

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE O  
COMPROMETIMENTO E A APRENDIZAGEM  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA  
ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR**

**DISSERTAÇÃO**

**Débora Luíza dos Santos**

**Santa Maria, RS, Junho de 2009**

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE O COMPROMETIMENTO E  
A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM  
UMA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR**

**por**

**Débora Luíza dos Santos**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Sistemas, Estruturas e Pessoas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr<sup>a</sup> Vania de Fátima Barros Estivaleta**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2009**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE O COMPROMETIMENTO E A  
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA  
ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR**

elaborada por  
**Débora Luíza dos Santos**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Administração**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Vania de Fátima Barros Estivaleta, Dr<sup>a</sup> (UFRGS)**  
(Presidente/Orientador)

---

**Luis Felipe Dias Lopes, Dr. (UFSC)**  
(Primeiro examinador)

---

**Mauri Leodir Löbler, Dr. (UFRGS)**  
(Segundo examinador)

Santa Maria, 17 de Junho de 2009.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a DEUS, pelo presente da vida. Por iluminar meu caminho dando-me a força necessária para superar os desafios, pelas pessoas que colocou no meu caminho.

Agradeço aos meus pais, pelo amor com que guiaram os meus passos para que eu pudesse chegar a esta conquista. E, em especial à minha mãe: exemplo de vida, pelo amor, amizade, incentivo e confiança. Suas palavras sempre fizeram com que eu me sentisse segura e capaz.

Ao Evandro, pelo amor, companheirismo e paciência com que compartilhou todas as minhas alegrias e angústias destes dois anos de mestrado. Por compreender os momentos de ausência, as madrugadas em claro. Obrigada por estar sempre ao meu lado!

Aos meus colegas de mestrado, Ana, Dolores, Kathi, Lisi, Vandi, Ney, Diego e Marlon pela convivência e amizade. Em especial as minhas colegas Kathiane e Lisiane, pelo apoio, companheirismo, cumplicidade, pelos momentos de risos e de lágrimas, enfim, por tudo aquilo que define uma grande amizade. À Dolores, Ana e Vandi, pelo convívio, pela força e pelas nossas terças-feira maravilhosas . Vocês se tornaram mais do que colegas, são para mim amigas.

Agradeço também ao Hospital Universitário, ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, em especial as minhas colegas da pediatria pelo apoio nesta trajetória do meu desenvolvimento acadêmico e pessoal. Ao professor Breno, então Coordenador do PPGA, pelo apoio a esta oportunidade ímpar proporcionada aos servidores da UFSM, e que me possibilitou esta conquista.

À todos os meus amigos, novos e de longa data, que de perto ou distante acompanharam esta minha caminhada dando-me força e incentivo. Especialmente a minha amiga Angela. Amiga do toda hora, com quem compartilhei, nesses últimos anos, risos e lágrimas, razão de ser de uma bela amizade.

À professora Vânia, minha orientadora, verdadeira mestre, pela paciência, apoio e dedicação. Encantou-nos com seu exemplo e seus ensinamentos levarei sempre comigo. Muito obrigada!

Aos meus Mestres. Professoras Claudia, Maria Ivete, Kelmara, professores Breno e Mauri que, através de seus saberes, dos seus fazer docente compartilharam comigo suas vivencias, me permitindo lançar novos olhares sobre o mundo, me despertando para novos conhecimentos, questionamentos e reflexões.

À Medianeira, colega da UFSM e secretária do PPGA durante estes dois anos de mestrado, pela alegria, carinho e amizade com que me acolheu e ajudou por meio da dedicação e competência no seu trabalho.

À Instituição e aos Respondentes que participaram da pesquisa, em especial à Eloisa e à enfermeira Zeli, pelo seu apoio e disponibilidade essenciais para o desenvolvimento do meu estudo.

Enfim, a todos que dividiram comigo esta trajetória, fazendo-se presentes com suas palavras de apoio, não permitindo que eu desanimasse nos momentos de dúvidas e, principalmente, compartilhando o valor que esta conquista representa para mim. À todos Muito Obrigada!

*Suba o primeiro degrau com fé. Não é necessário que você veja toda a escada.*

*Apenas dê o primeiro passo.*

*Martin Luther King*

## RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria

### ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE O COMPROMETIMENTO E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR

AUTORA: DÉBORA LUÍZA DOS SANTOS  
ORIENTADORA: VANIA DE FÁTIMA BARROS ESTIVALETE  
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 16 de junho de 2009.

Considerando a relevância da aprendizagem e do comprometimento organizacional (CO) para o êxito das organizações contemporâneas, especialmente as hospitalares, destacadas como organizações de grande complexidade (CORREIA, MATOS e LINS, 2007), este estudo buscou melhor compreender a relação entre o comprometimento e a aprendizagem organizacional (AO) em uma organização hospitalar segundo a perspectiva de seus colaboradores. Para atender ao objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: analisar os componentes do CO presentes no contexto em estudo; verificar os fatores potencializadores e dificultadores da AO na organização; identificar o nível de AO predominante no contexto em estudo; e estabelecer relações entre os componentes do CO, os fatores potencializadores e os níveis de aprendizagem na organização em estudo. A pesquisa de natureza descritiva e abordagem quanti/qualitativa, teve como estratégia metodológica o estudo de caso, aplicado a uma organização hospitalar de médio a grande porte, localizada na região centro do estado do Rio Grande do Sul. Os sujeitos do estudo foram, em um primeiro momento, 148 colaboradores dos setores administrativos, de enfermagem e de apoio, definidos segundo técnica de amostragem probabilística aleatória, aos quais foram aplicados dois questionários, o *Organizational Learning Scale* de Goh e Richard (1997), validado no Brasil por Angelim e Guimarães (2003); e o instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993), validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998). Em um segundo momento participaram do estudo dez gerentes do hospital, com os quais realizaram-se entrevistas semi-estruturadas cujo o roteiro teve por base a literatura sobre os níveis de AO e os referenciais teóricos sobre comprometimento. Os dados dos questionários foram tabulados e analisados quantitativamente com auxílio dos *softwares* de apoio SPSS 13.0 e o Excel, para realização de técnicas de análise estatística simples e multivariadas; e as entrevistas foram analisadas qualitativamente, utilizando-se a análise de conteúdo. Observou-se na organização uma predominância dos componentes afiliativo e afetivo, o que denota uma forte ligação afetiva e integração dos respondentes com a organização. O estudo contribuiu ainda ao reforçar as pesquisas sobre os múltiplos componentes do CO, inclusive corroborando a existência de um quarto componente, o afiliativo, descoberto no estudo de Medeiros et al. (1999). Da mesma forma, no campo da AO, a pesquisa reforçou a aplicabilidade do *OLS* na cultura brasileira, identificando-se três novas categorias de fatores e práticas gerenciais potencializadores da AO: “Estímulo ao trabalho em equipe e a experimentação”; “Liderança comprometida com a AO”; e “Integração dos setores e disseminação da missão organizacional”. De modo geral percebeu-se que convivem, na organização em estudo, aspectos propícios à abertura através do encorajamento de processos inovadores nos setores, com elementos como a centralidade das decisões, a dificuldade de integração entre os setores e do pouco reconhecimento da importância das gerências na promoção da AO, e que se traduzem na predominância de um nível de aprendizagem do tipo *single loop*. Identificou-se ainda que quanto mais comprometidos os trabalhadores, maior a sua percepção de fatores e práticas gerenciais favoráveis a aprendizagem e, portanto maiores as chances de que tais cenários venham, de fato, impulsionar a AO.

**Palavras-chave:** aprendizagem organizacional; comprometimento organizacional; organizações hospitalares

## **ABSTRACT**

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria

### **ANALYSIS OF RELATIONSHIP BETWEEN THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND LEARNING: A STUDY IN A HOSPITAL ORGANIZATION**

AUTORA: DÉBORA LUÍZA DOS SANTOS  
ORIENTADORA: VANIA DE FÁTIMA BARROS ESTIVALETE  
Date and Place of Defense: Santa Maria, June 16th, 2009.

Considering the learning relevance and organizational commitment (CO) for the success of contemporary organizations, especially hospital organizations, highlighted as major complex organizations (CORREIA, MATOS and LINS, 2007), this study looked for a better understanding of the relationship between commitment and organizational learning (AO) in a hospital organization from their collaborators' perspective. To reach the overall goal, the following specific goals have been identified: to analyze the present components of the CO in the study; verify AO enabling and difficult factors in the organization, identify the AO predominant level in context, and link the enable factors to learning levels, the CO components in the organization under study. The descriptive nature and the quantitative / qualitative approach research had as a methodological strategy the case study, applied to a medium to large hospital organization, located in the center of the state of Rio Grande do Sul. First of all, the study subjects were 148 employees from nursing sectors, administrative and support sectors, defined according to the random probability sampling technique, which two questionnaires were applied, the Organizational Learning Scale of Goh and Richard (1997), validated in Brazil by Angelim and Guimarães (2003), and Meyer's instrument, Allen and Smith (1993), validated in Brazil by Medeiros and Enders (1998). Second, ten hospital managers participated of the study which involved semi-structured interviews whose script was based on the literature about AO levels and commitment theoretical frameworks. The data were tabulated and analyzed in a quantitative way with the aid of SPSS 13.0 supporting software and Excel, to perform simple statistical techniques and multivariate analysis and the interviews were qualitatively analyzed using the content analysis. There was a predominance of affiliates and affective components in the organization, which indicates a strong emotional connection and an integration of the respondents to the organization. The study also contributed to reinforce the multiple components of CO researches, corroborating an existence of a fourth component, the affiliate component, discovered in the study by Medeiros et al. (1999). Similarly, in the AO field, the research reinforced the OLS applicability in Brazilian culture, identifying three new categories of factors and management practices of AO enabling: "Stimulation of team work and experimentation", "AO committed leadership", and "Integration of the sectors and organizational mission dissemination". In a general way it was noticed that favorable aspects to the opening through the encouragement of innovative processes in the sectors coexist with elements such as the central decisions, the difficulty of integration between sectors and the little recognition of the management importance in the AO promotion in the organization under study, which are reflected in the predominance of a single loop level of learning. It was also identified that the more committed the employees are, the greater the perception of factors and management practices conducive to learning and therefore the greater the chances the scenarios promote the AO.

**Keywords:** organizational learning, organizational commitment, hospital organizations

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- Perspectiva Atitudinal do Comprometimento Organizacional.....	27
FIGURA 2- Perspectiva Comportamental do Comprometimento Organizacional.....	27
FIGURA 3 – Modelo de Comprometimento Organizacional .....	34
FIGURA 4 – Artigos Publicados sobre Comprometimento Organizacional de 1999 a 2008..	36
FIGURA 5 - Aprendizagem Individual e os Níveis de Aprendizagem Organizacional .....	46
FIGURA 6 - Fatores que Influenciam a Aprendizagem Organizacional .....	46
FIGURA 7 - Elementos que Influenciam a Aprendizagem Organizacional .....	48
FIGURA 8 - Desenho da pesquisa .....	57
FIGURA 9 - Desenho do estudo .....	58
FIGURA 10 - Framework das relações entre Comprometimento e Aprendizagem Organizacional e seus Componentes, com os valores dos Coeficientes das Variáveis dos Modelos de Regressão .....	105

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Características, Motivação e Principais Autores dos três Componentes do Comprometimento Organizacional.....	31
QUADRO 2 – Autores que mais publicaram artigos no período em análise e nº de artigos publicado por autor.....	37
QUADRO 3 – Principais construtos antecedentes e consequentes ao comprometimento organizacional.....	39
QUADRO 4 – Fatores Facilitadores e Obstáculos à Aprendizagem dos Indivíduos na Organização.....	43
QUADRO 5 - Nível de Aprendizagem Organizacional e os Principais Autores.....	45
QUADRO 6 - Dimensões dos Fatores ou Práticas de Gestão Potencializadoras da Aprendizagem Organizacional.....	51
QUADRO 7 - Os Primórdios das Organizações Hospitalares e sua Evolução.....	52
QUADRO 8 - Objetivos, Constructos, Questões e Principais Autores.....	66
QUADRO 9 - Cargas Fatoriais das Quatro Dimensões obtidas com rotação Varimax , Alfa de Cronbach e Fatores Originais correspondentes.....	79
QUADRO 10- Fatores da Análise Fatorial, Componentes do CO Correspondentes na Literatura e principais características e Autores da cada Componente.....	81
QUADRO 11 - Cargas Fatoriais das três dimensões obtidas com rotação Varimax , Alfa de Cronbach e Fatores Originais correspondentes.....	94
QUADRO 12 - Fatores da Análise Fatorial, Fatores e Práticas Gerenciais Potencializadoras da AO, Categorias da AO Descritas na Literatura e as Novas Dimensões segundo Análise Fatorial.....	95
QUADRO 13 - Matriz de Correlação entre a Média Geral e os Componentes do Comprometimento Organizacional e a Média Geral e as Dimensões dos Fatores e Práticas Gerenciais Potencializadores da Aprendizagem Organizacional (AO).....	101

QUADRO 14 – Valores da Constante e dos Coeficientes das Variáveis dos Modelos de Regressão.....	102
---	-----

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1- Proporção de Artigos segundo a Natureza das Dimensões Analisadas.....	37
TABELA 2- Estudos Desenvolvidos de 1999 a 2008 segundo o Enfoque e as Dimensões do CO Abordadas .....	38
TABELA 3 – Número de trabalhadores segundo função/setor de atuação na organização.....	60
TABELA 4- Caracterização dos Entrevistados: Função na Instituição, Escolaridade e Formação .....	63
TABELA 5- Componentes do CO Identificados nas Falas dos Respondentes .....	74
TABELA 6 - Valores do Teste KMO e Bartlett.....	77
TABELA 7- Autovalores e Variância Total Explicada.....	77
TABELA 8- Médias e Desvio Padrão das Variáveis e dos Componentes do Comprometimento.....	82
TABELA 9 – Teste t Para Diferença de Média entre a Média Geral e os Componentes do Comprometimento Organizacional (CO) e Sexo.....	82
TABELA 10 - Valores do Teste KMO e Bartlett.....	92
TABELA 11 - Autovalores e Variância Total Explicada.....	92
TABELA 12 - Médias e Desvio Padrão as Variáveis dos Fatores e Práticas Gerenciais Potencializadores da Aprendizagem Organizacional (AO).....	97
TABELA 13 – Teste ANOVA para Diferença de Média entre a Média Geral e as Dimensões dos Fatores e Práticas Gerenciais Potencializadores da Aprendizagem Organizacional (AO) e Escolaridade.....	98
TABELA 14 – Valores do Teste F e do R <sup>2</sup> Ajustado dos Modelos de Regressão .....	103
TABELA 15- Valores do Teste Durbin Watson, Índice de Tolerância, VIF e Teste de Normalidade dos Erros .....	104

## LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIOS <i>OLS</i> E ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....	120
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	124
APÊNDICE C - MATRIZ DE CORRELAÇÃO (FATORIAL COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL).....	125
APÊNDICE D - MATRIZ DE CORRELAÇÃO (FATORIAL APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL).....	126

## **LISTA DE SIGLAS**

3Es - Encontro de Estudos em Estratégia

ANOVA – Análise de Variância

ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

AO – Aprendizagem Organizacional

CO – Comprometimento Organizacional

EnANPAD - Encontro nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

EnEO - Encontro Nacional de Estudos Organizacionais

EnGPR - Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

ERA- Revista de Administração de Empresas

FIV - Fator de Inflação de Variância

KMO - Kaiser-Meyer-Olkin

KS - Teste Kolmogorov-Smirnov

OLS - Organizational Learning Scale (Escala de aprendizagem organizacional)

PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade

RAC - Revista de Administração Contemporânea

REAd - Revista Eletrônica de Administração

RS – Rio Grande do Sul

SPSS 13.0 - Statistical Package for the Social Sciences Versão 13.0

TOL – Tolerância

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1 Justificativa .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2 Problemática de Pesquisa .....</b>	<b>20</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>21</b>
1.3.1 Objetivo Geral .....	21
1.3.2 Objetivos Específicos .....	22
<b>1.4 Estrutura do Trabalho.....</b>	<b>22</b>
<b>2 EMBASAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 As Bases Teóricas dos Estudos sobre Comprometimento .....</b>	<b>24</b>
2.1.1 Enfoques Multidimensionais do Comprometimento Organizacional .....	30
2.1.1.1 O Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen.....	32
2.1.2 O Estado da Arte dos Estudos sobre Comprometimento Organizacional no Brasil .....	35
<b>2.2 O Papel da Aprendizagem no Contexto Organizacional .....</b>	<b>41</b>
2.2.1 Aprendizagem Organizacional .....	44
<b>2.3 As Organizações Hospitalares Brasileiras: sua Origem, seu Contexto e suas Especificidades.....</b>	<b>52</b>
<b>3 PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>	<b>55</b>
<b>3.1 Tipos e Métodos de Pesquisa .....</b>	<b>55</b>
<b>3.2 A Unidade de Análise e os Sujeitos da Pesquisa .....</b>	<b>58</b>
3.2.1 O Cenário de Estudo.....	59
3.2.2 População e Amostra.....	61
<b>3.3 Coleta de Dados .....</b>	<b>63</b>
<b>3.4 Definição de Termos e Variáveis .....</b>	<b>65</b>
<b>3.5 Estratégias de Análise de Dados.....</b>	<b>67</b>
<b>3.6 Limitações do Método .....</b>	<b>69</b>

<b>4. Análise e Discussão dos Resultados.....</b>	<b>70</b>
<b>4.1 Análise do Comprometimento Organizacional e seus Componentes .....</b>	<b>70</b>
4.1.1 Análise das Entrevistas sobre Comprometimento Organizacional.....	71
4.1.2 Análise da Escala de Comprometimento Organizacional .....	76
4.1.3 Análise Conjunta dos Resultados sobre o Construto da CO .....	83
<b>4.2 Análise dos Fatores Potencializadores e dos Níveis de Aprendizagem Organizacional.....</b>	<b>84</b>
4.2.1 Análise das Entrevistas sobre a Aprendizagem Organizacional .....	84
4.2.2 Análise da Escala de Aprendizagem Organizacional (OLS).....	91
4.2.3 Análise Conjunta dos Resultados sobre o Construto da AO .....	98
<b>4.3 Análise Conjunta dos Resultados sobre os Construtos do Comprometimento Organizacional e da Aprendizagem Organizacional.....</b>	<b>100</b>
4.3.1 Análise de Regressão.....	102
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>107</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>112</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>120</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Os problemas com que as organizações contemporâneas têm se confrontado no seu cotidiano, fruto das transformações ocorridas a partir dos anos 80 no contexto do trabalho e na organização da produção, surgem sem estruturas e definições claras, passando a exigir, além do conhecimento técnico dos trabalhadores, participação, colaboração e autonomia (SCHÖN, 2000; SOUZA e MACHADO, 2006). Nesse sentido, diante das novas configurações organizacionais emergentes, elementos como o envolvimento ou comprometimento do trabalhador apresentam-se como questões cruciais, sendo que o sucesso dos processos de mudança organizacional tencionados depende, em grande parte, do modo como as organizações lidam com o envolvimento de seus trabalhadores (BASTOS e BORGES-ANDRADE, 2002).

O comprometimento dos indivíduos com a organização apresenta reflexos positivos em todos os sentidos, como destacam Sá e Lemoine (1999, p.01), tanto ao repercutir positivamente para a organização onde funcionários comprometidos podem exercer esforços valiosos em prol do alcance dos objetivos organizacionais, como para o indivíduo, que ao se comprometer com a sua organização,

pode encontrar uma parte de seu desenvolvimento psicológico: valorização de si próprio, realização e desenvolvimento pessoal. É esta característica do comprometimento que dá importância às expectativas das organizações e dos empregados; que fortifica os laços entre os indivíduos e a organização e que explica o interesse científico crescente por esse tema.

Este contexto de complexidade e incertezas tem contribuído também para o crescimento do interesse em estudos sobre o papel da aprendizagem no contexto das organizações, como um elemento valioso na ampliação do conhecimento organizacional, fator chave na sociedade contemporânea (ISIDRO FILHO, 2007; BUORO, OLIVA e SANTOS, 2007). Frente às demandas por adaptações, mudanças e inovações, reconhecer os fatores que estimulam e facilitam os processos de aprendizagem nas organizações, bem como sua

consolidação enquanto conhecimento organizacional, é de grande valia na busca de maior eficiência e competitividade. A aprendizagem constitui-se em um fator chave na busca por transformações e inovações, pois pode contribuir na elaboração de novos modelos de ação, permitindo ao indivíduo desenvolver a capacidade de realizar algo novo, uma vez que, como afirma Senge (1990, p. 47): “Através da aprendizagem percebemos novamente o mundo e a nossa relação com ele. Através da aprendizagem ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo gerativo da vida” (SENGE, 1990, p. 47).

As organizações hospitalares, por sua vez, não escapam à evolução crescente e acelerada, característica das organizações modernas, sofrendo impactos advindos das transformações econômicas, da forte pressão das reivindicações sociais, do surgimento de novas patologias, do desenvolvimento tecnológico, o que exige respostas destas organizações (BURMESTER e RICHARD, 1995), para as quais demandam, entre outros fatores, condições favoráveis ao comprometimento de seus colaboradores e à aprendizagem organizacional.

Portanto, considerando a relevância do comprometimento e da aprendizagem organizacional para o êxito das organizações contemporâneas, especialmente as hospitalares, destacadas como organizações de grande complexidade (CORREIA, MATOS e LINS, 2007), este estudo busca melhor compreender a relação que o grau de comprometimento organizacional dos funcionários, a capacidade de aprendizagem e os níveis de aprendizagem predominantes na organização (e seus diferentes componentes) possuem entre si, bem como verificar o perfil da organização em relação a construtos.

Com este objetivo, realizou-se um estudo de caso em uma organização hospitalar da Região Centro do estado do Rio Grande do Sul, a qual recebeu uma premiação de qualidade de gestão, o Prêmio Qualidade RS, modalidade Troféu Bronze do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, no ano de 2008. Utilizou-se, portanto, como um dos critérios para a seleção da unidade em análise a Premiação em um Programa de Qualidade de Gestão com reconhecimento nacional, o qual sinaliza que esta organização possui uma preocupação em desenvolver e aprimorar suas práticas de gestão.

Por tratar-se de uma organização hospitalar de médio a grande porte, responsável por prestar assistência a pessoas da região, abrangendo em torno de 1.200.000 habitantes, destaca-se ainda a relevância do contexto em estudo, em virtude de sua complexidade. Nesse sentido, Merhy (1997) salienta uma especificidade característica da produção de saúde, onde o consumo do “produto”, ocorre concomitantemente com a produção da ação, em espaços de produção/consumo permeados por subjetividades e necessidades distintas, não estruturadas, e que modificam-se a cada novo encontro entre o serviço e o usuário. Tais características,

aliado a outras inerentes às organizações hospitalares reforçam a importância de estudos sobre fenômenos do contexto organizacional como o comprometimento e a aprendizagem.

### **1.1 Justificativa**

Os desafios do cenário organizacional contemporâneo, aliados às especificidades das organizações hospitalares, destacadas como organizações de grande complexidade (CORREIA, MATOS e LINS, 2007), contemplam a necessidade de desenvolver estudos que auxiliem na compreensão das especificidades dessas organizações, bem como as caracterizam como um local fértil para a compreensão de importantes elementos característicos do cotidiano organizacional.

Nesse contexto, justifica-se a escolha dos construtos comprometimento organizacional e aprendizagem organizacional por considerá-los fundamentais frente às demandas por transformações às quais as organizações contemporâneas têm sido submetidas. Como destacam Hayes e Allinson (1998), a organização armazena o conhecimento que é acumulado ao longo do tempo a partir da aprendizagem dos seus membros, formando modelos mentais, os quais afetam as crenças dos indivíduos, ao mesmo tempo em que são afetados por essas crenças, e é por meio dos modelos mentais individuais compartilhados que vão sendo criadas e modificadas as normas que regulam o comportamento nas organizações. Portanto a aprendizagem possui a potencialidade de contribuir na elaboração de novos modelos de ação, tanto para os indivíduos como para a organização como um todo, promovendo a melhoria dos serviços, da gestão e conseqüentemente o alcance da missão organizacional.

No entanto, Lipshitz, Popper e Friedman (2002) sinalizam que a eficácia da aprendizagem organizacional demanda uma cultura que promova a investigação, a abertura e a confiança. Isidro Filho (2007) corrobora a complexidade inerente à temática ao afirmar que o processo de aprendizagem organizacional não se resume a aquisição, disseminação e utilização de informações e conhecimentos relevantes, mas demanda a articulação de um conjunto de fatores, dentre os quais está o comprometimento e o suporte percebidos por indivíduos.

Frente ao exposto, justifica-se, portanto, a opção de abordar, concomitantemente à problemática da aprendizagem, o construto do comprometimento organizacional, por este

constituir-se em um importante elemento para o sucesso organizacional, dada a sua influência direta no desempenho dos trabalhadores, bem como a sua relação com outros elementos presentes no contexto das organizações, por exemplo, a própria aprendizagem.

A escolha dos elementos que compõem a problemática em estudo é igualmente relevante frente à escassez de pesquisas sobre os consequentes do comprometimento organizacional no Brasil, bem como frente à sua influência na aprendizagem organizacional (MEDEIROS et al., 2003). Desse modo, destaca-se a contribuição teórica do estudo ao proporcionar um melhor entendimento das variáveis e dimensões que compõem o comprometimento e a aprendizagem organizacional, e das relações existentes entre eles.

Justifica-se a escolha da organização em estudo por se tratar de uma organização de referência na região centro do Estado no atendimento à saúde e em virtude de seu destaque na premiação do Programa de Qualidade RS no ano de 2008, o que sinaliza uma preocupação da organização em promover a melhoria contínua dos seus processos e consequentemente a qualidade dos serviços prestados. Destaca-se, ainda a singularidade do processo de produção de saúde, o “objeto” das organizações de saúde, onde a intervenção ocorre em ato, mediante a criação de espaços de produção/consumo, e onde a cada interação entre o serviço e o usuário é nova e imprevisível (MERHY, 1997). Nesse sentido, em virtude da singularidade e complexidade características das organizações hospitalares, acredita-se que estas constituam locais propícios para a compreensão de importantes elementos e fenômenos organizacionais.

Salienta-se ainda a contribuição prática do estudo, o qual pode servir de subsídio para a área de Gestão de Pessoas, auxiliando os gestores no planejamento e elaboração de ações que possam impactar positivamente na aprendizagem e comprometimento organizacional, de modo a qualificar tanto o desempenho como as condições de trabalho nas organizações.

## **1.2 Problemática de Pesquisa**

As organizações têm convivido com uma demanda crescente por mudanças, inovações e adaptações como pré-requisito para manterem sua competitividade no ambiente organizacional contemporâneo (ISIDRO FILHO, 2007). Este cenário, aliado à complexidade inerente às organizações hospitalares (CORREIA, MATOS e LINS, 2007), decorrente das particularidades características à produção de saúde (MERHY, 1995), contempla a necessidade de desenvolver estudos que auxiliem na compreensão das especificidades destas

organizações, bem como as tornem um local fecundo para a compreensão de importantes elementos característicos do cotidiano organizacional.

Neste sentido, a aprendizagem organizacional, apesar de suas lacunas, tem sido um tema de destaque nos estudos organizacionais, dado seu potencial de ampliação do conhecimento organizacional e, conseqüentemente, nas modificações de que as organizações necessitam (ANGELIM e GUIMARÃES, 2003; ISIDRO FILHO, 2007). No entanto, além das características organizacionais e dos fatores e práticas de gestão, é necessário o compromisso dos indivíduos e seu empenho com a organização, para que a aprendizagem organizacional realmente ocorra (ISIDRO FILHO, 2007).

Diante desta perspectiva, outro elemento que tem sido fruto de estudos no campo organizacional é o comprometimento. Apesar do grande volume de pesquisas desenvolvidas até os dias atuais, permanecem algumas lacunas a serem exploradas em relação a este tema, tanto no que se refere às bases e à multidimensionalidade do construto, como no que tange às conseqüências do comprometimento nas organizações (MEDEIROS et al., 2005).

Diante do exposto, o problema central do estudo consiste em compreender: *Qual a relação entre o comprometimento e a aprendizagem organizacional em uma organização hospitalar?*

### **1.3 Objetivos**

Neste tópico, são explanados os objetivos do presente estudo, partindo do objetivo geral e, a seguir, explicitados os objetivos específicos do estudo.

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Compreender a relação entre o comprometimento e a aprendizagem organizacional em uma organização hospitalar segundo a perspectiva de seus colaboradores.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar os componentes do comprometimento organizacional presentes no contexto em estudo.
- Verificar os fatores potencializadores e dificultadores da aprendizagem da organização em estudo.
- Identificar o nível de aprendizagem organizacional predominante na organização em estudo.
- Estabelecer relações entre os componentes do comprometimento organizacional, os fatores potencializadores da aprendizagem e os níveis de aprendizagem na organização em estudo.

## 1.4 Estrutura do Trabalho

Com o propósito de alcançar o objetivo principal desta pesquisa, o presente estudo encontra-se estruturado em quatro capítulos:

No primeiro capítulo, além da introdução, foram abordados a justificativa para realização deste estudo, a definição da problemática de pesquisa e os seus objetivos, geral e específicos.

No segundo capítulo, realizou-se uma revisão acerca do referencial teórico sobre o tema, abordando os principais estudos, os quais originaram os instrumentos de coleta de dados utilizados. Esse capítulo foi organizado em três tópicos principais: 1) Comprometimento organizacional; 2) O Papel da aprendizagem no contexto organizacional; 3) As organizações hospitalares brasileiras: sua origem, seu contexto e suas especificidades.

No terceiro capítulo, apresenta-se o método que foi utilizado no desenvolvimento deste estudo para levantamento e análise dos dados relevantes para responder à questão de pesquisa. Assim, são relacionados os tipos e os métodos de pesquisa, a unidade de análise, a coleta de dados, a definição de termos e variáveis, a análise dos dados e as limitações do método.

No quarto e último capítulo, são apresentados os resultados e as conclusões evidenciadas na pesquisa, bem como as considerações acerca das implicações para o cenário organizacional e para as pesquisas futuras, e as limitações do estudo.

## **2 EMBASAMENTO TEÓRICO**

Neste capítulo, apresenta-se o corpo teórico que serviu de suporte para a realização do presente estudo. A estrutura teórica deste estudo é disposta da seguinte forma: em um primeiro momento, é realizada uma breve contextualização dos estudos sobre comprometimento, dos principais componentes do comprometimento relacionados na literatura e uma análise dos principais estudos sobre a temática no Brasil, nos últimos dez anos; em um segundo momento, é realizada uma reflexão acerca do papel que o processo de aprendizagem desempenha no contexto das organizações, buscando explicitar alguns dos principais fatores que influenciam neste processo, e os níveis de aprendizagem organizacional; em seguida, é analisado o contexto das organizações hospitalares no Brasil, com uma contextualização da sua evolução histórica, principais características e desafios.

### **2.1 As Bases Teóricas dos Estudos sobre Comprometimento**

A crescente competitividade, a dinamicidade e as transformações no contexto organizacional têm impulsionado os estudos no campo do comportamento organizacional (BASTOS, 1998). Neste sentido, segundo apontam Mathieu e Zajac (1990), organizações com empregados comprometidos tendem a ter menor rotatividade, além de trabalhadores mais propensos a comportamentos *extra-role*, como criatividade e inovação, e que poderão constituir-se nos diferenciais competitivos da organização. Com o ressurgimento da gestão de Recursos Humanos como fator chave no desempenho organizacional na década de 90, a ênfase dos processos de recrutamento e seleção se direcionou para busca de profissionais comprometidos com a organização e com desempenho superior, aliado a políticas visando à

retenção de talentos. Nesse cenário, os estudos sobre comprometimento se desenvolveram e ganharam ênfase (MEDEIROS et al., 2003).

Assim, nas últimas décadas, diversos estudos têm buscado esclarecer tanto os antecedentes como os consequentes do comprometimento organizacional (CO). Considerando os antecedentes do comprometimento, entendidos como os aspectos que levam ao comprometimento com a organização, são relacionadas diversas variáveis pessoais, a posição na organização e os aspectos do ambiente de trabalho. Já considerando os **consequentes do comprometimento**, compreendidos como as “externalidades da conduta do indivíduo decorrentes do tipo e intensidade do comprometimento que ele desenvolve no contexto do trabalho” (RIBEIRO, 2008, p. 5), o CO tem sido associado a variáveis comportamentais, tais como: cidadania organizacional, absenteísmo, *performance* e rotatividade, entre outros (MATHIEU e ZAJAC, 1990; MEDEIROS et al., 2003). No entanto, Barbosa e Faria (2000, p. 3) afirmam a necessidade de considerar o fato de o indivíduo desejar permanecer na organização pode estar relacionado mais com suas próprias aspirações, interesses e desejos do que com o efetivo comprometimento com a mesma, ressaltando que:

quando questões como estas não são consideradas na construção teórica e também nos instrumentos de investigação empírica, o conceito de comprometimento adotado acaba ficando reduzido à concepção de permanência do indivíduo na organização, empobrecendo e limitando o entendimento das diversas faces do processo no interior das organizações.

Mathieu e Zajac (1990) destacam para a tendência de baixas correlações entre as características pessoais e CO. Entretanto os autores salientam que a maioria dos pesquisadores tem incluído as variáveis pessoais em seus estudos mais como variáveis descritivas do que exploratórias. Mathieu e Zajac (1990, p. 183) ressaltam ainda que:

as diversas relações entre as características pessoais e o CO provavelmente se desenvolve, interage e modifica ao longo do tempo. Claramente, isto sugere a necessidade de estudos longitudinais, para separar a natureza dinâmica destas inter-relações.

Considerando a produção teórico-empírica no estudo do comprometimento organizacional, Medeiros et al. (2003) sinalizam, ainda, que a pesquisa brasileira carece de estudos que busquem relacionar o comprometimento organizacional com seus consequentes mais do que com seus antecedentes.

Com relação aos métodos de investigação empregados, os estudos sobre comprometimento organizacional ganharam vigor no final dos anos 70, centrados no reconhecimento dos antecedentes do comprometimento a partir do uso de dados quantitativos

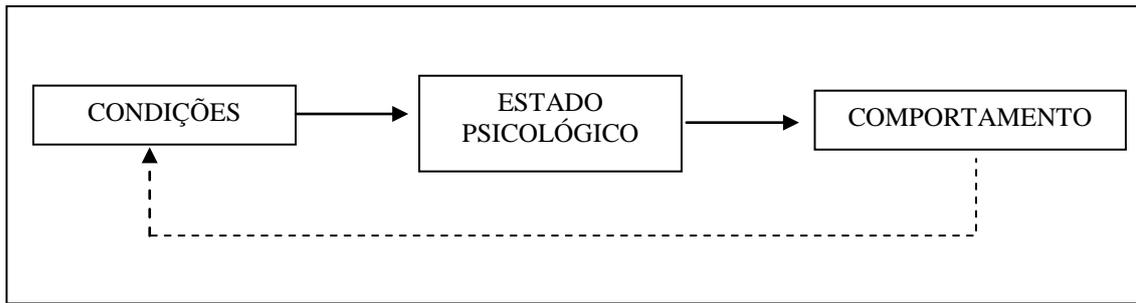
e do emprego de técnicas estatísticas avançadas em busca da evidência de vínculos causais. Já os primeiros estudos de caráter mais reflexivo, analisando a relação do comprometimento organizacional no trabalho, começaram a surgir em meados da década de 80 (BASTOS, 1998). Um exemplo de busca por uma análise mais reflexiva sobre a temática é apresentado por Rowe e Bastos (2007, p. 5), que propõe uma análise qualitativa acerca do significado do comprometimento organizacional, partindo do pressuposto de que:

o campo de estudos das representações sociais tem fornecido suporte teórico para as decisões metodológicas que permitem captar o comprometimento como um schema não apenas de cada indivíduo, mas com um possível núcleo que é compartilhado pelo grupo.

Apesar do grande volume de pesquisas desenvolvidas até os dias atuais, as abordagens utilizadas parecem não convergir em direção a um conceito único, muito pelo contrário, o que se percebe é uma variedade de conceitualizações e formas de mensuração para o comprometimento nas organizações (MEYER e ALLEN, 1990; MEYER e ALLEN, 1991; O'REILLY e CHATMAN, 1986; MATHIEU e ZAJAC, 1990). Oportunamente, Barbosa e Faria (2000, p.3) ressaltam que:

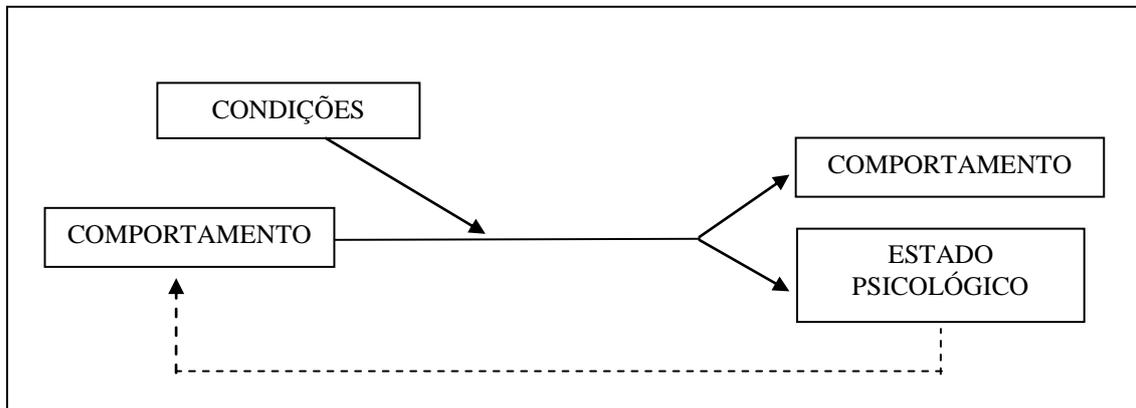
uma vez havendo discordância a respeito do que se deve entender por estar comprometido, a dispersão de modelos teóricos leva ao desenvolvimento de diversas análises, nas quais pelo menos dois conjuntos de fatores tendem a ocorrer: (a) antecedentes e conseqüentes do comprometimento se mostram indefinidos e ambíguos; (b) as bases do comprometimento são confundidas com o próprio.

Considerando a **natureza do comprometimento**, Meyer e Allen (1991) apontam as perspectivas *atitudinal* e *comportamental*, representadas nas Figuras 1 e 2, respectivamente. Na perspectiva *atitudinal*, os estudos focam nas condições que antecedem o comprometimento e suas conseqüências comportamentais, enquanto que, na perspectiva *comportamental*, o foco está na identificação das condições para que um comportamento tenda a ser repetido, bem como os efeitos deste comportamento na mudança de atitude (MEYER e ALLEN, 1991).



**Figura 1 - Perspectiva Atitudinal do Comprometimento Organizacional**

Fonte: Meyer e Allen (1991, p. 63)



**Figura 2 - Perspectiva Comportamental do Comprometimento Organizacional**

Fonte: Meyer e Allen (1991, p. 63)

A análise do comprometimento como uma atitude é descrita por Rocha e Bastos (1999, p. 14) “como uma disposição pessoal e, como tal, algo que é mais permanente, mais resistente a mudança, embora não imutável”. Já Bastos (1993) apresenta uma distinção entre a análise atitudinal e comportamental, sendo a primeira referência a um “dizer-se” comprometido, enquanto a segunda estaria relacionada a um “mostrar-se” comprometido, ou seja, os próprios resultados em termos comportamentais do comprometimento.

Clarifica-se que, para o presente estudo, em virtude da questão de pesquisa, deu-se ênfase para a perspectiva atitudinal do comprometimento, tendo como conceito norteador, por entender que ele responde à complexidade inerente à temática, o entendimento de comprometimento organizacional como:

engajamento ou disposição plena e espontânea para trabalhar, sentimento de responsabilidade pelo resultado e aplicação de esforços, criatividade e inovação para contornar os problemas e garantir o sucesso e o resultado. Estar comprometido significa estar movido pelo desejo de ver o trabalho concluído e o objetivo atingido da melhor, mais eficiente, eficaz e efetiva maneira. É sentir-se realmente responsável e demonstrar desejo de ver o sucesso da ação (BARBOSA e FARIA, 2000, p. 3).

O CO também tem sido estudado a partir de diferentes vertentes conceituais. Medeiros et al. (2003) apontam que os enfoques conceituais predominantes, nas últimas décadas, foram o afetivo, instrumental/calculativo e normativo, tratados de forma isolada, ou em modelos multidimensionais.

O enfoque **afetivo** predominou por maior tempo na literatura sobre comprometimento organizacional e, apesar de considerar a existência de uma corrente comportamental de investigação do comprometimento, apoiou seus estudos na perspectiva atitudinal (MEDEIROS et al., 2003). Os estudos da equipe de pesquisadores Mowday, Porter e Steers, no começo da década de 70, impulsionaram a abordagem afetiva do comprometimento (MEYER e ALLEN, 1990; MEYER e ALLEN, 1991; MEDEIROS e ENDERS, 1998; MEDEIROS et al., 2003). Os autores partiram do entendimento de comprometimento organizacional como “a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização em particular” (MOWDAY et al., 1979, p. 226, apud MEYER e ALLEN, 1991), tendo como premissa a identificação do indivíduo com as metas e valores organizacionais e de um sentimento de lealdade, de “pertencer” à organização (BADEIRA, MARQUES e VEIGA, 2000). De acordo com Siqueira (2001, p. 2), em razão de uma internalização dos valores organizacionais pelo indivíduo e da sua identificação com as metas e os papéis de trabalho na organização, os trabalhadores passam a desempenhar suas atividades de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema, mediante “uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização”.

As pesquisas desenvolvidas por Porter e seus colegas culminaram no desenvolvimento de um instrumento de medida para o comprometimento: o *Organizational Commitment Questionnaire* – OCQ (MOWDAY et al., 1979, apud MEYER e ALLEN, 1991). O OCQ, validado inicialmente em estudo com um banco de dados de 2563 empregados e alcançando um índice de consistência interna (Alfa de Cronbach) de 0,90, é formado por 15 indicadores de comprometimento, considerando sua dimensão afetiva, e possui ainda uma versão reduzida com 9 itens (MEDEIROS et al., 2003).

Mowday et al. (1979), citado por Meyer e Allen (1991), propuseram quatro categorias dos antecedentes do comprometimento, considerando seu enfoque afetivo: características

personais, características da estrutura organizacional, características relacionadas ao trabalho e experiências no trabalho. Considerando as características pessoais, idade, sexo, estabilidade e educação têm sido relacionadas ao comprometimento, entretanto sem força ou consistência. Também têm sido relacionadas modestamente ao comprometimento, características pessoais de disposição para conquista, afiliação e autonomia, necessidade de ordem superior, lócus de controle, entre outros. Com relação à influência de características organizacionais no comprometimento, a descentralização na tomada de decisão e a formalização das políticas e procedimentos têm sido apontadas. A relação entre comprometimento afetivo e experiências no trabalho tem sido mais amplamente estudada e envolve variáveis como equidade na distribuição de recompensas, suporte organizacional, clareza de papel e liberdade de conflito, entre outras (MEYER e ALLEN, 1991).

Alguns autores abordam o comprometimento segundo um enfoque dos custos percebidos relativos ao desligamento da organização (MEYER e ALLEN, 1991). Essa vertente, denominada **instrumental**, deriva-se principalmente dos estudos de Becker, que considera a existência de comprometimento quando uma pessoa assume uma *linha consistente de atividade* em prol de *trocas laterais* com interesses externos (BECKER, 1960). Nesse sentido, segundo a interpretação de Medeiros et al. (2005, p. 4), no enfoque instrumental de Becker, “o indivíduo permanece na empresa devido aos custos e benefícios associados a sua saída, que seriam as trocas laterais, assim passa a se engajar em linhas consistentes de atividade para se manter no emprego”.

A dimensão instrumental do comprometimento tem sido comumente mensurada através do instrumento desenvolvido por Ritzer & Trice, em 1969, e modificado por Herbiniak & Alutto, em 1972, utilizando-se da probabilidade de um indivíduo deixar a organização diante de presença de variáveis que o induzam a fazê-lo como status, aumento salarial, liberdade, entre outros. No entanto, alguns autores como Stebbins (1970) apontam um equívoco na medida empregada por Ritzer & Trice, pois a medida utilizada pelos autores reflete na verdade o que atrai uma pessoa a obter uma determinada posição.

Meyer e Allen (1991) apontam que a teoria de *trocas laterais* do comprometimento de Becker requer o reconhecimento por parte do indivíduo dos custos associados ao desligamento da organização, no entanto apenas o reconhecimento não é o comprometimento em si, é um elemento necessário para que ele tome determinadas linhas de ação, que resultem em efetivo comprometimento organizacional. Esses autores ressaltam, ainda, a dificuldade de validação da teoria de Becker devido ao fato de que os custos associados a saída da organização tendem a ser diferentes para cada indivíduo.

Apesar do menor volume de estudos, alguns autores abordam ainda o comprometimento segundo um enfoque denominado **normativo**. Esses estudos têm apresentado uma visão viável do comprometimento enquanto uma obrigação percebida pelo empregado de permanecer na organização (MEYER e ALLEN, 1991). Essa abordagem tem destaque, especialmente, nos estudos Wiener (1982). De acordo com Bandeira, Marques e Veiga (2000, p. 136), o comprometimento normativo:

pressupõe que o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de pressões normativas que ele assume internamente. O comprometimento, então, é um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por essas pressões normativas.

O estudo desenvolvido por Wiener (1982) teve como base para o desenvolvimento do comprometimento de bases normativas o Modelo de Intenções Comportamentais elaborado por Fishbein em 1967, o qual objetiva “predizer e analisar as intenções comportamentais dos indivíduos”.

O comprometimento de bases normativas, como identifica Siqueira (2001, p. 04), prevê um vínculo constituído com base no reconhecimento dos indivíduos “de obrigações e deveres morais para com a organização, os quais são também acompanhados ou revestidos de sentimentos de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja se retirar da organização”.

### 2.1.1 Enfoques Multidimensionais do Comprometimento Organizacional

Com os avanços dos estudos sobre comprometimento organizacional, diversos autores têm buscado analisar o comprometimento segundo um enfoque multidimensional. A abordagem convencional, embora amplamente utilizada, não se mostrou suficiente para contemplar as múltiplas formas de comprometimento que os trabalhadores possam ter, nem para distinguir entre as diversas motivações psicológicas para as trocas com a organização (BECKER, 1992). Nesse sentido, conforme destacam Medeiros et al. (2003, p. 189), as pesquisas têm ampliado seu foco, tentando compreender os indivíduos e seu vínculo com a organização de forma mais complexa, de modo que “é consenso hoje na literatura que o comprometimento possui múltiplos focos, como organização e carreira, e bases, como afetiva, normativa e instrumental”.

Na década de 80, os autores John Meyer e Natalie Allen desenvolveram estudos que tinham por base a natureza do vínculo de comprometimento, considerando, assim, o tipo de processo psicológico sob o qual se assentava a relação entre o indivíduo e a organização (BASTOS, 1998). Tais estudos culminaram no modelo de três componentes do comprometimento desenvolvido por Meyer e Allen em 1987, no qual o componente afetivo corresponde ao envolvimento emocional do indivíduo, sua identificação e envolvimento com a organização. O componente denominado pelos autores de *continuance commitment*, correspondente ao comprometimento instrumental, está relacionado com a percepção do indivíduo dos possíveis custos associados ao desligamento da organização. E o terceiro componente do comprometimento, o normativo, corresponde à sensação de obrigação do indivíduo de permanecer no emprego (MEYER e ALLEN, 1991). As principais características do modelo de três componentes do comprometimento podem ser visualizadas no Quadro 1.

COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO	CARACTERÍSTICAS	MOTIVAÇÃO PARA COMPROMETER-SE	PRINCIPAIS AUTORES
AFETIVO	Envolvimento emocional com a organização; Identificação com a organização; Sentimento de lealdade para com a organização;	<i>Porque quer fazê-lo</i>	Kanter (1968); Likewise, Buchanan (1974) Mowday, Steers & Porter (1979); Porter, Crampon & Smith (1976); Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974)
INSTRUMENTAL	Análise dos custos e benefícios associados à saída da organização;	<i>Porque precisa fazê-lo</i>	Becker (1960); Kanter (1968); Etzione (1975); Hrebiniak & Alutto (1972); Stevens, Beyer & Trice (1978); Farrell e Rusbult (1981)
NORMATIVO	Sentimento de obrigação do empregado em permanecer na organização;  Pressões normativas;	<i>Porque crê ser o correto a fazer</i>	Marsh e Mannari (1977); Wiener e Vardi (1980); Wiener (1982);

**Quadro 1 – Características, Motivação e Principais Autores dos três Componentes do Comprometimento Organizacional**

Fonte: Elaborado com base em Meyer e Allen (1991)

Bastos (1998) destaca que esta nova vertente de estudos do comprometimento voltou-se para a construção e validação de novas medidas, bem como para a identificação de diferentes preditores do comportamento nas organizações e seus impactos. O autor ressalta que, nesse mesmo período, surgiram também os trabalhos da equipe liderada por O'Reilly e Chatman (1986). Esses autores propuseram um modelo de três bases para o CO, encontrando, no entanto, algumas dificuldades de validação empírica.

No entender de O'Reilly e Chatman (1986), a base psicológica para o comprometimento de um indivíduo com uma organização pode ter três fundamentos (*compliance*, *identificação* e a *internalização*). Esses autores desenvolveram um instrumento para mensuração do CO, considerando as três bases para o estabelecimento de vínculo psicológico, do indivíduo com a organização, conceituadas por Kelman (1958 apud O'REILLY e CHATMAN, 1986) como: a *compliance*, ou envolvimento instrumental, que se refere à adoção de uma determinada postura com vistas a uma recompensa específica; a *identificação*, que ocorre quando uma pessoa aceita influências para manter uma relação satisfatória e tem relação com a necessidade humana de afiliação; e a *internalização*, que tem por base a congruência entre os valores do trabalhador e da organização. O'Reilly e Chatman (1986) salientam, entretanto, a necessidade de maiores investigações, não só do modelo por eles proposto, como também da dimensionalidade do comprometimento.

Destaca-se, portanto, que, apesar das muitas contribuições teóricas alcançadas nas últimas décadas, na compreensão do comprometimento organizacional, permanece a demanda por investigações que explorem tanto a multidimensionalidade do construto, como a relação de suas dimensões com outros elementos do contexto organizacional.

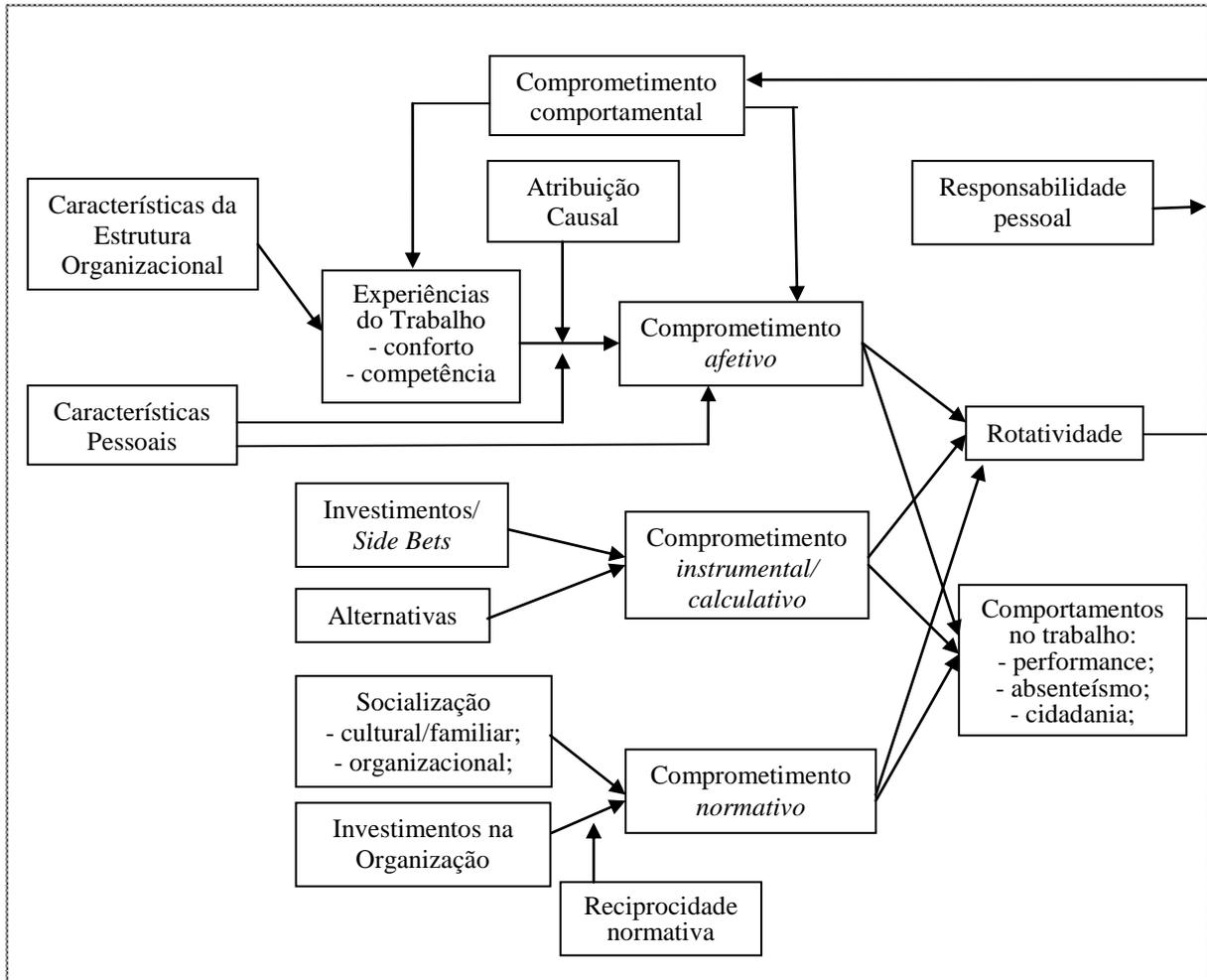
#### 2.1.1.1 O Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen

Meyer e Allen (1997 apud MEYER e ALLEN 1990) propuseram um modelo de comprometimento considerando os três enfoques, afetivo, instrumental/calculativo e normativo, os quais os autores trataram como componentes do CO. Destaca-se que o modelo de três componentes para o comprometimento organizacional, desenvolvido por Meyer e Allen, possui aceitação internacional, tendo sido validado em diversas culturas (MEDEIROS et al., 2005).

Em 1990, Meyer e Allen empregaram um estudo visando comprovar a separabilidade conceitual e empírica dos componentes *afetivo*, *instrumental/calculativo* e *normativo* do CO. Para tanto, os autores desenvolveram uma escala formada de 51 itens, alguns deles modificados de outras escalas, e outros de elaboração própria, acrescidos dos 15 itens do OCQ de Mowday et al. (1979, apud MEYER e ALLEN, 1991), totalizando 66 itens, em uma escala de concordância de sete pontos. Utilizando-se uma série de critérios para exclusão de alguns itens, o instrumento submetido à análise fatorial ficou composto de 8 questões para cada um dos três fatores identificados, num total de 24 itens. O estudo culminou com o desenvolvimento de uma escala confiável para mensuração dos três componentes do CO, e, apesar de ter sido encontrada alguma correspondência entre comprometimento *afetivo* e *normativo*, ambas foram relativamente independentes do comprometimento *instrumental/calculativo* (MEYER e ALLEN, 1990).

Cada um dos três componentes do CO propostos possui distinção, segundo Meyer e Allen (1990), dos demais em razão de seus antecedentes. Assim, conforme esses autores, o comprometimento afetivo teria como antecedentes quatro categorias distintas: experiências anteriores de trabalho, características pessoais, características do trabalho e características estruturais. Para o comprometimento calculativo são relacionados dois fatores antecedentes: (a) a magnitude e/ ou o número de investimentos (*side-bets*) feitos pelo empregado na organização e; (b) a falta de alternativas de empregos. E, por fim, o comprometimento normativo seria influenciado, primeiramente, pelas experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e cultural e, posteriormente, ao ingressar na organização pela socialização organizacional.

Em estudo subsequente, Meyer e Allen (1991) propõem, com base em uma revisão da literatura sobre os antecedentes e consequentes do comprometimento, um modelo de comprometimento, representado na Figura 3. Os autores destacam que o modelo proposto considerou as variáveis de maior relevância e buscou identificar áreas que demandam maiores estudos, tendo como base o modelo de três componentes do CO.



**Figura 3 – Modelo de Comprometimento Organizacional**

Fonte: Meyer e Allen (1991, p.68)

No modelo criado por Meyer e Allen (1991), os autores tiveram por base os achados de estudos anteriores, destacando que, no entanto, tais estudos não possuem validade como testes do modelo, frente ao que os autores sinalizam como a demanda de novas pesquisas empíricas que visem validar o modelo com um todo ou partes dele.

No Brasil, Medeiros e Enders (1998) realizaram um estudo visando à validação do modelo de três componentes do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991), utilizando-se a versão do instrumento modificada por Meyer, Allen e Smith (1993). Os índices de precisão obtidos no estudo brasileiro foram de 0,68 para a medida de comprometimento afetivo, 0,70 para o normativo e 0,61 para o instrumental (ou calculativo), os quais denotam uma fraca consistência interna (PESTANA e GAGEIRO, 2003).

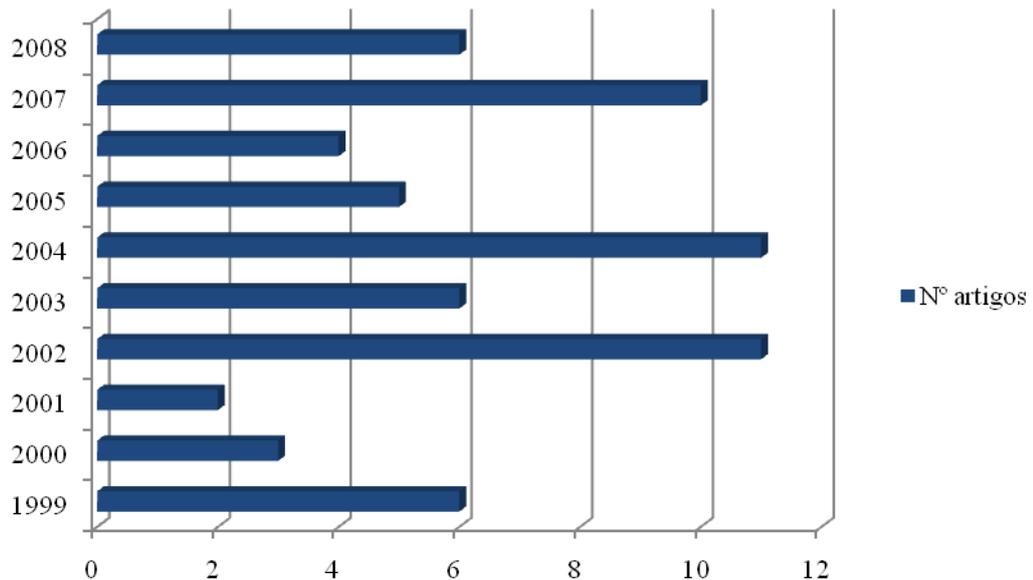
Em outro estudo, Medeiros et al. (1999) repetiram a análise do modelo de três componentes do CO de Meyer e Allen (1991), encontrando um quarto componente, denominado pelos autores de afiliativo. Neste estudo, os índices de consistência interna apresentaram-se mais elevados do que no estudo de Medeiros e Enders (1998), no entanto os autores reforçam a necessidade de revalidação do modelo de Meyer e Allen (1991) em ambientes diferenciados, bem como a criação de um novo conjunto de indicadores que consiga mensurar de modo mais satisfatório, assim como suporte teórico para a conceitualização do novo elemento encontrado no estudo.

Além dos estudos citados, diversas pesquisas têm sido empregadas visando esclarecer as lacunas ainda existentes na compreensão do fenômeno do comprometimento organizacional, a identificação dos componentes distintos do CO e de formas de mensurá-lo. Dada a diversidade de estudos empregados, seja pelos métodos utilizados, seja pela análise dos antecedentes ou consequentes do comprometimento, realizou-se um estudo amplo buscando identificar os pontos comuns e os principais achados dos estudos empregados no Brasil, na última década, visando elucidar melhor o rumo das pesquisas nacionais sobre o comprometimento organizacional.

### 2.1.2 O Estado da Arte dos Estudos sobre Comprometimento Organizacional no Brasil

Nesta seção, buscou-se traçar um panorama geral dos estudos sobre comprometimento organizacional realizados no Brasil nos últimos 10 anos. Para tanto se efetuou uma busca em quatro dos principais periódicos e eventos da área de Administração como os anais dos eventos promovidos pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD): o EnANPAD (Encontro nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), o EnEO (Encontro Nacional de Estudos Organizacionais), o 3Es (Encontro de Estudos em Estratégia), o EnGPR (Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho); a Revista de Administração de Empresas (RAE); a Revista Eletrônica de Administração (READ) e a Revista de Administração Contemporânea (RAC), no período de janeiro de 1999 até outubro de 2008. Foram selecionados inicialmente os artigos que continham a palavra *comprometimento*, e analisaram o construto teórico no contexto organizacional.

Foram selecionados para análise um total de 64 artigos, confirmando o grande volume de estudos sobre a temática no Brasil, nos últimos anos. Observou-se uma alternância entre um grande número de publicação em determinados anos, como 2002, 2004 e 2007, e anos com menos artigos sobre o tema, como 2000, 2001 e 2006, conforme pode ser visualizado na Figura 4.



**Figura 4– Artigos Publicados sobre Comprometimento Organizacional de 1999 a 2008**

Classificando por sítio de publicação, a grande maioria dos artigos foi publicada em anais de eventos. Nos eventos promovidos pela Anpad (EnANPAD; EnEO; 3Es; EnGPR), foram publicados 54 estudos, na REAd, 2; na RAE, 6 e na RAC, 5 artigos. Clarifica-se que 3 destes artigos foram publicados inicialmente em eventos e, posteriormente, em revistas, sendo considerado para as demais análises apenas a primeira versão publicada, totalizando os 64 artigos descritos anteriormente. Salienta-se ainda que a RAC disponibilizou o acesso *online* apenas até 2007, ficando portanto fora da análise as publicações deste periódico do ano de 2008.

Com relação aos autores dos artigos sobre comprometimento organizacional publicados no período analisado, destaca-se o envolvimento de diversos estudiosos, totalizando 97 diferentes autores. O Quadro 2 traz os autores que mais publicaram sobre o tema, e a quantidade de estudos publicados.

<b>Autores que mais publicaram sobre o tema no período analisado</b>	<b>Nº de artigos publicados</b>
Antonio Virgilio Bitencourt Bastos	7
Carlos Alberto Freire Medeiros	6
Lindolfo Galvão de Albuquerque	5
Arménio Rego	4
Glenda Michelle Marques	4
Mirlene Maria Matias Siqueira	3
Solange Souto	3
Ana Maria de Souza Lima	2
Angela Maria Monteiro da Silva	2
Antonio Luiz Marques	2
Diva Ester Okazaki Rowe	2
Douglas Filenga	2
Elson Cunha Vilela	2
Gustavo de Oliveira Almeida	2
João Chang Junior	2
Livia de Oliveira Borges	2
Michella Siqueira	2
Suerda da Silva Guedes Morais	2

**Quadro 2 – Autores que mais publicaram artigos no período em análise e nº de artigos publicado por autor**

Considerando a análise das dimensões do comprometimento organizacional abordadas nos estudos, a grande maioria, 73,4 % dos artigos, examinou os antecedentes do comprometimento. No estudo empregado por Medeiros et al. (2003) sobre o estado da arte dos estudos sobre comprometimento no Brasil, no período compreendido entre 1992 e 2002, os autores também destacaram uma certa negligência quanto às relações do comprometimento com seus consequentes, restrita a três artigos no período. A Tabela 1 apresenta a proporção de artigos conforme a dimensão analisada, considerando-se a possibilidade de abordagem múltipla, ou seja, tanto dos antecedentes como dos consequentes, e ainda a classificação em análises críticas e os estudos sobre estado da arte que não privilegiam nenhuma das dimensões anteriores.

**Tabela 1- Proporção de Artigos segundo a Natureza das Dimensões Analisadas**

<b>Natureza das dimensões analisadas</b>	<b>Nº artigos</b>	<b>%</b>
Antecedentes	47	73,4
Consequentes	3	4,7
Antecedentes/ consequentes	11	17,2

Análise Crítica	2	3,1
Estado da arte	1	1,6
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Dos 64 artigos analisados, 60 deles realizaram estudos empíricos e 4 ensaios teóricos. Nos estudos empíricos, predominaram estudos de abordagem quantitativa, 47 ao todo, 6 estudos utilizaram abordagem qualitativa e 7 abordagem mista. Nesse sentido, Rowe e Bastos (2007, p. 1) destacam que “o grande avanço na formalização de medidas de comprometimento, sob forma de escalas quantitativas, tem exposta a necessidade de se explorar, de forma intensiva e qualitativa, o próprio significado de comprometimento para o trabalhador”, proposta que os autores desenvolvem ao longo de um estudo empírico de abordagem qualitativa.

Outra característica importante dos estudos sobre comprometimento está na perspectiva e na dimensão ou natureza adotadas. Consideraram-se para essa análise apenas os estudos empíricos que empregaram abordagem quantitativa, ou mista, e perspectiva de análise atitudinal, totalizando 52 estudos. Destaca-se que um dos estudos de abordagem quantitativa não especificou qual a dimensão do CO utilizou, nem o instrumento de coleta de dados adotado, por isso foi excluído desta análise. Pode-se afirmar que, nos 51 estudos analisados, predominou a perspectiva atitudinal, bem como os enfoques multidimensionais, corroborando com os diversos autores que apontam pelo consenso acerca dos múltiplos focos do comprometimento organizacional. No enfoque multidimensional, a maioria dos estudos utilizou-se das três dimensões, afetiva, normativa e instrumental, conforme pode ser visualizado na Tabela 2:

**Tabela 2– Estudos Desenvolvidos de 1999 a 2008 segundo o Enfoque e as Dimensões do CO Abordadas**

<b>Dimensões do CO</b>	<b>Enfoque único</b>	<b>Enfoques múltiplos</b>					<b>TOTAL</b>
Afetiva	X	X	X	X	X		
Instrumental		X		X	X		
Normativa			X	X	X		
Afiliativa					X		
Outras Escalas						X	
<b>Nº de estudos desenvolvidos</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>27</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>51</b>
<b>Proporção por enfoque</b>	<b>16%</b>	<b>84%</b>					

Considerando os estudos relacionados aos antecedentes e conseqüentes do CO, o Quadro 3 apresenta os principais construtos identificados.

<b>COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Antecedentes</b>	<b>Conseqüentes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Modo de organização do trabalho;</li> <li>■ Sistema valor-atitude;</li> <li>■ Percepção de suporte organizacional ao desempenho;</li> <li>■ Imagem organizacional;</li> <li>■ Políticas Organizacionais;</li> <li>■ Políticas de recursos humanos;</li> <li>■ Participação;</li> <li>■ Missão Organizacional;</li> <li>■ Satisfação no Trabalho;</li> <li>■ Percepções de justiça;</li> <li>■ Padrões do ambiente criativo;</li> <li>■ Percepção de reciprocidade;</li> <li>■ Mentoria;</li> <li>■ Contexto organizacional;</li> <li>■ Contexto do trabalho;</li> <li>■ Significados do trabalho;</li> <li>■ Valores Organizacionais;</li> <li>■ Voluntariado;</li> <li>■ Participação em programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT);</li> <li>■ Cultura organizacional;</li> <li>■ Variáveis organizacionais;</li> <li>■ Responsabilidade social corporativa;</li> <li>■ Síndrome de <i>Burnout</i>;</li> <li>■ Clima organizacional;</li> <li>■ Variáveis pessoais e funcionais;</li> <li>■ Motivação;</li> <li>■ Organizações autênticas;</li> <li>■ Comprometimento com a carreira;</li> <li>■ Espiritualidade nas organizações;</li> <li>■ Estilos de liderança;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mudanças organizacionais;</li> <li>■ Intenção de Rotatividade;</li> <li>■ Desempenho no trabalho percebido em relação aos pares;</li> <li>■ Síndrome de <i>Burnout</i>;</li> <li>■ Desempenho organizacional;</li> <li>■ Satisfação com condições de trabalho e recompensas;</li> <li>■ Sofrimentos;</li> <li>■ Autonomia e Bem-estar;</li> <li>■ Interferências negativas;</li> <li>■ Interferências positivas;</li> <li>■ Impacto do treinamento;</li> <li>■ Desenho do trabalho;</li> </ul>

**Quadro 3 – Principais construtos antecedentes e conseqüentes ao comprometimento organizacional**

Alguns dos resultados encontrados apontam para uma relação positiva do comprometimento com os antecedentes: gestão do desempenho, características pessoais, *locus* de controle, percepção de suporte organizacional, mentoria, percepção de justiça organizacional e de justiça de remuneração, participação em programas de QVT, tipos diversos de cultura organizacional, ações sociais empresariais bem sucedidas, adoção de práticas de cidadania corporativa, variáveis autênticas, política de recursos humanos, estilos de liderança, climas de trabalho repletos de espiritualidade, valores organizacionais; e negativamente com organizações burocráticas, terceirização, vínculo de trabalho por prazo

determinado e vínculo estatutário. Destaca-se que os construtos características pessoais e aspectos ocupacionais, no estudo realizado por Pereira e Oliveira (2000) em uma organização pública, apresentaram baixa relação; e o reconhecimento da missão organizacional, bem como incentivo ao voluntariado, mostraram não influenciar no comprometimento dos trabalhadores com a organização.

Considerando os consequentes, o comprometimento relacionou-se positivamente com desempenho, percepção de desempenho, intenção de permanência, satisfação com condições de trabalho e recompensas, autonomia, bem-estar e interferências positivas; e negativamente com sofrimentos e a incidência da Síndrome de *Burnout*.

Os estudos apontam ainda, considerando o vínculo empregatício que os empregados possuem com a organização, que funcionários com vínculos estáveis tendem a desenvolver mais o comprometimento afetivo; já os empregados com vínculos temporários, ou menos estáveis, tendem a desenvolver comprometimento de natureza mais instrumental (SOLDI e ZANELLI, 2006; ZATTI e MENDES, 2007; COSTA et al., 2008; SCHIRMEISTER, et al., 2008), com exceção do estudo de Faria Leite (2007, p. 15), no qual os autores encontraram uma tendência maior ao comprometimento em trabalhadores do quadro provisório, suscitando alguns questionamentos, conforme aponta o autor:

Não era esperado, o fato de que os servidores do quadro provisório, em condições funcionais desfavoráveis, obtivessem escores de comprometimento maiores que os estatutários, despertando em todos, a necessidade de questionar se o modelo atual não causa “vícios” ao servidor, visto que as vantagens, benefícios, estabilidade, capacitação, suporte organizacional, dentre outros, deveriam funcionar como alavancadores do comprometimento.

Diversos estudos apontam para a viabilidade dos modelos de múltiplos componentes do comprometimento em três dimensões (BANDEIRA, MARQUES e VEIGA, 2000; SIQUEIRA, 2001; REGO e SOUTO, 2002, 2004; CRUZ, 2002; NASCIMENTO, CANDATTEN e MACIEL, 2004; BORGES, MARQUES e ADORNO, 2005; entre outros), ou em 4 ou mais dimensões (MEDEIROS et al., 1999; REGO, 2003; MEDEIROS et al., 2004; REZENDE PINTO e LARA, 2004; MEDEIROS et al., 2005; CAVALCANTE e MEDEIROS, 2007; MARQUES et al., 2007; entre outros). Rego (2003) ressalta, no entanto, não ter verificado satisfatoriamente, em seu estudo, que se deva desmembrar as vertentes afetiva e instrumental. O estudo de Medeiros et al. (2004) aponta para a influência positiva no desempenho das dimensões do comprometimento predominantemente afetivas, enquanto que o conjunto de dimensões predominantemente instrumentais influi negativamente no desempenho.

É possível perceber que as investigações sobre CO, desenvolvidas na última década, visando contribuir na elucidação de lacunas na compreensão do construto e seus impactos no cenário organizacional, têm lançado mão de estudos relacionando diversos elementos, categorias profissionais, processos e práticas de gestão, bem como diferentes vínculos empregatícios. Permanece ainda uma certa carência de estudos que avaliem as consequências do comprometimento, o que possui grande relevância como subsídio para investimentos na área de gestão de pessoas, na potencialização dos fatores favoráveis ao comprometimento nas organizações. Assim, destaca-se a relação do comprometimento com a aprendizagem nas organizações, a qual possui um papel de grande relevância no contexto organizacional atual (ISIDRO-FILHO, 2006) e tem, no empenho do indivíduo, um elemento essencial.

## **2.2 O Papel da Aprendizagem no Contexto Organizacional**

O contexto organizacional, marcado pela complexidade resultante das transformações tecnológico-científicas e pelas mudanças de conceitos e valores, compreender os processos e resultados da aprendizagem passou a ser um fator chave para o alcance de resultados individuais e organizacionais favoráveis a aquisição e manutenção de vantagens competitivas (ISIDRO-FILHO, 2006). Considerando a amplitude e a variedade de estudos sobre aprendizagem organizacional, é consenso entre os estudiosos na área que a aprendizagem permite melhorar o desempenho futuro, remanescendo, entretanto, dificuldades em relação a uma definição clara de aprendizagem e de formas de mensurá-la (FIOL e LYLES, 1985; POPPER e LIPSHITZ, 2000b; EASTERBY-SMITH, BURGOYNE e ARAUJO, 2001; ANTONACOPOULOU, 2001). Neste sentido, perduram ainda importantes questionamentos acerca de *como propiciar ambientes organizacionais favoráveis à aprendizagem individual e organizacional? Quais os principais elementos que influenciam a aprendizagem nas organizações? Que grau de aprendizagem as organizações desenvolvem e até que ponto ele consegue dar conta dos desafios contemporâneos?*

A aprendizagem organizacional, no entender de Swieringa e Wierdsma (1995), tem como condição necessária, porém não suficiente, a existência de aprendizagem individual. Ou seja, em uma primeira instância, o indivíduo constitui-se na unidade em que a aprendizagem ocorre, para que, posteriormente aliada a outros elementos e fatores, ela passe a constituir uma aprendizagem organizacional.

A aprendizagem individual, por sua vez, implica reconhecimento de novas formas de conduta que resultem de maneira mais efetiva nos resultados esperados (SWIERINGA e WIERDSMA, 1995). De acordo com Kolb e Kolb (2005), a aprendizagem constitui-se no principal determinante do desenvolvimento humano, pois a forma pela qual os indivíduos aprendem irá nortear todo o seu desenvolvimento pessoal.

Swieringa e Wierdsma (1995) destacam, no entanto, que a aprendizagem não se reduz a um processo consciente de aquisição de conhecimentos, e que grande parte da aprendizagem é desenvolvida de forma inconsciente. Para esses autores, a aprendizagem inconsciente se dá pela repetição, pela imitação de modelos e condutas cujos resultados foram satisfatórios, não contemplando inovações e nem mudanças nos princípios que fundamentam as ações. Já a aprendizagem consciente é cumulativa, progressiva, e permite que o indivíduo decida sobre o que e como aprender, contribuindo no desenvolvimento de sua capacidade de aprender. As aprendizagens consciente e inconsciente podem ser comparadas à aprendizagem pela educação e pela experiência, respectivamente (SWIERINGA e WIERDSMA, 1995).

No entender de Bitercourt e Souza (2003, p. 3), a aprendizagem consiste em um processo intrinsecamente relacionado à vontade do *indivíduo*, de modo que “a consciência sobre a importância de se buscar desenvolvimento contínuo, gerenciar o desenvolvimento de competências e da carreira são ações do indivíduo”. Neste sentido, assim como as transformações nas práticas e pressupostos prescinde a aprendizagem, é necessário um processo consciente que desperte a vontade do indivíduo para que ele aprenda novos conteúdos.

A aprendizagem individual é apresentada por Kolb (1948 apud KOLB e KOLB, 2005) por meio de um modelo de aprendizagem experiencial, baseado em uma relação dialética entre dois modos de compreensão pela experiência: Experiência Concreta e Conceitualização Abstrata; e dois modos de transformação pela experiência: Observação Reflexiva e Experimentação Ativa. O processo de aprendizagem experiencial é retratado como um ciclo de aprendizagem idealizada, em que as experiências concretas são as bases para observações e reflexões, as quais são assimiladas e transformadas em conceitos abstratos, dos quais resultam novas implicações para a ação. Implicações essas que poderão ser testadas, gerando novas experiências, reiniciando o ciclo (KAYES, KAYES e KOLB, 2005).

Em razão da hereditariedade, das experiências particulares e das atuais demandas do ambiente, cada indivíduo desenvolve diferenças individuais na aprendizagem, considerando as quatro fases do ciclo de aprendizagem experiencial, ao que se denomina estilo de aprendizagem (KOLB e KOLB, 2005). Segundo Hayes e Allinson (1998), o estilo de

aprendizagem influencia a forma como indivíduos tipicamente envolvem-se em cada etapa do ciclo de aprendizagem. Ou seja, o estilo de aprendizagem influencia o modo como as pessoas processam as informações, que lhes permitem interpretar as mudanças no ambiente, avaliar as consequências das suas próprias ações e de outros em novas situações, bem como utilizar este entendimento para refinar ou redefinir a forma como interpretam a realidade.

Além das características individuais, a aprendizagem no contexto organizacional é representada e influenciada pelos padrões de ação predominantes na organização e pela cultura dominante, uma vez que diferentes realidades induzem os indivíduos a perceber diferentes aspectos e interpretar as mesmas questões de formas distintas (ANTONACOPOULOU, 2001). O contexto das organizações (clima, estrutura) encorajaria os indivíduos a reconhecer a necessidade e a ter atitudes positivas em relação à aprendizagem, reconhecendo suas próprias dificuldades e superando sua própria resistência à mudança. Antonacopoulou (2001) propõe uma lista de fatores que facilitariam a aprendizagem no ambiente organizacional, bem como dos principais obstáculos à aprendizagem gerencial encontrados na literatura, descritos no Quadro 4:

OS FATORES QUE FACILITAM A APRENDIZAGEM	OBSTÁCULOS À APRENDIZAGEM DOS GERENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encorajar os gerentes a identificar suas próprias necessidades de aprendizagem</li> <li>• Rever regularmente o desempenho e a aprendizagem</li> <li>• Encorajar os gerentes a estabelecer metas de aprendizagem para si próprios</li> <li>• Proporcionar <i>feedback</i> tanto em desempenho, como em aprendizagem</li> <li>• Rever desempenho dos gerentes no que se refere ao desenvolvimento de outros funcionários</li> <li>• Assistir aos gerentes a perceber as oportunidades de aprendizagem no trabalho</li> <li>• Proporcionar novas experiências, com as quais os gerentes possam aprender</li> <li>• Proporcionar ou facilitar o uso de treinamento na situação de trabalho</li> <li>• Tolerar alguns enganos</li> <li>• Encorajar a revisão e o planejamento de atividades de aprendizagem</li> <li>• Desafiar as maneiras tradicionais de fazer as coisas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização interna do trabalho</li> <li>• Sistemas organizacionais, por exemplo, treinamento</li> <li>• Cultura e clima</li> <li>• Processo de tomada de decisões</li> <li>• Comunicação e <i>feedback</i></li> <li>• Política e aversão ao risco</li> <li>• Instabilidade e mudança</li> <li>• Posição econômica, competição</li> <li>• Poder e controle</li> </ul>

**Quadro 4 – Fatores Facilitadores e Obstáculos à Aprendizagem dos Indivíduos na Organização**  
 Fonte : Antonacopoulou (2001, p. 267)

Segundo Antonacopoulou (2001), as organizações transmitem uma mensagem implícita ou explícita, refletida em suas políticas e práticas, de estímulo para que os indivíduos se sintam encorajados a desenvolver a si próprios e a aperfeiçoarem-se. A autora salienta ainda que, assim como um contexto organizacional construtivo favorece a aprendizagem, a estrutura organizacional, a cultura e os sistemas de comunicação podem atuar também como barreiras à aprendizagem gerencial.

A importância da aprendizagem está no seu papel de contribuir para a elaboração de novos modelos de ação. Portanto, o nível de aprendizagem individual é de extrema relevância no processo de aprendizagem nas organizações, pois, para que ocorra aprendizagem organizacional, é preciso que, em algum momento, os membros da organização aprendam. Assim é possível afirmar que “a aprendizagem organizacional é claramente mediada pela aprendizagem individual dos membros da organização” (POPPER e LIPSHITZ, 2000b, p. 2).

### 2.2.1 Aprendizagem Organizacional

Partindo do pressuposto de que as organizações são compostas por indivíduos, Kim (1993) afirma que é possível pensar em aprendizado organizacional como uma metáfora derivada de nosso entendimento de aprendizagem individual, uma vez que as organizações podem aprender independente de qualquer indivíduo específico, mas não independentemente de todos os indivíduos. No entanto, como destacam Probst & Büchel (1997, p. 16), “a aprendizagem organizacional é tanto qualitativa quanto quantitativamente distinta da soma dos processos de aprendizagem individual”, podendo possuir mais ou menos conhecimento do que todos os indivíduos juntos.

Para Swieringa e Wierdsma (1992, p. 37), “uma organização aprende não apenas quando alguém faz melhor o trabalho, mas quando, como resultado disto, outros membros atuam diferente”. Desse modo, considerando que as organizações constituem-se em um conjunto de regras explícitas e implícitas de como os seus membros devem agir, na medida em que tais regras produzem um resultado esperado, não há necessidade de modificá-las, e a aprendizagem individual será suficiente para sua manutenção, sendo necessário aos indivíduos apenas aprender e desenvolver competências necessárias de acordo com as regras estabelecidas. Entretanto esta forma de aprendizagem não é suficiente para responder à complexidade do contexto atual, frente ao que a organização irá necessitar encorajar novos

comportamentos, modificar suas normas e procedimentos a fim de assegurar sua competitividade. Para tanto, torna-se necessária uma aprendizagem coletiva aliada a mudanças nas regras, ou ainda na base de valores da organização (SWIERINGA e WIERDSMA, 1992).

Nesse sentido, Argyris e Schön (1978) consideram a existência de três níveis para a aprendizagem organizacional: o *single loop*, que envolve a detecção e correção de erros, levando a modificações das regras estabelecidas sem alterar a base de valores do indivíduo ou organização; o *double loop*, que consiste em um processo mais cognitivo, que envolve a revisão e transformação dos valores e princípios que constituem as variáveis envolvidas, o que poderá levar ao desenvolvimento de novas regras; e o *deutero learning*, que envolve a discussão e reflexão acerca dos princípios sobre os quais a organização está fundamentada e consiste no nível de aprendizagem em que o indivíduo ou organização aprende a aprender. O Quadro 5 apresenta autores que, a exemplo de Argyris e Schön (1978), analisaram a aprendizagem organizacional segundo níveis.

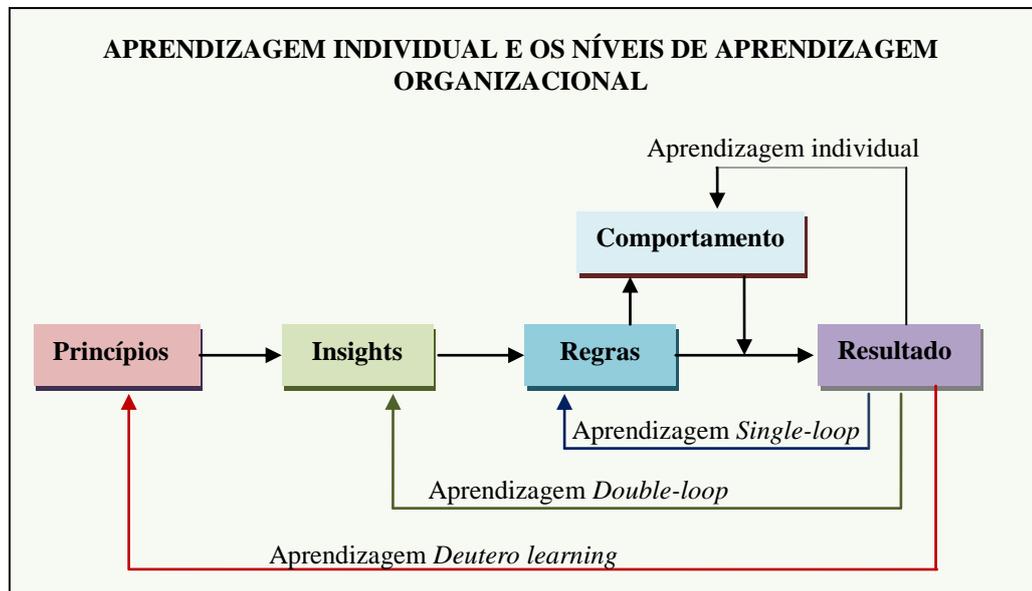
<b>NÍVEIS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL</b>			<b>AUTORES</b>
Aprendizagem <i>Single loop</i>	Aprendizagem <i>Double loop</i>	<i>Deutero learning</i>	Argyris & Schön (1978)
<i>Single loop</i>	<i>Double loop</i>	Aprendizagem holográfica	Morgan (1986)
Aprendizagem adaptativa	_____	Aprendizagem gerativa	Senge (1990)
Aprendizagem de melhoria	Aprendizagem de mudança	Aprender a aprender	Klimecki et al. (1991)
Mudança organizacional	Desenvolvimento organizacional	Transformação organizacional	Sattelberger (1991)
Assimilação	Acomodação	Equilíbrio	Stache (1991)
Adaptação idiossincrática	Adaptação ao ambiente	Aprender a resolver problemas	Pawlowsky (1992)
Aprendizagem tipo I (adaptativa)	Aprendizagem tipo II (reconstrutiva)	Aprendizagem tipo III (de processo)	Probst e Büchel (1997)

**Quadro 5 - Nível de Aprendizagem Organizacional e os Principais Autores.**

Fonte: Adaptado de Probst e Büchel (1997)

Considerando os três níveis de aprendizagem organizacional propostos por Argyris & Schön (1978) e a noção de aprendizagem individual e sua relação com a aprendizagem organizacional proposta por Swieringa e Wierdsma (1992), a Figura 5 traduz uma síntese da

aprendizagem organizacional, partindo das demandas por modificações ao nível individual e organizacional em seus diversos níveis.



**Figura 5 - Aprendizagem Individual e os Níveis de Aprendizagem Organizacional**

Fonte: Adaptado de Swieringa e Wierdsma (1992)

Considerando que o conhecimento organizacional é caracterizado pelo pensamento coletivo e pela criação de modelos mentais compartilhados, o que implica o desenvolvimento de novos entendimentos, Probst e Büchel (1997) destacam que uma visão compartilhada da realidade depende de um entendimento mútuo dos significados da linguagem, ou seja, de um **processo de comunicação** eficaz. Entretanto apenas isso não é suficiente, a **comunicação precisa ser acessível e transparente** a todos os membros para que o conhecimento individual se transforme em conhecimento organizacional, aliado a uma terceira condição, que visa preencher a lacuna entre o conhecimento individual e organizacional, que é a **integração**, conforme pode ser visualizado na Figura 6.



**Figura 6 - Fatores que Influenciam a Aprendizagem Organizacional**

Fonte: Elaborado com base em Probst e Büchel (1997)

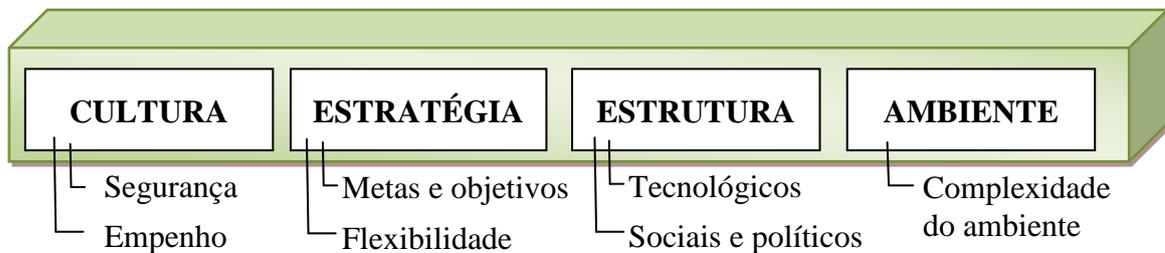
Neste sentido, Hayes e Allinson (1998) propõem que a organização armazena o conhecimento que é acumulado ao longo do tempo a partir da aprendizagem dos seus membros, sob a forma de um código organizacional, o qual é tido como verdade. Segundo esses autores, ao mesmo tempo em que os modelos mentais da organização afetam as crenças dos indivíduos, eles são afetados por essas crenças, e é por meio dos modelos mentais individuais compartilhados que vão sendo criadas e modificadas as normas que regulam o comportamento nas organizações.

Na teoria do desenvolvimento do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolvem um modelo pelo qual o conhecimento é gerado e disseminado na organização. Além disso, está intrinsecamente relacionado ao processo de aprendizagem organizacional, fornecendo um caminho para a questão da ligação entre a aprendizagem individual e a organizacional. O modelo proposto pelos autores estrutura-se sob duas dimensões, a ontológica, a qual remete ao fato de que o conhecimento só é criado por indivíduos e diante do conhecimento organizacional, que consiste no processo de ampliação do conhecimento criado pelos indivíduos organizacionalmente, a partir de uma *comunidade de interação*; e a dimensão epistemológica, que tem por base a distinção entre o conhecimento tácito e explícito.

Partindo dessas duas dimensões, Nonaka e Takeuchi (1997) propõem um modelo dinâmico da criação de conhecimento com base no pressuposto de que o conhecimento é gerado e expandido por meio da interação social entre o conhecimento processual (tácito) e o conhecimento declarativo (explícito), por meio de um modelo espiral. Nesse modelo a transformação é interativa e pressupõe quatro diferentes modos de conversão de conhecimento: a *socialização*, caracterizada como processo de compartilhamento de experiências e quando se dá a conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito, por meio da observação, imitação e prática; a *externalização*, processo pelo qual os conhecimentos tácitos são articulados sob a forma de conceitos explícitos e que pode ser facilitado pelo diálogo e reflexões coletivas, assim como o uso de metáforas e analogias; a *combinação*, que corresponde ao processo de sistematização dos conceitos enunciados em um sistema de conhecimento pela combinação de conjuntos de diferentes conhecimentos explícitos, através de documentos, reuniões, conversas; e a *internalização* é o processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito, que dá origem ao “conhecimento operacional”, é quando o conhecimento compartilhado pela socialização, externalização e combinação é incorporado às bases do conhecimento tácito do indivíduo (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Algumas configurações organizacionais são destacadas por Popper e Lipshitz (2000b) por favorecer a aprendizagem organizacional, como um elevado nível de incerteza no ambiente (diante do que a aprendizagem é condição para a sobrevivência das organizações em um ambiente incerto), um custo potencial de erros (a percepção de uma alta probabilidade de erros onerosos evitáveis), um elevado nível de profissionalismo (acompanhado de comprometimento) e uma forte liderança comprometida com a aprendizagem.

Fiol e Lyles (1985) também destacam quatro fatores contextuais (FIGURA 7) que afetam a probabilidade de ocorrência da aprendizagem organizacional: a existência de uma **cultura** empresarial propícia à aprendizagem; uma **estratégia** que permite flexibilidade; uma **estrutura organizacional** que permita tanto inovação quanto aquisição de novos conhecimentos; e o **ambiente**, onde tanto um ambiente interno ou externo demasiado complexo e dinâmico para a organização pode ocasionar uma sobrecarga e bloquear a aprendizagem, ou por outro lado uma demasiada estabilidade dentro de uma organização também pode ser disfuncional, gerando a inércia organizacional. Os autores destacam que esses fatores possuem um relacionamento circular com a aprendizagem na medida em que eles a criam e reforçam, são também resultados da própria aprendizagem organizacional.



**Figura 7 - Elementos que Influenciam a Aprendizagem Organizacional**

Fonte: Elaborado com base em Fiol e Lyles (1985)

Popper e Lipshitz (2000 a) e Lipshitz; Popper; Friedman (2002) salientam que diversos autores têm observado que a eficácia da aprendizagem organizacional demanda uma **cultura** que promova a investigação, a abertura e a confiança. Considerando os aspectos culturais que influenciam na aprendizagem organizacional, esses autores apontam um conjunto de cinco

valores constitutivos de uma cultura organizacional propícia à aprendizagem: a *transparência* (exposição de pensamentos e ações para os outros a fim de receber *feedback*), a *integridade* (que diz respeito a coleta e fornecimento de informações, independentemente das suas implicações), *orientação ao assunto* (considerar a pertinência das informações para a questão, independentemente da posição social ou classificação do destinatário ou da fonte), *problematização* (é definido como persistência na investigação até a que um bom entendimento sobre o assunto seja alcançado), e *responsabilização* (tanto pela aprendizagem como pela implementação das lições aprendidas).

Lipshitz; Popper; Friedman (2002, p. 87) ressaltam, entretanto, que **ambientes culturais** propícios à aprendizagem organizacional são bastante raros, pois exigem dois estados psicológicos que são difíceis de manter, a *segurança*, sem a qual as pessoas mostram-se relutantes em assumir os riscos necessários para a aprendizagem; e o *empenho*, sem o qual as pessoas irão relutar em compartilhar informações e conhecimento com outros. Os autores afirmam que “um sentimento de segurança psicológica torna mais fácil enfrentar os potencialmente perturbadores ou embaraçosos resultados da investigação, a exposição decorrente da transparência, bem como os riscos de responsabilização”, sendo que “uma cultura de aprendizagem contribui para a promoção da segurança psicológica” (LIPSHITZ; POPPER; FRIEDMAN, 2002, p. 88).

Com relação à **postura estratégica**, Fiol e Lyles (1985) destacam que estabelecer metas e objetivos, bem como determinar a amplitude das ações disponíveis em uma organização, influenciam diretamente a sua capacidade de aprendizagem.

Considerando a **estrutura organizacional**, no entender de Hall (2004), essa se apresenta como continuamente emergente, pois decorre de uma relação dialética entre os atores organizacionais, pautada em uma justaposição de soluções tecnológicas, interpretações sociais e interações políticas. Para este autor, as estruturas organizacionais executam três funções básicas: em primeiro lugar está a produção de resultados para a organização, cumprindo as metas organizacionais; em segundo lugar, está a estrutura, que visa reduzir e regular a influência das variações individuais na organização; e em terceiro lugar, as estruturas organizacionais são o cenário em que o poder e o processo decisório são exercidos e as atividades são realizadas.

No entanto, apesar do grande interesse e da vasta produção científica sobre a aprendizagem, Angelim e Guimarães (2003) destacam a carência de sistematização do construto, bem como a problemática de como mensurar o aprendizado. Neste sentido, corroboram Bastos et al. (2002) sobre a falta de abordagens integradoras da aprendizagem

individual e organizacional, bem como definições mais claras das características ou elementos centrais das organizações que aprendem.

Angelim e Guimarães (2003) destacam como uma importante contribuição na sistematização de formas de mensurar a aprendizagem organizacional o estudo desenvolvido por Goh e Richard (1997), autores que buscam compor os diversos elementos e características presentes na literatura, considerados relevantes para a aprendizagem organizacional, como base de um estudo empírico, do qual resultou o desenvolvimento de um instrumento de pesquisa, o *Organizational Learning Scale* (OLS).

Segundo Goh e Richard (1997), um dos maiores problemas da implementação da aprendizagem organizacional está na dificuldade em se mensurar a capacidade de aprendizagem organizacional existente. Esses autores ressaltam, porém, que mensurar a aprendizagem organizacional propriamente, por si, seja provavelmente impossível; diante disso, eles propõem identificar as diversas maneiras por meio das quais algumas organizações aprendem como sobreviver e se adaptar a condições diversas.

O *Organizational Learning Scale* foi elaborado com base em cinco dimensões de características e práticas gerenciais favoráveis à aprendizagem organizacional identificadas por Goh e Richard (1997), cujas principais características podem ser visualizadas no Quadro 6.

O *OLS* foi traduzido para o português e validado por Angelim e Guimarães (2003), em um estudo envolvendo 110 organizações participantes do Programa da Qualidade no Serviço Público. O instrumento foi inicialmente aplicado à pessoa responsável pelo processo de avaliação e acompanhamento da organização no referido programa, mas como das 110 organizações, apenas 43 responderam ao questionário, os autores aplicaram o questionários a outros membros das organizações, totalizando 206 respondentes. Os autores realizaram uma análise fatorial exploratória e muito embora a solução unifatorial tenha se apresentado como a mais adequada para mensurar o potencial de aprendizagem organizacional, optaram pela extração de três fatores favoráveis a um ambiente de aprendizagem organizacional: o *Fator 1* relativo às práticas organizacionais ou atitudes de gestores de apoio à liberdade de atuação dos funcionários; o *Fator 2* relacionado ao trabalho em grupo; e o *Fator 3* que corresponde à compreensão, compartilhamento da missão institucional. Angelim e Guimarães (2003) concluem que a análise do potencial de aprendizagem organizacional pode fornecer um parâmetro sobre o nível de aprendizagem que a organização está incentivando e sugerem replicar o *OLS* de modo a identificar fatores subjacentes aos descritos por Goh e Richard (1997).

DIMENSÕES	DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICAS E/OU PRÁTICAS DE GESTÃO
Clareza de Propósito e Missão	Relativo ao grau de entendimento que os funcionários possuem da missão e dos propósitos da organização e de como eles podem contribuir para seu alcance.	Compreensão do propósito da organização pelos funcionários; Os funcionários sabem como seu trabalho pode contribuir no alcance das metas organizacionais.
<i>Empowerment</i> e Comprometimento da Liderança	Refere-se ao papel do líder na organização na promoção de um clima de aprendizagem e de uma cultura de mudança, através do seu comportamento.	Propiciar feedback; O gestor deve: Estar aberto a críticas; Admitir erros de forma construtiva; Permitir que os funcionários participem das decisões assumindo os alguns riscos.
Experimentação	Diz respeito ao grau de liberdade dos funcionários em experimentar novos processos e métodos de trabalho.	Suporte e encorajamento para o desenvolvimento de processos inovadores e novos métodos de trabalho.
Transferência de Conhecimento	Permite que os funcionários aprendam uns com os outros bem como por meio de experiências e conhecimentos vindos de outras organizações.	Capacidade da organização em transferir o conhecimento entre os departamentos bem como captá-lo do ambiente externo.
Times de Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo	Corresponde ao nível de trabalho em grupo na organização para resolução de problemas e criação de ideias inovadoras.	A estrutura e os sistemas da organização encorajam o trabalho e a resolução de problemas em grupo.

**Quadro 6 - Dimensões dos Fatores ou Práticas de Gestão Potencializadoras da Aprendizagem Organizacional**

Fonte: Elaborado com base em Goh e Richard (1997)

Para Goh e Richard (1997), a aprendizagem organizacional é vital para as organizações, sejam elas públicas ou privadas. Por intermédio do reconhecimento de seu potencial de aprendizagem, é possível intervir em áreas específicas, de grande impacto. Para tanto, cada dimensão do OLS pode conduzir a distintas intervenções visando otimizar a capacidade de aprendizagem da organização.

Assim, compreender os elementos potencializadores da aprendizagem constitui uma forma de elucidar melhor a aprendizagem organizacional, subsidiando o planejamento e implementação de ações para ampliar a capacidade de aprendizagem na organização. Nesse contexto, destaca-se a relevância de favorecer processos de aprendizagem nas organizações para que estas alcancem os seus objetivos, promovendo e mantendo sua competitividade frente ao complexo e dinâmico cenário contemporâneo (ISIDRO-FILHO, 2006).

### 2.3 As Organizações Hospitalares Brasileiras: sua Origem, seu Contexto e suas Especificidades

Diante das inúmeras transformações, tanto no perfil sócio-epidemiológico, na necessidade de constante incorporação tecnológica, como nas modalidades assistenciais das alterações constitucionais do sistema sanitário brasileiro, as organizações hospitalares impõem desafios substantivos de organização e gestão (MACHADO e KUCHENBECKER, 2007). Segundo esses autores, as instituições hospitalares podem ser analisadas a partir de diversos enfoques como seu porte, o nível de assistência prestado, o vínculo mantido com o sistema de saúde, modelo organizacional, entre outros.

Até meados do século XVIII, o hospital consistia num serviço destinado à assistência aos pobres, atuando como um meio de separar os indivíduos “perigosos” para a saúde geral da população, como um meio de transição entre a vida e a morte, diante do que a assistência era prestada por religiosos ou leigos, na forma de caridade (FOUCAULT, 1989). O hospital não era uma instituição médica, e hospital e medicina atuavam de forma distinta e independente. Somente a partir da segunda metade do século XVIII os hospitais começam a se reorganizar (QUADRO 7), disciplinando o espaço físico e viabilizando mecanismos de controle de doenças e dos doentes associados à introdução de procedimentos requeridos no processo de tratamento e cura. Neste momento, ressalta Foucault (1989), transformam-se o saber e a prática médica, resultando na medicina hospitalar, para a qual o hospital passa a se preocupar com a cura dos doentes, o médico torna-se o responsável pela organização hospitalar, assumindo o controle do doente e do funcionamento do hospital, até então privilégio das ordens religiosas.

ATÉ MEADOS DO SÉCULO XVIII	SEGUNDA METADE DO SÉCULO XVIII
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviço destinado à assistência aos pobres.</li> <li>• Um meio de separar os indivíduos “perigosos” para a saúde geral da população.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reorganização dos hospitais, disciplinando o espaço físico.</li> <li>• Mecanismos de controle de doença e dos doentes.</li> </ul>

**Quadro 7 - Os Primórdios das Organizações Hospitalares e sua Evolução**

Fonte: Elaborado com base em Foucault (1989)

No contexto brasileiro, conforme salienta Castelar (1995), a constituição da rede hospitalar brasileira deu-se mais em função dos interesses políticos de grupos do que em função de uma política pública de Saúde, resultando em iniquidade entre as necessidades reais e a oferta de serviços. De acordo com a autora, os primeiros hospitais brasileiros foram as Santas Casas de Misericórdia, em 1965, e tinham como base a proposta européia, para a qual a tarefa era mais vista como hospitalar do que religiosa. Até a década de 80, a organização sanitária brasileira era caracterizada pela multiplicidade de instituições prestadoras do cuidado e uma marcante dicotomia entre as práticas curativistas e de prevenção e promoção. Ao Ministério da Saúde cabia atuar no controle dos processos infecto-parasitários de maior prevalência e gravidade e atividades da atenção básica, à estrutura previdenciária cabia o atendimento nos níveis secundários e terciários, a sua clientela específica, os segurados da previdência; e a iniciativa privada atuava diretamente ou através da intermediação do sistema previdenciário por meio da compra de serviços.

A distribuição regional dos leitos também se deu proporcional ao desenvolvimento econômico da região, resultando em assistência hospitalar deficitária nas regiões mais pobres, com uma alta concentração na oferta de leitos e na alta densidade tecnológica nas regiões mais ricas e nos grandes centros urbanos, desenhando uma rede hospitalar brasileira, tanto pública quanto privada, que não corresponde às demandas de saúde da população (CASTELAR, 1995).

Os dados do Ministério da Saúde de 2004 corroboram essas afirmativas:

O Brasil possui uma rede hospitalar bastante heterogênea do ponto de vista de incorporação tecnológica e complexidade de serviços, com grande concentração de recursos e de pessoal em complexos hospitalares de cidades de médio e grande porte, com claro desequilíbrio regional e favorecimento das regiões sul e sudeste do país (BRASIL, 2008, p. 2).

Com relação ao conceito de hospital, Machado e Kuchenbecker (2007, p. 2) destacam que, desde a Idade Média, “hospitais são instituições com múltiplas funções sociais, envolvendo desde um caráter asilar até organizações que funcionam como campo de práticas de pesquisa avançada em saúde”. Esses autores salientam a carência e a imprecisão conceitual do que define uma organização hospitalar, dada a diversidade de configurações existentes nessas organizações. Segundo definição do Ministério da Saúde (1978, p. 27), pode-se perceber a complexidade inerente ao papel dessas organizações, entendidas como:

parte integrante de uma organização Médica e Social, cuja função básica, consiste em proporcionar à população Assistência Médica Sanitária completa, tanto curativa como preventiva, sob quaisquer regime de atendimento, inclusive o domiciliar, cujos serviços externos irradiam até o âmbito familiar, constituindo-se também, em centro de educação, capacitação de Recursos Humanos e de Pesquisas em Saúde, bem como de encaminhamento de pacientes, cabendo-lhe supervisionar e orientar os estabelecimentos de saúde a ele vinculados tecnicamente.

Os hospitais, organizações do campo da saúde, possuem, portanto, características próprias, singulares, de tal modo que Correia, Matos e Lins (2007, p. 1) afirmam que raras organizações exercem um papel tão fundamental para a sociedade como os hospitais, pois, “ao pensarmos o hospital como um espaço social onde circulam os mais variados tipos de pessoas, portadoras das mais diferentes necessidades, em distintos momentos de suas vidas, talvez seja possível reconhecê-lo como *locus* em que o lado mais íntimo e frágil dos seres humanos se evidencia”.

Uma das especificidades dos processos em organizações no campo da saúde, segundo Merhy (1997), está no consumo do “produto”, o qual ocorre concomitantemente com a produção da ação, sendo que a intervenção ocorre em ato, e as necessidades do cliente/paciente não são plenamente estruturadas, formando, portanto, espaços de produção/consumo permeados por subjetividades e necessidades distintas, a cada interação entre o serviço e o usuário. Outra característica dos serviços de saúde destacada pelo autor é autonomia profissional existente nesses ambientes, já que alguns profissionais possuem um elevado grau de *autogoverno* do seu espaço de atuação, sem a avaliação de ninguém sobre sua atuação. O que corrobora a descrição dada por Correia, Matos e Lins (2007, p. 2) sobre a organização hospitalar “como um lugar de instabilidade, com a presença de forças instituintes e atores em constante interação, construindo redes de convivência, vivendo consensos/dissensos e conflitos/harmonias.”

Frente a este contexto, destaca-se, portanto, a singularidade do processo de produção de saúde, o “objeto” das organizações de saúde, o que torna ainda mais necessário e, possivelmente, mais complexo os processos de aprendizagem organizacional. Se os hospitais constituem-se em realidades organizacionais singulares, acredita-se que podem, justamente pela sua complexidade exacerbada, contribuir para compreensão dos fenômenos organizacionais de um modo geral, tanto quanto em uma dada realidade específica.

### **3 PERCURSO METODOLÓGICO**

Tendo por base o entendimento da ciência como uma atividade social, dinâmica e crítica, que busca gerar conhecimentos que auxiliem na compreensão da realidade, é necessário penetrar além da superfície dos fenômenos, buscando compreender as relações mais fundamentais e determinantes, o que demanda da pesquisa científica critério e regras, objetivando o esclarecimento de um questionamento/problema inicial, em razão do qual o percurso metodológico será formulado (SOUZA, 2001). Neste sentido, Minayo e Sanches (1993, p. 240) ressaltam que o conhecimento científico constitui-se na busca da articulação entre uma teoria e a realidade empírica, sendo o método “o fio condutor para se formular esta articulação”.

Neste capítulo, portanto, é apresentado o percurso metodológico que norteou o presente estudo, composto pela definição dos tipos e métodos de pesquisa; o desenho da pesquisa; a unidade de análise e os sujeitos da pesquisa. Em seguida são apresentados os instrumentos de coleta de dados; a definição dos termos e variáveis do estudo; as estratégias de análise dos dados; e as limitações do método.

#### **3.1 Tipos e Métodos de Pesquisa**

Esta pesquisa caracteriza-se por ser um estudo descritivo, pois busca identificar as propriedades importantes do objeto de análise e descrever as características de determinado grupo (MALHOTRA, 2001).

Em razão da complementaridade dos estudos qualitativos e quantitativos, diversos autores (AMARANTUGA et al., 2002; MINAYO e SANCHES, 1993; VIEIRA, 2004) têm corroborado com a mixagem dos dois métodos como uma ótima opção, quando viável, pois

tende a enriquecer o estudo. Apesar das diferentes naturezas das duas abordagens, quantitativa e qualitativa, a primeira atua ao nível do observável, a segunda procura aprofundar a compreensão dos fenômenos, não possui, do ponto de vista epistemológico, maior ou menor cientificidade, do que se conclui que nenhuma das duas isoladas se mostra suficiente para uma compreensão completa da realidade, sendo necessária a escolha do método conforme o objeto de estudo, e estudo qualitativo pode gerar questões para uma abordagem quantitativa e vice-versa (MINAYO e SANCHES, 1993).

Assim, partindo do pressuposto de que a combinação das duas abordagens possibilita reforçar os pontos fortes de cada opção metodológica (AMARANTUGA et al., 2002) e em face das características do problema de pesquisa em questão, optou-se por realizar um estudo quantitativo-qualitativo. O Desenho da pesquisa pode ser visualizado na Figura 8:

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso, pois corrobora na compreensão da problemática em questão ao possibilitar analisar de forma intensa e profunda uma determinada unidade social, considerando que, para uma apreensão mais completa do fenômeno em estudo, é necessário dar ênfase “às várias dimensões que ele se apresenta, assim como o contexto em que se situa”. (GODÓI, 1995, p. 26) O estudo de caso centra-se na análise relativamente intensiva de um único exemplo de um fenômeno que está sendo estudado, ideal para explorar processos novos ou que ainda são pouco compreendidos. (AMARANTUGA et al., 2002) Godói (1995) afirma que, apesar de o estudo de caso possuir em essência, um caráter qualitativo, pode comportar dados quantitativos para clarificar aspectos relacionados ao problema de pesquisa. Para uma melhor compreensão da proposta metodológica do estudo, a Figura 9 apresenta uma síntese da trajetória do estudo.

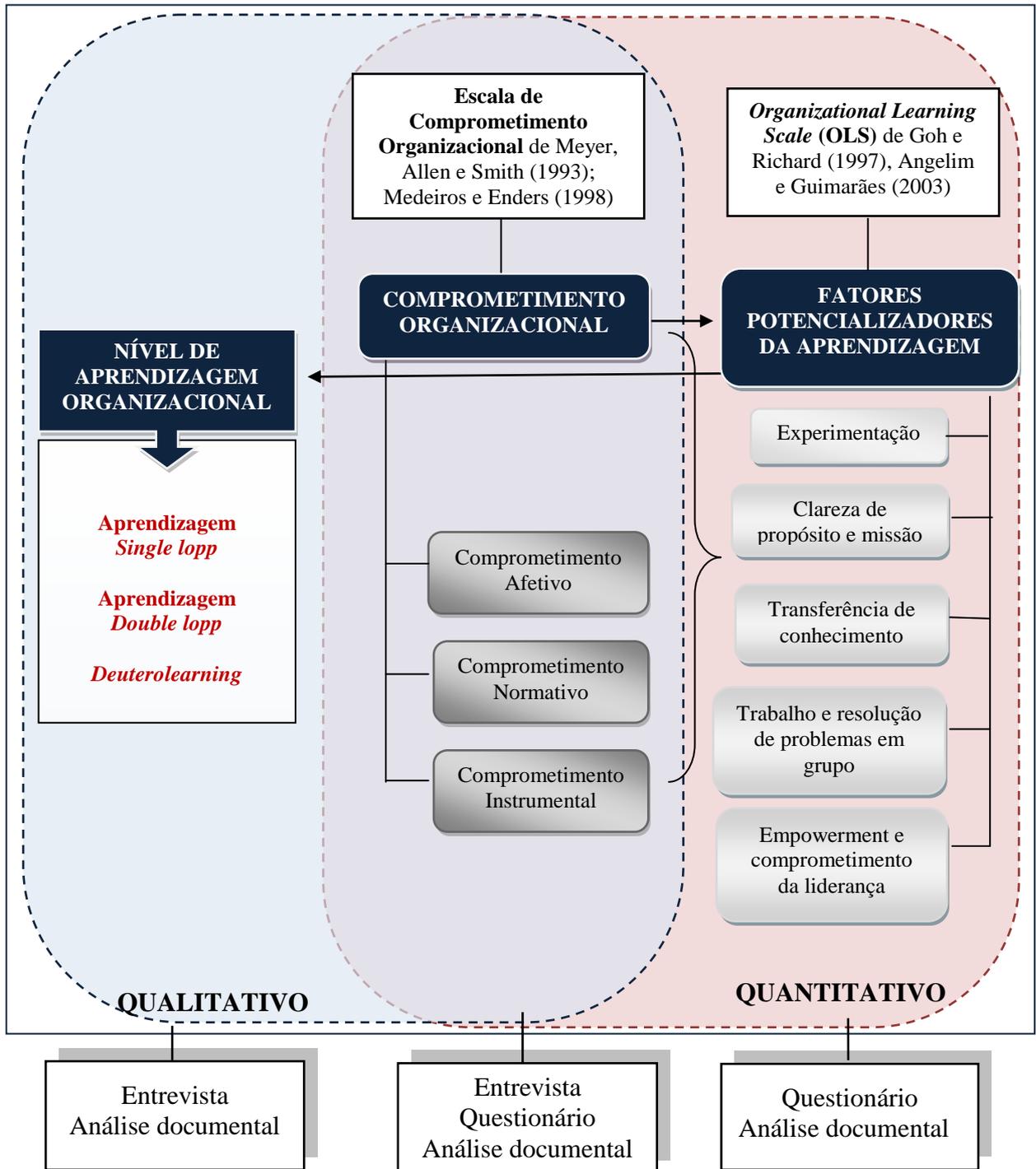
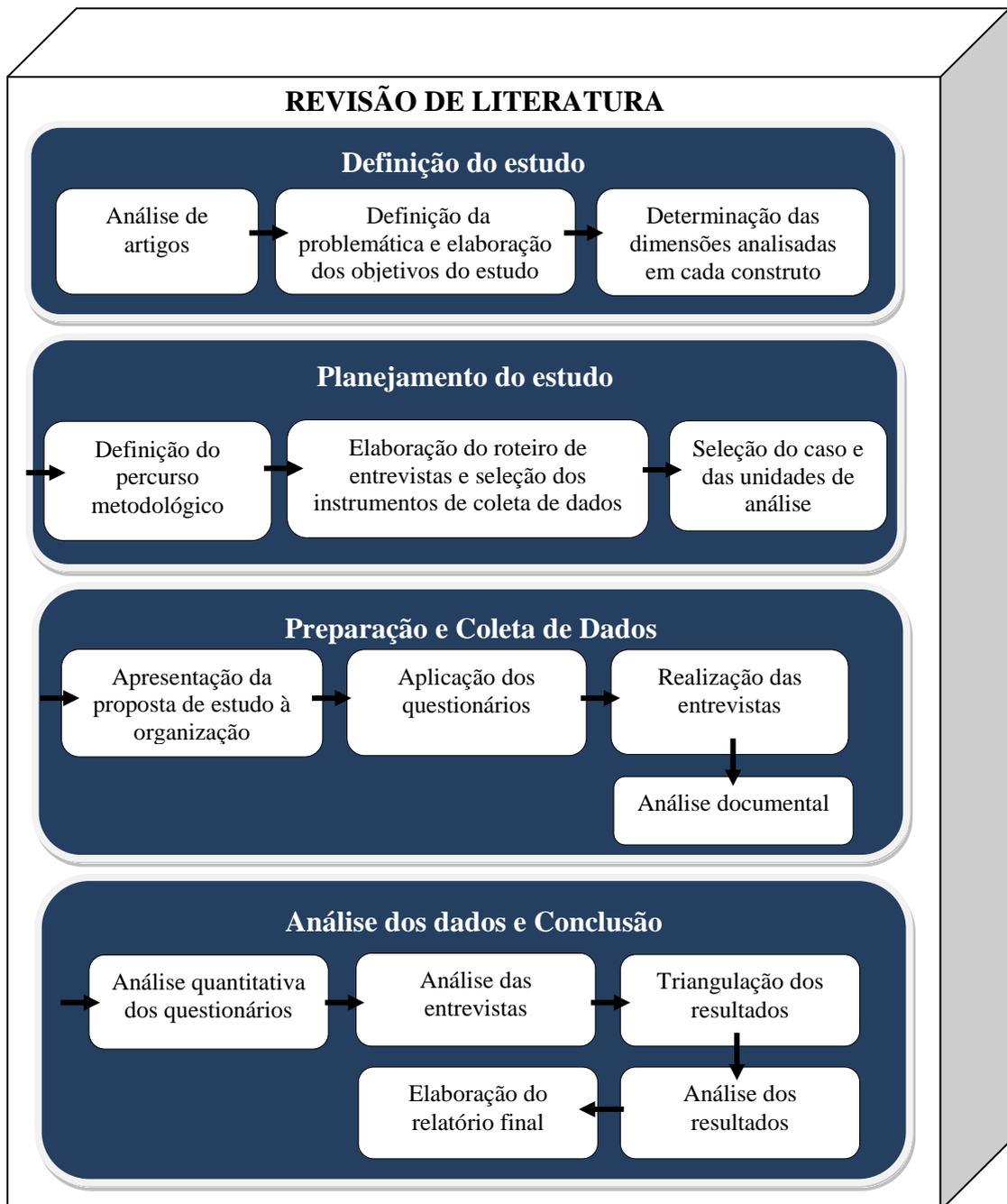


Figura 8 - Desenho da pesquisa



**Figura 9 - Desenho do estudo**

### 3.2 A Unidade de Análise e os Sujeitos da Pesquisa

A unidade de análise foi uma organização hospitalar, denominada de hospital A, localizada na região centro do estado do Rio Grande do Sul. Este hospital foi escolhido por

caracterizar-se como um organização de saúde, o que lhe confere especificidades e uma complexidade que o tornam um local fecundo para a compreensão dos mais diversos fenômenos organizacionais. A organização também possui um papel de destaque no atendimento à saúde na região em virtude de seu porte e serviços disponibilizados.

Outro critério de destaque na escolha do hospital foi sua premiação no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade no ano de 2008. O Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade começou a estruturar sua base em 1992, tendo como norte a melhoria dos produtos e serviços, com economia de tempo e otimização recursos no Estado do Rio Grande do Sul. As empresas participantes podem concorrer ao Prêmio Qualidade RS do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – PGQP, que se constitui em um reconhecimento às organizações com maior destaque na busca pela melhoria contínua do seu sistema de gestão (PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE, 2008).

### 3.2.1 O Cenário de Estudo

A organização em estudo se caracteriza como um hospital regional de médio para grande porte, cuja finalidade é a assistência geral, constituindo-se administrativamente como uma organização particular de direito privado. O Hospital em questão, pertencente a uma sociedade civil, composta de 40 sócios, possui caráter filantrópico, sem fins lucrativos, participando, mediante convênio, do Sistema Único de Saúde de forma complementar, como previsto na Constituição Federal (2005). A organização é administrada por uma diretoria composta por sócios da organização eleitos pelos demais. Localizado na região central do Rio grande do Sul, o Hospital A foi fundado em 1903, por meio de uma sociedade firmada por iniciativa de um médico, fundador da organização e primeiro presidente da diretoria, com apoio de mais 36 pessoas de renome local, contando com a colaboração de um grupo de irmãs franciscanas.

O Hospital definiu como missão institucional: "Promover a saúde com eficiência e eficácia organizacional através das pessoas e da tecnologia para atender as necessidades de nossos clientes". Já como visão de futuro: "Consolidar a preferência dos clientes visando ser reconhecida como Instituição de excelência no atendimento à saúde, no nosso âmbito de atuação". Como valores, apresentou: "Respeito e dignidade no atendimento, valorização das pessoas, trabalho em equipe, melhoria contínua, busca constante do resultado, comportamento

ético, integração com a comunidade, atualização e desenvolvimento tecnológico, e assistência integral e continuada”.

Em razão de seu nível de complexidade e suporte tecnológicos, o Hospital é considerado uma organização de nível terciário. Conta atualmente com 388 leitos de internação, dispendo de leitos de tratamento intensivo adulto, coronariano, pediátrico e neonatal, salas cirúrgicas e para atendimento de emergência, além de serviços de apoio diagnóstico e terapêutico. Por declarar-se uma entidade filantrópica, sem fins lucrativos, o hospital destina uma ala de internação a pacientes do SUS, onde o ingresso ao serviço é realizado mediante triagem do serviço de assistência social do hospital. A organização atende ainda a diversos convênios, principalmente Ipê e Unimed, além das internações particulares. As acomodações para pacientes são diferenciadas conforme a forma de pagamento dos serviços (Sistema Único de Saúde, plano de saúde do Governo, convênios médicos ou pagamento particular).

O Hospital conta atualmente com um quadro funcional formado por 1176 trabalhadores atuando em diversos setores e funções, como pode ser visualizado na Tabela 3:

**Tabela 3 – Número de trabalhadores segundo função/setor de atuação na organização**

<b>FUNÇÃO/SETOR</b>	<b>QUANTIDADE</b>
Médico do Trabalho	02
Médicos Funcionários	51
Enfermeiros	86
Téc. de Enfermagem	434
Auxiliares de Enfermagem	23
Nutricionistas	05
Assistente Social	03
Farmacêuticos	04
Odontológicos	06
Serviços Administrativos	160
Serviço de Apoio	402
<b>TOTAL</b>	<b>1176</b>

Fonte: Registros do Departamento de Recursos Humanos da Organização

Os funcionários do hospital, em sua maioria, possuem carga horária de 40 h semanais, com exceção dos médicos contratados, que possuem carga horária de 20 h semanais, e dos farmacêuticos, que trabalham 44 h semanais. A organização dispõe alguns benefícios para

seus funcionários, como plano de saúde, auxílio creche, prêmio mensal por assiduidade (uma cesta básica), salão de festas, quadra de futebol, academia de ginástica, entre outros.

### 3.2.2 População e Amostra

A população da pesquisa foi, em um primeiro momento, os funcionários dos três maiores setores da organização: de enfermagem, (denominado Setor 1), administrativos (denominado Setor 2), e de apoio (denominado Setor 3). Considerando o total de funcionários do setor de enfermagem (543 funcionários); do setor administrativo (160 funcionários); e do setor de apoio (402 funcionários), mais as 05 nutricionistas que fazem parte do serviço de nutrição e dietética, totalizando 1110 funcionários, realizou-se um cálculo amostral utilizando-se a técnica de amostragem probabilística aleatória, em um nível de confiança de 95,5%, e erro de 8%. Chegou-se a um total de 138 questionários, conforme o cálculo abaixo:

$$\frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q} = \frac{2^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 1110}{0,08^2(1109) + 2^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 138$$

Com base no cálculo amostral e considerando uma elevada taxa de não retorno, com base na participação dos funcionários em pesquisas anteriores desenvolvidas pela organização, foram entregues 500 questionários, para serem preenchidos e depositados em urnas localizadas junto aos relógios ponto da organização, de modo a garantir a máxima confidencialidade aos respondentes. Os questionários foram entregues no início do mês de dezembro de 2008, buscando-se manter a proporcionalidade nos três setores em estudo, e abranger todas as unidades e serviços hospitalares, para serem depositados em urnas que a instituição possui para suas pesquisas internas, garantindo a confidencialidade aos respondentes. Em razão do baixo retorno inicial dos instrumentos de coleta de dados, foram visitados vários setores e unidades hospitalares, realizando-se uma busca ativa dos questionários, mediante ao que se obteve um retorno de 148 respondentes, os quais compuseram a amostra do estudo.

Na parte inicial do questionário, buscou-se traçar o perfil demográfico dos respondentes. Desse modo, observou-se que a maioria dos respondentes era do sexo feminino (75,7%), casados (48,6%), com ensino médio completo (46,6%), possuíam idade média entre 26 e 45 anos, e o tempo de trabalho na organização variava, em média, de 6 meses a 16 anos. Dos 148 respondentes, 63 pertenciam ao setor 1, correspondente aos serviços de enfermagem; 35 pertenciam ao setor 2, correspondente aos setores administrativos; e 50 pertenciam ao setor 3, correspondente aos dos serviços de Apoio.

Em um segundo momento, definiu-se, com vistas aos objetivos do estudo, uma amostra por conveniência de 10 chefias de serviço, as quais fossem representativas dos três grandes setores da organização que compuseram a primeira parte do estudo (enfermagem, administrativo e de apoio) e o responsável pelo serviço de educação permanente na organização. Essas pessoas foram escolhidas com auxílio da gerente de Recursos Humanos da organização, e foram agendados horários para realização das entrevistas conforme disponibilidade das chefias. Durante as entrevistas, foi apresentada a proposta do estudo, garantindo o anonimato dos entrevistados. Todos concordaram que as entrevistas fossem gravadas para facilitar a transcrição e posterior análise das mesmas.

Assim, os participantes das entrevistas eram funcionários que exerciam cargos de chefia no hospital nos setores administrativo (3 entrevistados), de enfermagem (3 entrevistados) e de apoio (3 entrevistados), além da pessoa responsável pelo setor de educação continuada do hospital, que possui a função definida como assistente administrativo. Os entrevistados foram denominados de 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, de modo a garantir a confidencialidade e anonimato. A faixa etária dos entrevistados varia de 26 a 51 anos, 5 deles são casados, 3 solteiros e 1 divorciado, e apenas dois entrevistados eram do sexo masculino.

Considerando a escolaridade dos entrevistados, apenas 2 deles não possuíam 3º grau completo, sendo que a principal formação foi em enfermagem. Além dos serviços específicos, enfermeiros ocupam cargos em serviços de apoio e administrativos conforme pode ser visualizado na Tabela 4.

Tabela 4- Caracterização dos Entrevistados: Função na Instituição, Escolaridade e Formação

CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS		
Função na instituição	Escolaridade	Formação
Chefia de Setor	3º grau completo	Enfermagem
Gerente de RH	3º grau completo	Administração
Chefia de Lavanderia e Costura	2º grau completo	Ensino médio
Chefia de Setor	3º grau completo	Enfermagem
Enfermeira responsável pelo setor de terapia nutricional	3º grau completo	Enfermagem
Chefia (substituta) do setor de Nutrição e Dietética	3º grau completo	Nutrição
Controler	Pós-graduação	Contabilidade – especialista em controladoria
Chefia do setor de higienização	3º grau completo	Enfermagem
Assistente Administrativo	3º grau completo	Enfermagem
Encarregado administrativo	3º grau incompleto	Ensino Médio – cursando pedagogia

### 3.3 Coleta de Dados

Realizou-se a aplicação de dois instrumentos distintos (APÊNDICE A) de coleta de dados distintos: (1) *Organizational Learning Scale (OLS)* de Goh e Richard (1997), traduzido para o português e validado por Angelim e Guimarães (2003); e (2) **A escala de comprometimento organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993)**, traduzido e adaptado para o Português por Medeiros e Enders (1998). Foi utilizada juntamente aos dois questionários uma ficha para levantamento de características demográficas (p. ex. gênero e idade).

O primeiro instrumento de coleta de dados, o *OLS*, é composto por 21 itens agrupados pelos autores em cinco categorias (clareza de propósito e missão, *empowerment* e comprometimento da liderança, experimentação, transferência de conhecimento, trabalho e resolução de problemas em grupo), que busca identificar características e práticas gerenciais consideradas essenciais para a aprendizagem organizacional. Os indivíduos respondem a este questionário por intermédio de uma escala de concordância do tipo Likert, atribuindo valores de 1 a 7 (de discorda fortemente a concorda fortemente). Goh e Richard (1997) desenvolveram, inicialmente, um questionário contendo 55 itens, elaborados com base na literatura, agrupados nas cinco dimensões. O instrumento validado com 100 funcionários de duas organizações diferentes foi submetido à análise fatorial, da qual se obteve um fator

composto de 21 itens, o que explicou 46,7% da variância total e um índice de confiabilidade Alfa de Cronbach de 0,90.

Na validação do questionário no Brasil, Angelim e Guimarães (2003) aplicaram o instrumento a uma amostra de 206 respondentes, realizando inicialmente um processo de tradução e retro tradução, análise semântica e, posteriormente, análise fatorial e de consistência interna. Os autores excluíram o item 7: “Nesta organização os gestores resistem a mudanças e novas idéias” para melhor adequação da análise fatorial. Os autores ressaltaram que este era a única questão de conteúdo negativo, e que poderia ter gerado equívoco nos respondentes, razão pela qual se optou, para fins deste estudo, utilizar este item reformulado com uma conotação positiva “Nesta organização os gestores aceitam mudanças e a novas idéias”. Angelim e Guimerães (2003) basearam-se na extração de 3 fatores, no entanto destacaram que a solução unifatorial, a exemplo da encontrada por Goh e Richards (1997), apresentou-se como a mais adequada com um Alfa de Cronbach de 0,96.

O segundo instrumento de coleta de dados utilizado, a Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993), é composto por 18 itens, sendo 6 para avaliar cada um dos três componentes do comprometimento: afetivo, normativo e instrumental. Os autores aplicaram o instrumento de Meyer e Allen (1990) contendo inicialmente 30 itens a uma amostra de 366 estudantes de enfermagem, ao qual foi aplicada uma análise fatorial confirmatória, resultando na exclusão e modificação de alguns itens. Na escala de CO, os indivíduos respondem a este questionário através de uma escala de concordância do tipo Likert, atribuindo valores de 1 a 7 (de discorda fortemente a concorda fortemente).

Medeiros e Enders (1998) desenvolveram um estudo no Brasil com 373 empregados e seus supervisores em 201 pequenas empresas no Estado do Rio Grande do Norte, para validar a Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993). Os autores utilizaram uma escala de 5 pontos e aplicaram análise fatorial, confirmando a estrutura tridimensional para o CO e obtendo índices de consistência interna, alfa de Cronbach, dos fatores de 0,68 para a dimensão afetiva, 0,70 para a dimensão normativa, e 0,62 para a dimensão instrumental. Utilizou-se para este estudo a versão da escala de comprometimento organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993), traduzida e validada por Medeiros e Enders (1998). Optou-se, porém, por manter a escala tipo Likert de sete pontos, do instrumento original, de modo a facilitar o correto preenchimento do questionário, uma vez que o outro instrumento empregado possuía escala semelhante.

Em um segundo momento, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com as principais gerências das unidades hospitalares, em que o roteiro (APÊNDICE B), composto

de 10 perguntas abertas, teve por base a literatura sobre os níveis de aprendizagem organizacional (*Single loop*, *Double loop* e *Deutero learning*) e os referenciais teóricos sobre comprometimento. As primeiras sete questões visam compreender os níveis de aprendizagem organizacional da organização, bem como os fatores que facilitam e dificultam processos de aprendizagem na organização na perspectiva das chefias que atuam em setores estratégicos e diretamente com as equipes de trabalho. As três últimas questões dizem respeito ao comprometimento organizacional, sendo elaboradas com base no estudo de Rowe e Bastos (2007).

Concomitante às duas etapas da coleta de dados, foi realizada análise documental, visando à caracterização da unidade de estudo e à obtenção de subsídios para as demais análises.

### **3.4 Definição de Termos e Variáveis**

Os constructos que emergiram do referencial teórico são operacionalizados segundo o Quadro 8, o qual foi construído com base nos estudos de Meyer, Allen e Smith (1993); Medeiros e Enders (1998); Rowe e Bastos (2007); Goh e Richard (1997); Angelim e Guimarães (2003); e Argyris e Schön (1978).

O comprometimento organizacional, entendido como “engajamento ou disposição plena e espontânea para trabalhar, sentimento de responsabilidade pelo resultado e aplicação de esforços, criatividade e inovação para contornar os problemas e garantir o sucesso e o resultado” (BARBOSA e FARIA, 2000, p.3), foi analisado, em uma perspectiva atitudinal, como formado por três componentes: o afetivo, caracterizado pelo envolvimento emocional e identificação com a organização; o normativo, relativo ao sentimento de obrigação com a organização; e o instrumental, caracterizado pelo comprometimento com a organização pelos investimentos empregados e falta de alternativas (MEYER, ALLEN e SMITH; 1993).

OBJETIVO	CONSTRUCTOS	DIMENSÕES	QUESTÕES	AUTORES
Reconhecer os componentes do comprometimento organizacional presentes no contexto em estudo.	CO	CO afetivo;	C1, C2,C3,C4,C5,C6	Meyer, Allen e Smith (1993); Medeiros e Enders (1998) Rowe e Bastos (2007);
		CO instrumental;	C7,C8,C9,C10, C11,C12	
		CO normativo;	C13,C14,C15,C16 , C17,C18	
Verificar os fatores potencializadores da aprendizagem da organização em estudo.	Fatores e práticas gerenciais potencializadoras da AO	Clareza e propósito da missão	A2, A18, A19, A20	Goh e Richard (1997); Angelim e Guimarães (2003)
		<i>Empowerment</i> e comprometimento da liderança	A7, A8, A13, A15, A17	
		Experimentação	A3, A6, A10, A11, A12	
		Transferência de Conhecimento	A1, A4, A9, A16,	
		Times de Trabalho e resolução de problemas em grupo	A5, A14, A21	
Identificar qual o nível de aprendizagem organizacional predomina na organização em estudo.	Níveis de AO	<i>Single loop;</i> <i>Double lopp;</i> <i>Deutero learning</i>	E1, E2, E3, E4, E5,E6	Argyris e Schön (1978)
Estabelecer relações entre os componentes do comprometimento organizacional presentes os fatores de aprendizagem e o nível de aprendizagem da organização em estudo.	Componentes do CO, fatores e práticas gerenciais potencializadoras da AO e níveis de AO.			Meyer, Allen e Smith (1993); Medeiros e Enders (1998) Rowe e Bastos (2007);Goh e Richard (1997); Angelim e Guimarães (2003); Argyris e Schön (1978)

**Quadro 8 - Objetivos, Constructos, Questões e Principais Autores.**

No estudo da aprendizagem organizacional, partiu-se do entendimento de que uma organização aprende quando, como resultado do aprendizado individual, de *alguém* que faz melhor o seu trabalho, outros membros da organização também passam a atuar diferentemente, criando novos modelos mentais compartilhados, formando, incrementando ou modificando o conhecimento organizacional (PROBST e BÜCHEL, 1997; SWIERINGA e WIERDSMA, 1992). Como fatores e práticas gerenciais facilitadoras desse processo, tomaram-se por base as cinco categorias elencadas por Goh e Richard (1997): Clareza de Propósito e Missão, que corresponde ao grau de entendimento que os funcionários possuem da missão, ou seja, da razão de ser da organização e de como eles podem contribuir para seu alcance; *Empowerment* e Comprometimento da Liderança, que se refere à importância do papel do líder na organização, na promoção de um clima de aprendizagem e de uma cultura de mudança; Experimentação, que diz respeito à liberdade propiciada aos funcionários para testar novos processos e métodos de trabalho; Transferência de Conhecimento, que corresponde ao estímulo da organização para que os funcionários aprendam através de experiências e conhecimentos dos colegas, de outros setores e até de outras organizações; Times de Trabalho e Resolução de Problemas em Grupo, que se refere ao nível de trabalho em grupo na organização para resolução de problemas e obtenção de inovações.

A identificação dos níveis de aprendizagem organizacional teve por base a classificação de Argyris e Schön (1978), sendo o *single loop* correspondente ao nível de detecção e correção de erros, levando a modificações apenas nas regras estabelecidas; o *double loop* refere-se ao segundo nível de AO e envolve a revisão e a transformação dos valores e princípios que constituem as variáveis envolvidas; e o *deutero learning* corresponde ao terceiro nível e envolve a discussão e a reflexão acerca dos princípios sobre os quais a organização está fundamentada.

### **3.5 Estratégias de Análise de Dados**

Os dados dos questionários foram tabulados e analisados quantitativamente com auxílio dos *softwares* de apoio SPSS 13.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*) e o Excel, para realização de técnicas de análise estatística simples e multivariadas.

Destaca-se que, em decorrência dos avanços tecnológicos, especialmente no campo da computação, ampliaram-se muito as possibilidades de análises de dados comportamentais,

dada a rapidez e facilidade com que softwares estatísticos processam e analisam grandes quantidades de dados. Assim o emprego de técnicas de análise multivariada de dados, as quais compreendem o “conjunto de métodos estatísticos que simultaneamente analisam múltiplas medidas sobre cada indivíduo ou objeto de investigação”, teve seu uso difundido. Apesar de a teoria sobre o método ter sido desenvolvida bem antes da computação, graças a esses avanços tecnológicos, através dos programas estatísticos desenvolvidos para microcomputadores, ocorreu acesso aos recursos necessários a qualquer pesquisador interessado. (HAIR et al., 2005, p.26).

Dentre as técnicas multivariadas de análise estatística, foram aplicadas a análise fatorial e a técnica de regressão múltipla. A análise fatorial é uma técnica que permite analisar relações latentes para um grande número de variáveis, de modo a condensar as informações em um conjunto menor de fatores. Tal análise pode ser tanto exploratória, quando se busca identificar as possíveis relações entre um conjunto de variáveis, como confirmatória, quando já se pressupõe, com base na literatura sobre o assunto, uma determinada estrutura para as variáveis. Já a regressão múltipla permite analisar a relação existente entre uma variável dependente e as várias variáveis independentes, formando um modelo de regressão que possibilita visualizar os pesos que representam a contribuição de cada variável ou construto independente na previsão da variável dependente em estudo (HAIR et al., 2005).

Utilizaram-se ainda testes T de diferença de média para amostras independentes e ANOVA para identificar diferenças de médias entre o perfil demográfico e o setor de atuação dos respondentes segundo as dimensões de comprometimento organizacional e aprendizagem organizacional em estudo; e o teste de correlação de Pearson, a fim de verificar a existência de relação entre as dimensões e a avaliação geral dos fatores facilitadores da aprendizagem organizacional e o comprometimento organizacional e seus componentes.

As entrevistas foram analisadas qualitativamente, utilizando-se a análise de conteúdo a qual, segundo Minayo (1996, p.203), parte de uma literatura de primeiro plano para atingir um nível mais aprofundado, que vai além dos significados manifestos, através da relação entre “as estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados”.

Inicialmente foi realizada a classificação em construtos e variáveis do protocolo de entrevista, uma vez que a codificação consiste num primeiro passo para a organização dos dados em categorias de significado (COFFEY e ATKINSON, 1996). As entrevistas foram transcritas, de maneira a transformar as falas dos entrevistados em texto escrito e facilitar a análise dos dados (SEIDMAN, 1998), e as questões das entrevistas foram então agrupadas de

acordo com a classificação realizada anteriormente, em diferentes categorias. Uma vez codificados, os dados foram então explorados sistematicamente para gerar significados (COFFEY e ATKINSON, 1996), buscando fundamentos na teoria, para desvendar as relações essenciais bem como possíveis contradições (MINAYO, 1996), visando clarificar a questão de pesquisa e responder aos objetivos propostos. Destaca-se que as falas foram transcritas utilizando as expressões originais dos entrevistados.

Visando responder aos objetivos propostos, destaca-se que realizou-se ainda a triangulação dos resultados das análises quantitativas, qualitativas e dados da pesquisa bibliográfica, em conjunto com a literatura sobre as temáticas abordadas.

### **3.6 Limitações do Método**

Por se tratar de um estudo de caso, uma das limitações do estudo é a dificuldade de generalização dos resultados encontrados (YIN, 2005). O estudo possui a qualidade de auxiliar a compreender melhor os construtos pesquisados em um contexto bastante diferenciado, o contexto hospitalar, no entanto, trata-se também de uma limitação na medida em que as conclusões da investigação possuem restrições quanto à sua generalização para outros contextos.

## **4. Análise e Discussão dos Resultados**

Os resultados foram analisados em três momentos distintos. Em um primeiro momento, procurou-se atender ao primeiro objetivo do estudo de analisar o comprometimento organizacional dos colaboradores segundo seus componentes. Em uma segunda seção, buscou-se atender aos objetivos três e quatro de identificar a presença de fatores potencializadores da aprendizagem organizacional na unidade em estudo e os níveis de aprendizagem organizacional, predominantes na organização em estudo. E, finalmente, na última seção, buscou-se estabelecer relações entre os componentes do comprometimento organizacional, os fatores de aprendizagem e o nível de aprendizagem da organização em estudo, atendendo assim ao quarto objetivo deste estudo.

### **4.1 Análise do Comprometimento Organizacional e seus Componentes**

Nesta seção realizou-se, em um primeiro momento, a análise das entrevistas feitas com os gestores da unidade de estudo sobre questões relativas ao comprometimento organizacional. Em seguida foram examinados os resultados da Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1993), traduzida e validada por Medeiros e Enders (1998), aplicada aos funcionários dos setores de enfermagem, administrativo e de apoio. E finalmente realizou-se a triangulação dos resultados das análises qualitativas e quantitativas relativos ao comprometimento organizacional.

#### 4.1.1 Análise das Entrevistas sobre Comprometimento Organizacional

Para analisar o comprometimento organizacional dos colaboradores, partiu-se da percepção de pessoas que ocupavam cargos estratégicos na organização. Questionou-se aos entrevistados como eles descreveriam o comprometimento dos trabalhadores no hospital, de modo geral, quais os fatores que estariam relacionados a esse comprometimento e qual o seu impacto na organização. Todos os entrevistados mencionaram que os trabalhadores do hospital são comprometidos com a organização, destacando exemplos de atuação em ações de cidadania organizacional e em campanhas de redução de custos. Estas práticas de cidadania fomentadas pela organização caracterizam um aspecto positivo para o comprometimento organizacional segundo Pinto e Lara (2004), atuando como um instrumento de marketing interno para a organização, e que mostra um meio pelo qual os colaboradores se comprometem, espontaneamente, em atividades organizacionais, como se evidencia nas seguintes falas das gerencias:

Eu acho que os funcionários são comprometidos, eu no meu ponto de vista eles são comprometidos, tanto é assim que quando sempre que existem campanhas aqui dentro, eu vô começar por aí entendeu, alguma campanha assim de, para, agora a gente fez, eu não sei se encaixa aí mas só como exemplo para te dar, quando a gente fez agora a campanha para ajudar os desabrigados de Santa Catarina todo mundo se envolveu entendeu o pessoal aqui dentro eles se envolve a gente tem também o trabalho voluntário que eles se envolvem entendeu, então eu vejo os funcionários bem comprometidos (Entrevistado 2).

Eu considero de modo geral eu considero satisfatório. Por exemplo, quando o hospital está em uma época em que é pedido para a gente olha pessoal vamos ajudar vamos segurar porque está uma época mais difícil um pouquinho, esse problema da crise agora, por exemplo, o pessoal todo se ajuda a gente procura cuidar algumas coisas mais básicas ainda para que não tenha desperdício de nada, quando o pessoal é chamado para essas campanhas, por exemplo, essa campanha “me poupe” que a gente tem de economia de luz o pessoal colabora (Entrevistado 5).

Um exemplo que eu falei antes é a luz eles sempre apagam a luz é uma coisa que a gente pede, a gente esses dias teve uma de redução de custo e era para diminuir os descartáveis que ficavam nos bebedouros, são de responsabilidade das copas então a gente pediu que eles cuidassem para que não houvessem, ou não colocassem soltos então para que não caíssem então também eles se engajaram bastante cuidaram (Entrevistado 6).

Houve evocação de exemplos de comprometimento relacionados ao desempenho dos trabalhadores, o que corrobora os achados de Fonseca e Bastos (2002), de que níveis significativos de comprometimento organizacional estão relacionados com uma maior percepção de desempenho em relação aos pares do que naqueles em que essas condições não são atendidas, como evidencia-se nas falas a seguir:

(...) se não fosse comprometido o serviço não andaria tem aqueles momentos acho que ninguém é cem por cento, ninguém está sempre cem por cento isso é impossível mas se o pessoal não fosse comprometido o serviço não andaria nada, é difícil avaliar assim comprometimento a gente sabe o que a gente faz (Entrevistado 4).

Eu acho no setor eu acho que um 70%. Quando surge alguma coisa assim, de as coisas assim para abrir, unidade que vai abrir, por exemplo, vai abrir daqui a duas horas junta o pessoal eles colaboram eles vão se unem fazem o que tem que fazer eles agilizam o processo, então tem, não é de todos, mas tem esse comprometimento (Entrevistado 8).

Dois entrevistados retomam ainda a questão da carga de trabalho elevada, também sinalizada como um fator de dificuldade para aprendizagem organizacional, frente a qual os trabalhadores respondem positivamente como sinal de comprometimento.

Olha muito bom, a gente avalia pela carga de serviço que a gente está tendo, as vezes, nem sempre a gente tem um quadro profissional completo e o pessoal é bastante comprometido a gente sobrecarrega eles em certos momentos, só que não tem como ser menos, então a gente dá condições de trabalho, o salário é bem dizer quase um dos melhores da cidade, a gente tem plano de saúde a gente tem incentivo de sacola básica para quem não faltar então assim há um incentivo e eu acredito que todos sejam motivados pela desenvoltura do trabalho deles, sem dúvida nenhuma (Entrevistado 3).

(...) a gente trabalha com um número bem reduzido, então não tem ninguém sobrando a mais no setor, então a coisa assim se tu não faz, tu tem que fazer, não tem como tu “ah, hoje não vou fazer”. Se o pessoal precisar ficar a mais o pessoal fica o pessoal da enfermagem nesse ponto o pessoal aqui é bem consciente assim (Entrevistado 9).

Considerando os antecedentes do comprometimento, os três componentes do comprometimento, afetivo, normativo e instrumental, foram enunciados. Clarifica-se que não analisou-se a dimensão afiliativa pois o construto envolve a percepção de integração ou identificação do indivíduo com o grupo de trabalho, caracterizando aspectos mais singulares e pessoais, e de difícil identificação através da observação externa, ou seja pelas gerencias.

Destaca-se que, no entanto, todas as evocações sinalizaram questões de cunho mais instrumental como geradoras de comprometimento dos trabalhadores com a organização, sendo estes fatores de maior destaque nas falas dos entrevistados. Nesse sentido, salienta-se a influência negativa do comprometimento instrumental, apontado por Medeiros et al. (2004) no desempenho, ao contrário do comprometimento de bases afetivas, e que pode ser identificada na fala da Entrevistado 1, que destaca que o comprometimento positivo, de fato, é pouco encontrado, a maioria se dá em função do risco de perder os investimentos feitos na organização por sanções exercidas por esta em virtude de um desempenho aquém do esperado.

Eu acho assim, como a cobrança é grande, existe uma cobrança, eles são (pausa) uma cobrança direta que tu tem uma chefia nos setores e mais as outras, eu acho que tem muita cobrança eles acabam se comprometendo em função disso, da cobrança, que é a maioria, agora assim realmente pessoas bem comprometidas são poucas, até agente que trabalha assim diretamente (pausa) (Entrevistado 1).

Outra característica de destaque nas narrativas dos entrevistados está na presença de múltiplos componentes de comprometimento, combinando fatores normativos, instrumentais e afetivos, como demonstram as seguintes falas:

Como eu te disse as condições que o hospital dá. Eu acho que hoje o Hospital A é um dos, dá para se dizer, um dos maiores hospitais do interior do estado, e eu hoje penso comigo mesmo e vejo que muitos deles pensam assim, que é uma honra nós trabalhar aqui dentro e que mesmo que tu um dia venha sair do hospital tem um referencial muito bom, até o funcionário de enfermagem eles vão pegar uma prática vão pegar um conhecimento muito maior do que muitas vezes pegariam em outros hospitais que têm uma quantidade menor (Entrevistado 3).

Geram comprometimento, eu acho que a parte de remuneração o hospital que paga satisfatoriamente bem, o hospital tem vários benefícios tem sexta básica, tem eventos aqui para familiares, tem academia, tem plano de saúde, em termos de região, eu acho que é a maior empresa, isso aí por si só já dá uma certa vontade de a pessoa vir desenvolver seu trabalho aqui, é uma empresa que está buscando a qualidade na gestão, está buscando o aperfeiçoamento contínuo, participando de programas de gestão como o PGQP, incentiva, como eu falei antes, a participação em eventos, ela oportuniza ao colaborador o crescimento profissional porque ela, o hospital sabe que isso aí vai trazer frutos para a instituição, então isso aí te abre um leque de oportunidades, então é isso que eu quero te dizer que o pessoal gosta de trabalhar aqui as pessoas dão uma contrapartida (Entrevistado 7).

(...) a gente já avaliando assim o funcionário que a gente sabe que tem, eu acho que muitos é por estar fazendo, aquilo faz parte do trabalho deles, da obrigação deles seria, e muitos também, eles valorizam também a empresa que eles estão trabalhando, então acho que eles colaboram mais sabendo que é uma empresa que paga bem que eles saindo daqui não tem uma empresa que pague melhor então tem esse comprometimento também visando, tem uns que gostam do que fazem mas outros é visando o emprego mesmo (Entrevistado 8).

A Tabela 5 apresenta, em suma, a caracterização dos fatores de comprometimento enunciados pelos entrevistados de acordo com os principais componentes do comprometimento encontrados na literatura.

Salienta-se, frente ao destaque do comprometimento de base instrumental descrito pelos entrevistados, que este achado pode estar relacionado com a sua própria concepção de comprometimento, tal como uma lente, filtrando a percepção deles em relação ao que, aparentemente, motiva o comprometimento de suas equipes.

Tabela 5- Componentes do CO Identificados nas Falas dos Respondentes

	COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO		
	AFETIVO	INSTRUMENTAL	NORMATIVO
Entrevistado 1		X	
Entrevistado 2		X	
Entrevistado 3	X	X	
Entrevistado 4		X	
Entrevistado 5		X	
Entrevistado 6	X	X	
Entrevistado 7	X	X	
Entrevistado 8		X	X
Entrevistado 9		X	
Entrevistado 10	X		

Com relação ao impacto do grau de comprometimento dos funcionários com a organização, todos os entrevistados consideraram ser de grande relevância para a organização contar com profissionais comprometidos, como se pode evidenciar na fala a seguir:

Eu acho que o comprometimento é tudo, para mim eu acho que é o primordial, porque se tu tem um funcionário comprometido mesmo, assim, até porque a parte técnica tu vai ensinando, sempre a gente diz o técnico a gente vai ensinando, ensinando, eles aprendem agora o comprometimento tu não ensina, é quase uma coisa que, é quase que vem de dentro da pessoa, mas é tudo, a gente que tem um funcionário comprometido tu vê a diferença (Entrevistado 1).

A maioria dos entrevistados relacionou diretamente o comprometimento dos trabalhadores com o desempenho organizacional, por meio da qualidade do serviço prestado ao cliente, destacando inclusive a premiação no PGQP e as pesquisas de clima externo realizadas pela instituição.

Eu acho que a consequência é todo o bom serviço que é prestado ao cliente, que a gente trabalha bastante em cima de qualidade, de prestar um bom serviço para a comunidade (...) (Entrevistado 2).

Para o hospital, uma melhor qualidade de trabalho, um trabalho melhor, um bem, isso uma qualidade de trabalho mesmo, e para o paciente digo, e para o funcionário qualidade de vida dele estar comprometido como lugar que trabalha gostar do que faz qualidade de vida para a gente mesmo porque a gente sabe que se não gosta do que faz não a coisa já não anda, não se compromete, as coisas vão andando de qualquer jeito (Entrevistado 6).

Isso é bom para a produtividade para o desenvolvimento para a qualidade. O Hospital hoje está no plano de qualidade inclusive a pouco tempo atrás ganhou o bronze exatamente porque, pela boa vontade dos funcionários, pelo conjunto todo, que faz com que o hospital chegue nesse patamar (Entrevistado 3).

(...) isso aí é diretamente proporcional à nossa pesquisa de atendimento ao cliente então se o cliente esta satisfeito é porque as pessoas estão trabalhando bem e são comprometidas com a instituição senão agente não teria uma pesquisa de clima externo para nós, para dizer uma pesquisa de satisfação para cliente boa como agente tem (Entrevistado 5).

Melhores resultados com certeza (...) (Entrevistado 10).

Além dos benefícios para a organização, alguns entrevistados lembraram os benefícios que o trabalhador tem com o comprometimento com a organização, que seria o reconhecimento e a valorização profissional, destacando inclusive no setor específico de higienização as oportunidades que o hospital propicia aos funcionários que se destacam pela qualidade e comprometimento.

Ele traz de bom assim, não sei, não sei, a qualidade do serviço, tu cuidar zelar pelas coisas do teu trabalho, ser valorizado também enquanto profissional (Entrevistado 4).

Olha, eu acho que nas prioridades, nas oportunidades que o hospital dá. Que nem gente, tem, teve um funcionário nosso que entrou fazia seis meses só de casa, pelo que ele apresentou durante esses seis meses ele foi, ele teve oportunidade de fazer um processo para outro cargo e passou, então, tem uns que com o mesmo tempo de serviço a gente não tem como dizer esse é aprovado esse merece, então eu acho que até pelo comprometimento deles, isso daí é oportunidade para eles, eles sabem que tem aqui dentro (Entrevistado 8).

Melhores resultados com certeza que vai ter se tu *for* comprometido com o teu trabalho, eu acredito além de ter um bom resultado vai se tornar prazeroso, por mais tumultuado que seja hoje é um dia bem tranquilo mas tem dias aqui que é bem tumultuado, mas aí a gente fala olha foi maçante mas, a gente fica com aquela sensação de dever cumprido e isso é bom, que apesar de ter sido maçante ter sido bem desgastante, é muito tumultuado, é atrás de prontuário, é gente que chega, é porta que abre mas chegar no final do dia e ter aquela sensação, o grupo todo agente passou por tudo, a gente venceu isso é bom, isso é bom! (Entrevistado 10).

De modo geral predomina, nas evocações de pessoas que ocupam funções estratégicas na organização, a percepção de que o comprometimento organizacional é de grande relevância para organização, inclusive atuando diretamente no desempenho organizacional, e que os trabalhadores são comprometidos com a organização, principalmente por razões instrumentais. Possivelmente estas gerências tendem a valorizar estratégias que potencializem o comprometimento dos trabalhadores com a organização, especialmente as de cunho instrumental. A dimensão normativa por sua vez foi a menos reconhecida, o que sinaliza que as gerências não percebem em seus colaboradores sinais de vínculo com a organização por meio do reconhecimento de obrigações e deveres morais com a mesma.

#### 4.1.2 Análise da Escala de Comprometimento Organizacional

Na análise dos resultados da escala de comprometimento organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993), traduzida e validada por Medeiros e Enders (1998), buscando atender aos primeiro objetivo do estudo, realizou-se inicialmente uma análise fatorial exploratória, visando identificar os componentes do CO (Afetivo, Normativo, Afiliativo e Instrumental) e o indicador de consistência interna *Alfa de Crombach* para avaliar a confiabilidades das dimensões do CO encontradas. Posteriormente, realizaram-se análises de estatísticas descritivas (médias e desvio-padrão) dos itens das variáveis do comprometimento organizacional e também dos componentes do comprometimento identificados por meio da análise fatorial, bem como teste de diferença de médias (ANOVA) segundo o perfil demográfico e setor de atuação dos respondentes.

Em virtude dos baixos índices de confiabilidade encontrados no estudo de validação da escala de comprometimento de Meyer, Allen e Smith (1993), desenvolvido por Medeiros e Enders (1998), e da descoberta de um quarto componente pelo estudo de Medeiros et al. (1999), optou-se por realizar uma análise fatorial exploratória. Assim, foi aplicada a análise fatorial às 18 variáveis da escala de comprometimento organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993), validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) (APÊNDICE A), visando identificar possíveis associações entre as variáveis, de modo que se defina a existência de um fator comum entre elas, que corrobore as três categorias propostas pelos autores, ou ainda a quarta categoria identificada no contexto brasileiro. Como a amostra não possui normalidade, escolheu-se o método das componentes principais para a extração dos fatores, a qual, diferente do método de máxima verossimilhança, não exige que os dados provenham de uma distribuição normal multivariada (PESTANA e GAGEIRO, 2003).

Os testes iniciais das análises fatoriais incluíram o *Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO) of Sampling Adequacy*, que mede a adequação dos dados, em que, de acordo com Pestana e Gagero (2003), valores entre 1 e 0,9 indicam que a análise fatorial é muito boa em virtude da alta correlação entre as variáveis, valores entre 0,8 e 0,9 a análise fatorial é boa, valores entre 0,7 e 0,8, que a solução fatorial é média, entre 0,6 e 0,7 é razoável e valores iguais ou menores do que 0,5 indicam que a realização da análise fatorial é insatisfatória devido à correlação fraca entre as variáveis. Já o teste de esferecidade de Bartlett avalia a significância geral da matriz de correlação, e onde se busca testar a hipótese de a matriz de correlação ser a matriz identidade, ou seja, que não haja correlação perfeita entre as variáveis.

Segundo o resultado do KMO, a análise fatorial das variáveis da escala de comprometimento organizacional empregada é razoável, e o teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a hipótese de a matriz das correlações (APÊNDICE C) na população ser a identidade, com um índice de significância de 0,00, sinalizando que é possível o seguimento da análise fatorial, como pode ser visualizado na Tabela 6.

**Tabela 6 - Valores do Teste KMO e Bartlett**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,712
Bartlett's Test of Sphericity	Qui- quadrado	731,361
	df	153
	Sig.	,000

Na etapa de extração dos fatores mais significativos, utilizou-se o critério dos autovalores (*eigenvalues*), que representa a quantidade de variância nas variáveis originais, e que está associada a um fator, considerando-se apenas variáveis com valor de *eigenvalue* acima de 1,0; e a porcentagem da variância explicada pelos fatores de forma cumulativa, cujo nível satisfatório, de acordo com Malhotra (2001), fica em torno de 60%. Como o critério de validação dos fatores será o emprego de teste de consistência interna, Alfa de Cronbach, é necessário pelo menos duas variáveis por fator, excluindo-se assim o Fator 5 e o Fator 6, compostos de apenas uma variável cada, apesar destes atenderem aos demais critérios para extração de fatores. Dessa forma, foram extraídos quatro fatores e aceitou-se um total de variância explicada ligeiramente inferior a 60%, conforme a Tabela 7.

**Tabela 7- Autovalores e Variância Total Explicada**

Fator	Autovalores		
	Total	% da Variância	% Acumulado
1	4,343	24,127	24,127
2	2,730	15,168	39,294
3	1,597	8,871	48,165
4	1,215	6,752	54,917
5	1,079	5,993	60,910
6	1,047	5,818	66,728
...	...	...	...
18	,203	1,130	100,000

Analisaram-se ainda os valores de comunalidades, que, segundo Hair et al. (2005, p. 108), “representam a quantia da variância explicada pela solução fatorial para cada variável”. Nesses valores, o pesquisador pode especificar o valor da variância de cada variável que deve ser levada em consideração. Neste caso optou-se por considerar pelo menos metade da variância, sendo todas as variáveis comunalidades inferiores a 0,50, o que não possui explicação suficiente; nenhuma variável apresentou valor inferior a 0,5.

Para analisar a confiabilidade dos construtos, utilizou-se teste de confiabilidade *Alfa de Cronbach*, o qual foi aplicado aos fatores construídos a partir das médias das variáveis que os compõem, e onde, de acordo com Pestana e Gageiro (2003), valores entre 0,6 e 0,7 apontam consistência interna fraca; entre 0,7 e 0,8, razoável; entre 0,8 e 0,9, boa; e muito boa para valores de alfa superiores a 0,9. Os quatro fatores apresentaram valores de consistência interna dentro dos limites aceitáveis, conforme pode ser visualizado no Quadro 9, e apenas o componente instrumental do comprometimento apresentou um índice de consistência interna considerado fraco.

Desse modo, como resultado final da análise fatorial, encontraram-se quatro fatores ou componentes do componente organizacional, correspondentes, segundo a literatura, aos componentes normativo, afiliativo, instrumental e afetivo, como pode ser visualizado no Quadro 9.

O Fator 1 formou-se por 4 indicadores: 17, 15, 14 e 18, considerados por Meyer e Allen (1993) como indicadores do comprometimento normativo. Esse fator, representando o componente normativo do comprometimento, agrupou os mesmos indicadores do estudo de Medeiros e Enders (1998) aponta, com um índice de consistência interna superior, de 0,801 para 0,704 do estudo desses autores. Dessa forma, foi possível confirmar que os indicadores “*Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui*”, “*Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora*”, “*Mesmo se fosse vantagem para mim*”, “*Eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora*”, e “*Eu devo muito a minha organização*”, compõe o componente instrumental do comprometimento.

<b>Fator 01 – Comprometimento Normativo – Alfa (0,801)</b>			
<b>Var.</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fator original Meyer e Allen (1993)</b>	<b>Carga Fatorial</b>
17	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	CO Normativo	,836
15	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	CO Normativo	,770
14	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora	CO Normativo	,719
18	Eu devo muito a minha organização	CO Normativo	,640
<b>Fator 02 – Comprometimento Afiliativo – Alfa (0,750)</b>			
<b>Var.</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fator original Meyer e Allen (1993)</b>	<b>Carga Fatorial</b>
4	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização	CO Afetivo	,816
5	Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização	CO Afetivo	,776
3	Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização	CO Afetivo	,767
<b>Fator 03 – Comprometimento Afetivo – Alfa (0,730)</b>			
<b>Var.</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fator original Meyer e Allen (1993)</b>	<b>Carga Fatorial</b>
1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta organização	CO Afetivo	,821
6	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim	CO Afetivo	,653
2	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus	CO Afetivo	,635
16	Esta organização merece minha lealdade	CO Normativo	,606
<b>Fator 04 – Comprometimento Instrumental – Alfa (0,631)</b>			
<b>Var.</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fator original Meyer e Allen (1993)</b>	<b>Carga Fatorial</b>
9	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	CO Instrumental	,762
10	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	CO Instrumental	,742
12	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas	CO Instrumental	,601
8	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim, deixar minha organização agora	CO Instrumental	,530
11	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar	CO Instrumental	,448

**Quadro 9 - Cargas Fatoriais das Quatro Dimensões obtidas com rotação Varimax , Alfa de Cronbach e Fatores Originiais correspondentes**

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

Três indicadores, 4, 5, e 3, formaram o Fator 3, todos considerados indicadores do comprometimento afetivo segundo o estudo original de Meyer e Allen (1993). Esses indicadores, no entanto, corroboram o quarto componente do comprometimento encontrado por Medeiros et al. (1999) e denominado de afiliativo. Segundo esses autores, os indicadores “*Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização*”, “*Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização*” e “*Eu não sinto um forte senso de integração*

*com minha organização*”, estariam associados a uma falta de vínculo do indivíduo com a organização. Para Medeiros et al. (1999), essa falta de vínculo com a organização teria como causa a falta de integração ou de identificação do indivíduo com o grupo de trabalho. A *identificação*, segundo O’Reilly e Chatman (1986), ocorre quando uma pessoa aceita influências para manter uma relação satisfatória e tem por base a necessidade humana de afiliação. Assim, esse estudo veio a corroborar essa nova dimensão do comprometimento, a qual Medeiros et al. (1999) haviam denominado de Dimensão Afiliativa.

O terceiro Fator foi formado pelos indicadores 1, 2 e 6 do componente afetivo segundo Meyer e Allen (1993), e o indicador 16 do componente normativo. No estudo de Medeiros e Enders (1998), o mesmo indicador, *“Esta organização merece minha lealdade”*, associou-se também ao fator afetivo. Nesse componente, os autores questionaram a interpretação da palavra *loyalty*, que, na realidade brasileira, pode significar um sentimento de respeito, de consideração, recebendo, portanto, uma interpretação sentimental que talvez não possua na língua inglesa. Assim, o fator 3, composto pelos indicadores: *“Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta organização”*, *“Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim”*, *“Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus”*, e *“Esta organização merece minha lealdade, corresponde ao componente afetivo do comprometimento”*.

E, finalmente, o Fator 4 foi composto pelos indicadores 9, 10, 12, 8, e 11, todos pertencentes ao componente instrumental do comprometimento segundo Meyer e Allen (1993). Assim, os indicadores *“Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada”*, *“Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização”*, *“Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas”*, *“Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar minha organização agora”*, e *“Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar”*, corroboram a falta de alternativas de trabalho e o investimento empregado na organização como base para o comprometimento, correspondendo, portanto, ao componente instrumental do comprometimento. O Quadro 10 apresenta a síntese dos fatores e seus correspondentes em termos de bases para o CO.

Fator	Componente do CO Correspondente na Literatura	Principais Características	Principais Autores Relacionados
1	Componente Normativo	Sentimentos de obrigação do indivíduo com a organização	Wiener (1982); Meyer e Allen (1993); Medeiros e Enders (1998);
2	Componente Afiliativo	Estabelecimento de vínculo entre indivíduo e a organização	O'Reilly e Chatman (1986); Medeiros et al. (1999);
3	Componente Afetivo	Ligação afetiva entre o indivíduo e a organização	Meyer e Allen (1993); Medeiros e Enders (1998); Mowday, Steers & Porter (1979);
4	Componente Instrumental	Falta de alternativa e investimento realizado na organização	Becker (1960); Meyer e Allen (1993); Medeiros e Enders (1998);

**Quadro 10- Fatores da Análise Fatorial, Componentes do CO Correspondentes na Literatura e principais características e Autores da cada Componente**

Após a análise fatorial exploratória, foram analisadas as médias das variáveis de comprometimento, dos quatro componentes do CO identificados, bem como a média geral de comprometimento na organização em estudo, como pode ser visualizado na Tabela 8.

De modo geral, é possível afirmar que os respondentes são comprometidos moderadamente com a organização, uma vez que a média geral para o comprometimento organizacional foi de 5,04, em uma escala de concordância de 7 pontos. A questão de maior média de concordância entre os respondentes foi “*esta organização tem um imenso significado pessoal para mim*” (5,97), pertencente ao fator afetivo, também com maior média geral (5,74), denotando a grande ligação afetiva que os colaboradores admitem possuir com a organização. As questões 03, 04 e 05 possuem médias baixas de concordância, no entanto ressalta-se que essas questões possuem conteúdo negativo, diante de que uma baixa concordância equivale a uma concordância positiva em relação ao comprometimento.

Considerando as médias dos respondentes, segundo os quatro componentes do comprometimento identificados a partir da análise fatorial, percebe-se que os componentes afiliativo (médias invertidas) e afetivo foram os que obtiveram maiores médias, o que denota uma forte ligação afetiva e integração dos respondentes com a organização. De modo geral, o componente instrumental do comprometimento é o menos presente, o que sinaliza um aspecto positivo à organização, pois, de acordo com o estudo de Medeiros et al. (2004), as dimensões do comprometimento predominantemente afetivas demonstram estar positivamente relacionadas com o desempenho, enquanto que o conjunto de dimensões predominantemente instrumentais parece influir de forma negativa no desempenho.

**Tabela 8- Médias e Desvio Padrão das Variáveis e dos Componentes do Comprometimento**

	<b>Componentes do Comprometimento Organizacional</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
17	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	4,48	2,24
15	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	<b>3,98</b>	2,30
14	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora	4,49	2,22
18	Eu devo muito a minha organização	5,63	1,63
	<b>FATOR 1- Componente Normativo</b>	<b>4,64</b>	<b>2,10</b>
4	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização	<b>2,57</b>	2,09
5	Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização	<b>2,55</b>	2,03
3	Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização	<b>3,26</b>	2,06
	<b>FATOR 2- Componente Afiliativo</b>	<b>2,79</b>	<b>2,06</b>
1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta organização	5,83	1,63
6	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim	<b>5,97</b>	1,41
2	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus	5,38	1,48
16	Esta organização merece minha lealdade	<b>5,80</b>	1,71
	<b>FATOR 3- Componente Afetivo</b>	<b>5,74</b>	<b>1,56</b>
9	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada	5,34	1,89
10	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	4,15	2,11
12	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas	3,95	1,96
8	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim, deixar minha organização agora	<b>5,74</b>	1,66
11	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar	<b>3,63</b>	1,95
	<b>FATOR 4- Componente Instrumental</b>	<b>4,56</b>	<b>1,91</b>
	<b>Avaliação Média Geral do Comprometimento Organizacional</b>	<b>5,04</b>	<b>0,86</b>

Visando identificar a influência de características demográficas na avaliação dos respondentes quanto ao comprometimento organizacional e seus componentes, utilizou-se o teste de diferença de média ANOVA para as variáveis, setor, escolaridade e estado civil e o teste T para diferenças de médias para a variável sexo.

Considerando um nível de significância de 5%, os testes não apresentaram diferenças de média segundo o setor e para as variáveis demográficas, escolaridade e estado civil, e para os componentes do comprometimento e o comprometimento geral, apenas a variável sexo mostrou diferença significativa entre as médias para o componente normativo do comprometimento, como pode ser visualizado na Tabela 9.

**Tabela 9 – Teste t Para Diferença de Média entre a Média Geral e os Componentes do Comprometimento Organizacional (CO) e Sexo**

DIMENSÕES AO	SEXO	Média ( $\mu$ )	Desvio- padrão	Teste t	
				Valor	Sig.
CO Normativo	Feminino	4,49	1,74	<b>-2,013</b>	<b>0,028</b>
	Masculino	5,14	1,40		
CO Afiliativo	Feminino	5,22	1,71	0,084	0,933
	Masculino	5,19	1,65		
CO Afetivo	Feminino	5,68	1,21	-1,198	0,223
	Masculino	5,95	,94		
CO Instrumental	Feminino	4,55	1,25	-0,520	0,604
	Masculino	4,68	1,26		
CO Geral	Feminino	4,97	,88	-1,778	0,078
	Masculino	5,26	,77		

Os homens apresentaram maiores médias do componente normativo do comprometimento do que as mulheres, no entanto, nos demais componentes e no geral, não houve diferenças significativas de média. Mathieu e Zajac (1990) apontam a tendência de baixas correlações entre as características pessoais e CO, destacando fato de que as características pessoais podem influenciar simultaneamente o CO, além de modificar-se ao longo do tempo, diante do que seriam importantes estudos longitudinais que buscassem aprofundar essas relações.

#### 4.1.3 Análise Conjunta dos Resultados sobre o Construto da CO

Apesar de uma das falas sinalizar a falta de comprometimento dos funcionários como limite para a aprendizagem na organização, todos os entrevistados mencionaram que os trabalhadores do hospital são comprometidos com a organização, o que foi reforçado pela média geral positiva para o comprometimento dos funcionários segundo a escala de Meyer e Allen (1993).

Analisando as bases do comprometimento, evidenciou-se que para os funcionários os itens de maior concordância pertenciam à dimensão afetiva, como a afirmativa “*Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim*”. Da mesma forma, quando avaliadas as médias dos construtos identificados pela análise fatorial, os componentes afiliativo e afetivo foram os que obtiveram maiores médias, reforçando uma forte ligação afetiva e uma integração dos respondentes com a organização. No entanto, nas entrevistas, apesar de as gerências enunciarem variáveis relacionadas às dimensões afetivo, normativo, instrumental, isoladas e em modelos multidimensionais, predominaram questões de cunho

mais instrumental como geradoras de comprometimento dos trabalhadores com a organização, o qual foi sinalizado pelos funcionários como o menos presente.

Uma possível explicação para essa dissonância quanto às bases do CO pode estar na compreensão do que as gerências fazem do comprometimento e de seus antecedentes. É possível também que estas gerências não estejam reconhecendo nas suas equipes as razões predominantes para que os funcionários se comprometam com a organização. Cabe ressaltar que esta percepção, por parte de pessoas que ocupam posições estratégicas na organização, do comprometimento na organização pautado essencialmente em bases instrumentais, ou seja, na crença de que os colaboradores se comprometem em razão dos custos e benefícios associados a sua saída, tende a nortear as ações da organização no que diz respeito a este aspecto. Dessa forma corre-se o risco de adotar estratégias que não atuem nas reais bases que promovem o comprometimento dos colaboradores, em detrimento de outras que teriam maior impacto.

Salienta-se, portanto que reconhecer as bases do comprometimento dos funcionários pode constituir um importante subsídio na elaboração de estratégias que ampliem o CO ou que tenham no comprometimento dos funcionários uma base para desenvolver outros elementos, como a própria aprendizagem organizacional.

## **4.2 Análise dos Fatores Potencializadores e dos Níveis de Aprendizagem Organizacional**

Visando atender ao segundo e terceiro objetivos propostos no estudo, nesta seção realizou-se inicialmente a análise das entrevistas realizadas com os gestores da unidade de investigação, com a identificação dos níveis de aprendizagem organizacional predominantes conforme os gestores, seguida dos fatores que facilitam e dificultam a aprendizagem na organização. Posteriormente foram examinados os resultados da escala de aprendizagem organizacional *OLS*, aplicada aos funcionários dos setores de enfermagem, administrativo e de apoio. E, por fim, realizou-se a triangulação dos resultados das análises qualitativas e quantitativas sobre a aprendizagem organizacional.

### **4.2.1 Análise das Entrevistas sobre a Aprendizagem Organizacional**

Visando analisar o nível de aprendizagem na organização estudada, buscou-se reconhecer as principais situações que envolvem mudanças, adaptações, correções e transformações em geral no cotidiano de diferentes setores do hospital, buscando identificar como as chefias gerenciavam e como é a relação dos demais trabalhadores com esses processos. Questionou-se inicialmente como ocorrem as transformações nos diversos setores do hospital. Cinco dos dez entrevistados destacam a centralidade da tomada de decisões, tendo as adaptações, introdução de novas tecnologias e processos e mudanças nas regras e comportamentos origem nas altas gerências, como revelaram as seguintes falas:

É normalmente tem uma reunião, as gerências primeiramente são reunidas elas recebem a informação da direção da provedoria do hospital e então elas convocam uma reunião que é passada para as chefias as modificações e aí cada chefia é responsável por repassar no seu setor juntamente com (pausa), aí então é assim, daí cada chefia tem o compromisso de passar para os seus subordinados e os murais, tem o mural de notícia interna, tem a intranet, todas as mudanças são passadas por ali também (Entrevistado 5).

Por treinamento, por treinamento qualquer coisa que mude no sistema, alguma mudança que ocorra aí é treinamento que eles fazem para as chefias, daí as chefias se encarregam também de passar, se é uma coisa rápida assim, a gente passa para o pessoal senão, se é alguma coisa que daí tem que ter o setor, por exemplo, a computação se for alguma coisa do sistema que é uma explicação que a gente possa receber e passar para o nosso colaborador a gente faz, senão vai sendo em etapas dando o curso para alguma mudança que teve (Entrevistado 8).

Como é que eu vou te dizer assim, depende de tipo assim nas unidades abertas quando chega uma tecnologia nova, comprou um modelo novo, e aí então a direção nos avisa e a gente enfim o pessoal vem da empresa que forneceu o equipamento, vem treina e, além disso, a gente sempre também fica junto e ajuda enfim a chefia da unidade também tem ter muito envolvida com isso (Entrevistado 9).

Alguns entrevistados mencionaram o envolvimento de chefias intermediárias nas ações de mudança, inovação e adaptação, de modo isolado em alguns setores, ou reunindo chefias de diferentes setores, em um trabalho multiprofissional conforme se evidencia nas falas a seguir:

Geralmente assim, as mudanças são mais de ordens administrativas, e geralmente são vindas assim, ou da chefia de enfermagem e algumas vezes até por alguma reunião a gente achar alguma coisa assim que está boa ou que tem que melhorar, daí a gente faz assim tipo uma rotina, claro que essa rotina é feita assim em grande grupo, tem a comissão de infecção, tem vários setores que têm de estar interligados para poder mudar alguma coisa, mas normalmente assim as grandes mudanças vêm mais administrativas, de cima para baixo (Entrevistado 1).

Se a gente vai mudar alguma rotina, como a gente faz primeiro é discutido entre nós ali o que é viável (...). Se é viável ou não, ou dependendo do setor da nutrição, que é se é da clínica ou da produção que são nutricionistas diferentes, daí, ou se for só com a clínica, ou só com a produção, mas a gente mais ou menos vai sabendo, a gente vai

ficando meio por dentro de todas as tomadas de decisão aqui dentro do nosso setor tomada de decisões no sentido bem isso de implantar novas, de mudanças, aí se faz uma consulta com a gestora assistencial que seria a chefe do nosso setor e ela dá os outros passos que forem necessários, que deve ser administração, direção enfim esses outros passos (Entrevistado 6).

Apenas três dos dez entrevistados sinalizaram, em suas evocações, ações envolvendo os trabalhadores dos setores em processos relativos a transformações na rotina dos setores, representados nas falas seguintes:

Normalmente a gente procura assim avaliar os prós e os contras, no momento que diz respeito a algo que vai interferir diretamente toda a equipe, alguém dá uma ideia ou procura primeiro amadurecer para pensar em que aspectos eu vou afetar tanto no meu setor quanto os outros setores, que é tudo interligado, a gente sempre vai discutir e vai acabar surgindo algum fator que vai interferir em outro setor, isso é certo, eu procuro primeiro avaliar (Entrevistado 10).

Pode vir do setor a gente tem autonomia, e pode vir também do administrativo, da chefia nossa imediata (Entrevistado 4).

Considerando as transformações oriundas de dissonâncias no cotidiano dos serviços do hospital, a maioria das chefias aponta a utilização da comunicação com os trabalhadores do setor ou com as chefias de outros setores como uma técnica eficaz no alinhamento das ações e resolução de problemas internos. Destaca-se a relevância que o processo de comunicação possui para as chefias na resolução de problemas cotidianos, elemento considerado essencial no entender de Probst e Büchel (1997), na conversão da aprendizagem individual em organizacional. Os autores destacam que a criação do pensamento coletivo, base da aprendizagem organizacional, depende, entre outros fatores, de um entendimento mútuo dos significados da linguagem, ou seja, de comunicação. As falas a seguir servem para demonstrar a relevância da comunicação para estas gerências:

(...) a gente vai resolvendo mais por conversas entendeu sendo que a gente não deixa nada acumular, a gente vai sempre não gerando muito problema mas claro que muitas vezes acontece ate porque não é gerado por nós mas vem de fora (Entrevistado 2).

Se é individual eu chamo a pessoa e a gente tenta resolver com a pessoa, eu não passo para todo o grupo, se um é problema que pode afetar toda a equipe ou uma queixa ou uma coisa assim a gente passa em reunião e tenta resolver todo mundo junto, eu nunca implemento nada sem estar em ata e todo mundo assinou e todo mundo concordou, nem tudo dá certo muitas vezes a gente tem que voltar atrás, repensar e ver que aquilo ali não deu certo e aí a gente para (Entrevistado 4).

A gente vai tentando resolver, vai (pausa) como é que eu vou te (pausa), a gente sempre faz reunião com os funcionários a gente sempre procura reunir para passar recados ou que seja problemas(...) (Entrevistado 6).

Eu tenho hábito de fazer no mínimo, eu procuro fazer reunião mensal, tem alguns meses que eu digo 'não, vou deixar' ou alguns assuntos vão ficando para próxima, eu tenho o hábito de fazer reuniões com toda equipe eu procuro sempre, toda

mudança, tipo aquilo que se apresenta, então algumas mudanças algumas coisas necessárias com relação a nossa rotina eu faço, eu tenho uma pasta de orientações que eu deixo ali, mas procuro passar para todo mundo ler e assinar ciente de que foi comunicado e procuro envolver todo mundo e procuro aceitar muito as idéias de todo mundo porque as boas idéias acredito que são em conjunto (...) (Entrevistado10).

Considerando o nível de aprendizagem organizacional descrito pelas chefias entrevistadas, percebeu-se, através dos questionamentos acerca do modo como são adotadas novas tecnologias e processos e como são resolvidos os problemas cotidianos, que as ações de caráter mais reflexivo e de planejamento permanecem centralizadas nas altas e médias gerências, principalmente quando envolvem custos ou mudanças de grande impacto. Os demais trabalhadores não participam das ações de planejamento, levantamento de problemas, discussões em grupo multiprofissionais, participando apenas na correção de pequenos desvios e implementação de ações previamente planejadas. A aprendizagem ocorre, dado que as mudanças tencionadas são colocadas em prática, bem como a resolução de problemas cotidianos, no entanto percebe-se nas falas dos entrevistados que predomina, na maioria dos setores, a aprendizagem do tipo *single loop*, que envolve a detecção e correção de erros levando a modificações das regras estabelecidas sem alterar, entretanto, a base de valores do indivíduo, pois não supõe processos mais reflexivos em torno das transformações em curso. A aprendizagem do tipo *double lopp* parece ocorrer mais ao nível das chefias e gerências, as quais participam de processos de discussão, reflexão e planejamento em grupos multiprofissionais, definindo os cursos de ação a serem tomados.

Questionou-se ainda aos entrevistados quais os fatores que facilitavam e dificultavam a aprendizagem na organização. Considerando os fatores facilitadores da aprendizagem organizacional, os entrevistados destacaram a existência de um setor específico responsável pela educação continuada no hospital, o que sinaliza uma estruturação organizacional favorável à aprendizagem organizacional. Algumas chefias, porém, inclusive a responsável pelo setor de educação continuada, sinalizam que, apesar de ser uma iniciativa positiva do hospital, trata-se de apenas uma pessoa, quando o ideal seria uma atuação de uma equipe multidisciplinar capaz de dar suporte à diversidade de profissionais, serviços e processos existentes em um contexto hospitalar complexo como o em estudo. Estas opiniões foram evidenciadas nas falas de alguns dos entrevistados, que mencionaram que:

Olha a gente tem agora o trabalho de educação continuada no hospital, que uma pessoa que está fazendo só, então isso também dificulta, mas aí pelo menos a gente tem assim alguém para se dirigir que antes isso não tinha isso, então só pelo fato de

ter criado uma educação continuada isso veio a acrescentar um pouco o nosso trabalho (Entrevistado 1).

Eu acho que favorece o setor de educação continuada que é um setor que ele relativamente está estruturado há pouco tempo, na verdade sempre existiu pela vontade das pessoas de irem atrás, aprender, trazerem opiniões para que fossem feitas palestras e eventos da enfermagem, por exemplo, a gente tem a semana da enfermagem que é uma semana boa, forte aqui no hospital, mas eu acho que o serviço de educação continuada é o serviço que está mais a frente nesse sentido (Entrevistado 5).

(pausa) eu acho que assim porque fazem dois anos que veio alguém para trabalhar em um setor específico até então não tinha quem desenvolvia esse trabalho éramos nós da enfermagem das chefias, então por 10 anos que tinha sempre era a gente fazendo, conjuntamente, eu acho que só ali já é, que, porque estão se preocupando com isso então, nota dez para eles, eu acho que a ideia assim está mudando, acho já uma maneira já é uma luz no fundo do túnel (Entrevistado 9).

(...) a outra questão é que assim é muita, são muitos funcionários para uma pessoa pensar programar, e muitas vezes a maioria das vezes ir lá e desenvolver, a gente já conseguiu dar uma melhorada mas não é o ideal ainda que nas outras instituições tu deve saber que tem pessoas, que são dez pessoas trabalhando, tem vários psicólogos, é pedagogia, é equipe, parte se trabalha junto com a psicologia mas não é específico para isso, (...) (Entrevistado 9).

Percebe-se que as chefias contam com um suporte específico para desencadear, manter e estimular a aprendizagem individual e organizacional e que para elas possui papel relevante, no entanto, cabe destacar a necessidade do compromisso de cada chefia em estimular sua equipe para que a aprendizagem organizacional ocorra. Nesse sentido, Goh e Richard (1997) apontam como uma das dimensões relativas a um ambiente organizacional propício a aprendizagem, a existência de lideranças na organização que atuem na promoção de um clima de aprendizagem e de uma cultura de mudança, através do seu comportamento.

Outros fatores salientados pelos entrevistados e apontados na literatura são o elevado nível de empenho e comprometimento dos trabalhadores, uma estratégia e uma estrutura organizacional que permitam flexibilidade, e gerências aptas a receber novas ideias, encorajando o desenvolvimento de processos inovadores, como pode ser observado através das falas de alguns entrevistados:

O que hospital tem de potencial eu acho que são as pessoas. São as pessoas, o hospital tem um quadro assim de colaboradores que se tu for ver ele é bastante, bastante tempo aqui na instituição, então são pessoas que são bastante comprometidas eu acho que, com certeza, o que a gente chama hoje de capital intangível são as pessoas aqui dentro, assim (Entrevistado 7).

Eles oferecem treinamentos, assim a questão da educação continuada, palestras tem a semana da enfermagem também que é aberta para toda a equipe mais para o pessoal também de fora, deixa eu ver o que mais, o pessoal que estuda que faz

faculdade também tem facilidade no horário, quem faz faculdade trabalha fixo de noite depois vice e versa (Entrevistado 4).

(...) pela oportunidade que eu tenho de chegar na gerência, posso passar um pouco minhas ideias, isso é bom, não fica aquela coisa de só o meu gerente me manda e eu acato não, isso tem abertura, até assim, geralmente, agente já leva um esquema tudo organizado vai lá e apresenta se tem alguma mudança, algo que eu posso melhorar, se tem coloca, vou lá busco readaptar e apresento de novo, então assim eu acho que esta questão de abertura é muito boa (Entrevistado 10).

Com relação aos fatores que dificultam a aprendizagem na organização, seis dos dez entrevistados apontaram a elevada carga horária e o volume de trabalho, bem como a impossibilidade de acúmulo de horas pela inexistência de um banco de horas ou de uma política de pagamento de horas extras, diante do que os trabalhadores teriam pouco ou nenhum tempo disponível dentro da sua carga horária para atividades de aprendizagem, e pouco incentivo para a permanência fora dos horários de trabalho. As falas de alguns dos entrevistados servem para reforçar estes aspectos:

Eu acho que muito pouco tempo de treinamento, a gente tem já uma carga horária bem longa, são 40h e mais a disponibilidade de a gente ter o funcionário para ir nesses estudos ou nesses treinamentos, às vezes eles não podem vir, muitos estudam, então às vezes só quando é uma coisa assim de convocação aí o pessoal acaba indo (Entrevistado 1).

Dificulta, a carga horária que é bem pesada e a questão do acúmulo de horas também a gente não tem banco de horas então tu tem que compensar essas horas, se tu ficou um pouco a mais tu já tem que compensar então isso também dificulta para a gente tu não pode por exemplo acumular e de repente ter uma folga sabe até acontece mas não é para ser tem que esta sempre controlando (Entrevistado 4).

Eu acho que o acúmulo de atividades (...) tipo assim o hospital proporciona uma enormidade de cursos, é palestras, é cursos é, proporciona assim para o pessoal a participação de seminários, simpósios pagando taxa de inscrições incentiva muito isso aí sabe, mas tu vê que muitas vezes tu vai daí quando tu volta tu tem uma série de atividades para fazer tem correr com o tempo muitas vezes daqui a pouco tu nem tem vontade de ir porque tu sabe que vai atrasar que vai acumular (Entrevistado 7).

Tipo assim dificulta o tempo de horas, que nós não temos o banco de horas, que nós não temos o pagamento, digamos assim, de hora extra, que a gente tudo tem que ser tirado em folga, então é uma questão bem difícil (Entrevistado 9).

Apenas um entrevistado, do setor de nutrição e dietética, apontou a relação inversa, destacando como ponto positivo a flexibilidade de horário em seu setor, o que pode ter relação com uma situação atípica, pois, em tal setor específico, ou a compensação de horas é mais viável do que nos demais, ou a adoção de estratégias promove a flexibilização da carga horária e conseqüentemente favorece a aprendizagem organizacional, como pode-se analisar através da seguinte fala:

(pausa) Eu acho que o hospital facilite (pausa) olha, eu acho que facilita no sentido assim tipo de horário de ter um horário flexível pelo menos eu falo do meu setor, pelo menos assim a gente sempre troca a escala, tenta, se é um curso alguma coisa, tenta compensar horas, faz mais horas em um dia, tenta, está sempre tentando proporcionar que todo mundo tenha um aprendizado, ou se é um curso legal a gente divulga que vá, dentro do nosso setor seria isso (...) (Entrevistado 6).

Dois entrevistados destacaram, enquanto fatores limitantes da aprendizagem, a pouca vontade de aprender do indivíduo e a falta de comprometimento dos trabalhadores com a organização. Essa segunda corroborando o pensamento de Isidro Filho (2007), que aponta o empenho como fator chave para um ambiente cultural favorável à aprendizagem organizacional. Os depoimentos dos dois entrevistados são apresentados a seguir:

É eu chamo assim, se eu focar na área que ele é comprometido, quer aprender, ele vem mesmo sem estar ganhando nada, ele já está ganhando, se a gente parar para ver o curso, o treinamento, mas a pessoa sempre quer mais, 'ah eu já passei das sete à uma da tarde lá e vou ter que ficar mais duas horas para assistir treinamento' então é complicado (Entrevistado 8).

O que limita esse aprendizado, um pouco é a vontade deles a vontade deles quererem crescer deles, o pessoal é meio resistente assim (Entrevistado 6).

Um dos entrevistados relacionou ainda a questão financeira como limitante da aprendizagem organizacional, citando como exemplo a demanda por atividades que promovam a humanização no atendimento ao cliente, mediante um investimento na criação de um setor ou grupo específico para essas atividades. Tal apontamento emergiu também com relação ao serviço de educação continuada, sinalizando a necessidade de mais profissionais atuando no setor, como constata-se pela seguinte fala:

Eu acho que um pouco, a questão no que for atingir a parte financeira, que for mexer financeiramente fica complicado, uma empresa do tamanho do Hospital A, ela precisa, eu já enxergo como, que ela tenha que investir mais em humanizar, mas para ti desenvolver um atendimento mais humanizado você tem que ter uma estrutura para isso, você tem que investir, tem que criar um grupo que vá trabalhar isso e na verdade tenta-se trabalhar tenta se trabalhar para que se tenha um atendimento mais humanizado mas tu não tem um grupo definido para aquilo então isso é uma dificuldade não é que tu não saiba o que fazer como fazer e até porque tu conhece a realidade aqui dentro em que aspectos tem que trabalhar mas falta alguém que trabalhe com aquele fim, (pausa) uma equipe (pausa) se tu for lá no Hospital B, no Hospital C, tem, e aqui todo mundo procura fazer dentro daquilo que o tempo te possibilita (Entrevistado 10).

Percebe-se nas falas dos entrevistados que a organização possui características, tanto estruturais como de gestão, que tem como objetivo viabilizar processos de aprendizagem, como por exemplo, a existência de um serviço de educação permanente. No entanto, enquanto fatores limitantes destaca-se, mediante as evocações dos entrevistados, questões financeiras, tanto no que se refere ao pagamento de horas extras, ou na incorporação de atividades de

promoção da aprendizagem durante o período de trabalho do colaborador. Nesse sentido destaca-se a relevância que a aprendizagem possui no contexto organizacional contemporâneo (ISIDRO FILHO, 2007), e que ganha ainda mais destaque em organizações de grande complexidade como as hospitalares, mediante ao que reconhecer o potencial de aprendizagem organizacional pode fornecer um importante parâmetro para o planejamento de investimentos nesta área.

#### 4.2.2 Análise da Escala de Aprendizagem Organizacional (OLS)

Na análise dos resultados da Escala de Aprendizagem Organizacional (OLS), com objetivo de identificar a presença de fatores potencializadores da aprendizagem organizacional na unidade em estudo, e como a solução unifatorial foi apontada como mais adequada pelos dois estudos mencionados, optou-se por realizar uma análise fatorial exploratória, visando identificar dimensões para os fatores potencializadores da AO e o indicador de consistência interna Alfa de Cronbach para avaliar a confiabilidades das dimensões encontradas. Posteriormente foram empregadas análises de estatísticas descritivas (médias e desvio padrão) das variáveis potencializadoras da aprendizagem organizacional, dos construtos identificados pela análise fatorial e da média geral da AO.

Realizou-se, inicialmente, uma análise fatorial com as 21 variáveis do questionário OLS, visando identificar possíveis associações entre as variáveis, de modo que se defina a existência de um fator comum entre elas, que corrobore as cinco categorias propostas pelos autores do questionário, Goh e Richard (1997), ou ainda as três categorias encontradas no estudo que valida o OLS na cultura brasileira, realizado por Angelim e Guimarães (2003). Como a amostra não possui normalidade, escolheu-se o método das componentes principais para a extração dos fatores, a qual, diferente do método de máxima verossimilhança, não exige que os dados provenham de uma distribuição normal multivariada (PESTANA e GAGEIRO, 2003).

Os testes iniciais das análises fatoriais incluíram o *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy* e o teste de esfericidade de Bartlett, que avalia a significância geral da matriz de correlação. Nele, busca-se testar a hipótese de a matriz de correlação (APÊNDICE D) ser a matriz identidade, ou seja, que não haja correlação perfeita entre as variáveis.

Segundo o resultado do KMO, a análise fatorial das variáveis do questionário OLS é muito boa, e o teste de Bartlett rejeitou a hipótese de a matriz das correlações na população ser a identidade, com um índice de significância de 0,00, sinalizando que é possível o seguimento da análise fatorial, como pode ser visualizado na Tabela 10:

**Tabela 10 - Valores do Teste KMO e Bartlett**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,920
Bartlett's Test of Sphericity	Qui- quadrado	1594,366
	df	210
	Sig.	,000

Na etapa de extração dos fatores mais significativos, utilizaram-se o critério dos autovalores (*eigenvalues*) e a porcentagem da variância explicada pelos fatores de forma cumulativa. Com base nesses critérios, foram extraídos 3 fatores (Fator 1, Fato 2 e Fator 3) conforme pode ser visualizado na Tabela 11:

**Tabela 11 - Autovalores e Variância Total Explicada**

Fator	Autovalores		
	Total	% da Variância	% Acumulado
1	<b>10,433</b>	49,679	49,679
2	<b>1,374</b>	6,542	56,221
3	<b>1,010</b>	4,808	<b>61,029</b>
4	,979	4,662	65,691
5	,913	49,679	49,679
6	,778	6,542	56,221
...	...	...	...
21	,143	,683	100,000

Analisaram-se, ainda, os valores de comunalidades, para os quais se optou considerar pelo menos metade da variância, ou seja, valores de comunalidade superiores a 0,50. As variáveis 1, 2 e 10 foram, portanto, removidas da análise por possuírem comunalidades inferiores a 0,5. No Quadro 11 podem-se identificar os três fatores e suas respectivas cargas

fatoriais, a classificação original das variáveis segundo Goh e Richard (1997) e o valor do teste de confiabilidade *Alfa de Cronbach* para os fatores identificados. Os três fatores apresentaram valores de consistência interna considerados bons e muito bons.

<b>Fator 01 – Estímulo ao trabalho em equipe e a experimentação – Alfa (0,926)</b>			
<b>Var.</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fator original Goh e Richard (1997)</b>	<b>Carga Fatorial</b>
9	Novos processos de trabalho, que podem ser úteis para a organização como um todo, são geralmente compartilhados com todos os servidores	Transferência de Conhecimento	,806
5	As práticas gerenciais atuais da minha organização encorajam os servidores a resolverem problemas juntos, antes de discuti-los com um superior imediato	Times de trabalho/ resolução problemas grupo	,750
3	Os servidores podem, frequentemente, trazer novas ideias para dentro da organização em que trabalho	Experimentação	,696
8	Os gestores desta organização encorajam os servidores a realizar experiências para melhorar os processos de trabalho	<i>Empowerment</i> e comprometimento da liderança	,681
11	Gestores e servidores desta organização compartilham de uma visão comum sobre o que devem alcançar com o trabalho	Experimentação	,661
6	Os novos servidores desta organização são encorajados a questionar o modo como o trabalho é realizado	Experimentação	,655
7	Nesta organização os gestores aceitam mudanças e a novas ideias	<i>Empowerment</i> e comprometimento da liderança	,563
12	Na organização em que trabalho, as novas ideias dos servidores são levadas a sério pelos dirigentes	Experimentação	,545
<b>Fator 02 – Liderança comprometida com a aprendizagem organizacional – Alfa (0,821)</b>			
<b>Var.</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fator original Goh e Richard (1997)</b>	<b>Carga Fatorial</b>
16	Na organização em que trabalho há mecanismos que permitem aprender as práticas de sucesso de outras organizações	Transferência de Conhecimento	,680
13	Os gestores desta organização frequentemente envolvem servidores em decisões importantes	<i>Empowerment</i> e comprometimento da liderança	,662
17	Nesta organização os gestores frequentemente oferecem um retorno que ajuda a identificar possíveis problemas e oportunidades	<i>Empowerment</i> e comprometimento da liderança	,653
14	Geralmente são criados grupos informais para resolver problemas da organização	Times de trabalho/ resolução problemas grupo	,629
15	Os gestores da organização em que trabalho aceitam críticas sem se tornarem excessivamente defensivos	<i>Empowerment</i> e comprometimento da liderança	,603
<b>Fator 03 – Integração dos setores e disseminação da missão organizacional – Alfa (0,815)</b>			
<b>Var.</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fator original Goh e Richard (1997)</b>	<b>Carga Fatorial</b>
20	A missão da organização em que trabalho pressupõe valores com os quais todos os servidores se identificam	Clareza e propósito da missão	,701
21	Na organização em que trabalho, a maioria dos grupos de trabalho para resolução de problemas é composta por servidores de distintas áreas ou setores	Times de trabalho/ resolução problemas grupo	,689
19	Os servidores têm oportunidades de realizar autoavaliação com relação ao alcance dos objetivos organizacionais	Clareza e propósito da missão	,654

4	Fracassos são discutidos de forma construtiva em nossa organização	Transferência de Conhecimento	,571
18	Os servidores desta organização entendem como a missão organizacional será alcançada	Clareza e propósito da missão	,560

**Quadro 11 - Cargas Fatoriais das três dimensões obtidas com rotação Varimax , Alfa de Cronbach e Fatores Originais correspondentes**

Como o resultado final da análise fatorial, foram obtidas três dimensões de fatores e práticas gerenciais potencializadores da aprendizagem organizacional, às quais denominou-se, considerando seu conteúdo: Fator 1, “*Estímulo ao trabalho em equipe e a experimentação*”; Fator 2, “*Liderança comprometida com a aprendizagem organizacional*”; e Fator 3, “*Integração dos setores e disseminação da missão organizacional*”.

As questões que compõem o Fator 1 assumem variáveis como a transferência de conhecimento, comunicação e resolução de problemas em equipe, cultura de abertura e confiança favorável a inovações, os objetivos são partilhados entre funcionários e chefias. O Fator 2 é composto por variáveis de transferência de conhecimento interorganizacional, estímulo à formação de grupos informais de discussão, *feedback*, participação nas decisões organizacionais, gestores abertos a críticas. O Fator 3 compõe-se do conhecimento da missão organizacional e do seu papel no alcance das metas da organização, trabalho em equipes multiprofissionais e autoavaliação. O Quadro 12 apresenta os principais elementos de cada dimensão encontrada e sua base teórica.

Assim, considerando-se o referencial teórico sobre aprendizagem no contexto organizacional, buscaram-se identificar os principais fatores e práticas gerenciais presentes nas afirmativas agrupadas em cada um dos três fatores encontrados. Portanto, o Fator 1, por concentrar questões relativas à transferência de conhecimento, trabalho em grupo e experimentação, denominou-se de **Estímulo ao trabalho em equipe e experimentação**. O Fator 2, como abarcou questões relativas a capacidade absorviva organizacional, *feedback*, participação dos funcionários nas decisões e abertura dos gestores à críticas, denominou-se de **Liderança comprometida com a aprendizagem organizacional**. O Fator 3, por analisar elementos como o conhecimento da missão organizacional, trabalho em equipes inter-setoriais e auto-avaliação, denominou-se de **Integração dos setores e disseminação da missão organizacional**.

Fator	Fatores e práticas gerenciais associadas ao potencial de AO	Categorias semelhantes descritas na literatura	Denominação das novas dimensões	Descrição das novas dimensões
1	Transferência de conhecimento, comunicação e resolução de problemas em equipe, cultura de abertura e confiança favorável a inovações; os objetivos são compartilhados entre funcionários e chefias;	Processo de <b>comunicação</b> eficaz (PROBST e BÜCHEL, 1997); <b>Cultura</b> que promova a investigação, a abertura e a confiança (LIPSHITZ; POPPER e FRIEDMAN, 2002); <b>Experimentação</b> ; <b>Transferência de Conhecimento</b> ; e Resolução de Problemas em <b>Grupo</b> (GOH e RICHARD, 1997);	Estímulo ao trabalho em equipe e à experimentação.	Estímulo à interação, transferência de conhecimento e problematização entre os membros da equipe de trabalho, incluindo a sua gerência através de processos de comunicação eficazes, abertura e confiança mútua.
2	Transferência de conhecimento interorganizacional, estímulo a formação de grupos informais de discussão, <i>feedback</i> , participação nas decisões organizacionais, gestores abertos a críticas;	<b>Capacidade absorptiva</b> (COHEN e LEVINTHAL, 1990) Proporcionar <i>feedback</i> tanto em desempenho, como em aprendizagem (ANTONACOPOULOU, 2001; GOH e RICHARD, 1997); <b>Estratégia</b> que permite flexibilidade (FIOL e LYLES, 1985); Comprometimento da <b>Liderança</b> (GOH e RICHARD, 1997); <b>Integração</b> (PROBST e BÜCHEL, 1997);	Liderança comprometida com a aprendizagem organizacional	Ampliação da capacidade absorptiva da organização, estímulo a formação de grupos de discussão, políticas de abertura e confiança e avaliações com <i>feedback</i> das equipes de trabalho
3	Conhecimento da missão organizacional e do seu papel no alcance das metas da organização, trabalho em equipes intersetoriais e autoavaliação;	A <b>socialização</b> caracterizada como processo de compartilhamento de experiências (NONAKA e TAKEUCHI, 1997); <b>Estrutura organizacional</b> que permita apresentação como aquisição de novos conhecimentos (FIOL E LYLES, 1985); Clareza de Propósito e <b>Missão</b> (GOH e RICHARD, 1997);	Integração dos setores e disseminação da missão organizacional	Estratégias organizacionais que propiciem a disseminação da missão organizacional entre seus funcionários e promova a integração entre todos os setores da organização. Estímulo à autoavaliação das equipes quanto ao alcance das metas organizacionais

**Quadro 12 - Fatores da Análise Fatorial, Fatores e Práticas Gerenciais Potencializadoras da AO, Categorias da AO Descritas na Literatura e as Novas Dimensões segundo Análise Fatorial.**

Destaca-se que o estudo de Angelim e Guimarães (2003), também identificou três fatores potencializadores da AO, que apesar de não agrupar as mesmas variáveis, de modo geral produziram agrupamentos cujas características assemelham-se às encontradas neste estudo. Segundo esses autores os fatores encontrados tiveram como conteúdo: Fator 1 “Práticas organizacionais ou atitudes de gestores de apoio à liberdade de atuação dos

*funcionários*”; Fator 2 “*Trabalho em grupo*”; e Fator 3 “*Compreensão, compartilhamento da missão institucional*”.

Para avaliar o potencial de aprendizagem da organização, realizou-se a análise da avaliação média dos respondentes quanto à presença dos 21 fatores e práticas gerenciais potencializadoras da aprendizagem organizacional, das novas dimensões encontradas e da avaliação média geral da AO.

Como podem ser visualizadas na Tabela 12, as afirmativas que receberam maiores avaliações médias de concordância foram, respectivamente “*os servidores desta organização entendem como a missão organizacional será alcançada*”; “*os servidores podem, frequentemente*”, “*trazer novas idéias para dentro da organização em que trabalho*”; e “*gestores e servidores desta organização compartilham de uma visão comum sobre o que devem alcançar com o trabalho*” denotando que os colaboradores sentem a organização lhes possibilita trazer novas idéias no seu contexto de trabalho, e acreditam que toda a equipe de trabalho, incluindo os gestores, conhecem a missão e os objetivos da organização e compartilham o conhecimento acerca de como o seu trabalho contribui no alcance das metas organizacionais. Já com relação às questões em desacordo assinaladas pelos respondentes, ou seja, as menores médias de concordância marcaram a falta de discussões em grupos multiprofissionais, a pouca abertura dos gestores a críticas e a falta de inclusão dos colaboradores nas decisões importantes para a organização.

De modo geral, pode-se afirmar que a avaliação média do potencial de aprendizagem organizacional da organização em estudo, na ótica dos respondentes, é de 4,49, com um desvio padrão de 1,69 para mais ou para menos. Essa avaliação equivale a um ponto intermediário na escala tipo Likert utilizada, tendendo para a concordância, o que significa que a organização possui suas práticas e fatores potencializadores da aprendizagem organizacional percebidos ainda de forma tênue pelos seus colaboradores.

Considerando a análise das avaliações médias dos respondentes segundo as dimensões encontradas a partir da análise fatorial, observou-se que a dimensão *liderança comprometida com a aprendizagem organizacional* apresentou a menor média de avaliação dos respondentes, sinalizando que as chefias e os gestores podem não estar desempenhando de forma efetiva seu papel na aprendizagem organizacional.

**Tabela 12 - Médias e Desvio Padrão as Variáveis dos Fatores e Práticas Gerenciais Potencializadores da Aprendizagem Organizacional (AO)**

Var	Fatores e práticas gerenciais para AO	Média	Desvio-padrão
9	Novos processos de trabalho, que podem ser úteis para a organização como um todo, são geralmente compartilhados com todos os servidores	4,87	1,52
5	As práticas gerenciais atuais da minha organização encorajam os servidores a resolverem problemas juntos, antes de discuti-los com um superior imediato	4,59	1,80
3	Os servidores podem, frequentemente, trazer novas idéias para dentro da organização em que trabalho	<b>5,06</b>	1,73
8	Os gestores desta organização encorajam os servidores a realizar experiências para melhorar os processos de trabalho	4,92	1,69
11	Gestores e servidores desta organização compartilham de uma visão comum sobre o que devem alcançar com o trabalho	<b>5,01</b>	1,64
6	Os novos servidores desta organização são encorajados a questionar o modo como o trabalho é realizado	4,44	1,63
7	Nesta organização os gestores aceitam mudanças e a novas idéias	4,70	1,72
12	Na organização em que trabalho, as novas ideias dos servidores são levadas a sério pelos dirigentes	4,84	1,57
	<b>FATOR 1 - Estímulo ao trabalho em equipe e à experimentação</b>	<b>4,80</b>	1,66
16	Na organização em que trabalho há mecanismos que permitem aprender as práticas de sucesso de outras organizações	4,34	1,62
13	Os gestores desta organização frequentemente envolvem servidores em decisões importantes	<b>3,68</b>	1,82
17	Nesta organização os gestores frequentemente oferecem um retorno que ajuda a identificar possíveis problemas e oportunidades	4,41	1,60
14	Geralmente são criados grupos informais para resolver problemas da organização	<b>3,74</b>	1,76
15	Os gestores da organização em que trabalho aceitam críticas sem se tornarem excessivamente defensivos	<b>3,66</b>	1,70
	<b>Fator 2 - Liderança comprometida com a aprendizagem organizacional</b>	<b>3,96</b>	1,70
20	A missão da organização em que trabalho pressupõe valores com os quais todos os servidores se identificam	4,94	1,63
21	Na organização em que trabalho, a maioria dos grupos de trabalho para resolução de problemas é composta por servidores de distintas áreas ou setores	4,59	1,77
19	Os servidores têm oportunidades de realizar autoavaliação com relação ao alcance dos objetivos organizacionais	4,72	1,77
4	Fracassos são discutidos de forma construtiva em nossa organização	4,23	1,88
18	Os servidores desta organização entendem como a missão organizacional será alcançada	<b>5,09</b>	1,53
	<b>Fator 3- Integração dos setores e disseminação da missão organizacional</b>	4,71	1,71
	<b>Avaliação Média Geral</b>	4,49	1,69

Buscou-se ainda identificar a influência de características demográficas na avaliação dos respondentes quanto à avaliação média das dimensões de fatores e práticas gerenciais potencializadoras da Aprendizagem Organizacional. Utilizou-se o teste de diferença de média ANOVA para as variáveis, escolaridade, estado civil e setor, e o teste T de diferenças de média para a variável sexo. Para a média geral e as dimensões dos fatores e práticas gerenciais potencializadores da aprendizagem organizacional (AO geral, Fator 1, Fator 2 e Fator 3)

apenas a variável demográfica escolaridade apresentou diferença de média ao nível de 5% de significância como pode ser visualizado na Tabela 13.

DIMENSÕES AO	ESCOLARIDADE	Média	Desvio-padrão	Teste ANOVA	
				Valor	Sig.
AO geral	Ensino fundamental	4,82	1,47	5,473	,005
	Ensino médio	4,80	1,14		
	Ensino superior	<b>4,14</b>	1,00		
Fator 1	Ensino fundamental	5,01	1,79	6,363	,002
	Ensino médio	5,10	1,28		
	Ensino superior	<b>4,28</b>	1,12		
Fator 2	Ensino fundamental	3,89	1,38	3,228	,043
	Ensino médio	4,20	1,35		
	Ensino superior	<b>3,62</b>	1,10		
Fator 3	Ensino fundamental	5,22	1,42	5,737	,004
	Ensino médio	4,92	1,27		
	Ensino superior	<b>4,22</b>	1,20		

**Tabela 13 – Teste ANOVA para Diferença de Média entre a Média Geral e as Dimensões dos Fatores e Práticas Gerenciais Potencializadores da Aprendizagem Organizacional (AO) e Escolaridade.**

Considerando os três níveis de escolaridade, fundamental, médio e superior, pode-se afirmar que quanto maior o nível de escolaridade, menor a percepção dos respondentes quanto à presença de fatores e práticas gerenciais potencializadores da aprendizagem organizacional. Frente a este achado surge a demanda de maiores investigações sobre as possíveis relações entre o grau de instrução e a percepção do potencial de aprendizagem organizacional, de modo a elucidar melhor a relação aqui encontrada.

#### 4.2.3 Análise Conjunta dos Resultados sobre o Construto da AO

Considerando-se os fatores potencializadores da aprendizagem organizacional e os fatores apontados pelos gestores, que facilitam e dificultam a aprendizagem, observou-se que tanto os gestores como os demais funcionários destacaram aspectos relacionados ao sentimento de que a organização, através de suas estratégias, estruturas e práticas de gestão, com gerências aptas a receber novas ideias, encorajando o desenvolvimento de processos inovadores, são fatores facilitadores da aprendizagem na organização.

No entanto, destaca-se que variáveis relacionadas à falta de discussões em grupos multiprofissionais, à pouca abertura dos gestores a críticas e à falta de inclusão dos colaboradores nas decisões importantes para a organização receberam destaque dos funcionários da organização, sinalizando que, apesar de a organização encorajar processos inovadores nos setores, permanece a centralidade das decisões, as dificuldades de integração entre os setores e o pouco destaque do papel importante das chefias e gestores em promover a aprendizagem organizacional. Em contrapartida, os gestores sinalizam elementos como a falta de tempo e o volume de trabalho como limitantes da AO, como se evidencia na fala de um dos entrevistados:

O que dificulta é que nós não temos muito horário para isso, e isso é um problema sério que a gente tem, porque a gente tem muitos assuntos para tratar e tem pouco tempo para fazer isso, pela carga horária que é tomada pelo serviço que a gente tem que manter em andamento, e porque são muitos funcionários também para serem treinados, então isso gera muitas horas e isso é complicado depois de tu poder fazer com que o colaborador possa compensar por exemplo essas horas depois, é complicado (Entrevistado 5).

A questão da falta de tempo e do volume de trabalho surgiu também nas respostas dos demais funcionários. Dos 148 respondentes dos questionários, 20 % afirmaram trabalhar mais do que 40h semanais. Considerando o setor de atuação, a média é ainda maior no setor de enfermagem, no qual 25% dos 63 funcionários afirmam trabalhar mais que a carga horária prevista. Ou seja, a falta de tempo das lideranças para promover a AO é somada à falta de tempo dos próprios funcionários como retratado na fala do Entrevistado 7:

Eu acho que o acúmulo de atividades que muitas vezes a gente vê que as pessoas não têm muito, por mais que tenham vontade, não tem muito tempo disponível para desenvolver uma situação nova, um controle novo, daqui a pouco um projeto para redução de alguma coisa, uma otimização de uma rotina a gente aqui no hospital é bastante atarefado no sentido assim que não te sobra tempo de repente para ti planejar a semana o mês ou ano é um fluxo bem volumoso de atividades e eu acho que principal problema que eu vejo no desenvolvimento de novas situações da própria aprendizagem (...) (Entrevistado 7).

Destaca-se ainda que as chefias ressaltaram como um aspecto positivo, na promoção da AO, a criação de um serviço específico de educação permanente na organização, no entanto, quando associado à relativamente baixa avaliação dos funcionários diante do compromisso das lideranças com a aprendizagem e a carga horária e volume de trabalho elevados, é preciso atentar para o risco de as chefias delegarem ao profissional da educação permanente toda a responsabilidade em promover a AO, o que pode ter efeito negativo para a organização. Em razão da relevância do papel das lideranças em favorecer a AO (POPPER e

LIPSHITZ, 2000b; GOH e RICHARD, 1997), o ideal é que esses profissionais possam atuar em parceria com o setor de educação permanente da organização.

Considerando os níveis de aprendizagem, a predominância de AO do tipo *single loop*, identificada nas falas das gerências, é corroborada na avaliação dos funcionários sobre os elementos potencializadores da aprendizagem, com menor presença no cotidiano da organização: “*a falta de discussões em grupos multiprofissionais*”, “*a pouca abertura dos gestores a críticas*” e “*a falta de inclusão dos colaboradores nas decisões importantes para a organização*”. A aprendizagem do tipo *double loop*, que implica revisão e transformação dos valores e princípios que constituem as variáveis envolvidas, demanda o envolvimento dos funcionários nas discussões e decisões importantes e a abertura da chefia para que os valores e princípios assumidos possam ser colocados na discussão, bem como novos conhecimentos possam vir a ser incorporados, alterando de forma mais profunda as regras e as rotinas da organização.

#### **4.3 Análise Conjunta dos Resultados sobre os Construtos do Comprometimento Organizacional e da Aprendizagem Organizacional**

A fim de verificar a existência de relação entre as dimensões e a avaliação geral dos fatores facilitadores da aprendizagem organizacional, o comprometimento organizacional e seus componentes, realizou-se inicialmente o Teste de Correlação de Pearson, cujos resultados são apresentados no Quadro 13. De acordo com Pestana e Gageiro (2003, p. 189), o “coeficiente de correlação  $R$  de Pearson é uma medida de associação linear entre variáveis quantitativas e varia entre -1 e 1”. Portanto a existência da correlação indica que a intensidade de um fenômeno é acompanhada tendencialmente por outro, embora eles não sejam indissolúvelmente ligados. Quanto mais próximo a essas duas extremidades, maior a associação linear entre as variáveis, sendo que o sinal negativo indica que as duas variáveis diferem em sentidos contrários. Por convenção, os autores sugerem que  $R < 0,2$  = associação muito baixa;  $R$  entre 0,2 e 0,39 = associação baixa;  $R$  entre 0,4 e 0,69 = associação moderada;  $R$  entre 0,7 e 0,89 = associação alta; e  $R$  entre 0,9 e 1 = associação muito alta (PESTANA e GAGEIRO, 2003).

Correlações	F2	F3	AO geral	CO norm.	CO afetivo	CO afiliativo	CO inst.	CO geral
F1	<b>,749(**)</b>	<b>,748(**)</b>	<b>,945(**)</b>	,329(**)	<b>,463(**)</b>	,221(**)	-,050	,354(**)
F2		<b>,701(**)</b>	<b>,876(**)</b>	,250(**)	<b>,438(**)</b>	,203(*)	-,072	,290(**)
F3			<b>,872(**)</b>	,374(**)	<b>,388(**)</b>	,042	-,023	,321(**)
AO geral				,352(**)	<b>,484(**)</b>	,200(*)	-,059	,364(**)
CO norm.					,470(**)	,010	,333(**)	<b>,772(**)</b>
CO afetivo						,277(**)	,147	<b>,720(**)</b>
CO afiliativo							-,136	,371(**)
CO instr.								<b>,578(**)</b>

\*\* Correlação é significativa ao nível de 0,01.

\* Correlação é significativa ao nível de 0,05.

**Quadro 13 - Matriz de Correlação entre a Média Geral e os Componentes do Comprometimento Organizacional e a Média Geral e as Dimensões dos Fatores e Práticas Gerenciais Potencializadores da Aprendizagem Organizacional (AO)**

Como pode ser visualizado no Quadro 14, o Componente do CO instrumental não apresentou correlação com os fatores potencializadores da AO, e o componente afiliativo do CO com o Fator 3. As maiores correlações encontradas, de associação alta e muito alta, foram entre a AO Geral e os três fatores que a compõem, e em menor intensidade, de associação moderada e alta entre o CO Geral e seus componentes, afetivo, normativo e instrumental.

Entre os fatores do CO, houve maior destaque para o CO normativo em relação aos demais, na correlação com o CO Geral, e o CO afiliativo foi o componente com menor correlação com o CO. Considerando as correlações entre os dois construtos, comprometimento e aprendizagem organizacional, e seus componentes, apenas a AO Geral e os Fatores 1 e 2 de AO, apresentaram correlações moderadas com o CO afetivo, sendo as demais correlações entre os construtos de associação baixa, com exceção para o CO instrumental que não apresentou correlação com a AO geral e seus fatores, e para o CO afiliativo, que não apresentou correlação com o Fator 3 da AO. Para analisar com maior profundidade a correlação encontrada entre a AO e seus fatores e os componentes do CO, optou-se por realizar análise de regressão.

### 4.3.1 Análise de Regressão

Considerando a proposição de Lipshitz, Popper e Friedman (2002) e Isidro Filho (2007) de que o comprometimento organizacional constitui-se um estado psicológico necessário à aprendizagem organizacional realizou-se uma análise de regressão linear buscando melhor explorar tal possibilidade.

Para analisar a relação entre os componentes do comprometimento organizacional e os fatores potencializadores da AO, foram criados 4 modelos de regressão, tendo os três primeiros como variável dependente cada uma das quatro dimensões dos fatores e práticas gerenciais potencializadoras da aprendizagem organizacional; já o quarto modelo utilizou a Média Geral do construto. Como variáveis independentes, em todos os modelos, foram inseridos os quatro componentes do comprometimento, encontrados a partir da análise fatorial.

O modelo apresentou coeficiente padronizado para os fatores, positivo, indicando que quanto mais presentes os componentes do comprometimento analisados, mais os respondentes percebem a presença dos fatores e práticas gerenciais potencializadoras da aprendizagem organizacional conforme apresentado no Quadro 14.

Modelo	Variável Dependente	Constante B		Variáveis Independentes							
		Valor	Sig.	CO Normativo		CO Afetivo		CO Afiliativo		CO Instrumental	
				Coef.	Sig.	Coef.	Sig.	Coef.	Sig.	Coef.	Sig.
1	AO Geral	1,837	0,000			0,485	0,000				
2	Fator 1	1,814	0,000			0,465	0,000				
3	Fator 2	1,178	0,000			0,404	0,000				
4	Fator 3	2,671	0,000	0,299	0,001	0,273	0,002			-0,163	0,041

Quadro 14 – Valores da Constante e dos Coeficientes das Variáveis dos Modelos de Regressão

Depois de realizadas as análises para verificar a adequação do modelo de regressão, foram definidas as equações, conforme um dos modelos, representado a seguir:

$$Fator\ 3 = 2,671 + 0,299X_1 + 0,273X_2 - 0,163 X_3$$

Onde: Fator 3 = Integração dos setores e disseminação da missão organizacional

X<sub>1</sub>= Componente Normativo do CO

X<sub>2</sub>= Componente Afetivo do CO

X<sub>3</sub>= Componente Instrumental do CO

O Teste F avalia a significância global da regressão. Como é possível observar na Tabela 14, todos os valores de significância do Teste F são menores do que 0,05, o que aponta para a significância global da regressão. O percentual da variável dependente, que é explicado pelas variáveis independentes, segundo cada modelo estudado, é representado pelo valor do coeficiente de explicação ajustado aos graus de liberdade e sem o termo constante (R<sup>2</sup> Ajustado), multiplicado por 100 (PESTANA e GAGEIRO, 2003). Pode-se afirmar, por exemplo, segundo o modelo 4 (Quadro 14 e Tabela 14), que uma maior percepção dos fatores e práticas gerenciais potencializadoras da AO, relacionadas ao Fator 3, “*Integração dos setores e disseminação da missão organizacional*”, é explicada por uma maior presença dos componentes afetivo e normativo do comprometimento, menor presença do componente instrumental do comprometimento, em torno de 20%. Destaca-se a pouca expressividade dos valores do R<sup>2</sup> ajustado, onde todos os modelos mantiveram uma porcentagem de explicação da variável dependente de 18 a 23%, o que demonstra que existem variáveis e fatores que influenciam a variável dependente, não analisados neste estudo, reforçando a necessidade de novas pesquisas sobre o tema.

**Tabela 14 – Valores do Teste F e do R<sup>2</sup> Ajustado dos Modelos de Regressão**

MODELO	Variável Dependente	Teste F		R <sup>2</sup> Ajustado
		Valor	Sig	
1	AO Geral	43,332	0,000	0,230
2	Fator 1	38,827	0,000	0,210
3	Fator 2	33,610	0,000	0,180
4	Fator 3	13,231	0,000	0,205

Foram calculados os coeficientes de correlação de Pearson e a sua significância, para avaliar a possibilidade de multicolinearidade entre os fatores, ou seja, a intercorrelação das variáveis independentes, bem como as estatísticas, TOL (tolerância) e FIV (Fator de Inflação

de Variância) para avaliar a presença ou a ausência de multicolinearidade. De acordo com Hair et al. (2005), estas últimas são as medidas mais comuns para analisar a multicolinearidade, sendo a tolerância a medida de variabilidade de uma variável independente não explicada pelas outras variáveis independentes. E valores pequenos de tolerância significam alta multicolinearidade, contrários aos valores do VIF, que é  $1/\text{tolerância}$ . A tolerância varia entre 1 e 0; valores próximos de 1 são indicativos de ausência de multicolinearidade, e o valor de VIF tem como limite máximo 10, sendo que, quanto mais próximo de 1, menor a multicolinearidade (PESTANA E GAGEIRO, 2000). Os modelos apresentaram valor de tolerância e FIV dentro dos parâmetros indicativos da ausência de multicolinearidade, como pode ser visualizado na Tabela 16.

A Tabela 16 apresenta ainda os resultados da estatística de teste Durbin-Watson, sendo os valores encontrados superiores ao valor tabelado para o limite superior. Portanto, é possível aceitar a hipótese nula de que não há autocorrelação positiva ou negativa, e o Teste Kolmogorov-Smirnov (KS) serve para verificar a normalidade dos erros, sendo que os resultados dos quatro testes satisfazem a suposição de normalidade.

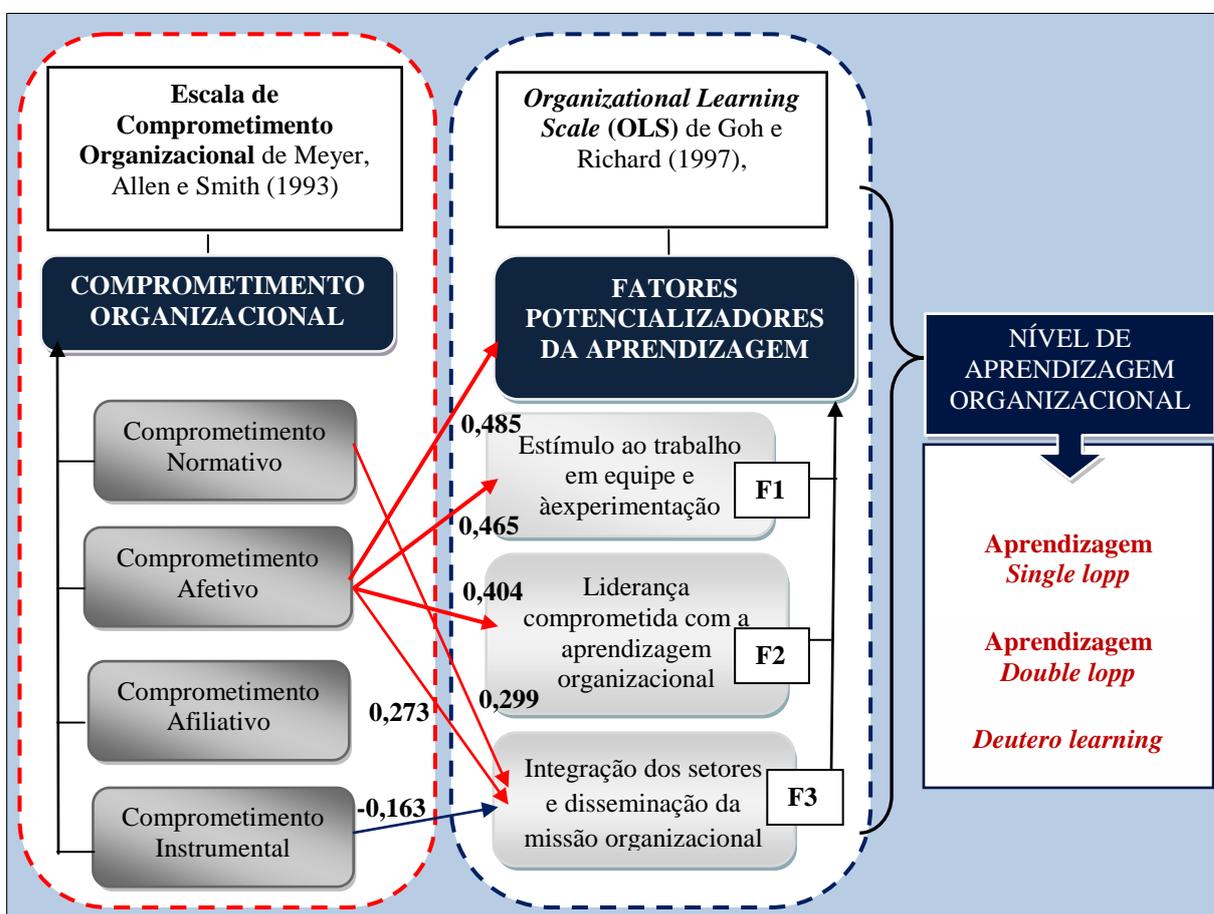
**Tabela 15- Valores do Teste Durbin Watson, Índice de Tolerância, VIF e Teste de Normalidade dos Erros**

MODELO	Variável Dependente	Durbin Watson	TOL	FIV	KS	
					Val	Sig
1	AO Geral	1,898	1,000	1,000	0,707	0,700
2	Fator 1	1,756	1,000	1,000	1,077	0,196
3	Fator 2	2,065	1,000	1,000	0,526	0,945
4	Fator 3	1,956	,895	1,401	0,801	0,542

Para os três primeiros modelos, que consideraram a média geral dos fatores e práticas gerenciais potencializadoras da aprendizagem organizacional e os Fatores 1 e 2, apenas o componente do comprometimento afetivo mostrou-se explicativo positivamente. Assim, segundo os modelos das equações resultantes dos três primeiros modelos de regressão, pode-se afirmar que quanto maior o comprometimento afetivo, maior a percepção que os funcionários possuem dos potenciais de AO na organização. No quarto modelo, que considerou como variável dependente o Fator 3 de AO, “*Integração dos setores e disseminação da missão organizacional*”, esta é explicada, além do componente afetivo,

ainda pelo componente normativo comprometimento organizacional positivamente e negativamente pelo componente instrumental. Nesse caso, é possível afirmar que a percepção da *Integração dos setores e disseminação da missão organizacional* é mais bem percebida pelos funcionários que possuem um maior comprometimento afetivo e normativo com a organização e menor comprometimento instrumental.

A Figura 10 apresenta um framework das relações identificadas entre o comprometimento organizacional e seus componentes e a aprendizagem organizacional, identificada por meio de seus fatores potencializadores e dos níveis de aprendizagem predominantes na organização, segundo a perspectiva de seus colaboradores.



**Figura 10 - Framework das relações entre Comprometimento e Aprendizagem Organizacional e seus Componentes, com os valores dos Coeficientes das Variáveis dos Modelos de Regressão**

De acordo com os resultados encontrados nas análises de Correlação de Pearson, como nos modelos de regressão, os construtos da aprendizagem e do comprometimento

organizacional demonstram caminhar na mesma direção. Com base nos modelos de regressão encontrados, apesar de explicar uma parcela reduzida da AO, o CO mostrou contribuir, aliado a outros elementos, na aprendizagem organizacional por intermédio da percepção dos funcionários, do potencial de aprendizagem da organização. Assim, além de contribuir diretamente no desempenho organizacional, o comprometimento contribui indiretamente por meio da ampliação da percepção dos fatores e práticas gerenciais que facilitam e promovem a AO pelos funcionários.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender quais e como os elementos que compõem o cenário organizacional influenciam o cotidiano dos trabalhadores, favorecendo seu vínculo e comprometimento com a organização e o incremento de conhecimento organizacional, possibilita melhorar tanto os processos organizacionais como a qualidade de vida no trabalho. Reconhecer o que norteia o comprometimento dos trabalhadores é de grande valia na busca tanto pela competitividade organizacional como pela qualidade de vida no trabalho, ao fortalecer os laços do indivíduo com a organização, apresentando reflexos positivos em todos os sentidos (SÁ e LEMOINE, 1999).

Observou-se, no contexto em estudo, uma predominância dos componentes afiliativo e afetivo, o que denota uma forte ligação afetiva e integração dos respondentes com a organização, bem como sinaliza um cenário favorável da organização, pois, como afirmam Bonavides, Oliveira e Medeiros (2006, p. 14)

o empregado de comprometimento afetivo é mais satisfeito com o salário, com as premiações conquistadas, com as condições de trabalho oferecidas pela empresa, com o *status* de sua função, com as promoções recebidas, com a confiança depositada pelos superiores e com a liberdade que possui. Além disso, está menos sujeito a desgaste emocional, cansaço mental e físico causados pelo trabalho.

Essa afirmativa corrobora as falas dos gestores que destacaram a influência positiva do comprometimento dos colaboradores no desempenho organizacional. Reitera-se, portanto, a importância de se considerar, nos processos seletivos, além das qualificações necessárias ao cargo ou à função a ser desempenhada, a afinidade de valores entre as pessoas e a organização, favorecendo um maior comprometimento afetivo destas com a organização (BONAVIDES, OLIVEIRA e MEDEIROS, 2006).

Destaca-se que, apesar das gerências evocarem características de mais de um componente do comprometimento organizacional na maioria das entrevistas, as questões de cunho mais instrumental, como geradoras de comprometimento dos trabalhadores com a

organização, tiveram maior destaque nas falas dos entrevistados. Nesse sentido, ressalta-se a influência negativa do comprometimento instrumental no desempenho, apontado por Medeiros et al. (2004), ao contrário do comprometimento de bases afetivas. Frente a isso, entende-se que investimentos em prol do desenvolvimento afetivo são mais positivos do que os focados no comprometimento de base instrumental. Emerge, portanto, a relevância do reconhecimento, por parte das gerências, do grau e dos componentes do comprometimento existentes na organização, bem como de como eles poderão impactar no desempenho organizacional, para nortear ações que possam potencializar, especialmente, o comprometimento de bases afetivas nas diversas equipes de trabalho.

O presente estudo contribuiu ainda ao reforçar as pesquisas sobre os múltiplos componentes do comprometimento organizacional, inclusive corroborando a existência de um quarto componente, o afiliativo, descoberto no estudo de Medeiros et al. (1999). Destaca-se que a escala de comprometimento de Meyer, Allen e Smith (1993) constitui-se em um instrumento útil para mensurar o comprometimento organizacional segundo seus múltiplos componentes, no entanto, reitera-se a demanda por estudos que contribuam na elaboração de questões específicas para esse novo componente do comprometimento ou de novas escalas para mensuração do comprometimento organizacional, já sinalizada por Medeiros et al. (1999).

Da mesma forma, no campo da aprendizagem organizacional, a pesquisa reforçou a aplicabilidade do *OLS* na cultura brasileira, identificando-se três novas categorias de fatores e práticas de gestão capazes de potencializar a aprendizagem nas organizações: “*Estímulo ao trabalho em equipe e a experimentação*”, que engloba questões relacionadas à transferência de conhecimento, trabalho em grupo, e experimentação, “*Liderança comprometida com a aprendizagem organizacional*”, com questões relativas a capacidade absorptiva organizacional, *feedback*, participação dos funcionários nas decisões, e abertura dos gestores à críticas; e “*Integração dos setores e disseminação da missão organizacional*”, que abarca elementos como o conhecimento da missão organizacional, trabalho em equipes intersetoriais e auto-avaliação.

Considerando-se o contexto em estudo, observou-se que tanto os gestores como os demais funcionários destacaram como pontos positivos para a aprendizagem organizacional aspectos como as estratégias, estruturas e práticas de gestão da organização, bem como a presença de gerências aptas a receber novas ideias. Já como lacunas ou fatores limitantes, foram apresentados: a falta de discussões em grupos multiprofissionais, a pouca abertura dos gestores a críticas e a falta de inclusão dos colaboradores nas decisões importantes para a

organização, a falta de tempo e o volume de trabalho. Corroborando a percepção dos funcionários, a maioria das chefias aponta a utilização da comunicação com os trabalhadores do setor ou as chefias de outros setores como uma técnica eficaz no alinhamento das ações e na resolução de problemas internos, ao mesmo tempo em que destacam um grau elevado de centralidade nas decisões.

Nesse sentido, o nível de aprendizagem organizacional descrito pelas chefias entrevistadas, considerando principalmente aspectos como: o modo como são adotadas novas tecnologias e processos e como são resolvidos os problemas cotidianos, foi predominantemente *single loop*. Percebeu-se que as ações de caráter mais reflexivo e de planejamento permanecem centralizadas nas altas e médias gerências, principalmente quando envolvem custos ou mudanças de grande impacto. Apesar da adoção de estratégias favoráveis à comunicação pelas gerências, os demais trabalhadores não participam das ações de planejamento, levantamento de problemas e discussões em grupo multiprofissionais, participando apenas na correção de pequenos desvios e implementação de ações previamente planejadas, característico de uma aprendizagem decorrente de um processo de detecção e correção de erros, do qual resultam modificações das regras estabelecidas sem, no entanto, alterar a base de valores do indivíduo ou organização.

A aprendizagem do tipo *double loop* parece ocorrer mais em nível das chefias e gerências, as quais participam de processos de discussão, reflexão e planejamento em grupos multiprofissionais, definindo os cursos de ação a serem tomados. A aprendizagem do tipo *deutero learning*, que envolve a discussão e reflexão acerca dos princípios sobre os quais a organização está fundamentada e que consiste em um nível mais complexo de aprendizagem, no qual o indivíduo ou a organização aprende a aprender, apesar não se destacar nas falas dos entrevistados, emergiu de modo sutil na exaltação, por alguns gestores, do elevado grau de desenvolvimento que a organização tem obtido. Desenvolvimento que se dá por meio da ampliação de seus serviços, de seu quadro funcional, do seu espaço físico e aporte tecnológico, além de assumir a administração de outros serviços, e que demanda a existência de um grau mínimo de aprendizagem de terceiro nível, ou *deutero learning*.

De modo geral, percebe-se que convivem, na organização em estudo, aspectos propícios à abertura através do encorajamento de processos inovadores nos setores, com elementos como a centralidade das decisões, a dificuldade de integração entre os setores e o pouco reconhecimento da importância das chefias e gestores em promover a aprendizagem organizacional. Aspectos esses que se traduzem na predominância de um nível de aprendizagem do tipo *single loop*.

Nesse sentido, apesar do potencial de aprendizagem organizacional presente na organização, persistem lacunas para ações que podem vir a contribuir na potencialização da aprendizagem, e que são de suma importância, frente à relevância que a aprendizagem organizacional possui no cenário contemporâneo pelo seu papel, como destacam Buoro, Oliva e Santos (2007), na ampliação do conhecimento organizacional, elemento chave nos processos de transformações, mudanças e inovações de que as organizações necessitam para adquirir e manter sua competitividade. Ressalta-se, ainda, que, em se tratando de uma organização hospitalar como a organização em estudo, a existência de processos de aprendizagem possui uma relevância maior, considerando-se que estas organizações, além dos desafios característicos do cenário organizacional contemporâneo, constituem-se em lugares instáveis, permeados por forças instituintes e atores em constante interação (CORREIA, MATOS e LINS, 2007).

Ainda considerando o construto da aprendizagem organizacional, destaca-se um achado do estudo que merece maiores investigações, que é diferença de percepção dos fatores potencializadores da AO segundo o nível de escolaridade dos respondentes. Identificou-se que, quanto maior o nível de escolaridade, menor a percepção dos respondentes quanto à presença de fatores e práticas gerenciais potencializadoras da aprendizagem organizacional. Destaca-se, portanto, uma revelação que carece de maiores estudos, verificando se essa relação se mantém em outros contextos e, nesse caso, maiores investigações do porquê de pessoas com maior nível de instrução perceber menos os fatores e práticas gerenciais potencializadoras da aprendizagem organizacional.

Outro achado importante do estudo está na relação entre os construtos aprendizagem e comprometimento organizacional. Apesar do comprometimento organizacional, por meio dos seus componentes, explicar uma pequena parcela da aprendizagem organizacional, medida através de seus fatores potencializadores, é possível afirmar que, quanto mais comprometidos os trabalhadores, maior a sua percepção de fatores e práticas gerenciais favoráveis à aprendizagem. Portanto, maiores as chances de que tais cenários venham, de fato, impulsionar a aprendizagem organizacional. Dessa forma, destaca-se a importância tanto de investir diretamente nos fatores potencializadores da aprendizagem, como de reconhecer os componentes e o grau de comprometimento organizacional, para poder otimizar a capacidade de aprendizagem da organização.

Por meio da avaliação dos fatores e práticas gerenciais potencializadores da AO, na ótica dos colaboradores, é possível conhecer como as iniciativas da organização estão sendo percebidas pelos indivíduos, destacando pontos fortes e lacunas importantes. Salienta-se,

portanto, além da contribuição teórica por meio da melhor compreensão das relações entre as dimensões abordadas, a contribuição prática do estudo, o qual pode servir de subsídio para a área de Gestão de Pessoas, auxiliando os gestores no planejamento e elaboração de ações que possam impactar positivamente na aprendizagem e no comprometimento organizacional, de modo a qualificar tanto o desempenho como as condições de trabalho nas organizações.

Sugere-se ainda que o estudo seja aplicado a outras realidades, uma vez que uma das limitações do estudo está na população em estudo ser própria de uma dada realidade organizacional, na qual comparativos entre cenários distintos podem vir a acentuar as relações aqui destacadas, como ainda enriquecer com a identificação de novos elementos. Da mesma forma, o uso de abordagens qualitativas pode auxiliar na melhor compreensão dos fenômenos em estudo e suas relações e interações, bem como na inclusão de novos construtos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARATUNGA, D. et al. Quantitative and qualitative research in the build environment. **Work Study**, v.51, n.1, 2002.

ANGELIM, G. P.; GUIMARÃES, T. A. Potencial de Aprendizagem Organizacional e Qualidade de Gestão: um Estudo Multicaso em Organizações Públicas Brasileiras. São Paulo: **Anais do 27º EnANPAD**, 2003.

ANTONACOPOULOU, E. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: o caso de três grandes bancos varejistas. In: EASTERBY-SMITH, M., BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

ARGYRYS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory in action perspective**. Reading , MA : Addison- Wesley, 1978.

BADEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As Dimensões Múltiplas do comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, vol.4, n.2, 2000.

BARBOSA, S. L. ; FARIA, J. H. Comprometimento: Uma Avaliação Crítica Sobre A Práxis Organizacional. Florianópolis. **Anais do 24º EnANPAD**, 2000.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. Foz do Iguaçu. **Anais do 22º EnANPAD**, 1998.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 31-41, Abr./Jun. 2002.

BASTOS, A. V. B. et al. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. Recife. **Anais do ENEO - Encontro de Estudos Organizacionais, ANPAD**, 2002.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

BECKER, T. E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? **Academy of Management Journal**, v.35, n.1, p.232-244, 1992.

BITERCOURT, C. C. ; SOUZA, Y. S. Das Práticas de Aprendizagem à Aprendizagem Organizacional. Atibaia. **Anais do 27º EnANPAD**, 2003.

BRASIL, Constituição (1998). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de Outubro de 1998: atualizada até a Emenda Constitucional n. 48, de 10-08-2005. 37. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BONAVIDES, R. O. P.; OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, C. A. F. Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Conseqüentes do Comprometimento para os Trabalhadores. Salvador. **Anais do 30º EnANPAD**, 2006.

BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L.; ADORNO, R. D. Investigando as Relações entre Políticas de RH, Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho. Brasília. **Anais do 29º EnANPAD**, 2005.

BUORO, G.; OLIVA, F. L.; SANTOS, S. A. Compartilhamento de Conhecimento: um estudo sobre os fatores facilitadores. Rio de Janeiro. **Anais do 31º EnANPAD**, 2007.

BURMESTER, H; RICHARD, J. P. Planejamento e gerência estratégicos. In: CASTELAR, R. M.; MORDELET, P.; GRABOIS, V. **Gestão Hospitalar**: um desafio para o hospital brasileiro. Rio de Janeiro: ACODESS, 1995. p. 101-120.

CASTELAR, R. M. O Hospital no Brasil, In: CASTELAR, R. M.; MORDELET, P.; GRABOIS, V. **Gestão Hospitalar**: um desafio para o hospital brasileiro. Rio de Janeiro: ACODESS, 1995.

COFFEY, A. ATKINSON P. **Making sense of qualitative data**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996.

CAVALCANTE, C. E.; MEDEIROS, C. A. F. Desenho do Trabalho Voluntário e Comprometimento Organizacional: um Estudo nas Organizações Não Governamentais. Rio de Janeiro. **Anais do 31º EnANPAD**, 2007.

COFFEY, A. ATKINSON P. **Making sense of qualitative data**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, Mar. 1990.

CORREIA, M. A.; MATOS, F. R.; LINS, D. Análise de uma Organização Hospitalar à luz do Modelo Multidimensional-Reflexivo de Alves (2003). Rio de Janeiro: **Anais do 31º EnANPAD**, 2007.

COSTA, V. M. F. et al. Comprometimento Organizacional: Confrontando suas Diferenças entre Empresas e Trabalhadores da Agroindústria do Pólo Juazeiro/Petrolina. Rio de Janeiro. **Anais do 32º EnANPAD**, 2008.

CRUZ, M. M. Análise de Três Estilos de Comprometimento Organizacional em uma Empresa do Setor de Construção Civil. Salvador. **Anais do 26º EnANPAD**, 2002.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYONE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

EIDELWEIN, K. A psicologia em projetos sociais de educação e trabalho. **Psicologia & Sociedade**. v.17, n.3, p.62-66. ISSN 0102-7182, Set./Dez. 2005.

FARIA LEITE, C. F. O Comprometimento Organizacional na Gestão Pública: um Estudo de Caso em uma Universidade Estadual. Rio de Janeiro: **Anais do 31º EnANPAD**, 2007.

FIOL, C., M.; LYLES, M. A. Organizational Learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FONSECA, C. A. M.; BASTOS, A. V. B. Criatividade e Comprometimento Organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. Salvador. **Anais do 26º EnANPAD**, 2002.

FOUCAULT M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1989.

GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p.57-63, 1995.

GOH, S.; RICHARDS, G. Benchmarking the Learning Capability of Organizations. **European Management Journal**. v. 15(5), p.575-583, 1997.

HAIR Jr., J. et al. **Análise multivariada de dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, R. H.. **Organizações Estruturas, Processos e Resultados**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAYES J.; ALLINSON, C. W. Cognitive Style and the Theory and Practice of Individual and Collective Learning in Organizations. **Human Relations**, v. 51, n. 7, 1998.

ISIDRO FILHO, A. Escala de Cultura de Aprendizagem em Organizações: desenvolvimento e validação. Salvador: **Anais do 30º EnANPAD**, 2006.

ISIDRO-FILHO, A. I. Mecanismos de Aprendizagem em Organizações: Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Medida. Rio de Janeiro: **Anais do 31º EnANPAD**, 2007.

KAYES, A. B., KAYES, D. C., & KOLB, D. A. Experiential learning in teams. **Simulation and Gaming**. v. 36, n. 3, p. 330-354, 2005.

KIM, D. H. The Link Between Individual and Organizational Learning. **Sloan Management Review**, n.35, p. 37 -50, 1993.

KOLB, A. Y. & KOLB, D. A.. The Kolb learning style inventory 3.1: Technical specifications. Boston, MA: **Hay Resources Direct**, 2005.

LIPSHITZ, R.; POPPER, M.; FRIEDMAN, V. J. A multifacet model of organizational learning. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 38, n.1, p. 78-98, 2002.

MACHADO, S. P. e KUCHENBECKER, R.. Desafios e perspectivas futuras dos hospitais universitários no Brasil. **Ciênc. saúde coletiva**, v.12, n.4, p.871-877. ISSN 1413-8123. jul./ago. 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES G. M. et al. Estilos de Liderança e Comprometimento Organizacional: uma aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) no Brasil Rio de Janeiro: **Anais do 31º EnANPAD**, 2007.

MATHIEU, J., ZAJAC, D. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. **Psychological Bulletin**, v.108, n.2, p.171-194, 1990.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.3, p. 67-87, 1998.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Três (ou quatro?) Componentes do comprometimento organizacional. Foz do Iguaçu: **Anais do 23º EnANPAD**, 1999.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.4, p. 187-209, 2003.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento e Desempenho Organizacional: um Estudo da Estrutura de Relacionamentos dos Componentes do Comprometimento com o Desempenho das Empresas Hoteleiras. Curitiba. **Anais do 28º EnANPAD**, 2004.

MEDEIROS C. A. F. et al. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 43 v. 11 n.1, 2005.

MERHY, E. E. A rede básica como uma construção da saúde pública e seus dilemas. In: MERHY, E. E e ONOKO, R. (orgs). **Agir em saúde: um desafio para o público**. São Paulo: Hucitec, 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology** , v. 63, n.1,1990.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**. p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. e SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v.78, n.4, p.538-551, 1993.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 1996.

MINAYO, M. C. S. & SANCHES, O qualitativo - quantitativo: oposição ou complementaridade? **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 9(3): 239-262, jul./set. 1993.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Normas e padrões de construções e instalações de serviços de saúde** – conceitos e definições: hospital geral de pequeno e médio portes, unidades sanitárias. Brasília, 1978.

NASCIMENTO, M. R. ; CANDATTEN F.; MACIEL, C.O. Intersecções Entre Clima e Comprometimento Organizacional: Uma Análise dos Antecedentes, Dimensionalidade e Encontros entre Construtos. Curitiba. **Anais do 28º EnANPAD**, 2004.

NONAKA; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

O'REILLY III, C. e CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n.3, p. 492-499, 1986.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 3. ed. Lisboa: Silabo, 2003.

PINTO, M. R.; LARA, J. E. A cidadania corporativa como uma orientação de marketing: um estudo no varejo. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.44, Edição Especial Minas Gerais, p.48-60, 2004.

POPPER, M.; LIPSHITZ, R Organizational Learning in a Hospital. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 36, 2000 a.

POPPER, M.; LIPSHITZ, R. Organizational learning: mechanisms, culture, and feasibility. **Management Learning**, v. 31, n. 2, p. 181-196, 2000b.

PROBST, G. J. B.; BÜCHEL, B. S. T. **Learning Organization**: the competitive advantage of the future. London: Pretence Hall, 1997.

PROGRAMA GAÚCHO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE, PGQP- Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, 2008. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/>>. Acesso em: Janeiro de 2009.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.3, p.30-43, Jul./Set., 2004.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional - um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. Salvador. **Anais do 26º EnANPAD**, 2002.

REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? **Revista de Administração de Empresas**, v.43, n.4, p.25-35, Out./Dez., 2003.

REZENDE PINTO, M.; LARA, J. E. A cidadania corporativa como uma orientação de marketing: um estudo no varejo. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, p.44-60, Edição especial Minas Gerais, 2004.

RIBEIRO, J. A. Comprometimento Organizacional e Percepção de Justiça: Um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa. Rio de Janeiro. **Anais do 32º EnANPAD**, 2008.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento no Trabalho: Explorando o Conceito, seus Antecedentes e Conseqüentes entre Docentes Universitários. Natal/RN. **Anais do 1º EnGPR**, 2007.

SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. **Em matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam.** Foz de Iguaçu. **Anais do 23º EnANPAD**, 1999.

SCHIRRMESTER, R. et al. As relações de trabalho no Porto de Santos: um estudo sobre qualidade de vida no trabalho e Comprometimento Organizacional no contexto da modernização dos portos. Rio de Janeiro. **Anais do 32º EnANPAD**, 2008.

SCHÖN, D. **Educando o profissional reflexivo: um novo desing para o ensino e a aprendizagem.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences.** New York: Teachers College Press, 1998.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização que aprende.** São Paulo: Best Seller, 1990.

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: Evidências Acerca da Validade Discriminante de Três Medidas Brasileiras. Campinas. **Anais do 25º EnANPAD**, 2001.

SOLDI, R.M.; ZANELLI, J. C. Comprometimento Organizacional de Trabalhadores Terceirizados e Efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. Salvador. **Anais do 30º EnANPAD**, 2006.

SOUZA, S. P.; MACHADO L. A. D. Pensando as competências para além da perspectiva funcionalista. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 1-11, jul./set. 2006.

SOUSA, I. S. F. A pesquisa e o Problema de Pesquisa: quem os determina? **Embrapa**, 2001.

STEBBINS, R. A. On misunderstanding the concept of commitment: A theoretical clarification. **Social Forces**, v. 48, p. 526-529, 1970.

SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. **La organización que aprende**. Delaware: Addison-Wesley, 1995.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v.7, n.3, p.418-428, 1982.

VIEIRA, M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, p.13-28, 2004.

YIN, R. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZATTI, M. L. R.; MENDES, V. L. P. S. Comprometimento Organizacional na Área Hospitalar e Vínculos Empregatícios. Rio de Janeiro. **Anais do 31º EnANPAD**, 2007.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - QUESTIONÁRIOS OLS E ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



Prezado (a) Colaborador (a),

O presente instrumento de pesquisa intitulada “**A Aprendizagem Organizacional e sua Relação com o Comprometimento dos Trabalhadores: um Estudo em uma Organização Hospitalar**” visa cumprir com os requisitos para elaboração da dissertação de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Administração – PPGA/ UFSM.

Esta investigação tem por objetivo identificar a relação entre o comprometimento e a aprendizagem organizacional em uma organização hospitalar.

Solicitamos sua colaboração para responder as questões aqui elaboradas. Cabe enfatizar a importância da sua colaboração, bem como informar que os resultados encontrados, serão apresentados na conclusão desta pesquisa.

***Não é necessária sua identificação!***

***Agradecemos antecipadamente sua valiosa colaboração!***

Mestranda Débora Luíza dos Santos  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vania de Fátima Barros Estivaleta

### DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Marque com um X a resposta indicada ou complete o espaço conforme solicitado:

Idade: \_\_\_\_\_

2. Sexo: ( ) F ( ) M

3. Escolaridade:

1º grau incompleto     1º grau completo     2º grau incompleto

2º grau completo     3º grau incompleto     3º grau completo

Estado Civil:

casado(a)     solteiro(a)

separado(a)     divorciado(a)

Cargo na instituição: \_\_\_\_\_

Setor de atuação

Enfermagem     Administrativo     Serviços de Apoio

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

4. Há quanto tempo trabalha nessa organização?: \_\_\_\_\_

5. Carga horária semanal:

1 a 5 h/s     6 a 10 h/s     11 a 15 h/s     16 a 20 h/s

21 a 30 h/s     31 a 40 h/s     mais que 40 h/s

### **ESCALA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL (OLS)**

Fonte: Goh e Richard (1997), validado no Brasil por Angelim e Guimarães (2003)

Este questionário traz uma lista de práticas de gestão consideradas essenciais para que se desenvolva a aprendizagem na organização. Sua tarefa é avaliar quais dessas práticas estão presentes na organização que você trabalha. Para dar sua opinião, utilize uma escala de 1 a 7, conforme abaixo:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo fortemente						Concordo fortemente

Lembre-se de que:

- ✓ Marque com um X o número escolhido para cada item na coluna correspondente.
- ✓ Não há resposta certa ou errada.
- ✓ Responda de acordo com o seu entendimento e interpretação.
- ✓ Não deixe nenhum item em branco.

*Agradecemos a sua colaboração. Não é necessário se identificar.*

1	Na organização em que trabalho os servidores têm, freqüentemente, oportunidade de conversar com outros servidores sobre experiências de trabalho bem sucedidas	1	2	3	4	5	6	7
2	Existe ampla aceitação e comprometimento dos servidores para o alcance da missão da organização	1	2	3	4	5	6	7
3	Os servidores podem, freqüentemente, trazer novas idéias para dentro da organização em que trabalho	1	2	3	4	5	6	7
4	Fracassos são discutidos de forma construtiva em nossa organização	1	2	3	4	5	6	7
5	As práticas gerenciais atuais da minha organização encorajam os servidores a resolverem problemas juntos, antes de discuti-los com um superior imediato.	1	2	3	4	5	6	7

6	Os novos servidores desta organização são encorajados a questionar o modo como o trabalho é realizado	1	2	3	4	5	6	7
7	Nesta organização os gestores aceitam mudanças e a novas idéias	1	2	3	4	5	6	7
8	Os gestores desta organização encorajam os servidores a realizar experiências para melhorar os processos de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
9	Novos processos de trabalho, que podem ser úteis para a organização como um todo, são geralmente compartilhados com todos os servidores	1	2	3	4	5	6	7
10	Idéias inovadoras que funcionam são freqüentemente recompensadas pela organização	1	2	3	4	5	6	7
11	Gestores e servidores desta organização compartilham de uma visão comum sobre o que devem alcançar com o trabalho	1	2	3	4	5	6	7
12	Na organização em que trabalho, as novas idéias dos servidores são levadas a sério pelos dirigentes	1	2	3	4	5	6	7
13	Os gestores desta organização freqüentemente envolvem servidores em decisões importantes	1	2	3	4	5	6	7
14	Geralmente são criados grupos informais para resolver problemas da organização	1	2	3	4	5	6	7
15	Os gestores da organização em que trabalho aceitam críticas sem se tornarem excessivamente defensivos	1	2	3	4	5	6	7
16	Na organização em que trabalho há mecanismos que permitem aprender as práticas de sucesso de outras organizações	1	2	3	4	5	6	7
17	Nesta organização os gestores freqüentemente oferecem um retorno que ajuda a identificar possíveis problemas e oportunidades	1	2	3	4	5	6	7
18	Os servidores desta organização entendem como a missão organizacional será alcançada	1	2	3	4	5	6	7
19	Os servidores têm oportunidades de realizar auto-avaliação com relação ao alcance dos objetivos organizacionais	1	2	3	4	5	6	7
20	A missão da organização em que trabalho pressupõe valores com os quais todos os servidores se identificam	1	2	3	4	5	6	7
21	Na organização em que trabalho, a maioria dos grupos de trabalho para resolução de problemas é composta por servidores de distintas áreas ou setores	1	2	3	4	5	6	7

### **ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Fonte: Meyer, Allen e Smith (1993), validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998)

Este questionário traz uma lista de afirmações sobre o Comprometimento Organizacional e tem como objetivo identificar o nível de Comprometimento nesta organização. Para dar sua opinião, utilize uma escala de 1 a 7, conforme abaixo:

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
	Discordo fortemente						Concordo fortemente
1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.						
2	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.						

3	Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
4	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
5	Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
6	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
7	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	1	2	3	4	5	6	7
8	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora.	1	2	3	4	5	6	7
9	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1	2	3	4	5	6	7
10	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
11	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5	6	7
12	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	1	2	3	4	5	6	7
13	Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa.	1	2	3	4	5	6	7
14	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	1	2	3	4	5	6	7
15	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	1	2	3	4	5	6	7
16	Esta organização merece minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
17	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	1	2	3	4	5	6	7
18	Eu devo muito a minha organização.	1	2	3	4	5	6	7

## APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

### Dados de identificação

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: ( ) F ( ) M  
Escolaridade/Formação \_\_\_\_\_  
Estado Civil: ( ) casado(a) ( ) solteiro(a) ( ) separado(a) ( ) divorciado(a)  
Função na instituição \_\_\_\_\_  
Há quanto tempo atua na função \_\_\_\_\_ Carga horária semanal \_\_\_\_\_  
Há quanto tempo trabalha no Hospital \_\_\_\_\_

### Questões para entrevista

41. Como são realizadas mudanças no hospital? (introdução de novas tecnologias) ?
42. O hospital possui facilidade de aceitar inovações? Cite um exemplo.
43. A rotina do seu setor é afetada por problemas externos ou internos? Com que frequência?
44. Como são resolvidos os problemas internos no seu setor?
45. Quais as principais facilidades que o hospital proporciona para que ocorra a aprendizagem (modificações nas ações e práticas desenvolvidas)?
46. Quais os fatores que dificultam o processo de aprendizagem no Hospital?
47. De modo geral como é o comprometimento dos funcionários com o Hospital? Ilustre com alguns exemplos.
48. Na sua opinião quais fatores geram o comprometimento dos funcionários?
49. Quais as conseqüências do comprometimento dos trabalhadores para o hospital?

**APÊNDICE C - MATRIZ DE CORRELAÇÃO (FATORIAL COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL)**

Correlação	C_02	C_03	C_04	C_05	C_06	C_07	C_08	C_09	C_10	C_11	C_12	C_13	C_14	C_15	C_16	C_17	C_18	
C_01	,503	,139	,278	,395	,481	,312	,266	,108	,136	-,052	-,137	,152	,206	,173	,521	,154	,250	
C_02		,196	,157	,215	,261	,306	,247	,101	,106	-,027	-,098	-,019	,191	,233	,368	,413	,177	
C_03			,468	,483	,201	-,066	,183	,146	-,051	-,213	-,199	,011	-,164	-,092	,159	-,017	,085	
C_04				,623	,087	,096	,188	,076	-,071	-,270	-,212	,190	,001	,088	,243	,041	,347	
C_05					,153	,125	,165	,088	,114	-,186	-,203	,164	-,052	-,106	,241	-,034	,238	
C_06						,225	,370	,159	,080	-,018	-,033	,130	,296	,199	,413	,169	,332	
C_07							,410	,108	,175	,002	,010	,066	,238	,146	,147	,237	,254	
C_08								,473	,283	,029	,156	,195	,304	,272	,152	,316	,212	
C_09									,482	,118	,173	,045	,251	,169	,118	,103	,085	
C_10										,197	,352	,016	,269	,221	,153	,261	,128	
C_11											,387	-,052	,251	,219	,086	,095	-,173	
C_12												-,048	,101	,120	-,110	,115	,076	
C_13													,170	,112	,177	,087	,117	
C_14														,634	,395	,562	,333	
C_15															,354	,561	,289	
C_16																,415	,366	
C_17																	,474	
Sig.																		
C_01	,000	,064	,001	,000	,000	,000	,002	,118	,068	,286	,066	,048	,012	,029	,000	,046	,003	
C_02		,015	,043	,009	,002	,000	,003	,136	,124	,384	,143	,419	,018	,005	,000	,000	,026	
C_03			,000	,000	,014	,235	,023	,055	,289	,009	,014	,453	,036	,157	,041	,428	,176	
C_04				,000	,172	,148	,019	,203	,220	,001	,010	,019	,497	,168	,004	,327	,000	
C_05					,047	,087	,036	,168	,108	,021	,013	,036	,285	,124	,004	,354	,004	
C_06						,006	,000	,041	,190	,422	,359	,078	,000	,014	,000	,032	,000	
C_07							,000	,120	,027	,489	,458	,237	,004	,055	,053	,004	,002	
C_08								,000	,001	,374	,044	,016	,000	,001	,048	,000	,010	
C_09									,000	,098	,029	,314	,003	,032	,100	,129	,176	
C_10										,015	,000	,431	,001	,007	,046	,002	,081	
C_11											,000	,286	,003	,008	,173	,150	,029	
C_12												,302	,134	,095	,114	,104	,203	
C_13													,031	,111	,026	,172	,101	
C_14														,000	,000	,000	,000	
C_15															,000	,000	,001	
C_16																,000	,000	
C_17																	,000	

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa





