
ESTUDO DE CASO: APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NUM ÓRGÃO PÚBLICO DE SAÚDE DE RIBEIRÃO PRETO

P. R. M. PAPA¹
Seção Temática G:

Visão Sistêmica em Saúde

http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/artigos_8cbs_2012.html

RESUMO

O presente trabalho nasceu a partir da conclusão de uma disciplina da pós-graduação da USP em Visão Sistêmica, com o objetivo de fazer uma reflexão crítica de uma consultoria prestada num órgão público de saúde com fundamento nos conceitos da cibernética sobre aprendizagem organizacional. A partir dos autores estudados, foi possível reconhecer as deficiências no processo de aprendizagem corporativa e lançar um novo olhar sobre a forma clássica de treinamento empresarial como forma de disseminar conhecimento.

Palavras-chave: visão sistêmica – cibernética – recursos humanos - saúde

1 Introdução

O presente artigo tem por objetivo refletir criticamente por meio de conceitos da cibernética e da visão sistêmica os resultados obtidos pela intervenção de uma consultoria em Recursos Humanos no Departamento Regional de Saúde XIII (DRS XIII) no período de 2006 a 2007, no tocante a aprendizagem organizacional.

De acordo com Espejo et al (1996), a aprendizagem organizacional é um requisito fundamental para a sobrevivência das organizações num ambiente em constantes mudanças. É pela capacidade de aprendizagem que a organização pode se manter em constante adaptação às mudanças e mesmo, de acordo com a velocidade com que o faz, superar a concorrência.

¹ Patricia Rodrigues Miziara

Neste artigo, compreenderemos aprendizagem organizacional de acordo com a definição feita por Espejo et al (1996) que entende como um processo ligado ao aprendizado individual, pelo qual a organização adquire habilidades e experiência, ou ainda, como um aumento na capacidade organizacional para ação efetiva.(p.150) Dessa forma, compreende-se que para que se dê tal aprendizado, é necessário trabalhar do indivíduo para a organização. Os autores observam que é possível haver aprendizado individual sem que haja aprendizado organizacional, mas o inverso não é possível.

Para um melhor entendimento permito-me aqui uma breve exposição do tipo de vínculo estabelecido para a realização do trabalho. No ano de 2006 a consultoria foi convidada para uma reunião na então DIR XVIII (Direção Regional de Saúde de Ribeirão Preto XVIII) em que se expôs a necessidade de uma consultoria que os auxiliassem a trabalhar em equipe. Na ocasião, o órgão havia recebido orientações do Governo do Estado que impunham a formação de equipes multidisciplinares de trabalho.

Em reuniões com a Divisão de Planejamento e a Divisão de Apoio Administrativo, a consultoria foi informada da necessidade de desenvolvimento/fortalecimento das equipes de trabalho multidisciplinares que atuam na atenção básica a fim de que pudessem cumprir o seguinte objetivo geral descrito no Projeto de Monitoramento e Avaliação da Atenção Básica na DIR XVIII Ribeirão Preto (2006):

Institucionalizar o processo de Avaliação e Monitoramento do SUS a partir da Atenção Básica no âmbito da DRSXIII Ribeirão Preto.

Era ainda fundamental que se cumprissem, de acordo com o referido documento, os seguintes objetivos específicos: (a) Capacitação dos funcionários/servidores das diversas áreas da DRS visando o trabalho em equipe, para a avaliação e monitoramento do SUS a partir da Atenção Básica; (b) desenvolvimento e fortalecimento da equipe de trabalho; (c) Treinamento sobre os conceitos de trabalho em equipe e uma abordagem sistêmica da Administração.(SÃO PAULO, 2006).

Sendo este o ponto onde se pretendia chegar, todo o esforço da consultoria voltou-se para o desenvolvimento de um trabalho que levasse aos participantes uma clara visão da necessidade de atuar em equipe a fim de agilizar e otimizar processos de trabalho e o ambiente profissional da DRS XIII.

Para atingir tais objetivos, foram realizadas as seguintes atividades:

1. Diagnóstico Situacional;
2. Treinamento teórico sobre Administração Sistêmica e Trabalho em Equipe para as lideranças da DRS;
3. Acompanhamento das reuniões de trabalho da Atenção Básica com objetivo de capacitar os participantes a estabelecer prioridades; criar métodos de liderança compartilhada e a desenvolver equipes;
4. Desenvolvimento de um plano de ação em Recursos Humanos a fim de dar continuidade a capacitação destes profissionais.

O trabalho foi desenvolvido nas instalações do DRS XIII Ribeirão Preto, no período de 11 de dezembro de 2006 a 7 de fevereiro de 2007 com acompanhamento e apoio constante do Diretor Regional.

2 Diagnóstico situacional

No período de 11 a 15 de dezembro de 2006 foi realizado um diagnóstico a fim de identificar as principais dificuldades para a realização de um trabalho em equipe pelos setores envolvidos.

Compreendia-se por diagnóstico situacional uma “leitura” da realidade vivida pelas pessoas envolvidas a fim de se verificar quais os principais empecilhos e dificuldades para a realização de um trabalho em equipes multidisciplinares, de acordo com os objetivos a serem alcançados.

Para dar início ao trabalho e esclarecer os objetivos e a metodologia adotada, foi realizada uma Reunião Geral com os Diretores e Assistentes. Esta reunião teve a duração de 3 horas e estiveram presentes 25 participante.

2.1 Metodologia

Para a realização do diagnóstico foram utilizados os seguintes métodos de trabalho: (a) Pesquisa documental: Para que se pudesse compreender o universo da pesquisa e dos sujeitos da investigação foi utilizado o Manual de Orientações sobre a Estrutura e Funcionamento que evidenciou cada atribuição, a relação entre departamentos e a hierarquia funcional. Posteriormente, no final de dezembro de 2006, foi utilizado o Decreto 51.433/06 que modificou a estrutura da DIR XVIII, transformando-a em DRS XIII; (b) Pesquisa de campo. Tipo de amostra: não probabilística. Foi feita uma amostragem por conveniência, ou seja, foram selecionados os elementos a que se teve acesso, admitindo que esses pudessem, de alguma forma, representar o universo. Prioritariamente foram selecionados aqueles que possuíam cargo de liderança no DRS, entendendo que eles eram os catalizadores das informações de suas áreas, a saber: Os Diretores de Centros e Diretores de Núcleos; os Assistentes Técnicos.

Como instrumento de coleta de dados foi escolhida a entrevista semiestruturada. Sua escolha deu-se pela riqueza de conteúdo que pode oferecer através da fala do entrevistado, ou ainda, como diz Franco (2003, p. 23): “Quanto ao conteúdo de uma comunicação, a fala humana é tão rica que permite infinitas extrapolações e valiosas interpretações”. Quanto ao conceito de entrevista semiestruturada, de acordo com Triviños (1987, p.146) entende-se:

[...] aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas dos informantes. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Na entrevista semi-estruturada, as perguntas foram abertas, possibilitando ao entrevistado discorrer livremente sobre o assunto, não havendo nenhuma opção prévia de resposta. Este tipo de entrevista permite ao pesquisador maior interação com o entrevistado, criando com ele um clima amistoso que lhe possibilite sentir-se à vontade para responder e, eventualmente, esclarecer dúvidas quanto ao entendimento das questões.

As entrevistas foram marcadas em dia e hora que conviessem aos entrevistados, numa sala do DRS XIII disponibilizada para este fim, sem que houvesse qualquer interrupção ou demais presentes que, de alguma forma constrangessem o entrevistado.

A coleta de dados foi feita num único encontro. As entrevistas transcorreram sem problemas, num clima cordial e alguns entrevistados manifestaram estar entusiasmados e satisfeitos com a oportunidade de expressarem suas opiniões. Muitos fizeram perguntas sobre o trabalho a ser realizado pela consultoria e teceram opiniões favoráveis a respeito.

O roteiro de entrevista foi dividido em blocos distintos, a saber:

1. Perguntas a fim de evidenciar a compreensão técnica do entrevistado sobre seu trabalho;
2. Buscou-se a visão dos entrevistados sobre a relação do seu trabalho com os demais trabalhos realizados pela DRS XIII, ou seja, procurou-se verificar se há uma visão de interdisciplinaridade;
3. Perguntas sobre o ambiente de trabalho e o clima organizacional;
4. Perguntas sobre as condições de trabalho;
5. Perguntas que permitissem confirmar qual a tendência preponderante do entrevistado no tocante ao trabalho em equipe.

Este trabalho de diagnóstico caracterizou-se por ser um estudo qualitativo e de campo, uma vez que busca o aprofundamento nas concepções de modo de trabalhar dos entrevistados. Este “mergulho” num dado universo nos permite conhecer além das impressões gerais, quais os pressupostos subjacentes aos discursos sobre o trabalho e o trabalho em equipe.

Se comparado à teoria proposta, tomando-se como referência Espejo et al (1996) pode-se observar que a consultoria buscava conhecer a dimensão individual para depois pensar em termos organizacionais. Com os cinco blocos de perguntas descritos acima, levantou-se informações sobre:

1. As rotinas/tarefas, que tratam do “saber fazer”, do nível operacional de aprendizado. De acordo com o autor citado, este é o primeiro aspecto do aprendizado individual, que diz respeito a o que é aprendido, o conhecimento objetivo. Porém, há uma segunda dimensão que trata do “saber porque”, ou seja, a compreensão do significado daquilo que se faz ou aprende, chamado de

aprendizagem conceitual. Para Espejo et al (1996), o aprendizado deve considerar as duas dimensões: o que se aprende e como o que é aprendido é compreendido e interpretado. Aqui percebe-se uma falha da consultoria em não considerar nos seus questionamentos a segunda dimensão, o “saber porque”, deixando de investigar o nível de compreensão dos funcionários sobre as tarefas/rotinas que realizam e mesmo do motivo da contratação de uma consultoria que os levasse a algum aprendizado.

2. As interações – percepção da existência de e da influência que exercem. Quando fala-se de aprendizagem individual e organizacional, Espejo et al (1996) ressaltam que as ações dos indivíduos afetam outras pessoas em menor ou maior grau além das suas interações imediatas. Os resultados dessas interações podem acontecer em efeito “cascata”, iniciando num dado departamento e terminando num outro. Portanto, nem sempre é possível observar como se dão tais interações, como exercem influência no aprendizado do outro, mas vê-se claramente os resultados provocados. Quando isto ocorre, pode-se dizer que há uma interação com o ambiente através de uma “caixa preta”, ou seja, vê-se os inputs, os outputs, porém o processo é desconhecido. Estas informações são, portanto, fundamentais para a compreensão do processo de aprendizagem organizacional.
3. O ambiente interno da empresa e suas subjetividades. Considerando que as pessoas são sistemas abertos em constante interação com outros sistemas, o ambiente e clima organizacional podem ser vistos como resultado e simultaneamente como origem, sendo influenciados e influenciando a aprendizagem individual. Aqui pode-se apontar uma lacuna na investigação: a identidade da organização. Verificar se há um senso de identidade, uma cultura comum, compartilhada pelos trabalhadores. De acordo com Espejo et al. (1996) a identidade e a visão estão profundamente relacionadas. Construir uma visão da organização, significa manter sua identidade, seus propósitos, sua orientação para o trabalho que, quando adequadamente compartilhada e enraizada entre os trabalhadores, permite que haja autonomia através dos vários níveis da organização sem que se perca do conjunto, do todo, garantindo a continuidade deste sistema.
4. A estrutura. Verificar se a estrutura organizacional favorece a aprendizagem individual ou se torna um entrave. Em Espejo et al (1996) encontramos que a preservação da identidade da empresa necessita de adaptação que por sua vez requer mudanças. As mudanças exigem que a empresa possua uma estrutura que as possibilite seguir acontecendo. Os autores definem estrutura como o conjunto de meios pelos quais os recursos de uma organização sejam humanos ou outros, são conectados por meio de relações. (p.20)
5. A visão de mundo. Pode ser compreendida como a noção mais fundamental que temos sobre a natureza da realidade e como podemos vir a saber e entender (ACKOFF,) ou ainda como [...] um ponto de vista ou perspectiva que faz uma definição particular de um sistema de atividade

humana ter sentido em seu contexto. (MARTINELLI e VENTURA et al, 2006). A visão de mundo perpassa todo e qualquer entendimento humano. As pessoas percebem e compreendem o mundo a sua volta a partir do seu arcabouço, das suas vivências e conhecimentos anteriores. Portanto, a forma como cada um vê o mundo, interfere no modo como interage com ele.

2.2 Resultados do diagnóstico

2.2.1 Quanto à compreensão técnica do trabalho – saber fazer

Todos os entrevistados demonstraram domínio sobre o conteúdo dos seus afazeres e da forma padrão de realizá-la. Evidenciaram bom nível de comprometimento com os resultados esperados pelo Governo do Estado. Como aspecto negativo, os entrevistados apontaram os prazos curtos para implantação de novos processos. Nas falas percebeu-se que, embora sejam sabedores dos seus trabalhos de origem, apresentam dificuldade em criar mecanismos de operacionalização, o que tende a fazê-los preferir a reprodução de modelos pré-existentes e anteriormente testados a arriscar-se em algo novo. Apresentaram insegurança para inovações no modus operandi e dificuldade de pensar o processo como um todo, fragmentando as tarefas em demasia.

A fala deixa clara a falta de autonomia. Os objetivos dos trabalhos e seus prazos são estabelecidos por uma instância superior distante, a qual muitos dos funcionários não têm acesso e nem abertura para negociação. As ordens vêm e devem ser cumpridas. Dependendo das tarefas, resta alguma autonomia para decidir como fazer, como realizar, porém, como dito anteriormente, abdicam desta prerrogativa, reproduzindo os modelos já estabelecidos.

Os entrevistados possuem em sua maioria uma visão fragmentada do trabalho. Imaginam que dependem de outros setores além dos seus, mas, que, estes demais setores possuem tarefas que não lhes dizem respeito, apenas sua consequência ou produto lhes interessa. Têm dificuldade de perceber a importância do processo e de um fluxo de informações contínuo para a qualidade do trabalho e do resultado. Tendem a centralizar informações e decisões. Quando delegam, informam apenas a tarefa a ser realizada, não se preocupando em informar os motivos, objetivos e as consequências de cada trabalho a ser realizado. Percebe-se fortemente a presença do “saber fazer” em detrimento do “saber porque”.

2.2.2 Quanto ao ambiente de trabalho e clima organizacional

Há divergências nas respostas. Parte do grupo acredita que o ambiente de trabalho é bom e facilita o desenvolvimento e acompanhamento dos projetos. Outra parte do grupo afirma que o ambiente é neutro, não havendo nada de realmente positivo ou negativo nele. Um terceiro e menor grupo afirma que o ambiente de trabalho não é bom. Que há excesso de individualismo e rivalidades que atrapalham o bom desenvolvimento do trabalho. Todos os entrevistados concordaram num aspecto: não havia cooperação como hábito ou prática corrente entre os diversos setores ou níveis hierárquicos. Quando acontecia a

cooperação, ela era motivada por aspectos pessoais como amizade ou troca de alguma gentileza. A necessidade de cooperação era vista como fraqueza, ou seja, pedir a cooperação de alguém ou de algum setor era visto como incapacidade em fazer sozinho, ou seja, falta de competência para realização. Isso inibia os pedidos de cooperação, sobrecarregando pessoas e grupos de trabalho. Falta a compreensão da missão da instituição ou uma visão compartilhada que lhes norteasse as ações. Tampouco há valores institucionais disseminados entre as diversas instâncias.

É importante ressaltar que houve uma profunda mudança cultural na organização vinda do seu Diretor Regional, recém-contratado, que possuía uma forte convicção democrática, promovendo um choque paradigmático na ocasião. Os entrevistados relataram que o antigo Diretor Regional (anterior) era muito autoritário. Mantinha todas as informações centralizadas nele, valendo-se para isso da restrição do uso de e-mail e fax – que só eram permitidos no seu gabinete – e da leitura de todos os documentos que entravam ou saíam do órgão a fim de autorizá-los e destiná-los a quem julgasse pertinente. As conversas entre os funcionários eram mal vistas; as reuniões eram feitas apenas com os Diretores e o medo e a ansiedade estavam sempre presentes, de acordo com os entrevistados. Wiener (1954) defende a comunicação bidirecional, ou seja, de cima para baixo e de baixo para cima, a fim de garantir feedback que gere aprendizagem.

A mudança do Diretor promoveu mudanças na maneira de ver as pessoas e as relações entre elas, estimulando uma mudança na forma de trabalhar. Ainda que as pessoas gostassem deste novo estilo, estavam ainda inseguras, sem saber como agir num ambiente democrático. Wiener (1954) ainda mostra um empecilho às mudanças: o comportamento condicionado. Ele exemplifica com o boi que, após alguns choques numa cerca eletrificada, para de tentar fugir. O comportamento das pessoas, pelo relato que fizeram, remetia ao cercado imaginário cerceando o novo.

2.2.3 Quanto à estrutura:

As instalações prediais eram boas e o mobiliário adequado à realização o trabalho. As equipes possuíam os equipamentos necessários e materiais de consumo. A maior dificuldade apresentada era a falta de informações completas e em tempo hábil para a realização das tarefas. Como consequência os entrevistados apontavam o baixo comprometimento de alguns membros de suas equipes, trabalhos executados duas vezes, desperdício de tempo em busca de informações e sobrecarga para os líderes.

2.2.4 Quanto ao trabalho em equipe

Os entrevistados demonstraram não compreender o conceito de equipe, confundindo equipe com grupo de trabalho. Evidenciaram uma tendência a centralização de decisão e de informações. Parte do grupo apontou ter vivido situações de extremo estresse e tensão quando da administração anterior. Indicaram haver resquícios de rivalidade e desconfiança em virtude da alta competitividade e centralização

de decisões promovida pela antiga administração. Percebem que estas lembranças dificultam um clima de confiança e abertura. Há baixa confiança na capacidade de realização dos membros de suas equipes. Falam muito em “gostar de tudo certo” como uma justificativa para centralizar decisões e execução do trabalho. Porém, apontam o trabalho em equipe como uma necessidade para a eficiência e eficácia das ações, embora seu conceito de equipe pareça equivocado. Entendem como equipe um grupo de pessoas que trabalham juntas, possuem bom nível de integração pessoal, mas trabalham independentes umas das outras, de forma dissociada. Ackoff (1994) ressalta a importância da tomada de decisão por aqueles a quem a decisão pode afetar. Para ele, tornou-se evidente que a menos que a participação na tomada de decisão relevante fosse aumentada, as mudanças que possam vir ser implantadas produzem apenas melhorias temporárias no empregado e no desempenho organizacional.

Para aumentar a participação dos trabalhadores, a comunicação necessita ser melhorada: O fluxo de informações deve ser em todos os sentidos: para baixo e para cima. Isso permite aos funcionários uma melhor compreensão do que acontece, mas ainda não necessariamente o motivo. De acordo com Ackoff (1994):

Finalmente, reconheceu-se que sem a participação ou co-gestão (um voto) na tomada de decisões relevantes, um compromisso total com o trabalho e com o empregador não foi obtido. Em todos os níveis de uma organização, a qualidade de vida de uma pessoa no trabalho é proporcional à participação da pessoa nas decisões em que ele ou ela é afetado. (p.)

Após a publicação do Decreto 51.433/06 houve novo período de instabilidade e insegurança das equipes de trabalho visto que ocorreram mudanças de diretores e conseqüentemente de suas equipes. Passado algum tempo para adaptação a consultoria retomou os trabalhos.

Para tal, iniciou-se com uma Reunião Geral com os Diretores e Assistentes da nova estrutura, em 16/01/07 redirecionando a forma e o método de trabalho para a continuidade da consultoria. Nesta reunião estavam presentes 27 participantes. Os participantes tiveram a oportunidade de expor suas novas dificuldades e necessidades a partir do Decreto, o que gerou um proveitoso debate sobre possibilidades de ação para melhoria do ambiente interno de trabalho.

Entendeu-se necessário repetir as entrevistas iniciais com os 2 novos Diretores e a nova Assistente que não haviam participado anteriormente, em 18/01. Suas contribuições não modificaram o resultado apresentado, mas foi fundamental para que se sentissem integrados e participantes ativos do processo.

O clima e o ambiente de trabalho foram inicialmente prejudicados. Houve descontinuidade de projetos que, a partir da mudança foram encaminhados para outros responsáveis e, em alguns casos, houve um desconforto por parte de alguns membros da equipe. A fim de minimizar o impacto de tais transformações aconteceram encontros não previstos pelo cronograma, solicitados por alguns Diretores a fim de discutir estratégias de organização das suas equipes.

Por conta destas alterações o cronograma de trabalho foi prejudicado em 10 dias.

3 Trabalho realizado

A partir do diagnóstico, foi feita uma proposta de trabalho que contemplava as seguintes ações:

1. Treinamento teórico sobre “Trabalho em Equipe”;
2. Treinamento prático;
3. Auxílio no desenvolvimento de um plano de ação que garantisse a continuidade do aprendizado.

3.1 Treinamento Teórico

O treinamento teórico com o tema TRABALHO EM EQUIPE foi realizado em duas etapas: (a) de 18 a 22 de dezembro – das 16 às 18 horas. Total 10 horas/aula e (b) de 22 a 26 de janeiro – das 16 às 18 horas. Total 10 horas/aula.

Os objetivos do treinamento eram:

- a. Compreender os fatores que levam à construção de um ambiente de trabalho que possibilite a integração de seus membros;
- b. Caracterizar atividades decorrentes do comportamento de grupo e do comportamento de equipe, bem como avaliar os resultados de tais comportamentos;
- c. Analisar os estilos diferentes de liderança gerando um ambiente para reflexão sobre o impacto do estilo de liderança sobre a equipe ou grupo de trabalho;
- d. Proporcionar um espaço de reflexão sobre a prática vivida no cotidiano de trabalho.

Estiveram presentes os Diretores de Centro, de Núcleo e seus substitutos e os Assistentes Técnicos, totalizando 33 participantes na primeira etapa. Na segunda etapa estiveram presentes 35 participantes. Uma grande inovação foi a realização de turmas heterogêneas das quais faziam parte superiores e subordinados em condição de igualdade. Esta formatação foi feita em função da necessidade de diminuir a distância entre os cargos de liderança e seus liderados, a fim de possibilitar-lhes um diálogo próximo e reduzir a força da hierarquia que fora tão excessivamente valorizada na gestão anterior. Para garantir espaço de fala aos subordinados, estes estavam presentes em turmas com líderes de outros setores que não os seus. Dessa maneira, durante as discussões, todos tinham contato com os dois lados da visão: líderes e liderados.

Ackoff no livro *Democratic Corporation* (1994), propõe o modelo de organizações circulares. Consistem em estruturas democráticas nas quais as decisões são tomadas pelas partes afetadas através de conselhos nos vários níveis hierárquicos, formados pelo gestor, seus subordinados, o gestor de um nível acima e, eventualmente algum convidado. Ackoff defende a ideia destes grupos heterogêneos do ponto de vista hierárquico, a fim de aumentar a variedade e conseqüentemente a capacidade de inovação e criatividade na tomada de decisões, enquanto garante-se uma estrutura realmente democrática em que

todos possuam voz ativa. É importante destacar que nestes conselhos as decisões só podem ser tomadas por consenso, o que aumenta a garantia de espaço para a participação de todos na exposição de suas convicções.

Todas as aulas foram divididas em 3 momentos:

1. 1º Dinâmica de grupo: tinham por objetivo integrar os participantes e levá-los a se desligarem das atividades anteriores, além de ligá-los ao conteúdo que seria trabalhado;
2. 2º Conteúdo: exposição do conteúdo.
3. 3º Reflexão: momento em que os participantes são convidados a refletir a partir do conteúdo trabalhado, sobre a sua prática cotidiana.

3.2 Avaliação/Resultados

Com o objetivo de monitorar o desenvolvimento do treinamento foram feitas duas avaliações de conteúdo: antes do início, para identificar as principais concepções e conceitos arraigados; após o término, para compararmos as mudanças de concepções e a apreensão do conteúdo trabalhado:

- Avaliação anterior:
 - No primeiro encontro foi entregue a cada participante um retângulo de papel onde cada um deveria escrever sua definição de trabalho em equipe. Estas definições ficaram fixadas na parede da sala de treinamento até o último dia.
 - As definições apresentadas tinham como ênfase apenas o relacionamento interpessoal, com forte presença das palavras “coleguismo”, “companheirismo” e “cooperação”.
 - Os participantes não apontaram nenhuma vez o líder ou o estilo de liderança como promotor ou inibidor do trabalho em equipe, o que indica que não eram capazes de relacionar o modelo de gestão adotado com as práticas cotidianas do grupo de trabalho.
 - As concepções davam ênfase ao indivíduo como promotor do ambiente solidário, que para eles era sinônimo de trabalho em equipe. Não percebiam interdependência entre tarefas ou o fluxo de trabalho como resultantes e/ou promotores de um trabalho em equipe.

Em resumo: os participantes não compreendiam o trabalho em equipe como um modelo de trabalho, com técnica e forma própria de acontecer, mas sim como uma disposição interna de cada um em colaborar com os demais.

- Avaliação posterior
 - No primeiro encontro foi entregue a cada participante um retângulo de papel onde cada um deveria escrever sua definição de trabalho em equipe. Estas definições ficaram fixadas na parede da sala de treinamento até o último dia.

- Num segundo momento os participantes foram reunidos em dois grupos e receberam a tarefa de escrever um texto que definisse o trabalho em equipe. Feito isso, os textos foram lidos para a turma.
- No terceiro momento os dois textos foram unificados, gerando um texto único, construído por todos. A própria construção já era um desafio de trabalhar em equipe exercitando democracia e consenso.
- A partir do texto apresentado, pôde-se concluir que os objetivos do treinamento foram alcançados.

Espejo et al (1996), a partir de outros autores como Kim (1993), Argyris e Schon (1978), Kofman (1992), propuseram o modelo do ciclo OADI como um processo de aprendizagem individual. O modelo propõe as seguintes etapas:

- O observe (Observar) – “pegar” uma experiência específica
- A assess (Avaliar) – refletir sobre o que observou
- D design (Projetar) – projetar um conceito abstrato (modelos)
- I implement (Implementar) – testar os conceitos.

O aprendiz observa um fato ou realidade e reflete sobre criando uma conclusão ou hipótese e desta, coloca-se em prática para verificar seus resultados. Nova observação e reflexão. E assim sucessivamente, gerando um ciclo de aprendizagem. O modelo OADI é chamado pelos autores de “*single loop learning*”.

Para Kim (1993) apud Espejo et al, o aprendizado individual é definido como o aumento da capacidade de ações efetivas. Espejo et al ainda distingue neste modelo os dois níveis de aprendizado:

- Aprendizado operacional que está associado a “observar” e “implementar”;
- Aprendizado conceitual que está associado a “avaliar” e “projetar”.

Para os autores, o aprendizado que não ocorre nos dois níveis é deficiente, imperfeito, visto que o operacional propõe uma prática sem teoria que leva a um constante movimento de “tentativa e erro”. Por outro lado, a teoria sem a prática produz um conhecimento escolástico que acaba por não alterar a realidade. (p.150)

Porém, o ciclo de aprendizado não se encerra aí. Há que se considerar o “double loop learning” em que o indivíduo vai além dos aprendizados operacional e conceitual, através das suas interações com seus

modelos mentais e os modifica, provocando mudanças também nos métodos de trabalho e nas rotinas que realiza.

Aplicando este modelo aos resultados obtidos pela avaliação do treinamento, pode-se perceber que foram capazes de um “*single loop learning*” incompleto. O treinamento privilegiou as duas primeiras etapas, observar e refletir, porém não provocou nem possibilitou espaço para as etapas posteriores. Dessa maneira, fica clara a lacuna deixada pelo projeto de consultoria no tocante a aprendizagem individual.

Quanto a aprendizagem organizacional há que se verificar ser mais complexa e dinâmica, de acordo com Espejo et al (1996). Ela pressupõe a ação dos indivíduos baseada num entendimento comum, ou seja, nos modelos mentais compartilhados. Esses modelos mentais compartilham uma compreensão de identidade das organizações, apoiada na sua visão de mundo. Para os autores, tal visão compartilhada é a âncora fundamental para a aprendizagem organizacional que possibilita uma direção comum aos indivíduos e uma orientação para suas interações necessárias. Tais interações reforçam ou alteram a visão compartilhada e assim por diante.

Kim (1993) apud Espejo et al (1996), formulou um modelo integrado de aprendizagem organizacional, o OADI – SMM (*shared mental models*) que combina os modelos anteriores, partindo do individual para o organizacional. Só poderá haver mudança organizacional se as mudanças nos modelos mentais individuais provocarem mudanças nos modelos mentais organizacionais o que por sua vez, gerará mudanças nos seus métodos de trabalho e nas suas ações.

Fica claro que a capacidade para aprender de uma organização depende da capacidade de aprender dos seus membros que por sua vez depende dos sistemas de comunicação da organização. (Espejo et al, 1996, p.154).

Assim pode-se afirmar que a organização depende do aprendizado individual dos seus membros, porém este não é suficiente.

3.3 Treinamento Prático

A partir do treinamento teórico, a consultoria participou de reuniões para que pudesse orientar o desenvolvimento do método de reunião, garantir espaço de participação ativa de todos os presentes, e buscar, junto aos membros das equipes, organizar um fluxo de trabalho que tivesse como premissa a integração e a participação democrática de todos os membros. Pretendia-se contribuir para que os conhecimentos teóricos aprendidos anteriormente fossem aplicados.

3.4 Participação em reuniões

3.4.1 Monitoramento da Atenção Básica

Nos dias 21, 23 e 30 de novembro foram feitas visitas em Pontal pelo grupo de Monitoramento da Atenção Básica (anterior à consultoria).

A consultoria participou das reuniões posteriores quando da elaboração do relatório do trabalho de Pontal para, a pedido da Diretora, avaliar o trabalho do grupo quanto à eficiência e eficácia das ações e os métodos de trabalho. Participaram das reuniões os responsáveis por: Vigilância Sanitária, Vigilância Epidemiológica, Auditoria, Planejamento e Regulação Médica.

Foram feitas reuniões com duração média de 3 horas cada, em dois períodos distintos: DIR XVIII: nos dias 15/12; 18/12 e 19/12 e DRS XIII: nos dias 17/01; 31/01 e 02/02

Resultados: Nos primeiros encontros, enquanto DIR XVIII: desenvolvimento do Relatório de Monitoramento da Atenção Básica do Município de Pontal e avaliação e sugestões de melhoria quanto ao trabalho desenvolvido pela equipe durante as visitas técnicas à Pontal, realizando uma auto crítica construtiva, para subsidiar as posteriores visitas de monitoramento e avaliação da atenção básica nos demais municípios.

Nos encontros como DRS XIII: ajuste de papéis e funções por causa da mudança; a equipe ficou de desenvolver um manual preliminar de Monitoramento e Avaliação da Atenção Básica a partir da experiência de Pontal. Criação de um cronograma para a criação dos manuais. Desenvolvimento do plano de ação com vistas a avaliação e monitoramento da Atenção Básica do município de Jardinópolis.

3.4.2 Centro de Planejamento e Avaliação

A partir do Decreto 51.433/06, este Centro sofreu profundas modificações que alteraram sua estrutura de trabalho e mudança de Direção. Isto posto, foram necessárias reuniões para integração da nova Diretora a equipe e para a compreensão do Decreto e suas implicações no trabalho. As reuniões tiveram duração média de 4 horas e aconteceram nas seguintes datas: 09/01, 10/01 e 11/01.

Resultados: Foram decididas as novas estratégias de trabalho, as interfaces de cada Núcleo e foram apresentados os trabalhos que já estavam em andamento para que a equipe toda conhecesse e pudesse participar das decisões quanto a forma de continuidade dos mesmos. Ficou marcada uma nova reunião para fevereiro quando todos já teriam vivenciado suas novas atribuições, para ajustes e propostas de fluxo de trabalho.

As decisões são limitadas: os fins são sempre decididos por SP, inclusive com prazos pré-estabelecidos. Cabe a equipe apenas as discussões sobre os meios.

3.4.3 Núcleo de Recursos Humanos

Este núcleo sofreu mudanças a partir do Decreto e necessitou de ajustes e acompanhamento em face da mudança de Diretor e da expectativa em torno de sua atuação. Foi realizada uma primeira reunião em 17/01 para estabelecer as novas bases do trabalho, permitindo a todos que falassem das suas angústias e inseguranças decorrentes da mudança. A nova Diretora, já conhecida por todos, falou sobre seu estilo de

liderança e como gostaria que se desenvolvessem as relações de trabalho. Todos participaram ativamente contribuindo com sugestões para melhoria de atuação do Núcleo.

Foram feitas ainda duas outras reuniões para desenvolvimento de um plano de ação quanto à Recursos Humanos com o objetivo de integrar os colaboradores dos diversos setores. As reuniões aconteceram nos dias 18 e 19/01. Ficaram estabelecidas as seguintes ações imediatas.

- a. Caixa de sugestões e reclamações internas. A caixa será fixada em local discreto para que todos possam escrever livremente sem identificação. Quinzenalmente o Núcleo abrirá a caixa e fará a compilação das sugestões no computador a fim de que possam ser identificadas as incidências das críticas e sugestões. As críticas e as sugestões serão levadas aos setores mencionados por uma pessoa designada pelo Recursos Humanos para este fim. O setor criticado não terá acesso ao papel original evitando a identificação de quem escreveu. Este foi um instrumento de feedback interno desenvolvido.
- b. Mural os colaboradores: otimizar o uso do mural interno com divulgação de informações importantes e orientações gerais, fotos de atividades, convites para atividades programadas e espaço para que os próprios colaboradores deixem mensagens e/ou recados. A proposta era a melhoria no nível de comunicação interna, tornando-a mais acessível. Duas reflexões necessárias: a primeira diz respeito a escolha do material a ser divulgado, que, de certa forma, restringe o acesso na medida em que depende da escolha de alguém sobre o que será ou não relevante aos demais; e a segunda aponta para uma maneira fisicamente limitada de divulgação, o que pressupõe que não haverá muito o que compartilhar ou que o mural será muito grande. Não se está apenas arrumando o antigo para parecer num novo?
- c. Montar uma programação de eventos de integração para os colaboradores. A idéia é que ao longo do ano possam acontecer eventos tais como Festa Junina, Challenge Day etc. para que haja maior integração entre os setores através da socialização das pessoas que neles trabalham e seus familiares. Refletindo melhor: a integração, socialização entre os membros de uma organização remete a um ambiente saudável, porém há que se criar mecanismos para que a integração no lazer seja levada para a integração profissional, caso contrário, teremos apenas ótimos colegas de happy hour, escolhidos por afinidades pessoais e as relações de trabalho permanecerão as mesmas, com repetição de dificuldades. Sem que se trabalhe a estrutura organizacional e a visão de mundo, as mudanças podem ser apenas superficiais.
- d. Jornalzinho on line: a idéia que surgiu é de uma página quinzenal divulgando acontecimentos, aniversários, classificados internos, mensagens e programação cultural. Todos poderão enviar sugestões de pauta. O clima do jornalzinho deverá ser descontraído, informal. A equipe dos Recursos Humanos estudará a viabilidade operacional do mesmo. O jornalzinho provoca a mesma reflexão do item anterior: a empresa será capaz de levar os benefícios informais para o trabalho

formal?

Quanto ao desenvolvimento do Plano de Ação de capacitação ficou decidido que:

- a. O Núcleo fará um levantamento do histórico de cada profissional a partir do cadastro solicitado pelo Governo do Estado de São Paulo a fim de saber a formação e os cursos que tem participado.
- b. O Núcleo fará uma pesquisa para saber dos colaboradores quais os seus desejos e necessidades de formação.
- c. Levantadas às necessidades, o Núcleo apresentará proposta de capacitação ao Pólo de Educação Permanente em Saúde que poderá buscar junto as universidades locais capacitação na área de gestão e relacionamento interpessoal.
- d. De posse das informações anteriores, o Núcleo montará um cronograma de capacitação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A consultoria, do ponto de vista da aprendizagem organizacional a partir da cibernética, deixou várias lacunas na realização do trabalho. Houve excessivo enfoque no conhecimento teórico, num modelo tradicional de aprendizagem que não contemplava a participação ativa na tomada de decisões pelo grupo afetado e poucos momentos de projeto coletivo foram proporcionados, mantendo-se a visão de mundo, os procedimentos e rotinas já consolidados, garantindo-se, por fim, a permanência dos modelos mentais anteriores.

O treinamento prático não abrangeu todos os setores e pessoas que participaram do treinamento teórico, privilegiando apenas o grupo que era o foco do trabalho.

O ciclo de aprendizagem OADI não foi completado, nem no nível individual e, por conseguinte no organizacional também não. O “double loop” não pode acontecer, uma vez que os participantes não foram estimulados a trabalhar seus modelos mentais.

As estruturas não foram contempladas na análise da consultoria, porém, é através delas que os modelos mentais são compartilhados ou não. Neste mesmo aspecto, faltou intervir na comunicação e nas interações, que são os caminhos por onde os modelos mentais são preservados, disseminados ou questionados na organização.

Pode-se perceber pelos resultados que houve modificação nos conceitos teóricos, porém, será que as práticas cotidianas foram igualmente modificadas? O conhecimento adquirido tornou-se aprendido? Modificou as ações, tornando-as efetivas? São perguntas que merecem uma continuidade de investigação, talvez num próximo trabalho.

Referências bibliográficas

ACKOFF, R. L.. The Democratic Corporation: a radical prescription for recreating corporate America and rediscovering success. N. York e Oxford: Oxford University Press, 1994.

ESPEJO, R; SCHUHMANN, W.; SCHWANINGER, M; BILELLO, U. Organizational Transformation and Learning: A Cybernetic Approach to Management. Chichester :John Wiley & Sons, 1996.

FRANCO, Maria Laura P. B. Análise de conteúdo. Brasília: Plano Editora, 2003.

MARTINELLI, D.P.; VENTURA, C.A. A. (org). Visão Sistêmica e Administração: conceitos, metodologias e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2006.

SÃO PAULO. Secretaria de Estado de Saúde. Projeto de Monitoramento e Avaliação da Atenção Básica na DIR XVIII Ribeirão Preto. São Paulo, 2006.

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

WIENER, Norbert. Cibernética e sociedade: o uso humano de seres humanos. 3.ed. São Paulo, Cultrix, 1954.