, intelectual e emocional (TOMITA et al, 2004). Abre novas perspectivas para a forma de responder às adversidades da vida, ou seja, preferência a criatividade à reatividade, possibilita o aprendizado contínuo através de uma visão real e clara da situação vivenciada em paralelo a priorização do objetivo principal, o que acarreta a busca por soluções.

Para Sanger, a maestria pessoal é uma proficiência, é um processo inacabável, uma práxis exercida ao longo da vida, pois, pessoas com um alto nível de domínio pessoal são cientes de suas incapacidades, ignorância e habilidades estando em constante procura pela excelência ao mesmo tempo são autoconfiantes.

Os modelos mentais consistem em fazer com que as pessoas emitam seus pensamentos, aperfeiçoem e testem as visões disponíveis acerca do mundo e recebam influência dos indivíduos envolvidos no processo, faz-se necessário que as pessoas adquiriam novos conhecimentos e desenvolvam novas orientações. Os modelos mentais movimentam a organização, implicam na transcendência da política interna, são ativos e orientam o modo de agir (SENGE, 1990, GONZAGA; KIRSCHNER, 2010).

Construir uma "visão compartilhada" ou objetivo comum concerne em uma visão genuína do que se deve ser alcançado, do que se deseja, há uma responsabilização das partes envolvidas no alcance daquele objetivo, há um anseio de comprometimento com o coletivo. Todos os participantes se sentem motivados e aspiram um objetivo maior de forma uniforme, mesmo que haja desejos menores distintos o foco passa a estar no aprendizado.

Aprender em grupo é o desenvolvimento das capacidades de uma equipe, não apenas de seus membros em particular, para alcançar índices almejados por todos. Fundamenta-se de forma irrestrita nas disciplinas de maestria pessoal e visão compartilhada, ou seja, as pessoas se tonam capazes de atuar em grupo (SENGE, 1990). Esse contexto acarreta o crescimento dos membros de forma mais rápida e eficaz do que quando de forma isoladamente.



As formas como a Enfermagem organiza o seu processo de trabalho, assim como suas estratégias gerenciais têm sido discutidas no sentido de buscar a compreensão de suas raízes históricas e encontrar novas alternativas que atendam às demandas atuais. A gestão dos serviços de Enfermagem, assim como ocorreu nos serviços de saúde, teve forte influência das teorias tradicionais de Administração na organização de seus processos de trabalho. Pode-se dizer que, ainda hoje, temos adotado modelos gerenciais da área de produção, principalmente industrial, para aplicar na área de serviços, sem refletirmos sobre como usá-los ou qual é o melhor modelo. Esta forma de utilização retardou o desenvolvimento do conhecimento sobre novas formas de gestão na área da Saúde e de Enfermagem (MAGALHÃES; DUARTE, 2004).

Desenvolver organizações de aprendizagem, significa investir no capital humano dos grupos que formam as organizações de saúde (MAGALHÃES; DUARTE, 2004; AGUIAR et al, 2005). A Enfermagem compõe o maior número de profissionais de uma unidade de saúde, tornando-se então ator fundamental para o desenvolvimento das diversas ações. Esse desenvolvimento pode ser conquistado pelo incentivo à capacidade criativa, domínio pessoal, mudança dos modelos mentais, construção de objetivos comuns, estímulo à aprendizagem em grupo e alcance do raciocínio sistêmico.

Na enfermagem a comunicação adequada entre o enfermeiro e a equipe de enfermagem tem sido valorizada de forma a otimizar a assistência. Porém não se encontram políticas nas instituições que considerem esse tópico. A teoria das relações humanas como instrumento para uma classe/profissão mais estável, contribui para instrumentalizar profissionais de saúde e gestores na resolução dos complexos problemas do cotidiano assistencial.

Como na prática, na formação do enfermeiro há predominância do ensino de Administração em Enfermagem centrado no enfoque tradicional e em modelos tecnoburocráticos de gerenciamento em Enfermagem. Isto tem contribuído pouco para a formação de profissionais críticos, politicamente conscientes e capazes de fazer o enfrentamento de problemas emergentes, buscando o reconhecimento, questionamento e inovação das propostas de gestão em Saúde e dos serviços de Enfermagem (AGUIAR et al, 2005; MATOS; PIRES, 2006).

Buscar estratégias de desenvolver o capital humano e criar organizações de aprendizagem parecem ser caminhos a serem construídos pela Enfermagem para acompanhar a evolução do conhecimento e para atingir as transformações necessárias em nossa prática. Para alcançar estas mudanças é necessário estabelecer uma estratégia de desenvolvimento de lideranças, para que elas possam assumir ideias inovadoras e rompam as barreiras mentais que impedem as alterações organizacionais.

Investir no capital humano, nas organizações de aprendizagem, no desenvolvimento de lideranças criativas e inovação operacional, são estratégias que criam alternativas para as organizações se adaptarem às transformações econômicas e sociais.

Os gestores, fruto do processo desenhado anteriormente, estariam, dessa forma, habilitados para liderar os grupos, buscando desenvolver um trabalho coletivo, por meio de decisões participativas e ações respaldadas na responsabilidade, liberdade e criatividade.

Referências

- AGUIAR, A. B. et al. Gerência dos Serviços de Enfermagem: um estudo bibliográfico. *Revista Eletrônica de Enfermagem*. Goiânia: v. 07, n. 03, p. 318-326, 2005.



- LEITÃO, R. E. R. *A qualidade nos serviços de enfermagem segundo a percepção de enfermeiras que vivenciam essa prática*. [Tese de Doutorado]. São Paulo: Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo, 2002.
- MAGALHÃES, A. M. M.; DUARTE, E. R. Tendências gerenciais que podem levar a enfermagem a percorrer novos caminhos. *Rev. Bras. Enferm.* Brasília: v. 57, n. 4, p. 408-411, 2004.
- MASSARO, M.; CHAVES, L. D. P. A produção científica sobre gerenciamento em enfermagem hospitalar: uma pesquisa bibliográfica. *Cogitare Enferm.* Curitiba: v. 14, n.1, p. 150-158, 2009.
- MATOS, E.; PIRES, D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. *Texto Contexto - Enferm.* Florianópolis: v. 15, n. 3, p. 508-514, 2006.
- PAIVA, S. M. A. et al. Teorias Administrativas na Saúde. *Rev. Enferm. UERJ.* Rio de Janeiro: v. 18, n. 2, p. 311-316, 2010.
- SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 9. ed. São Paulo : Best Seller, 1990.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.
- TOMITA, K. F. et al. *Aplicação de conceitos de learning organization utilizando CBR e agentes de busca no apoio a gestão do conhecimento na área médica*. Paraná: Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), 2004.
- TREVIZAN, M. A. et al. Utilização das teorias administrativas na produção do conhecimento sobre administração em enfermagem. *Rev. Bras. Enferm.* Brasília: v. 44, n. 4, p. 36-40, 1991.

Outros artigos [em Português](#)

Recomienda este sitio

	<input type="text"/>	Buscar
 Búsqueda personalizada		
<small>EFDeportes.com, Revista Digital · Año 18 · Nº 181 Buenos Aires, Junio de 2013 © 1997-2013 Derechos reservados</small>		

