

GOVERNANÇA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COMO FOMENTO À CULTURA DE SEGURANÇA EM TEMPOS DE PANDEMIA – UMA REVISÃO SISTEMÁTICA INTEGRATIVA

Fabiola Provensi¹;
Patrícia de Sá Freire²

Abstract: *This integrative review aims to verify how the Organizational Learning Governance can influence the promotion of a Safety Culture in times of Pandemic. From the analysis of the main aspects relating the mechanisms that support the GovA framework proposed by Rizzatti (2020), it is reiterated that governing learning through knowledge is fundamental, creating value, facilitating organizational learning and leading organizations to success facing the challenges imposed. The results identify constructs to be considered, including: occupational health and safety; crisis management; coping strategies; resource mobilization; detection of vulnerable groups; demand for essential services; risk perception; barriers in the implementation of health and social resources; lessons learned.*

Keywords: *organizational learning governance; safety culture; pandemic.*

Resumo: Esta revisão integrativa objetiva verificar como a Governança da Aprendizagem Organizacional pode influenciar no fomento de uma Cultura de Segurança em tempos de Pandemia. A partir da análise dos principais aspectos relacionando os mecanismos que suportam o framework da GovA, proposto por Rizzatti (2020), reitera-se que governar a aprendizagem através do conhecimento é fundamental, criando valor, facilitando a aprendizagem organizacional e levando as organizações ao sucesso frente aos desafios impostos. Os resultados identificam constructos a serem considerados, entre eles: saúde e segurança ocupacional; gestão de crise; estratégias de enfrentamento; mobilização de recursos; detecção de grupos vulneráveis; demanda de serviços essenciais; percepção de risco; barreiras na implementação de recursos sanitários e sociais; lições aprendidas.

Palavras-chave: governança da aprendizagem organizacional; cultura de segurança; pandemia.

1 INTRODUÇÃO

A Síndrome Respiratória Aguda Grave Coronavírus 2 (SARS-CoV-2), causadora da doença altamente contagiosa COVID-19, tem surgimento no final do ano 2019 na China . O fato de pessoas infectadas transmitirem o vírus enquanto assintomáticas, representou o principal desafio à prevenção da transmissão e contenção do vírus, levando a Organização Mundial da Saúde (OMS) a declarar uma pandemia em março de 2020.

¹ Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC) - Florianópolis – Brasil. ORCID: 0000-0002-7818-8029. e-mail: faprovensi@gmail.com

² Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC) - Florianópolis – Brasil. ORCID: 0000-0002-9259-682X. e-mail: patriciadefreire@gmail.com

A dificuldade em controlar a disseminação da COVID-19 fez com que os sistemas de saúde ficassem sobrecarregados, com falta de pessoal técnico e de suprimentos. Como consequência, a OMS sugeriu aos governos a adoção de medidas como o distanciamento social e medidas de controle de infecção para "achatar a curva" da transmissão do SARS-CoV-2.

No que tange às organizações, a pandemia da COVID-19 impôs uma demanda mundial sem precedentes, em especial aos sistemas de serviços de saúde (Denning *et al.*, 2020), trazendo uma nova perspectiva sobre questões de segurança, impactando as relações e condições de trabalho, a percepção de risco e a saúde mental dos trabalhadores em geral. Por se tratar de uma doença contagiosa, a inexistência de vacina e medicamentos comprovadamente eficazes para tratamento, foram implantadas medidas sociais e de saúde pública em caráter de urgência a fim de prevenir a sua transmissão.

Nesse sentido, para sobrevivência das organizações em situações de pandemia, a exemplo da COVID-19, entende-se que é iminente a demanda da Governança da Aprendizagem Organizacional (GovA), reconhecendo o conhecimento, seus mecanismos e processos e favorecendo a aprendizagem do nível individual até o organizacional (Rizzatti, 2020).

Esta revisão da literatura foi elaborada com base na seguinte questão: Como a Governança da Aprendizagem Organizacional pode contribuir para o fomento da Cultura de Segurança nas organizações em tempos de pandemia? Partindo desse questionamento, realizou-se uma revisão integrativa nas bases internacionais multidisciplinares Scopus e Web of Science, com o objetivo de verificar como a Governança influencia no processo de Aprendizagem Organizacional voltada a uma Cultura de Segurança, a partir da análise das publicações científicas que versam sobre o tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, é apresentada a fundamentação teórica que norteou a presente revisão visando melhor compreensão e contextualização da pesquisa. Apresenta-se na sequência, uma abordagem geral sobre Governança da Aprendizagem Organizacional seguido de uma breve discussão sobre Cultura de Segurança.

2.1 GOVERNANÇA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional tem sido reconhecida como alternativa de impacto no alcance dos objetivos de uma organização, bem como um dos meios de se promover a

renovação estratégica organizacional (Crossan *et al.*, 1999; Saadat & Saadat, 2016), entendida como a tensão entre a exploração (assimilação de novos conhecimentos) e a exploração (utilização do que já foi aprendido) (Crossan & Berdrow, 2003).

Entre as diversas abordagens encontradas na literatura, destaca-se a contribuição de Crossan, Lane e White (1999), que propõem o Framework 4I's, integrando a visão comportamental e cognitiva ao interpretar aprendizagem organizacional como um processo dinâmico que ocorre nos níveis individual, do grupo e organizacional e, que são conectados pelos processos sociais e psicológicos conhecidos como os 4Is (intuição, interpretação, integração e institucionalização), envolvendo a assimilação de novas aprendizagens e o uso daquilo que já foi aprendido. O desafio para as organizações, cujo ambientes estão em constante mudança, é administrar a tensão entre a aprendizagem institucionalizada incorporada do passado que permite explorar a aprendizagem e, a nova aprendizagem que deve ser permitida para alimentar os processos de intuição, interpretação e integração (Crossan *et al.*, 1999).

Sobre Governança da Aprendizagem Organizacional, de acordo com Rizzatti (2020), no Brasil não existiam trabalhos e, no nível internacional, o termo é utilizado mas com poucos estudos voltados à perspectiva organizacional. A partir da literatura e da validação do Framework GovA, Rizzatti (2020) definiu Governança da Aprendizagem Organizacional (GovA) como um sistema organizacional de desenvolvimento da capacidade dinâmica e de auto-organização, que dirige os processos cognitivos e comportamentais coletivos, por meio de um conjunto inter-relacionado de mecanismos, componentes e ambientes de aprendizagem para o enfrentamento e pronta resposta às mudanças.

O Framework de Governança da Aprendizagem Organizacional (GovA) é composto por cinco dimensões, sendo que cada dimensão contém uma ferramenta composta por questões estratégicas. O Framework é suportado pelas teorias e inter-relação de quatro mecanismos (Gestão do Conhecimento, Ciclo do Conhecimento, Ciclo da Aprendizagem e Governança do Conhecimento), quatro componentes (Capacidade Dinâmica e de Auto-Organização, Visão Compartilhada e Objetivos Comuns, Informações Confiáveis e Modelo Mental Compartilhado) e um ambiente de aprendizagem com base nos conceitos BA (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka & Takeuchi, 2008) e 8C's (Freire & Silva, 2016).

Destaca-se no Framework GovA (Rizzatti & Freire, 2020), que os fatores externos contextuais influenciam a aprendizagem organizacional. Quando há um feedback externo explícito, há o estímulo para a debate interno à organização na busca de respostas como uma solução de um determinado problema. Neste processo de buscas por melhores respostas, percorre-se “um processo de seleção interna, destinadas a avaliar o seu potencial para melhorar

a eficácia das rotinas existentes ou a oportunidade de formar novas, no qual a solução será avaliada e legitimada” (p.76). Configura-se a aprendizagem organizacional quando, após legitimada a solução, o conhecimento essencial será transferido por meio de mecanismos de governança do conhecimento, gerando assim novas soluções aplicadas.

2.2 CULTURA DE SEGURANÇA

A cultura organizacional pode ser definida como “a maneira aprendida de perceber, pensar e sentir o que é compartilhado e transmitido entre os membros de uma organização” (Schein, 1984). Representa uma manifestação social ou comportamental que engloba valores, normas, hábitos e costumes, linguagem e comunicação, materialidade e símbolos.

A cultura organizacional é um pano de fundo indispensável para a aprendizagem organizacional que a renova (Senge, 1990). Processos de socialização de novos conhecimentos, associam-se a movimentos que reordenam os comportamentos de acordo com novas crenças, valores e objetivos e, neste sentido, a cultura organizacional e a aprendizagem organizacional são interdependentes, consubstanciadas na necessidade de criar condições propícias do contexto cultural da organização para que a aprendizagem organizacional ocorra e, conseqüentemente os processos de renovação cultural naturais de qualquer grupo social (Senge, 1990; Nonaka & Takeuchi, 2008). A cultura organizacional estimula ou inibe dimensões da aprendizagem organizacional (Palos & Stancovici, 2016).

A cultura de segurança é considerada como uma subcultura da cultura organizacional, ou seja, a cultura de segurança existe na organização quando a cultura organizacional prioriza a segurança do trabalho ou possui aspectos que a impactam. Para Glendon & Stanton (2000) e Silva & Lima (2004), cultura de segurança é um conjunto de crenças, valores e normas compartilhados pelos membros de uma organização que constituem os pressupostos básicos para a segurança do trabalho. Guldenmund (2000) define cultura de segurança como os aspectos da cultura organizacional que impactam as atitudes e o comportamento dos membros da organização relativa à segurança do trabalho. Luz (2003) considera que cultura organizacional influencia as atitudes e o comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro das organizações, conseqüentemente, influencia as atitudes e o comportamento destes com relação à segurança do trabalho. Para Hopkins (2006), a cultura organizacional existente na organização impacta a segurança do trabalho, sendo importante entender como esse impacto acontece, com o objetivo de promover intervenções na cultura organizacional, quando necessário, para que segurança do trabalho seja uma prioridade.

Por fim, atuando nos aspectos organizacionais que se relacionam com outros dois aspectos (indivíduo e trabalho), conseqüentemente a cultura de segurança pode ser modificada, conforme as concepções de Reason (1997) e Hopkins (2006) e o modelo de interações recíprocas de cultura de segurança proposto por Cooper (2000). A cultura de segurança, como subface da cultura organizacional, passa por diferentes estágios de maturidade, definido pelo modo como a organização trata fatores essenciais para a cultura de segurança como a informação, a aprendizagem organizacional, o envolvimento, a comunicação e o comprometimento, permitindo assim que a organização possa adotar medidas para melhorá-la (Filho *et al.*, 2011).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser caracterizada como de abordagem qualitativa, teórica e de fins exploratório descritivo, por meio bibliográfico. A condução desta revisão partiu de um protocolo de pesquisa integrativa adaptado de Kitchenham & Mendes & Travassos, (2006), contemplando as seguintes etapas: formulação da questão de pesquisa; definição das bases de dados; definição dos critérios de inclusão e exclusão; estabelecimento das estratégias de busca; procedimentos para organização e seleção dos estudos; formas para extração, análise e síntese de dados coletados.

A busca pelas publicações científicas foi realizada nas bases de dados Scopus e Web of Science e, utilizou-se como descritores de pesquisa as seguintes palavras-chave: “learning governance” AND “safety culture” AND “pandemic” OR “coronavirus”. Porém, a busca resultou em nenhum estudo relacionado. Então, optou-se por utilizar duas buscas distintas. A 1ª busca utilizando como descritores de pesquisa as seguintes palavras-chave: “safety culture” AND “pandemic” OR “coronavirus” e “cultura organizacional” AND “pandemia” OR “coronavirus”, a 2ª busca utilizando como descritores de pesquisa as seguintes palavras-chave: “governance of organizational learning” e “governança da aprendizagem organizacional”. Estes descritores foram pesquisados nos campos “TITLE-ABS-KEY” na Scopus e “TÓPICO” na Web Of Science. A pesquisa compreendeu todas as publicações disponíveis nas bases até a data da coleta de dados, 05/04/2021, contemplando da mais antiga até a mais recente descoberta da literatura. A busca resultou uma amostra inicial de 29 publicações com os descritores da 1ª busca e 2 publicações com os descritores da 2ª busca. Utilizando o software gerenciador de referências Mendeley, 9 documentos foram automaticamente excluídos por estarem duplicados, restando 21 obras para o primeiro descritor e, 1 publicação para o segundo descritor.

A avaliação inicial das publicações, para fins de inclusão ou exclusão, ocorreu a partir da leitura dos títulos e dos resumos. Nos casos em que não foi possível a avaliação por este método, procedeu-se com a leitura do documento na íntegra. Das 22 publicações encontradas, 6 foram desconsideradas por não estarem relacionadas a temática de interesse, por se tratar de publicações que somente tangenciaram sobre o tema ou por não ter sido identificado aspecto relacionado à governança da aprendizagem organizacional e fomento à cultura de segurança em tempos de pandemia. Foi incluído um estudo relacionado à temática de governança da aprendizagem organizacional, finalizando a etapa de seleção com 17 estudos. A seguir são apresentadas as sínteses desses estudos, destacando o contexto, objetivo e resultados.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Dos estudos selecionados, quatro foram realizados no setor de saúde do Canadá a partir de surtos causados por coronavírus ocorridos em passado recente, a exemplo do SARS em 2003 e da Síndrome Respiratória do Oriente Médio (MERS) em 2012. Possamai (2007), a partir de lições aprendidas da Comissão SARS, concluiu sobre a importância do princípio da precaução, hierarquia de controle da higiene ocupacional e cultura de segurança positiva das equipes de linha de frente. O estudo de Yassi *et al.* (2011), aponta o treinamento como determinante para uma cultura de segurança positiva, adesão às práticas de controle de infecção e segurança ocupacional, além da colaboração internacional entre pesquisadores de saúde ocupacional e controle de infecções levando ao aprimoramento da estrutura de pesquisa e ao desenvolvimento de ferramentas, diretrizes e sistemas de informação, assim como compartilhamento de recursos, experiências e conhecimento. Já Bernard *et al.* (2017, 2018) examinaram a relação entre diferentes percepções qualitativas de cultura de segurança (individual, de culpabilização e colaborativa) e os fatores de clima para a segurança do paciente, associados a práticas de higiene das mãos. Os resultados apontam que profissionais de saúde e gestores compartilham a responsabilidade pela qualidade do atendimento, desenvolvimento de uma cultura colaborativa, educação para prevenção de acidentes e controle de infecções.

Na Austrália, a partir de lições aprendidas da Comissão SARS, Cheng & Williamson (2020), investigam o que é possível saber sobre a COVID-19. Os resultados apontam sobre: princípio da precaução, governança clara, preparação para intervenções inesperadas, distribuição eficaz de alertas e diretivas de surto, necessidade de comunicação de crise eficaz, valor da vigilância, necessidade de ouvir os trabalhadores da linha de frente e os sindicatos, garantir cultura de segurança positiva e controle eficaz de infecções.

Os demais estudos tiveram como base evidências relacionadas a pandemia da COVID-19. No Reino Unido, Denning *et al.* (2020) avaliaram o impacto da Covid-19 na cultura de segurança de um grande fundo de saúde, comparando com dados históricos anterior à pandemia, evidenciando diferenças significativas nas atitudes de segurança entre grupos de profissionais, fatores que afetam as atitudes de segurança, bem como mudanças nos relatórios de incidentes antes e durante a pandemia COVID-19. Em outro estudo, Denning *et al.* (2021) avaliaram a relação entre cultura de segurança e bem-estar psicológico em profissionais da saúde do Reino Unido, Polônia e Cingapura durante a pandemia da COVID-19. Os resultados apontam elevada carga de esgotamento profissional, ansiedade e depressão entre os profissionais de saúde.

Na China, Maqbool & Khan (2020) identificaram as barreiras na implementação de medidas sociais e de saúde pública para mitigação da contaminações e mortalidade durante a COVID-19. Os resultados apontam como principal barreira a falta de recursos, considerando que o sucesso na implementação de medidas depende da disponibilidade de equipamentos médicos, pessoal e transações financeiras.

Siddiqui *et al.* (2020), a partir da discussão de medidas e estratégias implementadas por líderes de farmácias no Oriente Médio e no Sul da Ásia, propõem uma estrutura de liderança na preparação para emergências no combate da COVID-19 assim como para futuras situações de crise.

Abtahi *et al.* (2021) avaliaram a vulnerabilidade de trabalhadores do Irã em diferentes ocupações frente à COVID-19. Os resultados apontam que cerca de 10% dos funcionários estavam altamente vulneráveis à COVID-19, com destaque para funcionários de maior idade, baixo nível de escolaridade, do setor privado e autônomos. Falta de compromisso da alta direção, exposição a pacientes COVID-19, exposição a superfícies contaminadas, falta de proteções coletivas e de uso individual e, a não observância do distanciamento social, influenciaram significativamente na vulnerabilidade dos funcionários.

Em Taiwan, Chen *et al.* (2021) avaliaram a cultura de segurança do paciente e bem-estar dos funcionários de hospitais durante a pandemia da COVID-19, em comparação com dados históricos das instituições. Os resultados sugerem que a pandemia desencadeou o modo de gestão de crise resultando em maior mobilização de recursos, atitudes mais positivas em relação a segurança do trabalho e segurança do paciente e, por outro lado, houve aumento no esgotamento dos profissionais. A pesquisa evidencia que uma cultura de segurança positiva contribui para os resultados do paciente, a eficácia das instituições médicas e o bem-estar da equipe hospitalar.

Hefele (2021) investigou os quantitativos da COVID-19 em lares de idosos dos EUA, relacionando a disparidade relacionada ao racismo sistêmico e a oferta de cuidados de qualidade inferior. O estudo evidencia a necessidade de pesquisas quantitativas guiadas pela teoria e amplo conjunto de dados, a fim de subsidiar formuladores de políticas que busquem soluções para tal disparidade, incorporando informações tais como: qualidade da infraestrutura, informações sobre prevenção e controle de infecções e preparação para emergências, rotatividade da equipe, características da comunidade, cultura organizacional e cultura de segurança.

Singh & Sittig & Gandhi (2021) investigaram os impactos causados pela COVID-19 na cultura de segurança dos sistemas de prestação de cuidados de saúde. As evidências apontam para mudanças em três domínios: 1) adoção de atributos-chave da cultura de segurança (transparência, comunicação e colaboração); 2) implementação rápida de práticas de segurança para cuidar da força de trabalho de saúde, antes frequentemente negligenciada; e 3) uso de tecnologia de informação de saúde (TI) de última geração para melhorar a segurança de pacientes e equipes de saúde no sistema de prestação de serviços. Os autores discutem sobre essas transformações, a fim de criar mecanismos permanentes a partir das lições aprendidas para acelerar a difusão de inovações, de forma sustentável, para que mais organizações adotem as melhores práticas de segurança e inovações.

De Sousa Meneses Brandão *et al.*, 2021, avaliam programas de residência multiprofissional em educação em saúde de profissionais da linha de frente, durante a pandemia de COVID-19 no Brasil. Os resultados apontam desafios, troca de experiências, reflexões sobre cultura de segurança e aprendizagem recíproca entre residentes e profissionais de saúde, ao lidar com o novo, a indecisão e o desconhecido.

Kapusta & Bak & Sukiennik (2020) analisam o impacto de fatores que moldam a cultura de segurança ocupacional nas empresas de mineração da Polônia, incluindo riscos inerentes a COVID-19. Os autores destacam que, quando identificadas e utilizadas, as oportunidades e ameaças permitem às empresas reforçar a cultura de segurança. Os autores apontam que a COVID-19 trará mudanças na cultura organizacional das empresas, como mudanças nas relações entre as pessoas e a substituição do trabalho tradicional de escritório pelo trabalho remoto. No caso das mineradoras, aspectos de segurança ocupacional precisaram ser reconsiderados.

Para melhor visualização, a Tabelas 1 apresenta a síntese dos estudos resultantes desta revisão.

Tabela 1: Matriz de Síntese dos estudos relacionados a cultura de segurança em tempos de pandemia

Referência/ Abordagem	Local/ Organização	Perspectiva da Cultura de Segurança	Perspectiva de Períodos de Pandemia
(Possamai, 2007)/ Qualitativo	Canadá / Saúde	Ocupacional	Lições do SARS relacionada a saúde ocupacional em pandemias
(Yassi <i>et al.</i> , 2011)/ Qualitativo	Canadá, Equador, África / Saúde	Ocupacional/ Paciente	SARS e determinantes de adesão às práticas de controle de infecção e proteção dos trabalhadores
Bernard <i>et al.</i> , 2017) / Quantitativo	Europa, Canadá / Saúde	Ocupacional/ Paciente	Segurança do Trabalho e do Paciente, associado a prática de higiene das mãos
(Bernard <i>et al.</i> , 2018) / Qualitativo	Europa, Canadá / Hospital	Ocupacional/ Paciente	Percepção de profissionais quanto aos riscos ocupacionais e de infecções
(Cheng & Williamson, 2020)/ Qualitativo	Austrália / Saúde Pública	Ocupacional/ Paciente	Problemas clínicos e de saúde pública durante a COVID-19
(Denning <i>et al.</i> , 2020) / Quantitativo	Reino Unido / Hospital	Ocupacional	Impactos, mudanças e a percepção de risco durante a COVID-19
(Denning <i>et al.</i> , 2021) / Quantitativo	Reino Unido, Polônia, Cingapura / Hospital	Ocupacional	Bem-estar psicológico em profissionais da saúde durante a COVID-19
(Maqbool & Khan, 2020)/ Qualitativo	China / Saúde Pública	Ocupacional/ Paciente	Barreiras na implementação de medidas de saúde pública e sociais na prevenção da COVID-19
(Siddiqui <i>et al.</i> , 2020)/ Qualitativo	Oriente Médio, Sul da Ásia / Farmácia Hospitalar	Ocupacional/ Paciente	Gestão de Crise e estratégias para farmácias hospitalares na COVID-19
(Abtahi <i>et al.</i> , 2021)/ Quantitativo	Irã / Diversos	Ocupacional	Avaliação Vulnerabilidade a COVID-19
(Chen <i>et al.</i> , 2021)/ Quantitativo	Taiwan / Hospitais	Ocupacional/ Paciente	Gestão de crise e mobilização recursos no sistema de saúde frente a COVID-19
(Hefele, 2021)/ Qualitativo	Estados Unidos / Lar de Idosos	Ocupacional/ Paciente	Quantitativo COVID-19 em locais de atendimento a afro-americanos
(Singh & Sittig & Gandhi, 2021)/ Qualitativo	Estados Unidos / Hospital	Ocupacional/ Paciente	Impactos da COVID-19 na segurança e prestação de cuidados de saúde
(de Sousa Meneses Brandão <i>et al.</i> , 2021) / Qualitativo	Brasil / Hospitais, Unidades Básicas Saúde	Ocupacional	Potenciais e Desafios da Residência de Educação em Saúde de profissionais da linha de frente da COVID-19
Kapusta <i>et al.</i> , 2020) / Qualitativo	Polônia / Mineração	Ocupacional	Mudanças na cultura organizacional frente a COVID-19

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

Em relação a GovA, duas publicações foram consideradas: o estudo de Lauer & Wilkesmann (2017) e o de Rizzatti & Freire (2020). Lauer & Wilkesmann (2017) vincularam os modos de governança transacional e transformacional à aprendizagem organizacional na excelência do ensino superior. Os resultados indicam que na aprendizagem de ciclo duplo, a governança transformacional é necessária em termos de influência idealizada e motivação inspiradora, de cima para baixo. Já para a aprendizagem organizacional mais ascendente, o estímulo intelectual e a governança transacional tem destaque, sendo necessária para a implementação de novas rotinas.

Rizzatti & Freire (2020) apresentam o estado da arte do termo Governança da Aprendizagem Organizacional (GovA). De acordo com as autoras, a GovA é fundamental para melhorar continuamente os processos de aprendizagem organizacional, governança corporativa, governança do conhecimento e gestão do conhecimento, de maneira a gerar aprendizagem e conhecimentos individuais, de grupos e organizacionais para a melhoria do desempenho organizacional. Ainda, para a governança são necessários mecanismos, componentes e ambientes para processamento da GovA e consequentemente alcance de seus objetivos.

Para melhor visualização, a Tabela 2 apresenta a síntese dos estudos.

Tabela 2: Matriz de Síntese dos estudos relacionadas a Governança da Aprendizagem Organizacional

Referência/ Abordagem	Local/ Organização	Perspectiva da Governança da Aprendizagem Organizacional
(Lauer & Wilkesmann, 2017) Qualitativo	Alemanha/ Universidade	Modos Transacional e Transformacional de Governança, Aprendizagem Organizacional e Excelência do Ensino
(Rizzatti, 2020) Conceitual	Brasil	Desenvolvimento de Framework de Governança da Aprendizagem Organizacional (GovA)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

5 ANÁLISE INTEGRATIVA E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme argumenta Rizzatti (2020), a Governança da Aprendizagem Organizacional é um tema emergente e, através das estratégias de busca utilizadas nesta análise integrativa, confirma-se a escassez de pesquisas nesta temática, especialmente a partir da publicação do estudo de Rizzatti & Freire (2020), que propuseram o estado da arte para a GovA.

Dos estudos selecionados, a maioria foi desenvolvido em organizações de saúde, predominando estudos empíricos qualitativos. Os autores pautaram-se em questionários, documentos e observações, com intuito de compreender como o enfrentamento de pandemias impactam na cultura de segurança no contexto de organizações de diversas partes do mundo.

No que tange à Cultura de Segurança, alguns autores abordaram de forma genérica, sem conceituá-la, enquanto outros utilizaram conceitos e tipologias distintas. A abordagem dos estudos compreende a atual pandemia da COVID-19, assim como surtos de SARS ocorridos no passado recente. Destaca-se que, nos estudos relacionados a área da saúde, em alguns casos o conceito de cultura de segurança foi abordando envolvendo a segurança ocupacional dos funcionários com a segurança do paciente.

Além da relação temática com o contexto organizacional e a segurança ocupacional, emergiram estudos relacionados a gestão de crise e estratégias de enfrentamento, mobilização

de recursos, detecção de grupos vulneráveis, demanda de serviços essenciais, bem-estar físico e psicológico das equipes de linha de frente, impactos da cultura de segurança na prestação dos serviços, potenciais e desafios na educação em saúde, impactos, mudanças e percepção de risco, barreiras na implementação de recursos sanitários e sociais, lições aprendidas.

Como contribuição desta revisão integrativa, considerando o Framework de Governança da Aprendizagem (GovA) proposto por Rizzatti (2020), é possível vislumbrar áreas que englobam as dimensões da GovA no sentido de alavancar a construção de uma cultura de segurança positiva nas organizações.

Na Dimensão de Ambientes de Aprendizagem, envolvendo a presença dos ambientes BA (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka & Takeuchi, 2008) com as dimensões de interação (individual, coletivo) e de meios de comunicação (virtual e presencial), assim como os ambientes colaborativos 8C's (Freire & Silva, 2016), abrangendo: cultura organizacional para o compartilhamento do conhecimento; colaboração; elevação do nível de consciência dos colaboradores para que percebam a importância de seu papel para a cadeia de valor e crescimento da empresa; conquista da confiança dos colaboradores na organização e nos pares; comunicação aberta para ouvir e ser ouvido e criação de competências que levarão a organização ao desenvolvimento sustentável, propiciando a motivação da participação dos funcionários para a promoção de mudança de modelo mental, no caso do presente estudo, priorizando a cultura de segurança.

No que tange o fomento de uma cultura de segurança, a partir dos estudos analisados, destaca-se a influência positiva de ambientes colaborativos, seja quanto ao encorajamento ao compartilhamento de falhas ou ocorrências anormais, no sentido de criar uma cultura positiva e não punitiva, assim como estimular as competências necessárias para o enfrentamento a novas situações, a partir de lições aprendidas. Ainda, relacionado aos ambientes BA, tanto nas relações de interação como nas formas de comunicação, destacando-se as novas formas de trabalho decorrentes da situação de pandemia, como adaptações e aprimoramentos de cenários de aprendizagem presencial e virtual, tanto em relacionamentos intra e interorganizacionais, levando ao compartilhamento de recursos, experiências e conhecimento (Yassi *et al.*, 2011) assim como, uso de tecnologia de informação em saúde de última geração para melhorar a segurança de pacientes e equipes de saúde no sistema de prestação de serviços (Singh *et al.*, 2021).

A Dimensão de Ciclo de Conhecimento Organizacional, iniciando com feedback, seguindo para a variação generativa para exposição de ideias, a seleção apropriada a cada situação e a retenção do conhecimento criado, com destaque para a gestão do conhecimento e

os processos de conhecimento. Destaca-se entre os estudos analisados, a identificação de processos de conhecimento que necessitam ser institucionalizados, implantados na rotina para que seja garantida a segurança nas novas formas de trabalho trazidas pela situação de uma pandemia.

Na dimensão do Ciclo de Aprendizagem Organizacional, é onde efetivamente a organização aprenda os novos conhecimentos gerados, realizando as mudanças necessárias. De acordo com Rizzatti & Freire (2020) existem três tipos de GovA, ou seja, ciclo simples (adaptação), duplo (transformação) ou triplo (novos modelos mentais), que visam promover o alcance de objetivos entre: desenvolver a capacidade para se adaptar a situações novas e incertas (mudança organizacional), melhorar o desempenho organizacional e promover adaptação e transformação organizacional. No que tange a situações de pandemia, emergem dos estudos analisados situações que demandam a adaptação e/ou transformação nas organizações frente aos desafios impostos, especialmente no que tange as informações relacionadas a saúde e segurança visando a prevenção e mitigação dos riscos.

Na Dimensão da Governança do Conhecimento Organizacional, ocorre a transferência dos novos ativos do conhecimento, por meio de relacionamentos intra e interorganizacionais, identificação de stakeholders internos e externos e canais de feedback internos e externos. Dentre os estudos analisados, evidenciou-se a necessidade da governança do conhecimento, tanto intraorganizacional quanto interorganizacional, na troca de experiências e aprendizagem recíproca, lições aprendidas, distribuição eficaz de alertas e diretivas de surto, necessidade de comunicação de crise eficaz e o valor da vigilância.

Por fim, com a transferência do conhecimento, estes são incorporados aos ativos humanos que favorecem a aprendizagem mútua e a geração de novos conhecimentos para a Governança da Aprendizagem Organizacional, a partir dos componentes capacidade dinâmica e de auto-organização, informações confiáveis, visão compartilhada e objetivos comuns e modelo mental compartilhado. No que tange à cultura de segurança frente às mudanças e cenários de incertezas trazidas por uma pandemia, destaca-se a visão compartilhada, compromisso da alta direção e a necessidade de liderança.

Dentre os estudos analisados, há a indicação que situações de pandemia desencadeiam o modo de gestão de crise, resultando em mais recursos mobilizados e implantados nos sistemas de saúde, levando equipes a comportamento positivo relacionados a cultura de segurança (Chen *et al.*, 2021; Singh & Sittig & Gandhi, 2021; Siddiqui *et al.*, 2020; Possamai, 2007). Considerando os mecanismos propostos pelo framework da GovA, sugere-se que situações de

pandemia demandam além da gestão de crise, sendo necessário abordar estratégias, cultura e liderança voltadas à governança da aprendizagem organizacional.

Como ponto central, frente a análise dos principais aspectos abordados no fomento de uma cultura de segurança voltada para situações de pandemia, relacionando aos mecanismos que suportam o framework da GovA proposto por Rizzatti (2020), reitera-se que governar a aprendizagem através do conhecimento é fundamental, criando valor, facilitando a aprendizagem organizacional e, levando as organizações ao sucesso frente aos desafios impostos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Destarte o pouco avanço empírico e teórico observado, os resultados desta revisão geraram indícios de que a GovA se mostra como um sistema promissor para o enfrentamento e pronta resposta às mudanças organizacionais necessárias em situações de enfrentamento a períodos de pandemia. Estes insights, todavia, foram obtidos através da análise integrativa de estudos não generalizáveis, evidenciando a necessidade do desenvolvimento de pesquisas, que analisem o fenômeno a partir de abordagens distintas, permitindo a comparação e a generalização dos dados e contribuindo para a consolidação de uma teoria que relacione a GovA com a Cultura de Segurança.

Quanto às limitações, este estudo pautou-se em um protocolo recomendado pela comunidade científica, todavia, devido à baixa incidência de estudos, sugere-se estudos que ampliem esta estratégia de busca, possibilitando a ampliação dos resultados. Ainda assim, o resultado desta revisão demonstra que há *gap* de pesquisa sobre a temática a ser explorado, de modo a aprofundar o entendimento sobre GovA a partir do conhecimento relacionado a questões de segurança nas organizações, para o enfrentamento de situações de pandemia e levando em consideração a interrelação do tema com os constructos abstraído da análise integrativa.

7 AGRADECIMENTOS

Este artigo foi apoiado pelo Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e financiado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), fundação vinculada ao Ministério da Educação do Brasil.

REFERÊNCIAS

- Abtahi, M., Gholamnia, R., Bagheri, A., Jabbari, M., Koolivand, A., Dobaradaran, S., Jorfi, S., Vaziri, M. H., Khoshkerdar, M., Rastegari, P., Rastegari, P., & Saeedi, R. (2021). An innovative index for assessing vulnerability of employees of different occupations from the COVID-19 pandemic in Iran. *Environmental Research*, 197.
- Bernard, L., Bernard, A., Biron, A., & Lavoie-Tremblay, M. (2017). Exploring Canadians' and Europeans' health care professionals' perception of biological risks, Patient safety, and professionals' safety practices. *Health Care Manager*, 36(2), 129–139.
- Bernard, L., Biron, A., Lavigne, G., Frechette, J., Bernard, A., Mitchell, J., & Lavoie-Tremblay, M. (2018). An exploratory study of safety culture, biological risk management and hand hygiene of healthcare professionals. *Journal of Advanced Nursing*, 74(4), 827–837.
- Chen, H.-Y., Lu, L., Ko, Y.-M., Chueh, J.-W., Hsiao, S.-Y., Wang, P.-C., & Cooper, C. L. (2021). Article post-pandemic patient safety culture: A case from a large metropolitan hospital group in Taiwan. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9).
- Cheng, A. C., & Williamson, D. A. (2020). An outbreak of COVID-19 caused by a new coronavirus: what we know so far. *Medical Journal of Australia*, 212(9), 393-394.e1.
- Cooper, D. (2000). Towards a model of safety culture. *Safety Science*, 36, 111-136.
- Crossan, M M, & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1087–1105.
- Crossan, Mary M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.
- De Sousa Meneses Brandão, S. A., de Araújo Câmpelo, S. M., da Silva, A. R. V, Jorge, H. M. F., de Araújo, T. M. E., & Avelino, F. V. S. D. (2021). Potentialities and challenges of health education in the Covid-19 pandemic . *Enfermeria Global*, 20(2), 305–315.
- Denning, M., Goh, E. T., Scott, A., Martin, G., Markar, S., Flott, K., Mason, S., Przybylowicz, J., Almonte, M., Clarke, J., Purkayastha, S., & Kinross, J. (2020). What has been the impact of COVID-19 on safety culture? A case study from a large metropolitan healthcare trust. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(19), 1–12.
- Denning, M., Goh, E. T., Tan, B., Kanneganti, A., Almonte, M., Scott, A., Martin, G., Clarke, J., Sounderajah, V., Markar, S., Purkayastha, S., & Kinross, J. (2021). Determinants of burnout and other aspects of psychological well-being in healthcare workers during the Covid-19 pandemic: A multinational cross-sectional study. *PLoS ONE*, 16(4 April).
- Filho, A. P. G., Andrade, J. C. S., & Marinho, M. M. D. O. (2011). Cultura e gestão da segurança no trabalho: Uma proposta de modelo. *Gestao e Producao*, 18(1), 205–220.
- Freire, P. S.; Silva, S. M. (2016). Modelos de Gestão Organizacional para a sustentabilidade, da participação à colaboração. In: Jr. Philippi, A.; Fernandes, V. (org.). *Gestão Empresarial para Sustentabilidade* (pp. 595-612). São Paulo: Manole.
- Glendon, A. I., & Stanton, N. A. (2000). Perspectives on safety culture. *Safety Science*, 34(1– 3), 193–214.
- Guldenmund, F. W. (2000). The nature of safety culture: A review of theory and research. *Safety Science*, 34(1–3), 215–257.

- Hefele, J. G. (2021). Research Needed: Better Quantitative Studies to Identify Causes of COVID-19 Nursing Home Disparities. *Journal of the American Medical Directors Association*, 22(2), 263–264.
- Hopkins, A. (2006). Studying organisational cultures and their effects on safety. *Safety Science*, 44(10), 875–889.
- Kapusta, M., Bąk, P., & Sukiennik, M. (2020). Strategic Analysis of Selected Factors Shaping the Occupational Health and Safety Culture of Mining Companies in Poland, Part 2. *Inzynieria Mineralna*, 2020(1), 243–248.
- Kitchenham, B., Mendes, E., & Travassos, G. H. (2006). A Systematic Review of Cross- vs. Within-Company Cost Estimation Studies. *Proceedings of EASE06, BSC*, 89–98.
- Lauer, S., & Wilkesmann, U. (2017). The governance of organizational learning: Empirical evidence from best-practice universities in Germany. *Learning Organization*, 24(5), 266–277.
- Luz, R. (2003). *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark. 143.
- Maqbool, A., & Khan, N. Z. (2020). Analyzing barriers for implementation of public health and social measures to prevent the transmission of COVID-19 disease using DEMATEL method. *Diabetes and Metabolic Syndrome: Clinical Research and Reviews*, 14(5), 887–892.
- Nonaka, I.; Konno, N. (1998). The concept of “ba”: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka; I.; Takeuchi, H. (2008). *Teoria da criação do conhecimento organizacional*. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman.
- Palos, R., Stancovici, V.V. (2016). Learning in Organization, *The Learning Organization*, 23(1), 2-22.
- Possamai, M. A. (2007). SARS and health worker safety: lessons for influenza pandemic planning and response. *Healthcare Papers*, 8(1).
- Reason, J. (1997). Managing the risks of organizational accidents. Inglaterra: *Ashgate Publishing Limited*. 252.
- Rizzatti, G. (2020). Framework de Governança da Aprendizagem Organizacional. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Rizzatti, G., & Freire, P. de S. (2020). Governança da aprendizagem (GovA): o estado da arte sobre o termo. *Revista Espacios*, 41(3), 16–30.
- Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), 219–225.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), p. 3-16.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London: Random House Business.
- Siddiqui, M. A., Abdeldayem, A., Dayem, K. A., Mahomed, S. H., & Diab, M. J. (2020). Pharmacy leadership during emergency preparedness: Insights from the Middle East and South Asia. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 77(15), 1191–1194.

- Silva, C. A. S.; Lima, M. L. (2004). *Culturas de segurança e aprendizagem com acidentes. Percursos da investigação em psicologia social e organizacional*. Lisboa: Colibri. vol. I, p. 257-270
- Singh, H., Sittig, D. F., & Gandhi, T. K. (2021). Fighting a common enemy: A catalyst to close intractable safety gaps. *BMJ Quality and Safety*, 30(2), 141–145.
- Yassi, A., Bryce, E., Breih, J., Lavoie, M. (2011). Collaboration between infection control and occupational health in three continents: A success story with international impact. *BMC International Health an Human Rights*. 11.