

DESENVOLVER

Sempre uma reflexão autoral sobre desenvolvimento



Maturidade Organizacional: a experiência de aprender, transformar e evoluir

O amadurecimento acontece quando somos capazes de olhar para a nossa caminhada, reconhecer o que construímos, aprender com os desafios e transformar esse aprendizado em novas formas de trabalhar.

*Edinalva Rodrigues Batista Gonçalves
Superintendente da Escola de Saúde de Goiás*

Ao longo da minha trajetória profissional, especialmente nos diferentes espaços de gestão pelos quais passei, aprendi que uma organização não se torna madura simplesmente porque acumula anos de existência, normas, processos ou resultados.

Na saúde, essa percepção se torna ainda mais evidente. Nossa rotina é feita de pessoas cuidando de pessoas. Por trás de cada planejamento, processo, indicador ou decisão existem profissionais que tornam o trabalho possível e pessoas que serão impactadas por aquilo que fazemos. Por isso, quando penso em maturidade organizacional, penso primeiro nas pessoas. Com a experiência, percebi que equipes não se fortalecem apenas com conhecimento técnico.

É preciso confiança, diálogo, colaboração e pertencimento. É necessário criar condições para que as pessoas desenvolvam suas competências, compartilhem ideias, assumam responsabilidades e compreendam que sua contribuição faz parte de algo maior.

O papel da liderança

Eu acredito que a liderança tem papel fundamental nessa construção. A experiência me ensinou que **liderar não significa ter todas as respostas**. Muitas vezes, significa saber ouvir, reconhecer competências, aproximar pessoas, tomar decisões quando necessário e, também, ter humildade para rever caminhos quando a realidade demonstra que podemos fazer melhor.

Quem vivencia a gestão sabe que os problemas nem sempre chegam perfeitamente organizados esperando por uma solução. Muitas vezes, são situações complexas, que envolvem diferentes necessidades, perspectivas e possibilidades.

Essa realidade dialoga com o pensamento de Schön (2000) e com o conceito de “REFLEXÃO-NA-AÇÃO”

O autor chama a atenção para o fato de que os problemas da prática nem sempre se apresentam de maneira clara ou bem definida e que o conhecimento técnico e as experiências anteriores, embora fundamentais, nem sempre oferecem respostas prontas. É preciso observar, interpretar o contexto, refletir sobre a própria prática e, quando necessário, ajustar o caminho enquanto a ação acontece. Quem vivencia a gestão reconhece esse movimento. Há momentos em que precisamos:



INTERPRETAR O CONTEXTO



OUVIR DIFERENTES PERSPECTIVAS



AVALIAR POSSIBILIDADES



CONSTRUIR O CAMINHO MAIS ADEQUADO

Experiência não significa repetir aquilo que sempre fizemos.

Experiência também é desenvolver sensibilidade para perceber quando aquilo que funcionou ontem já não responde ao desafio de hoje.

É nesse processo que a experiência profissional revela seu verdadeiro valor: não apenas pelo conhecimento acumulado, mas pela capacidade de observar, refletir, aprender com a prática e ajustar a atuação diante de novos desafios.



Esse olhar também nos ajuda a compreender que organizar não significa burocratizar. Processos, normas, planejamento e responsabilidades claras são fundamentais, mas precisam contribuir para que o trabalho aconteça melhor.

Uma organização que amadurece precisa ser capaz de olhar para suas próprias práticas e perguntar:

Isso ainda faz sentido? Existe uma maneira melhor de fazer?

É muitas vezes a partir dessas perguntas que a inovação começa.

Inovar não significa necessariamente promover grandes transformações ou incorporar novas tecnologias. Também inovamos quando simplificamos um processo, aproximamos áreas, compartilhamos uma solução, utilizamos melhor as informações ou encontramos uma maneira mais eficiente de responder às necessidades que surgem no cotidiano.

Na gestão, também aprendemos que acompanhar resultados é tão importante quanto planejar e executar. Metas e indicadores nos ajudam a reconhecer avanços, identificar fragilidades e orientar decisões, mas a experiência ensina que os números precisam ser interpretados à luz da realidade que representam.



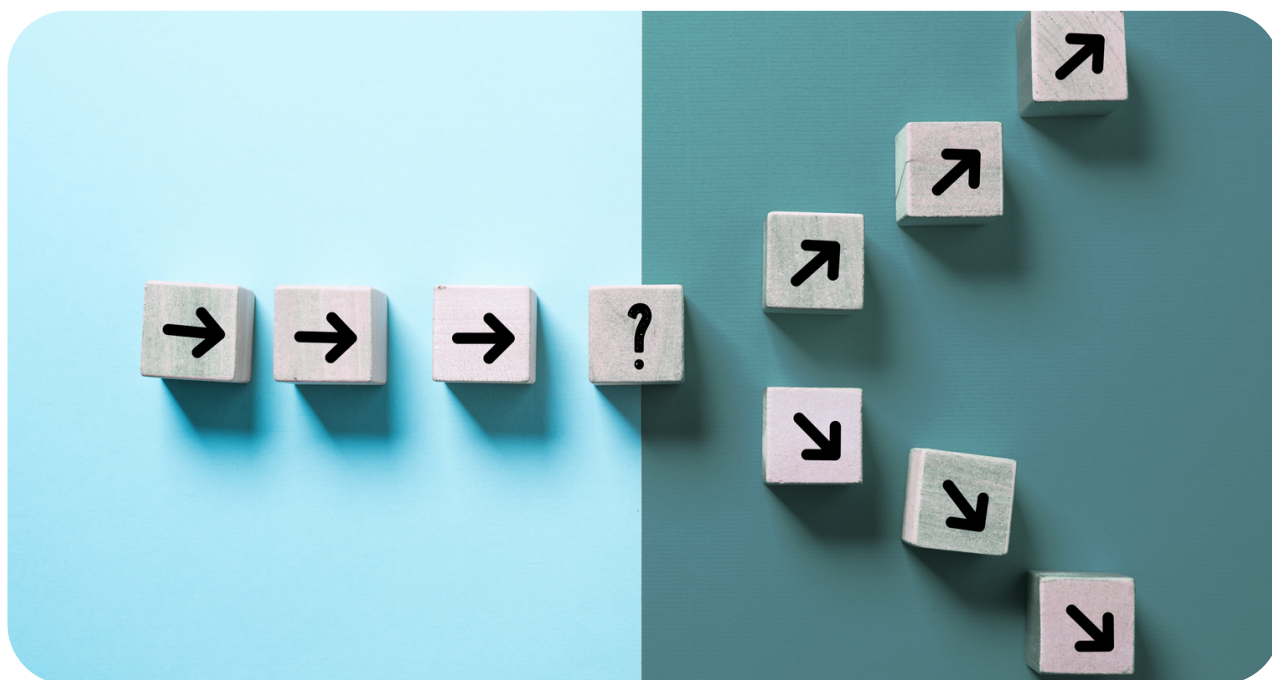
Por isso, ao longo da minha trajetória, uma pergunta passou a fazer cada vez mais sentido:

Não apenas **“quanto fizemos?”** mas **“o que melhorou a partir do que fizemos?”**

Essa mudança de olhar, para mim, é um sinal importante de maturidade. É quando conseguimos ir além da quantidade de entregas e refletir sobre a qualidade, a efetividade e os efeitos concretos do nosso trabalho.

Também aprendi que nenhuma transformação institucional acontece individualmente. Podemos ocupar posições de liderança, assumir responsabilidades e tomar decisões, mas são as pessoas que dão vida às estratégias, executam os processos, identificam oportunidades, propõem mudanças e fazem uma organização avançar.

Por isso, amadurecer institucionalmente também exige humildade. Humildade para ouvir, reconhecer o que precisa ser melhorado, aprender com a experiência e compreender que sempre podemos construir caminhos melhores.



CONECTAR

Histórias, ideias e reflexões que ampliam o olhar sobre confiança e engajamento

Maturidade não significa chegar a um ponto em que não precisamos mais mudar. Maturidade é continuar aprendendo.

Uma organização madura não é aquela que não enfrenta dificuldades ou que possui respostas para todos os problemas.

É aquela que consegue olhar para seus desafios com responsabilidade, aprender com eles e transformar esse aprendizado em melhoria.



Aprender com as pessoas, com os resultados, com os desafios e com a própria experiência. E talvez a reflexão que fique para cada um de nós seja:

O que a nossa experiência está nos ensinando e o que podemos fazer melhor a partir dela?

Porque amadurecer, seja como profissional, equipe ou organização, é reconhecer o caminho já percorrido sem perder a disposição para aprender, transformar e construir o próximo passo.

Frases para reflexão



O que fazemos com aquilo que a experiência nos ensina:
repetimos, refletimos ou transformamos?



E se amadurecer também significasse **aprender com a experiência e ter coragem para mudar?**



Estamos realmente preparados para mudar quando a experiência nos mostra que **é preciso fazer diferente?**

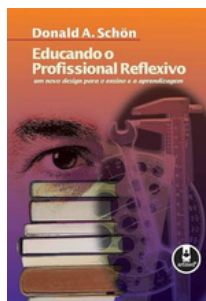


Maturidade é saber como fazer ou reconhecer quando é hora de fazer diferente?



Maturidade também é reconhecer quando chegou **a hora de mudar.**

Livros



Educando o profissional reflexivo — Donald Schön

Como transformamos aquilo que vivemos em aprendizado?

O Livro de Schön nos convida a olhar para a própria prática e compreender que nem sempre encontraremos respostas prontas para os desafios do cotidiano. Observar, refletir e aprender enquanto fazemos também são formas de construir conhecimento e aprimorar nossa atuação.

Vivenciar nos dá experiência. Refletir sobre o que vivemos transforma experiência em aprendizado.



Liderando Mudanças — John P. Kotter

Mudar faz parte do amadurecimento das organizações.

O livro Liderando Mudanças, John P. Kotter apresenta reflexões sobre os desafios envolvidos nos processos de transformação e sobre o papel da liderança na construção de mudanças consistentes.

Para Assistir



Como conduzir mudanças sem perder de vista quem faz a transformação acontecer?

Acesse: <https://www.youtube.com/watch?v=urntcMUJR9M>

Edições anteriores



Sugestões



Autor

Edinalva Rodrigues Batista Gonçalves

Design Gráfico
Angélica Abadia

Produção e Revisão
Equipe GEDP

E-mail: gedp.escoladesaude@goias.gov.br