



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – Centro de Educação
Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes
Área de concentração: Gestão e Aprendizagens

ROSINEIDE SILVA DOS SANTOS

O MODELO DA QUINTA DISCIPLINA: UM ESTUDO COM OS GESTORES DO
IFRN – *CAMPUS* SÃO PAULO DO POTENGI

JOÃO PESSOA
2014

ROSINEIDE SILVA DOS SANTOS

**O MODELO DA QUINTA DISCIPLINA: UM ESTUDO COM OS GESTORES DO
IFRN – *CAMPUS* SÃO PAULO DO POTENGI**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), linha de pesquisa: “Aprendizagem em Organizações”, como requisito institucional para a obtenção do Título de **MESTRE**.

Orientador(a): Prof^ª Dr^ª Maria da Salete Barboza de Farias

JOÃO PESSOA

2014

S237m Santos, Rosineide Silva dos.
O modelo da quinta disciplina: um estudo com os gestores do IFRN - Campus São Paulo do Potengi / Rosineide Silva dos Santos.- João Pessoa, 2014.
101 f. : il.
Orientadora: Maria da Salete Barboza de Farias
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE/CCSA
1. Gestão organizacional. 2. Quinta disciplina - modelo.
3. Atividades gerenciais - IFRN. 4. Organizações aprendentes - disciplinas.

UFPB/BC

CDU: 334:658(043)

ROSINEIDE SILVA DOS SANTOS

**O MODELO DA QUINTA DISCIPLINA: UM ESTUDO COM OS GESTORES DO
IFRN – CAMPUS SÃO PAULO DO POTENGI**

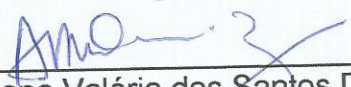
DISSERTAÇÃO apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão em Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), linha de pesquisa: "Aprendizagem em Organizações", como requisito institucional para a obtenção do Título de **MESTRE**.

Aprovada em: 29/09/14

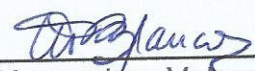
BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Maria da Salete Barboza de Farias
Orientadora – MPGOA/UFPB



Profa. Dra. Adriana Valéria dos Santos Diniz
Membro – MPGOA/UFPB



Profa. Dra. Uyguaciara Veloso Castelo Branco
Membro externo – MPPGAV (UFPB)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ser meu mentor principal em mais essa etapa importante da minha vida profissional.

A minha mãe, Marinez, pelo exemplo de vida e amor; à minha irmã Raquel pelo carinho e por sempre acreditar em minha trajetória profissional.

Ao meu amado esposo, Edson Lindolfo, que acompanha minha trajetória profissional desde os tempos da graduação, agradeço por toda ajuda e confiança em mais essa conquista profissional.

A minha professora e orientadora, Maria da Salete Barboza, pelo apoio e incentivo.

À amiga Juliana Carvalho, por toda ajuda e apoio, pelo incentivo e por acreditar em meu potencial desde sempre.

À amiga Marjorie Amaral, por toda ajuda e apoio, por sempre ter uma palavra amiga, por fazer com que esses dois anos de mestrado fossem mais alegres.

Ao Amigo John Alex, por todo apoio, pelas palavras de incentivo, de amizade e confiança.

Ao Amigo AHIRAM BRUNNI, pelo apoio e por todos os ensinamentos e orientações não apenas referentes a este trabalho, mas para a vida.

Ao professor Ednaldo de Paiva Pereira, Diretor – Geral do IFRN – *Campus* São Paulo do Potengi, pelo acesso e apoio para que esse trabalho pudesse ser realizado.

A todos os que fazem o IFRN – *Campus* São Paulo do Potengi, pela ajuda e contribuição para concretização dessa pesquisa.

Instrua o homem sábio e ele será ainda mais sábio, ensine o homem justo e ele aumentará o seu saber.

Provérbios 9:9.

RESUMO

Este trabalho teve como aporte teórico o modelo da Quinta Disciplina, desenvolvido pelo autor Peter Senge. Essa pesquisa buscou analisar como as atividades gerenciais são desenvolvidas no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – *Campus* São Paulo do Potengi (IFRN – SPP) e como elas se aproximam do modelo proposto por Senge. Para tanto, a pesquisa assumiu uma abordagem quantitativa e qualitativa, com enfoque descritivo, baseado em estudo de caso. Foram realizadas entrevistas e aplicado questionário com 17 gestores e responsáveis por unidades. Algumas variáveis foram escolhidas visando caracterizar o instituto como uma Organização que Aprende. Os resultados indicaram que as práticas dos gestores do IFRN – SPP não estão plenamente de acordo com o modelo proposto, pois se identificou que existe um desequilíbrio entre as cinco disciplinas, sobretudo, a Quinta Disciplina apresentou o pior desempenho, seguida da disciplina da Visão Compartilhada. Entretanto, como existiram duas disciplinas com Alto Grau de concordância e uma com Médio Grau de concordância, caso o tema seja bem trabalhado na instituição, o desempenho das disciplinas que apresentaram resultados desfavoráveis poderá ser aperfeiçoado e o IFRN – SPP terá chances de ser uma Instituição Aprendiz.

Palavras-chave: A Quinta Disciplina. Disciplinas da Organização que Aprende. Organização que Aprende.

ABSTRACT

This work had as theorethical contribution the model of Fifth Discipline, developed by the author Peter Senge. This research searched to analyse how management activities are developed at the Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – *Campus* São Paulo do Potengi (IFRN – SPP) and how they approach the model proposed by Senge. For this purpose, the research acquired a quantitative and qualitative approach with descriptive focus based on case study. Interviews were conducted and administered questionnaire with 17 managers and responsables for units. Some variables were chosen with the purpose to characterize the institute as a Learning Organization. The results indicated the practices of managers of IFRN-SPP are not in complete agreement with the proposed model, since it was identifield an unbalance among the five disciplines, especially the Fifth Discipline which exposed the worst performance being followed by the Shared Vision. However, since were two disciplines with High Degree of agreement and with a Medium Level of agreement if the theme is well worked in the institution, the performance of subjects who had unfavourable outcomes could be improved and the IFRN-SPP will have chances to be a Learner Institution.

Keywords: The Fifth Discipline. Disciplines of the Learning Organization. Learning Organization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Cultura organizacional: duas visões.....	23
Figura 2 - Processo de desvendar a cultura de uma organização.....	24
Figura 3 - Resultado das variáveis do Domínio Pessoal.....	69
Figura 4 - Resultado das variáveis dos Modelos Mentais.....	71
Figura 5 - Resultado das variáveis da Visão Compartilhada.....	72
Figura 6 - Resultado das variáveis da Aprendizagem em Equipe.....	75
Figura 7 - Resultado das variáveis do Pensamento Sistêmico.....	77
Figura 8 - Resultado Geral das disciplinas do modelo aplicado ao IFRN – SPP.....	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre organização que aprende e aprendizado organizacional.....	21
Quadro 2 - Distribuição das variáveis por questões e disciplinas correspondentes.....	61
Quadro 3 - Distribuição das variáveis por disciplinas no questionário.....	63
Quadro 4 - Relação das funções desempenhadas pelos gestores do IFRN – SPP.....	64
Quadro 5 - Modelo para cálculo para as questões por disciplina.....	67
Quadro 6 - Representação das disciplinas por grau de concordância.....	79

LISTA DE SIGLAS

ANGAP - Agência Goiana de Administração e Negócios Públicos
AO - Aprendizagem Organizacional
COADES - Coordenação de Administração Escolar
COAES - Coordenação de Atividades Estudantis
COAPAC - Coordenação de Apoio Acadêmico
COCSEV - Coordenadoria de Comunicação Social e Eventos
COEX - Coordenação de Extensão
COFINC - Coordenação de Finanças e Contratos
COGPE - Coordenação de Gestão de Pessoas
COLAB - Coordenação de Laboratórios
COMPAT - Coordenação de Material e Patrimônio
COMULT - Coordenação de Multimeios
COPEIN - Coordenação de Pesquisa e Inovação
COSGEM - Coordenação de Serviços Gerais e Manutenção
CTI - Coordenação de Tecnologia da Informação
DG - Direção Geral
DIAC - Diretoria Acadêmica
DIAD - Diretoria de Administração
IF's - Institutos Federais
IFRN – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
LO - Learning Organization
MEC - Ministério da Educação
MIT – Massachusetts Institute of Technology
OA – Organização que Aprende
OPEP – Organização dos Países Exportadores do Petróleo
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
PPP - Projeto Político Pedagógico
SEAC - Secretaria Acadêmica
SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SOL – Society for Organizational Learning
SPP – São Paulo do Potengi

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Procedimentos Metodológicos.....	15
2	AS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM.....	19
2.1	Organizações que aprendem <i>versus</i> aprendizagem organizacional.....	20
2.2	Aprendizagem e cultura nas organizações.....	22
3	DISCIPLINAS DA ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE.....	26
3.1	A Quinta Disciplina.....	27
3.2	Domínio Pessoal.....	34
3.3	Modelos Mentais.....	40
3.4	Visão Compartilhada.....	43
3.5	Aprendizagem em Equipe.....	46
4	A DINÂMICA DOS GESTORES DO IFRN – <i>CAMPUS</i> SÃO PAULO DO POTENGI E A QUINTA DISCIPLINA.....	50
4.1	A prática dos gestores e sua relação com as disciplinas da organização que aprende.....	50
4.1.1	Detalhando a coleta de dados.....	61
4.2	A prática dos gestores e sua relação com as disciplinas da organização.....	68
4.2.1	A prática dos gestores do IFRN – SSP e o Domínio Pessoal.....	68
4.2.2	A prática dos gestores do IFRN – SSP e os Modelos Mentais.....	70
4.2.3	A prática dos gestores do IFRN – SSP e a Visão Compartilhada.....	72
4.2.4	A prática dos gestores do IFRN – SSP e a Aprendizagem em Equipe...	74
4.2.5	A prática dos gestores do IFRN – SSP e o Pensamento Sistêmico.....	76
4.3	Dificuldades encontradas pelos Gestores.....	79
4.4	Desenvolvimento organizacional no IFRN: Estratégias Aprendentes.....	82

5	CONCLUSÃO.....	85
	REFERÊNCIAS.....	88
	APÊNDICE A – Questionário de levantamento de dados pessoais e profissionais.....	92
	APÊNDICE B – Roteiro da entrevista com os gestores do IFRN – SSP.....	97
	APÊNDICE C – Carta de anuência.....	98
	APÊNDICE D – Termo de consentimento.....	100
	ANEXO A – IFRN – Organograma de referência para os <i>CAMPI</i> da expansão.....	101

1 INTRODUÇÃO

O termo Organização que Aprende (OA) é bem mais difundido hoje que há vinte anos quando começou a ser popularizado com a primeira edição do livro “A Quinta Disciplina” publicado pelo autor Senge (2012). Com o passar dos anos, os gestores das mais diversas organizações, independentemente do órgão que trabalham, foram adquirindo novos conhecimentos, reconhecendo a importância de se qualificar, entendendo o advento da Sociedade do Conhecimento e a importância do conhecimento para a inovação nas organizações existentes na atualidade.

Entretanto, muitas organizações ainda mantêm letargia conceitual em relação aos novos modelos de se administrar as instituições, percepção que se reflete diretamente junto aos gestores dessas organizações, pois muitas vezes não sabem que precisam compreender o que é uma organização que aprende. Talvez esse seja o maior problema por eles enfrentado quando o assunto é “aprender”: não entender o que é a aprendizagem e não saber como realizá-la. (ARGYRIS, 1991, p. 4).

O interesse pelo tema A Quinta Disciplina, desenvolvido pelo autor Senge (2012), que é defensor da OA, surgiu com a identificação entre a minha trajetória profissional, por ser administradora, e a própria nomenclatura do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes (MPGOA). Desde a seleção no programa do MPGOA, o contato com o termo “Aprender a aprender” no contexto dos gestores trazia a ideia de que teoria e prática poderiam funcionar juntas de modo mais efetivo.

O MPGOA apresenta-se de forma interdisciplinar com o objetivo de vincular os diferentes contextos das ciências sociais. Este trabalho configura-se na linha de pesquisa “Aprendizagem em organizações”. O MPGOA tem como objetivo a formação de educadores (gestores – educadores) que possam atuar com inovação no planejamento, monitoramento e avaliação em organizações públicas, privadas e do terceiro setor.

Em 2011, ingressei como servidora no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFRN) – *Campus* Apodi (AP), o que possibilitou contato com um *Campus* rico em clima, cultura e relações pessoais. Parecia tudo perfeito do ponto de vista da gestão: pessoas trabalhando felizes e as atividades sendo concluídas com eficiência e eficácia. Ainda em 2011, trabalhei no IFRN – *Campus* Santa Cruz (SC), participei de processo seletivo de Remoção Interna, o que me fez também

vivenciar excelentes clima e cultura, bem parecidos com os que foram presenciados no IFRN – *Campus Apodi*.

Em fevereiro de 2012, consegui Redistribuição para a Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e possuía o objetivo de ingressar em um programa de mestrado que pudesse contribuir mais em minha vida profissional e com a produção acadêmica, agora que estava em uma nova instituição. Em maio de 2012 realizei inscrição no Mestrado Profissional - Gestão em Organizações Aprendentes (MPGOA) na terceira turma do programa e, desde então, o tema Organização que Aprende foi me interessando cada vez mais. Ao estudar a disciplina Teorias de Aprendizagem, conheci a teoria do autor Senge (2012) e me identifiquei com as cinco disciplinas da Organização que Aprende, quais sejam, Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizagem em Equipe e Pensamento Sistêmico.

Como continuei pesquisando, em outubro de 2013, soube que o IFRN inaugurou mais três *Campi*, dentre eles o IFRN – *Campus São Paulo do Potengi* (SPP), que já estava em funcionamento desde o início do ano. Esse evento foi visto como uma oportunidade de se conhecer qual a relação da teoria (A Quinta disciplina) com a prática (atividades desenvolvidas) dos gestores presente nesse novo *Campus*.

Nesse sentido, a presente pesquisa tem como aporte teórico o modelo da Quinta Disciplina, desenvolvida pelo autor Senge (2012), que é um dos pensadores que estuda a Organização que Aprende, ou *learning organization* (LO). Desse modo, esse estudo de caso busca analisar como as atividades gerenciais são desenvolvidas no IFRN e como elas se aproximam do modelo da Quinta Disciplina de Senge (2012).

Um fator determinante para a escolha do referido *Campus* foi que, nos *Campi* do IFRN que trabalhei, percebi características de Gestão Participativa, administração aberta à comunidade, organização, disponibilidade das informações concernentes à gestão devidamente arquivados e de fácil acesso, o que poderia facilitar a pesquisa acadêmica.

Nesse contexto, de acordo com Careta (2008, p. 24) instituições que tenham o hábito de incentivar a aprendizagem organizacional terão como característica a criação, aquisição e transferência de vantagens competitivas. Com isso, o clima organizacional predominante será o de compartilhamento das informações e de

confiança entre os funcionários. Diante do exposto, torna-se necessário evidenciar a contribuição de Senge (2012) ao afirmar que o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar; entretanto, a maioria das organizações tem maior orientação para controlar em vez de ensinar, recompensando o desempenho das pessoas com base em obediência a padrões determinados e não pelo desejo que elas possuem em aprender.

Diante do exposto, para nortear a realização do presente estudo formularam-se as seguintes questões de pesquisa: Os gestores do IFRN – *Campus* São Paulo do Potengi conhecem e executam as práticas propostas pela aprendizagem organizacional? Qual a contribuição das disciplinas das organizações que aprendem conforme Senge (2012) para os gestores do IFRN – *Campus* São Paulo do Potengi?

Esses questionamentos foram formulados porque é interessante para um *Campus* em expansão como o IFRN – SPP que seus gestores busquem as melhores formas de contribuir para o desenvolvimento da organização. Isto é, que seja possível aos gestores públicos uma administração pautada em novas práticas de aprendizagem, com subsídios teóricos e que contemplem exigências da sociedade contemporânea, de tal maneira que esses administradores possam aprimorar o processo de tomada de decisão na gestão educacional. Ou seja, devido a Instituição em estudo precisar ser uma organização que aprende.

Os administradores possuem o poder de decisão em uma instituição, são eles os possíveis responsáveis por disseminar uma cultura na organização. As pessoas só podem realizar algo com a autorização dos gestores. Desse modo, é importante a conscientização desses gestores, a fim de que eles dissipem novas ideias, incitem uma cultura aprendente.

Para responder às questões levantadas apresentamos como objetivo **geral**:

Analisar como as atividades gerenciais são desenvolvidas no IFRN - SPP e como elas se aproximam do modelo da Quinta Disciplina de Peter Senge.

E, como objetivos **específicos**:

- a) caracterizar as práticas gerenciais desenvolvidas no IFRN – *Campus* SPP;
- b) verificar até que ponto os gestores executam as atividades próprias da Quinta Disciplina;
- c) identificar as dificuldades dos gestores do IFRN na aplicação do modelo da Organização que aprende (Peter Senge);

- d) propor estratégias aos gestores, a fim de contribuir com o desenvolvimento da instituição pesquisada.

1.1 Procedimentos Metodológicos

O estudo insere-se na abordagem qualitativa, mediante entrevista e análise documental; e quantitativa, utilizando-se questionário com os gestores do IFRN – SPP. A pesquisa quantitativa foi utilizada com o intuito de tornar mais consistente a análise de cada disciplina do modelo proposto por Senge (2012).

Em conformidade com Kauark, Manhaes e Souza (2010) na pesquisa qualitativa os dados podem ser tratados de forma não estatística, por meio de codificação e análise; enquanto que para Gil (2008, p. 55) quando se busca obter conclusões correspondentes aos dados coletados de maneira padronizada e enfatizar a adoção de ferramentas estatísticas para embasar as análises, trata-se de pesquisa quantitativa.

De acordo com Gomes e Araujo. (2005, p. 10) existe uma nova tendência no que concerne às metodologias nas pesquisas em administração, que é a utilização de abordagens múltiplas. Alguns autores defendem que o paradigma positivista e o interpretativo não conseguem fornecer ferramentas adequadas se utilizadas isoladamente. Segundo o autor:

O discurso de muitos cientistas, especialmente os da área social, é que se deve partir para a construção de um método que consiga agregar aspectos quantitativos e qualitativos, ou seja, um método quanti-qualitativo. De acordo com esses cientistas, a visão extrema e oposta entre quantitativo e qualitativo é maléfica para ambos paradigmas, e principalmente para o avanço da ciência. Segundo alguns estudiosos, essas abordagens não são paradoxais. Na verdade, elas são complementares. Uma preenche as lacunas que a outra não consegue suprir. De maneira análoga se pode dizer que elas são como matéria e espírito, que embora tenham naturezas diferentes formam um só corpo (GOMES; ARAUJO, 2005, p. 8).

Trata-se também de um estudo de caso, de natureza aplicada. De acordo com Gil (2008, p. 57) “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de

delineamentos considerados”. Outros autores também discorrem sobre o tema. Goode e Hatt (1979, p. 422) afirmam que o estudo de caso é:

Um meio de organizar os dados, preservando do objeto estudado o seu caráter unitário”. Entretanto, eles consideram a totalidade no sentido de incluir o seu desenvolvimento (pessoa, família, conjunto de relações ou processos etc.). Vale, no entanto, lembrar que a totalidade de qualquer objeto é uma construção mental, pois concretamente não há limites, se não forem relacionados com o objeto de estudo da pesquisa no contexto em que será investigada. Portanto, por meio do estudo do caso o que se pretende é investigar, como uma unidade, as características importantes para o objeto de estudo da pesquisa

Em consonância com Yin (2005, p. 32), o estudo de caso tem caráter empírico e investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto em que se insere, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são definidos de forma clara e onde são utilizadas diferentes fontes de evidência.

Ainda em conformidade com Gil (2008, p. 58), os pesquisadores sociais tem utilizado cada vez mais o estudo de caso, pois atende a pesquisas com diferentes propósitos, tais como:

a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

O método do estudo de caso possui abordagem qualitativa e possui ampla utilização para coleta de dados de estudos organizacionais, porém, sofre diversas críticas, entre as quais: os dados podem ser facilmente distorcidos ao bel prazer do pesquisador, para ilustrar questões de maneira mais efetiva; os estudos de caso não fornecem base para generalizações científicas; a afirmação de que estudos de caso demoram muito e acabam gerando inclusão de documentos e relatórios que não permitem objetividade para análise dos dados (CESAR et al., 2006, p. 3). Entretanto, conforme afirma Yin e Fachin (2001 *apud* CESAR et al., 2006, p. 3):

Estas questões podem estar presentes em outros métodos de investigação científica se o pesquisador não tiver treino ou as habilidades necessárias para realizar estudos de natureza científica; assim, não são inerentes ao método do Estudo de Caso.

Com base no exposto, as vantagens em se utilizar o estudo de caso são: estimulam novas descobertas, em função da flexibilidade do seu planejamento; enfatizam a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo e apresentam simplicidade nos procedimentos, além de permitir uma análise em profundidade dos processos e das relações entre eles (VENTURA, 2007, p. 386).

Sendo esta pesquisa uma investigação no sentido de compreender como as atividades gerenciais presentes no IFRN – SPP se expressam tendo por base o modelo da Quinta disciplina, somos instigadas também a propor estratégias que contribuam para a expansão do referido *Campus*.

Com relação aos objetivos, a presente pesquisa classifica-se como descritiva. As pesquisas descritivas têm como finalidade descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento (KAUARK; MANHAES; SOUZA, 2010, p. 28).

Enquanto que para Gil (2008, p. 28) as pesquisas descritivas possuem como objetivo precípuo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Desse modo, conforme o exposto, trata-se de um estudo de caso, de natureza aplicada, com uma abordagem quantitativa e qualitativa, descritiva. A caracterização do campo da pesquisa está detalhada na p.45 dessa dissertação.

A coleta de dados foi realizada através de questionário e realização de entrevistas com os gestores responsáveis por unidades e setores da instituição do IFRN – SPP acerca de cada uma das cinco disciplinas defendidas por Senge (2012), quais sejam: Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizagem em equipe e o Pensamento Sistêmico. Foram escolhidas algumas variáveis visando caracterizar o instituto como uma Organização que Aprende, considerando as cinco disciplinas.

A presente dissertação está dividida em quatro capítulos:

O **primeiro capítulo**, denominado de introdução, apresenta a problematização, a justificativa, os objetivos e os procedimentos metodológicos. O

intuito desse capítulo é fazer uma explanação do contexto em que o tema em questão está inserido, fazendo com que seja evidenciada a importância da presente pesquisa, além de demonstrar quais são os objetivos que definem o que é proposto, o que será analisado nessa pesquisa.

O **segundo capítulo** trata do referencial teórico, que contém contribuições teóricas que norteiam as ideias defendidas nessa pesquisa e apresenta uma breve explanação acerca das organizações que aprendem, onde conceitua-se o termo e contemplam-se os pensamentos de pesquisadores do tema. Discutimos os conceitos de Organizações que Aprendem (OA), Aprendizagem Organizacional (AO) e aprendizagem e a cultura nas organizações.

O **terceiro capítulo** apresenta as principais contribuições de Peter Senge sobre as cinco disciplinas das organizações que aprendem, quais sejam: A Quinta Disciplina, Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada e Aprendizagem em Equipe.

O **quarto capítulo** apresenta a prática dos gestores e sua relação com as disciplinas da organização que aprende; a caracterização do ambiente pesquisado; a análise dos resultados encontrados na pesquisa realizada com os gestores do IFRN- SPP que estavam em exercício quando os dados foram coletados; uma explanação acerca das dificuldades encontradas pelos gestores, bem como estratégias aprendentes que possam contribuir positivamente com o desenvolvimento organizacional do IFRN – SPP.

Por fim, apresentam-se as conclusões contendo uma síntese dos resultados encontrados e sugestões acerca do que foi obtido com a presente pesquisa para estudos futuros nessa área.

2 AS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

Existem muitos estudos acerca da temática aprendizagem, porém não existe um consenso na literatura no que se refere à definição de uma organização que aprende. Um dos pesquisadores mais renomados na área é Peter Senge. O autor acredita que não se pode falar em aprendizado organizacional sem que haja aprendizado individual. De acordo com Senge (2012, p. 28) organizações que aprendem são:

Organizações nas quais as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, onde a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

Enquanto que para McGill e Slocum Júnior (1995, p. 11) “uma organização mais inteligente facilita a aprendizagem de todos os seus membros e continuamente se transforma”. Para os autores, a organização que aprende tem como objetivo precípua aproveitar ao máximo as contribuições individuais de cada colaborador a fim de que os processos sejam revistos do ponto de vista da aprendizagem.

Garvin (1993, p. 80) também conceituou organizações que aprendem. Segundo o autor, são as organizações capacitadas a criar, a adquirir e a transferir novos conhecimentos e, ainda, a modificar os seus comportamentos de modo a refletir sobre os novos conhecimentos.

Segundo Garvin (2000, p. 54), existem cinco meios que podem facilitar a ocorrência da aprendizagem organizacional:

- a) resolução sistemática dos problemas: esta atividade, segundo o autor, se apoia na solução de problemas, que nos últimos anos ganhou grande destaque através dos princípios e métodos dos movimentos de qualidade.
- b) experimentação: esta atividade envolve a procura sistemática e o teste de novos conhecimentos; para isto o uso do método científico é essencial.
- c) experiências passadas: as organizações precisam rever seus sucessos e fracassos, avaliá-los sistematicamente e gravar as lições de forma acessível a todos os membros.

- d) circulação de conhecimento: o conhecimento precisa circular rápido e eficientemente por toda a organização; novas ideias têm maior impacto quando são compartilhadas coletivamente do que propriedade de uns poucos.
- e) experiências realizadas por outros: a observação das experiências realizadas por outras organizações pode constituir importante caminho para a aprendizagem.

O item a seguir tematizará sobre as organizações que aprendem, onde conceitua-se o termo e contemplam-se os pensamentos de pesquisadores do tema. É realizada uma breve comparação entre os conceitos de Organizações que Aprendem (OA) e Aprendizagem Organizacional (AO).

2.1 Organizações que aprendem *versus* aprendizagem organizacional

Alguns autores confundem o termo de organizações que aprendem com aprendizagem organizacional. Na realidade, aprendizagem em organizações está dividida em duas vertentes; tanto a vertente das organizações que aprendem como a vertente do aprendizado organizacional tratam do mesmo fenômeno a partir de óticas e interesses distintos (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004, pág. 222).

Em conformidade com Tsang (1997, p. 75), a aprendizagem organizacional é interessada na descrição de como a organização aprende; enquanto que a segunda vertente, da OA, concentra-se na ação e no ajuste de ferramentas metodológicas específicas para o diagnóstico e avaliação que permitem identificar, promover e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem.

Teodoro (2005, p. 214) elaboraram a seguinte tabela com base nas principais diferenças entre a organização que aprende e o aprendizado organizacional baseado no estudo de vários autores:

Quadro 1 – Diferenças entre organização que aprende e aprendizado organizacional

Principais diferenças entre a organização que aprende e o aprendizado Organizacional		
Itens	Organização que aprende	Aprendizado organizacional
Público alvo.	Gestores.	Acadêmicos
Desenvolvimento	Desenvolvidas por pesquisadores e consultores que estão orientados para a transformação organizacional.	Representado principalmente por pesquisadores.
Finalidade	Mudar e prescrever.	Compreender e analisar
Natureza	Natureza mais descritiva.	Natureza mais processual.
Foco	Questionamentos do tipo “o que”, descrevendo os sistemas, características e princípios da organização que aprende como uma entidade coletiva.	Questionamentos do tipo “como” a aprendizagem na organização acontece, ou seja, as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento.
Objetivo	Ajuste de ferramentas metodológicas específicas para o diagnóstico e avaliação que permitem identificar e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem.	Descrição de como a organização aprende através de uma reflexão sobre as possibilidades concretas de ocorrer aprendizagem na organização.
Organização	Aprendizado através da organização , como um sistema integrado.	Aprendizado individual e em grupos na organização .

Fonte: Teodoro (2005).

Apesar das diferenças elencadas, Gorelick (2005) defende que tanto o aprendizado organizacional como a organização que aprende podem e devem coexistir. Desse modo, afirma que “para uma organização que aprende ser efetiva é preciso um ciclo de aprendizado que inclui o aprendizado organizacional”.

Senge (2012) defende que as pessoas nascem com alegria na aprendizagem, predispostas a aprender, mas o sistema predominantemente de administração, onde a competição gera tensão, faz com que as organizações não pensem nas pessoas de maneira humanizada. Peter Senge é um dos autores mais influentes em administração e liderança no mundo inteiro e Ph.D em administração pelo MIT Sloan School of Management.

Nesse sentido, Fleury e Fleury (2012, p. 21) argumentam que Senge (2012) com seus textos aborda que o homem quando vem ao mundo traz consigo a motivação para aprender, explorar e experimentar:

[...] mas infelizmente, a maioria das instituições em nossa sociedade é orientada mais para controlar do que aprender, recompensando o

desempenho das pessoas em função de obediência a padrões estabelecidos e não por seu desejo de aprender.

Senge popularizou o conceito *Learning Organization* (LO) na década de 1990. A teoria era fundamentada com base em cinco disciplinas que quando seguidas contribuíam para qualquer organização se transformar numa organização que aprende: (1) domínio pessoal; (2) modelos mentais; (3) visão compartilhada; (4) aprendizagem em equipe e (5) pensamento sistêmico.

As 5 (cinco) disciplinas, segundo o autor, são todas inter – relacionadas e com foco na relação do indivíduo com o mundo que o cerca, incluindo a organização. “Essas disciplinas representam abordagens (teorias e métodos) para desenvolver as três capacidades centrais da aprendizagem: estimular as aspirações, desenvolver conversas reflexivas e entender a complexidade (SENGE, 2012, p. 17).

Senge (2012) inicia com foco no indivíduo, acerca do processo de autoconhecimento, de clarificação dos objetivos e projetos pessoais, depois muda a atenção para o grupo e com a Quinta Disciplina, finalmente, concentra-se na organização. É o raciocínio sistêmico, isto é, a Quinta Disciplina, que integra as demais, unindo teoria e prática, o que faz com que cada uma não seja analisada de forma isolada, “como modismos desenhados para provocar mudança” (FLEURY; FLEURY, 2012, p. 22).

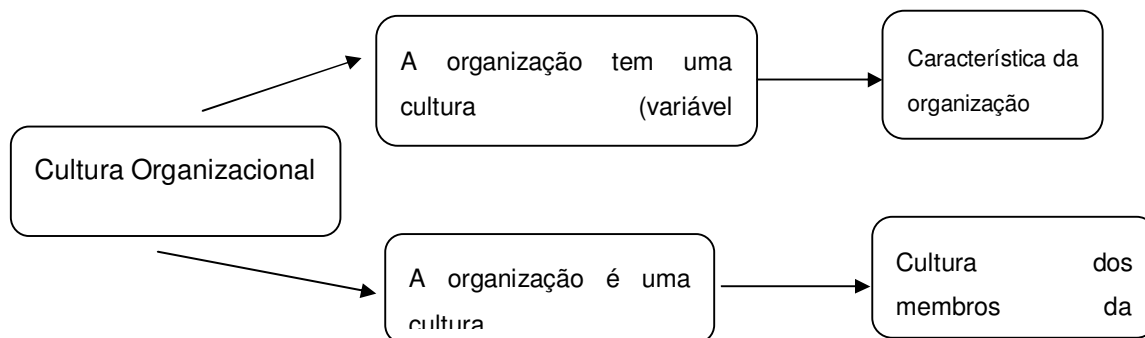
2.2 Aprendizagem e cultura nas organizações

A organização que almeja ser uma organização que aprende precisa estar atenta a cultura existente na própria organização, disseminada e incentivada pelos profissionais que estão no nível gerencial da organização. Muitas atividades apenas são realizadas com a permissão dos gestores. Desse modo, caso os gestores não se reconheçam como responsáveis pela organização como um todo, dificilmente será estabelecida uma cultura aberta à inovação, e conseqüentemente, não conseguirão instituir estratégias de aprendizagem.

Motta e Vasconcelos (2006, p. 292) citam um artigo clássico de uma pesquisadora norte-americana, Linda Smirch, no qual cultura é tratada de duas formas. Para alguns autores, a organização tem uma cultura que muda conforme o tempo; para outros, a organização não tem uma cultura, ela é uma cultura. Desse

modo, a organização é vista como uma esfera cultural e simbólica e a cultura é utilizada como uma metáfora, uma imagem que nos ajuda a compreender melhor o sistema. Observe figura 1 para melhor visualização:

Figura 1: Cultura organizacional: duas visões



Fonte: Motta e Vasconcelos (2006).

Schein (1984, p. 9) define cultura organizacional como:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

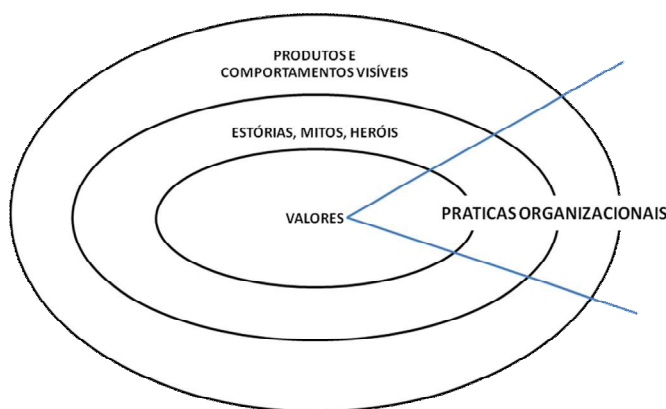
Fleury e Fleury (2012, p. 24) afirmam que o processo de aprendizagem acontece em dois momentos: na criação e na transmissão de valores aos novos membros. Os autores levantam o seguinte questionamento: “Quais seriam os valores básicos em torno dos quais se formam os paradigmas culturais de uma organização?”. Os autores citam estudos de Schein, a partir de pesquisas feitas nos trabalhos antropológicos de Florence e Kluckhorn, que propõem cinco pontos referentes aos valores básicos por meio dos quais se tecem práticas sociais:

- a) relação da organização com o ambiente: é de dominação, de submissão, ou é de harmonia?;

- b) natureza da realidade e da verdade: como a organização define o que é real e o que não é, se a “verdade da organização” é revelada pelos líderes ou descoberta, quais os conceitos básicos de tempo e espaço;
- c) a natureza humana: é a natureza humana boa, ou má, ou neutra, são as pessoas passíveis de serem desenvolvidas, ou não?;
- d) a natureza do trabalho: qual o significado do trabalho para as pessoas? Devem ser ativos, passivos, se autodesenvolverem, ou serem fatalistas?;
- e) as relações humanas: quais as formas de interação entre as pessoas, como se distribui o poder? É a vida cooperativa ou competitiva, individualista, ou cooperativa?.

Fleury e Fleury (2012, p. 26) argumentam que “essas perguntas remetem aos valores profundos de uma organização”. São perguntas difíceis de serem respondidas e frequentemente, nas organizações, delas se procura escapar, com discursos e cartas de princípios. Desse modo, segundo os autores, a maneira de se encontrar os valores básicos de uma organização é através das práticas organizacionais, isto é, “como o grupo de pessoas criou a organização e foram aos poucos desenvolvendo formas próprias de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”. Fleury e Fleury (2012, p. 26). Na figura 2, adaptada de Fleury e Fleury (2012, p. 27), pode-se observar “elementos simbólicos visíveis”, como comportamento aparente das pessoas, formas de comunicação, rituais organizacionais, que expressam valores básicos:

Figura 2 – Processo de desvendar a cultura de uma organização



Fonte: Adaptada de Fleury e Fleury (2012, p. 27)

A partir desse processo, conforme os autores, a história da instituição se constrói, como as formas de se organizar e o significado que o trabalho tem, as relações de poder, as relações com o ambiente. Fleury e Fleury (2012, p. 27) complementam o conceito de Schein:

Cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

Desse modo, analisar todo esse contexto que envolve a cultura apresentada pelos autores, é fundamental para conhecer as práticas organizacionais, assim, facilitará a discussão de como acontece o processo de aprendizagem na organização. Os autores afirmam ainda que a maioria das organizações tem a tendência natural de preservar padrões em vez de ser aberta a mudanças.

Diante do exposto, percebe-se que a questão da cultura é um fator determinante, ao passo que precisa ser corretamente identificada, trabalhada, aperfeiçoada de modo que possibilite a correta implantação de um clima propício à aprendizagem. Fleury e Fleury (2012, p. 28) afirmam ainda que:

[...] para enfrentar novos desafios, as pessoas teriam que desaprender as formas conhecidas de lidar com a situação e aprender novamente; este também pode ser um processo difícil, até doloroso, e as pessoas procuram evitá-lo.

A seguir iniciamos o terceiro capítulo, que apresenta as principais contribuições de Peter Senge sobre as cinco disciplinas das organizações que aprendem, quais sejam: A Quinta Disciplina, Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada e Aprendizagem em Equipe.

3 DISCIPLINAS DA ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE

Peter Senge (2012) difundiu o tema organizações de aprendizagem com seu livro *“The Fifth Discipline: the art and the practice of a learning organization”* - A Quinta Disciplina - Arte e Prática da Organização que Aprende. Está entre os pensadores mais influentes em administração e liderança no mundo. Fundou a Society for Organizational Learning (SOL), atua como palestrante sênior da Sloan School of Management, do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), e é ainda coautor dos livros “A Quinta Disciplina – caderno de campo” e “A Dança das Mudanças”.

O autor apresentou as disciplinas de aprendizagem organizacional a gerentes de diferentes organizações multinacionais. A Quinta Disciplina de Senge (2012) é considerada uma obra muito importante sobre o tema e Senge (2012) é muito renomado no que concerne à aprendizagem organizacional.

O autor inicia o livro otimista e ao mesmo tempo consciente das dificuldades a serem enfrentadas pelas instituições na atualidade, apesar de reconhecer que aconteceram muitas mudanças desde a primeira edição do livro na década de 90, mas reafirma que num mundo em constantes mudanças se faz cada vez mais necessária a adoção de organizações de aprendizagem. Nesse sentido, o autor reflete:

[...] as organizações estão criando mais redes, o que enfraquece as hierarquias tradicionais da administração e potencialmente abre novos espaços para o aprendizado, a inovação e a adaptação constante. Por outro lado, os defeitos do sistema de gerenciamento tradicional mantêm muitas organizações num estado perpétuo de apagar incêndios, com pouco tempo ou energia para a inovação. Esse ritmo louco e esse caos também solapam a construção de culturas de administração baseadas em valores e abrem as portas para golpes de oportunistas em busca do poder individual ou de dinheiro (SENGE, 2012, p. 21).

Nesse sentido, percebe-se que apesar de muitos anos após a primeira edição (1990), o autor cita problemas que antes já eram enfrentados pelos gestores nas organizações, como burocratização, aversão ao aprendizado, estruturas acomodadas em suas zonas de conforto, e conforme o próprio autor cita: alguns gestores ainda permanecem com atitudes imediatistas que apenas resolvem o

problema momentaneamente e pode até mesmo acarretar outros maiores para a organização como um todo.

A seguir apresentam-se as cinco disciplinas de Peter Senge, Pensamento Sistêmico, Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada e Aprendizagem em Equipe. Em seu livro “A Quinta Disciplina”, Senge (2012) menciona primeiro a disciplina do Pensamento Sistêmico, pois ela é a principal, a que une todas as outras. Desse modo, decidiu-se também iniciar pela Quinta Disciplina, que tomamos como aporte teórico nesta dissertação. Em sequência, serão apresentadas as disciplinas essenciais.

3.1 A Quinta Disciplina

De acordo com Senge (2012) a quinta disciplina é o pensamento sistêmico, utilizado como sinônimo, ela une todas as outras (Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada e Aprendizagem em Equipe), é considerada a pedra fundamental da organização que aprende. Apesar de serem trabalhadas separadamente, as cinco disciplinas são integralizadas na Quinta Disciplina de forma sistêmica. Desse modo, o Pensamento Sistêmico tem como objetivo principal possibilitar a visão do todo e não apenas as partes isoladas.

O Pensamento Sistêmico seria considerar que tudo que for realizado na organização não poderá ser feito, sem antes levar em consideração as consequências, porque segundo essa disciplina cada um afeta o trabalho do outro, pois a organização é composta por partes que se unem como sistemas.

Ao apresentar o Pensamento Sistêmico, Senge (2012) descreve as 11 (onze) Leis da Quinta Disciplina. Essas leis são como conselhos aos administradores, que devem considerá-los para detectar mais eficazmente os erros e analisá-los de forma correta.

O primeiro “conselho”, ou lei, é “os problemas de hoje vêm das soluções de ontem”. Senge (2012, p. 93) faz uma analogia contando a história de um mercador de tapetes. A história consiste em um mercador que certa vez, percebeu uma ondulação em um dos seus mais belos tapetes, pisou na ondulação que havia e conseguiu achatá-la. Em seguida, percebeu que surgiu uma ondulação em um local diferente, procedeu da mesma forma e outra ondulação surgiu em um novo lugar.

Chateou-se e continuou com a mesma postura, só que bem chateado. Até que decidiu levantar o tapete e debaixo estava uma cobra furiosa.

Essa história pode ser comparada com as organizações, os gerentes se preocupam com as causas dos problemas, mas não consideram que pode ser resultados de problemas anteriores mal resolvidos. Desse modo, as soluções apenas transferem os problemas de uma parte do sistema para outra; com isso, não conseguem identificar corretamente e o pior, ao contrário do mercador de tapetes, as pessoas que resolvem o problema não são as mesmas que herdaram o novo problema.

Como segunda advertência, Senge menciona “Quanto mais você empurra, mais o sistema empurra de volta”. Com o intuito de possibilitar uma melhor compreensão desse pensamento, a analogia utilizada dessa vez é a história da “Revolução dos Bichos” de George Orwell. Segundo essa história, existia um cavalo que adotava a mesma postura para os problemas encontrados: “Vou trabalhar ainda mais”. De imediato, obteve resultados positivos, pois inspirava os demais. Entretanto, aos poucos, surgiram novos problemas e ele não sabia que os porcos (administradores da fazenda) estavam manipulando os demais em benefício próprio.

Ao comparar essa história com uma organização, o autor menciona que esse fenômeno é conhecido como “feedback de compensação” – ou seja, as intervenções bem-intencionadas provocam respostas do sistema que eliminam os benefícios da intervenção”. Desse modo, “quanto mais você empurra, mais o sistema empurra de volta”, ou ainda, quanto mais se esforça para resolver os problemas, maior parece ser o esforço necessário para solucioná-los.

Assim, o autor acrescenta que insistir muito pode ser uma tarefa exaustiva. Porém, é o que acontece na prática. Os indivíduos são capturados pelo feedback de compensação e a equipe ainda acredita que está fazendo o certo, o que acontece, nesse caso, é que quando os esforços iniciais não provocam resultados duradouros, “empurra-se mais forte”, confiando que o esforço será maior que os obstáculos.

A terceira lei é “O comportamento melhora antes de piorar”. Pode-se apreender desse conselho que antes de serem corretamente identificadas as verdadeiras causas dos problemas, tem-se a impressão de que foi tudo resolvido com a solução utilizada para resolver o problema. Entretanto, o feedback de compensação envolve uma “defasagem”, que seria um lapso de tempo entre o benefício a curto prazo e o prejuízo ao longo prazo. O autor cita um exemplo de uma

charge publicada na Revista *The New Yorker*, na qual um homem sentado em uma poltrona empurra um gigante dominó que cairia ao seu lado esquerdo, e ele pensou: “Agora posso relaxar”, mas ele não sabia que o término do dominó era ao seu lado direito.

Desse modo, visualizando o dominó como uma instituição e o homem como o gerente, fica fácil perceber que o feedback de compensação pode voltar com problemas para a organização. Apreende-se também com esse exemplo que a defasagem existente no dominó demonstra bem como é complexo identificar problemas sistêmicos.

A quarta lei ensina que “A saída mais fácil normalmente nos leva de volta para dentro”. Segundo Senge (2012) as pessoas costumam utilizar soluções que já conhecem para resolver as dificuldades que surgem, ou seja, escolhe-se o que se conhece. O autor cita uma parábola muçulmana, em que um transeunte encontra um bêbado ajoelhado no chão e pergunta a ele o que ele estava procurando. Depois pergunta onde as chaves foram perdidas. O bêbado responde que as deixou cair perto da entrada de casa e o transeunte pergunta: “Então por que está procurando aqui”? , o bêbado fala: “Porque não tem luz na entrada da minha casa”.

Conforme o raciocínio apresentado na parábola pode-se constatar que às vezes as chaves estão realmente sob a luz do poste, porém, outras vezes estão na escuridão. Ou seja, no caminho mais difícil. Aliás, se as soluções fossem fáceis de serem encontradas, todos já o teriam feito. Portanto, o autor acrescenta: “Insistir cada vez mais na busca de soluções familiares, deixando que os problemas básicos persistam ou se acentuem, é um indício claro de que o pensamento não sistêmico está sendo adotado.

A quinta lei é “A cura pode ser pior do que a doença”. Esse “conselho” adverte que muitas vezes a solução fácil e simples, além de ser ineficaz é também perigosa e pode causar dependência. Para melhor explanação, imagine o problema do alcoolismo. Algumas pessoas começam bebendo apenas socialmente, mas começaram com intuito de solucionar problemas como acabar com o estresse devido ao excesso de trabalho. Infelizmente, aos poucos, a cura torna-se bem pior que a doença, ou seja, aumenta o estresse.

O autor afirma que, no longo prazo, a consequência mais perigosa da utilização de soluções não sistêmicas é a crescente necessidade de doses cada vez maiores da solução. O autor menciona que esse fenômeno é tão comum que é

conhecido como “Transferência de responsabilidade a um Interventor”. Desse modo, os problemas são resolvidos de modo a transformá-los em outros problemas. Por exemplo, no quesito organização, passar a responsabilidade para algumas funções na instituição para ser competência de outras pessoas, o que acontece com a terceirização de serviços. Desse modo, a organização fica dependente dos serviços, e não treina seus próprios funcionários para que possam resolver seus próprios problemas. Em vez de transferir, o ideal seria assumir as responsabilidades pela resolução dos problemas, porque desse modo, será apenas questão de tempo conseguir gerenciar esses problemas.

Como sexta lei, Senge (2012) afirma que “Mais rápido significa mais devagar”. Segundo o autor, a maioria dos norte-americanos, homens e mulheres, acredita que o ritmo de crescimento ideal para as organizações é o rápido, o mais ligeiro possível. Entretanto, o mais ideal seria mais lento que o mais rápido possível. Caso o crescimento seja demasiado rápido, o próprio sistema tentará compensá-lo.

Desse modo, conforme os gerentes percebam que os princípios sistêmicos podem frustrar as próprias intervenções, eles podem se sentir desmotivados ou desapontados. Além disso, os princípios sistêmicos podem até ser utilizados como desculpas para justificar a inatividade, isto é, não fazer nada em vez de fazer algo que possa piorar a situação. Entretanto, o autor afirma que a verdadeira consequência da perspectiva sistêmica não é essa, mas um novo tipo de atitude baseado em uma nova maneira de pensar, pois o pensamento sistêmico é mais desafiador e, simultaneamente, mais promissor que os mecanismos usuais de lidar com os problemas.

No que se refere à sétima lei “Causa e efeito não estão próximos no tempo e no espaço”, afirma-se que uma característica importante nos sistemas humanos complexos, a “causa” e o “efeito”, não estão próximos no tempo e no espaço, são eles os responsáveis por todos os problemas citados até o momento. O autor chama de “efeitos” os sintomas óbvios que indicam a existência de problemas, por exemplo, uso abusivo de drogas, desemprego. Enquanto que “causa” seria a interação do sistema subjacente, que é a maior responsável pela geração de sintomas e que, quando identificada, pode ocasionar mudanças que resultam em melhorias duradouras.

Mas por que isso seria um problema? Senge (2012, p. 100) afirma que isso é um problema porque a maioria das pessoas acredita que causa e efeito estão

próximas no tempo e no espaço. Por exemplo, ao surgir um problema na linha de produção, os gerentes buscam o problema na solução; quando vendedores não conseguem cumprir as metas, a solução encontrada é para criar incentivos e promoções de vendas; ou seja, as pessoas procuram as causas como se estivessem no próprio problema, a solução no curto prazo. Desse modo, deve-se abandonar essa ideia de que causa e efeito estão próximos no tempo e no espaço.

Com a oitava lei Senge (2012) argumenta que “Pequenas mudanças podem produzir grandes resultados – mas, frequentemente, as áreas de maior alavancagem são as menos óbvias”.

Algumas pessoas não gostam da teoria do pensamento sistêmico, porque ela ensina que as soluções óbvias não servem, podem até melhorar no curto prazo, mas conseguem piorá-los no longo prazo. Entretanto, o pensamento sistêmico também evidencia que pequenas atitudes quando bem focalizadas, podem produzir melhorias significativas e duradouras, mas precisam atuar no lugar certo. Segundo o autor, os pensadores sistêmicos referem-se a esse princípio como “alavancagem”.

De maneira geral, para resolver um problema difícil é preciso descobrir onde se encontra a maior alavancagem, uma mudança que, com esforço mínimo, resultaria em melhoria duradora e significativa.

A nona lei da Quinta Disciplina afirma que “Você pode assobiar e chupar cana – mas não ao mesmo tempo”. Por mais complexos que os dilemas pareçam, se forem analisados sob a ótica do pensamento sistêmico, não serão absolutamente dilemas. São apenas pensamentos instantâneos e não se baseiam em “processo”, desse modo, podem ser vistos de modo diferente quando são analisadas conscientemente as mudanças ao longo do tempo.

Nesse sentido, Senge (2012, p. 103) cita o exemplo de que os industriais norte-americanos não acreditavam que poderiam produzir com qualidade e baixo custo ao mesmo tempo. Entretanto, era possível caso eles percebessem as diversas possibilidades de o aumento da qualidade e da redução do baixo custo ocorrer simultaneamente ao longo do tempo. O autor cita que poderia ser eliminado o retrabalho, os inspetores de qualidade, reduzir as reclamações dos clientes, aumentar a lealdade dos consumidores e reduzir gastos de propaganda.

Logo, em vez de ter que escolher, o autor afirma que os gestores podem melhorar ambas as opções ao longo do tempo e conclui que essa é a verdadeira alavancagem.

O décimo conselho adverte que “Dividir um elefante ao meio não produz dois pequenos elefantes”. Assim, percebe-se que o caráter dos sistemas vivos é dependente do todo. O mesmo acontece com as organizações, caso o gestor queira compreender as questões gerenciais mais complexas, ele precisará conhecer o sistema inteiro responsável pelo problema. Senge (2012) utiliza mais uma fábula para explicar essa lei. Três homens cegos encontraram um elefante. O primeiro segurou a orelha e falou que era algo grande e áspero; o segundo segurando a tromba acrescentou que era tubo reto e seco; enquanto que o terceiro segurando uma perna dianteira finalizou dizendo que era sólido e firme, como uma coluna.

Ao se comparar essa fábula com a realidade enfrentada pelos gestores, percebe-se que muitos pensam dessa forma, cada um observando apenas a coordenação que é responsável, sem considerar toda a instituição. Embora não seja suficiente apenas enxergar a organização como um todo, pode-se resolver um problema considerando ao menos alguns setores mais essenciais. Vai depender do contexto, do problema, quais as áreas que o problema afeta, ou seja, deve-se considerar o todo, mas cada problema terá a estratégia ou estratégias que se basearão apenas em uma área mais específica, outros referentes a alguns setores e outros ainda que considerarão a organização como um todo.

Nesse sentido, é importante destacar que muitas organizações apenas querem os frutos prontos oriundos de outras, mas na realidade, devem plantar para que o fruto seja proveniente delas mesmas. Portanto, “quase sempre as pessoas insistem em dividir um elefante ao meio”, mas o resultado não são dois pequenos elefantes, o resultado é uma confusão. O autor explica que ao falar dessa maneira, refere-se a um problema complicado, em que não se consegue encontrar pontos de alavancagem, porque ela consiste em interações que não podem ser encontradas quando se analisa apenas a parte que é responsável.

E finalmente, a décima primeira lei que ensina que “Não existem culpados”. Não se deve procurar culpados pela existência dos problemas. Existe uma tendência natural nas organizações de culpar circunstâncias externas pelos problemas. O pensamento sistêmico mostra justamente que não existem culpados “lá fora”, tanto o gerente como os problemas são pertencentes a um mesmo sistema e a cura está justamente no relacionamento com o “inimigo” (SENGE, 2012, p. 105).

A intenção de Senge (2012) com as leis da Quinta Disciplina é conscientizar os gestores de que é preciso “uma mudança de mentalidade” para que todas as

decisões sejam bem planejadas, para que o todo seja analisado, para que considerem situações, consequências. Essas leis são apenas alguns dos pontos que devem ser observados para que seja mais fácil pensar de forma sistêmica.

Atualmente, o pensamento sistêmico é indispensável, principalmente porque as pessoas ficam desamparadas frente a tanta complexidade. O autor até menciona que a humanidade talvez tenha a capacidade de gerar mais informações do que se pode absorver, de proporcionar uma interdependência muito maior do que o homem pode gerenciar e de acelerar as mudanças com uma velocidade muito maior do que o homem pode acompanhar.

Nesse sentido, percebe-se que um mundo complexo exige que as pessoas se preocupem em analisar todo o contexto em que os problemas estão inseridos a fim de que possam desenvolver soluções realmente eficazes, com intuito de que a organização seja uma organização que aprende e não apenas uma instituição que desconsidera o futuro, as soluções duradouras, de longo prazo.

Logo, o autor elencou o pensamento sistêmico como a Quinta Disciplina porque considera que ela é a pedra essencial conceitual subjacente a todas as cinco disciplinas apresentadas por ele. Todas envolvem uma mudança de mentalidade, ver o todo em vez das partes, consideram as pessoas como participantes ativas que influenciam a própria realidade, deixam o presente para se dedicar ao futuro. Quando colocadas em prática, só existem incentivos e meios para integração das demais disciplinas de aprendizagem através do pensamento sistêmico, pois ele é a pedra fundamental para determinar como as organizações que aprendem pensam acerca do seu universo. (SENGE, 2012, p. 108).

No que se refere à Quinta Disciplina, como envolve o todo em vez das partes isoladas, procurou-se identificar se no IFRN – SPP existe uma cultura que estimule a inovação e se essa prática é percebida pelos gestores. Essa questão é importante, pois em um Instituto novo como o estudado, são os gestores os responsáveis por contribuir para que existam condições de executarem práticas próprias da aprendizagem, o que se torna mais fácil com uma cultura condizente com a constante necessidade de inovação.

Outro ponto importante foi saber se os cursos de capacitação oferecidos pelo respectivo *Campus* satisfazem as necessidades requeridas pelos servidores que são gestores. Seria contraditória possuir uma cultura que incentive a inovação e os gestores não possuírem cursos que possam facilitar novas ideias para a realização

das atividades do dia a dia. No caso, os gestores desconheceriam as práticas do ponto de vista da OA.

Outras questões relacionadas a problemas a nível institucional e postura quanto aos objetivos organizacionais também foram abordadas juntamente com os gestores com a finalidade de identificar se o perfil deles quanto gestores estaria ou não adequado ao que defende a OA.

A seguir serão apresentadas as disciplinas essenciais para se construir uma organização que Aprende. Assim como Senge (2012) relaciona cada disciplina essencial com a Quinta Disciplina, também será realizado dessa forma, a fim de facilitar a compreensão da relação de cada uma das disciplinas essenciais e a Quinta Disciplina.

3.2 Domínio Pessoal

Para que as organizações aprendam, é necessário que antes os indivíduos aprendam. Apesar da aprendizagem individual não garantir a aprendizagem organizacional, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre. Senge define domínio pessoal como “a expressão que eu e meus colegas usamos para a disciplina do crescimento e do aprendizado pessoais”.

De acordo com Senge (2012, p. 179):

O domínio pessoal ou capacidade individual é a aptidão fundamental para que uma pessoa possa ampliar seus próprios valores e não se deixar levar pelas circunstâncias. Para tanto, são primordiais, uma percepção clara da realidade e a firmeza dos próprios propósitos. É o conhecimento de si mesmo, que vai muito além das habilidades e da competência, apesar de se basear nelas. Vai além da revelação e da abertura espiritual, embora exija crescimento espiritual.

O domínio pessoal pode ser compreendido como uma forma de autocontrole emocional, ou seja, quando uma pessoa consegue administrar os impulsos provocados pelos imprevistos ocasionados pelas constantes mudanças no turbulento mundo empresarial, evitando atitudes impensadas que podem ocasionar sérias consequências não apenas para si, mas para toda a equipe. Desse modo, uma vez controladas as emoções, o indivíduo pode crescer como pessoa, uma mudança na sua vida pessoal, mas que repercute no contexto organizacional.

Entretanto, de acordo com Senge (2012), apesar de parecer o contrário, mesmo as pessoas que possuem um alto nível de domínio pessoal vivem em estado de aprendizagem contínua. Elas nunca “chegam lá”. Segundo o autor, não se pode interpretar o termo “domínio pessoal” de forma literal, não se possui domínio pessoal, “é um processo, uma disciplina para uma vida inteira”. As pessoas que possuem alto nível de domínio pessoal têm consciência que precisam sempre melhorar algo e possuem autoconfiança.

O autor reconhece que o conceito é um tanto paradoxal, porém, acrescenta que as pessoas que possuem alto nível de domínio pessoal são mais comprometidas e mais propensas a aprender rápido. Todavia, de acordo com O’ Senge (2012, p. 183) as pessoas possuem outro motivo para almejar o domínio pessoal: “é o impacto que o pleno desenvolvimento pessoal pode ter sobre a felicidade individual”. Isto é, o autor defende que as pessoas passam uma parte considerável da vida no trabalho, então, que o trabalho também seja motivador para que todos sejam felizes no trabalho também, que a realização pessoal é de suma importância na vida, seja do ponto de vista pessoal ou profissional.

Entretanto, pode surgir o seguinte questionamento: “por que seria interessante o domínio pessoal na organização?” E o autor responde “nós o queremos porque o queremos”. Um ponto de extrema importância para o crescimento de uma instituição é que os líderes tenham como objetivo precípua o bem estar dos funcionários. Senge (2012, p. 183) afirma que “No tipo de organização que buscamos construir, o desenvolvimento pleno das pessoas está no mesmo plano que o sucesso financeiro”.

Desse modo, segundo o autor, pessoas e finanças se confundem em termos de importância para a instituição. A maioria dos gerentes concentra esforços em como aumentar o lucro, quando se fala em organizações. Do mesmo modo, algumas instituições de ensino preocupam-se apenas com o retorno para a sociedade. Todos devem cumprir as metas com essa finalidade, mas em uma organização que aprende, que conhece a importância do domínio pessoal, as pessoas precisam ser consideradas tão importantes quanto qualquer outro objetivo, pois são elas que farão ou não a diferença para a concretização das metas estipuladas.

O domínio pessoal passa uma ideia de vantagem para quem a considera, porém, mesmo assim, existem pessoas e organizações que resistem a essa disciplina. Esse fato ocorre devido à dificuldade em defender o pleno

desenvolvimento das pessoas, pois essa postura é vista como mudança radical em relação ao contrato tradicional entre funcionário e instituição. De certo modo, “é a mudança mais radical em relação às práticas empresariais tradicionais na organização que aprende” (SENGE, 2012, p. 184).

Desse modo, para começar a trabalhar uma noção de domínio pessoal o interessante é tratá-la como uma disciplina, ou seja, como uma série de práticas e princípios que devem ser aplicados para que sejam úteis. Desse modo, algumas práticas e princípios são citados e comentados pelo autor, pois são considerados de suma importância a preparação para a inserção e expansão contínua do domínio pessoal.

A **visão pessoal** é particular de cada um, vem de dentro da pessoa. Pode ser considerada como a forma de se enxergar o mundo. Porém, nem a própria pessoa sabe ao certo qual seria essa visão. Assim, pode-se falar algo sobre visão que nem mesmo a pessoa compreenda o motivo de tê-lo falado. Muitos adultos tem pouca noção do que seria visão, falam sobre metas e objetivos, mas isso não é visão. Por isso, quando as pessoas são questionadas sobre o que querem, a maioria responde sobre o que gostaria de se livrar, o autor cita exemplos: querem fugir do atual emprego; morar em outro bairro, não querem se preocupar com a violência.

Para uma melhor compreensão, não se pode entender a verdadeira **visão** sem considerar a ideia de propósito. Segundo Senge (2012) propósito seria a razão de viver de uma pessoa. Visão e propósito são conceitos diferentes. Propósito é semelhante a um direcionamento geral, é abstrato. Enquanto que a visão é a imagem de um futuro desejado, assim, é concreta. Aproveitando o exemplo do autor, o propósito é “aumentar a capacidade humana de explorar os céus”; enquanto que a visão é “a chegada do homem à lua até o final da década de 60”. Desse modo, nada acontece sem que exista visão, mas é verdade também que uma visão sem propósito é apenas uma boa ideia e nada mais.

A **Tensão Criativa** é a lacuna existente entre a visão e a realidade atual. O autor menciona que esse hiato faz com que a pessoa considere que a visão é inacessível, o que ocasiona desmotivação. Entretanto, Senge (2012) argumenta que esse hiato existente entre a visão e a realidade é uma fonte de energia. Se não existissem as dificuldades, não era preciso ação para avançar na direção da visão, pois esse hiato é a tensão criativa.

A tensão criativa é o princípio base do domínio pessoal, que integra os demais elementos da disciplina. Essa “tensão” não é a mesma que significa ansiedade ou estresse. Embora a tensão criativa desencadeie sentimentos ou emoções relacionadas com ansiedade, tristeza, desestímulo, falta de esperança ou preocupação. Essas emoções são o que o autor chama de tensão emocional. É válido salientar que se não houver a correta distinção entre esses termos, haverá uma predisposição a reduzir a visão, o que não é interessante para a equipe.

Dominar a tensão criativa demonstra capacidade de perseverança e paciência. Para muitos, a realidade atual é um inimigo e assim, as pessoas se afastam do que têm da realidade atual e aumentam a vontade, a motivação para mudar. Quando se domina a tensão criativa, muda-se a postura acerca da realidade, que se torna uma aliada em vez de inimiga. Ter uma perspectiva precisa e criativa da realidade atual é tão importante quanto ter uma visão nítida. Se a primeira opção de buscar o domínio pessoal é ser fiel à sua própria visão, a segunda opção fundamental em apoio ao domínio pessoal é o compromisso com a verdade. Ambos são igualmente vitais para gerar a tensão criativa.

No **Conflito estrutural**, até mesmo pessoas mais bem-sucedidas, alimentam profundas crenças contrárias ao seu domínio pessoal. Com muita frequência, essas crenças estão abaixo do nível do conhecimento consciente. Senge (2012) menciona o pensamento de Robert Fritz, que possui muita experiência acerca de desenvolvimento das capacidades criativas, concluiu que praticamente existe dentro de nós uma crença dominante de que não conseguiremos realizar nossos desejos.

O autor defende que é comum, a maioria das pessoas tem uma entre duas crenças contraditórias que impedem a capacidade de criar o que realmente se deseja. Como crença mais comum, é citada a impotência, que seria a incapacidade de trazer à vida todas as coisas com as quais nos importamos. Outra crença está concentrada no sentimento de demérito, sensação de que não merecemos ter o que realmente desejamos.

Senge (2012, p. 197) cita uma metáfora feita por Fritz para descrever como as crenças contraditórias subjacentes funcionam como um sistema, impedindo-nos de alcançar nossas metas. Segundo o autor, o “conflito estrutural” seria o sistema que envolve a tensão que nos puxa para nosso objetivo e a tensão que nos ancora em nossa crença subjacente. Ou seja, ao tentar se aproximar de uma meta, um elástico (tensão criativa) puxa a pessoa para essa direção; enquanto outro elástico

(impotência ou demérito) puxa de forma a impedir que o objetivo seja alcançado.

Foram identificadas três estratégias por Fritz, a fim de lidar com o conflito estrutural, mas cada uma com limitações. A primeira seria possibilitar a erosão da visão. Enquanto que a segunda seria a “manipulação do conflito”, nesse caso, tenta-se manipular a si próprio esforçando-se para conseguir o que se quer por meio da criação de um conflito artificial, assim, concentra-se para evitar o que não se quer. Como terceira e última, surge a estratégia da “força de vontade”, que consiste em simplesmente “nos prepararmos psicologicamente” para sermos vitoriosos no enfrentamento das resistências a concretização das metas.

O **Comprometimento com a verdade** é uma estratégia muito simples e pode ser usada para lidar com o conflito estrutural. Porém, estar comprometido com a verdade não é o mesmo que buscar a verdade, a causa definitiva ou a palavra final absoluta. Significa uma disposição incansável em descobrir as formas pelas quais a pessoa se limita ou é impedida de ver a realidade, ou seja, desafiar continuamente as teorias, os motivos pelos quais as coisas são como são.

Significa ampliar continuamente a consciência. De um modo geral, as pessoas com altos níveis de domínio pessoal conseguem ver mais os conflitos estruturais que estão por trás de seu próprio comportamento. Nesse sentido, quanto mais a pessoa for comprometida com a verdade, mais a tensão criativa aparece, pois a realidade atual passa a ser vista mais pelo que realmente é.

É válido salientar a relação entre o Domínio Pessoal e o Pensamento Sistêmico. Muitas mudanças acontecem dentro dos indivíduos de acordo com a prática da disciplina do domínio pessoal, muitas delas até passam despercebidas, de tão sutis que são. A perspectiva sistêmica esclarece as “estruturas” (tensão criativa, tensão emocional e conflito estrutural) que fazem com que o domínio pessoal seja uma disciplina e também reflete sobre os aspectos sutis do domínio pessoal, quais sejam: integração de razão e intuição, a capacidade de ver cada vez mais sua própria conectividade com o mundo, a compaixão e o comprometimento com o todo.

De acordo com Senge (2012), atualmente, os gestores e líderes cada vez mais reconhecem a importância da razão integrada com a intuição. Para a tomada de decisão, eles utilizam muito da intuição e não apenas a racionalidade para a resolução de problemas. Quando um indivíduo possui domínio pessoal elevado ele consegue essa integração de forma natural, sem se programar. A chave para integrar razão e intuição pode ser o pensamento sistêmico. Entretanto, a intuição

escapa à compreensão do pensamento linear. Desse modo, a maioria das intuições não faz sentido, isto é, não pode ser explicada em termos de lógica linear.

O fato de existir um conflito entre a intuição e o pensamento linear e não sistêmico fez com que a racionalidade fosse vista como uma oposição à intuição. Todavia, tal visão é considerada falha, quando se observa a sinergia entre a razão e a intuição que caracteriza praticamente todos os grandes pensadores. Conforme aceitarem o pensamento sistêmico como linguagem alternativa, os gerentes descobrirão explicações para muitas das intuições deles. A reintegração entre razão e intuição demonstrará ser uma das precípuas contribuições do pensamento sistêmico.

Muitas vezes, as pessoas não enxergam que podem ter influência sobre o mundo, o que dificulta o crescimento pessoal. Nesse sentido, Senge (2012) menciona que precisamos enxergar nossa **conectividade com o mundo**. Conforme as pessoas envelhecem, perdem a velocidade para as descobertas. Permanecem na zona de conforto e tornam-se difíceis novas formas de enxergar o mundo.

Nesse sentido, o autor menciona que aprender é um enorme desafio, pois exige que a consciência e compreensão das pessoas sejam expandidas, cada vez mais ver as interdependências entre as ações e a realidade e cada vez mais ver a conectividade das pessoas com o mundo que as cerca. “Provavelmente nunca percebemos inteiramente as diversas formas por meio das quais influenciemos nossa realidade. Mas estarmos abertos para a possibilidade é o bastante para libertar nosso pensamento” (SENGE, 2012, p. 214).

Diante do exposto, é válido salientar que para a utilização do crescimento pessoal não se pode impor, é uma questão de escolha, ninguém deve ser forçado a desenvolver seu domínio pessoal. Programas “eletivos” em que as pessoas são obrigadas a participar se quiserem continuar na organização vão de encontro com a liberdade de escolha, o que traz sérios problemas para as instituições que pretendem implementá-las, mesmo estando bem intencionadas.

Para identificar se os gestores conhecem e executam as práticas propostas pela aprendizagem, no que se refere a essa disciplina, buscou-se responder perguntas que foram divididas em dois momentos, “Competências” e “Metas Individuais”. Desse modo, pretendeu-se aferir se os gestores tinham consciência da necessidade de se aperfeiçoar sempre, se é um profissional que planeja, que não se acomoda profissionalmente, como recebe as críticas; ou seja, pretendia-se

identificar se atitudes dos gestores eram compatíveis ou não com o que é defendido pela disciplina do Domínio Pessoal.

Portando, as práticas propícias ao desenvolvimento do domínio pessoal de uma pessoa podem ser encontradas embutidas nas disciplinas necessárias às organizações que aprende. Nesse caso, as ações mais concretas que uma instituição pode ter para desencadear domínio pessoal referem-se ao desenvolvimento conjunto de todas as cinco disciplinas de aprendizagem. Desse modo, será apresentada a segunda disciplina: Modelos Mentais.

3.3 Modelos Mentais

Os modelos mentais são ideias que estão profundamente enraizadas, são paradigmas e por isso, influenciam o modo como as pessoas enxergam o mundo e também suas atitudes. Nesse sentido, faz-se interessante mencionar que geralmente as melhores ideias falham, não conseguem nem serem utilizadas na prática. A maioria dos gerentes sabe que grandes estratégias não se concretizam. Os modelos mentais são os grandes responsáveis por esse insucesso.

Nesse sentido, é interessante mencionar que a disciplina do domínio dos modelos mentais (trazer à tona, testar e aperfeiçoar nossas imagens internas acerca do funcionamento do mundo) promete trazer uma considerável mudança para a criação das organizações que aprendem. Para Senge (2012), os modelos mentais que cada um possui são determinantes não apenas para a forma de compreender o mundo, mas também a forma de agir de cada pessoa. Senge (2012, p. 220) afirma, baseado em estudos do pesquisador Chris Argyris: “Embora não se comportem [sempre] de forma coerente com suas teorias esposadas [aquilo que dizem], as pessoas comportam-se de forma coerente com suas teorias-em-uso [seus modelos mentais]”.

Desse modo, pode-se apreender da observação do autor Chris Argyris, que trabalha com modelos mentais e aprendizagem organizacional há 40 anos, que muitas vezes as pessoas falam algo que talvez não pensem e, por isso, quando agem não parece ter lógica alguma para quem vê. Entretanto, apenas estão agindo conforme os modelos mentais que cada um possui, apesar de às vezes não terem consciência da existência dessas “teorias em uso”.

Mas, por que os modelos mentais afetam tanto o que fazemos? Acerca desse questionamento, Senge (2012) menciona que, em parte, porque o que vemos é afetado por esses modelos mentais. Como as pessoas são diferentes umas das outras, mesmo dois indivíduos vendo a mesma situação, eles podem descrever de forma diferente, pois como os modelos mentais são diferentes, eles veem detalhes diferentes e fazem interpretações distintas. Ou seja, como a pessoa tem ideias predefinidas em sua mente, vai levar detalhes em consideração de acordo com essas premissas, em vez de outras. Será observada e interpretada a situação conforme a visão de mundo do indivíduo.

Nesse sentido, se as pessoas não tiverem consciência dos modelos mentais, não os examinarão e com isso, permanecerão inalterados. Não haverá mudança, melhoria, muitos fatos que poderiam ser vistos não os são e, com isso, podem-se passar despercebidos detalhes que possibilitariam evitar possíveis problemas ou encontrar soluções. Senge (2012) cita um comentário do cientista Albert Einstein que corrobora esse comentário: “Nossas teorias determinam o que medimos”. Por muito tempo, os físicos realizaram experiências que eram contrárias à física clássica, embora ninguém percebesse, os dados obtidos com esses experimentos eram teorias revolucionárias da física do século XX, mecânica quântica e relatividade.

O autor menciona que os modelos mentais também interferem no contexto das organizações. Senge (2012) cita um exemplo de um encontro que teve com um grupo de executivos da indústria automobilística após a primeira visita deles às fábricas japonesas. Eles não haviam se impressionado com o que viram, o fato de não existir estoque nas organizações foi interpretado como a não existência de organizações reais. Sabe-se hoje que eles não perceberam que eram de fato organizações reais e elas estavam adotando o sistema de armazenamento “Just in Time” (desenvolvido pelos japoneses durante muito tempo e esse sistema fez com que fossem reduzidos drasticamente a necessidade de estoques em processo no sistema de produção).

Nesse sentido, conforme exposto pelo caso dos fabricantes de automóveis de Detroit, pode-se perceber que setores inteiros desenvolvem, às vezes, desajustes crônicos entre os modelos mentais e a realidade. Como o próprio autor afirma, os executivos não reconheciam que estavam interpretando errado por não admitirem os modelos mentais ultrapassados. Eles afirmavam “As pessoas só se importam com o modelo”, porém, esse era o pensamento deles apenas e não condizia mais com a

realidade, em vez disso, eles deveriam ter percebido que eles tinham um modelo mental de que as pessoas só se importam com o modelo.

Entretanto, é pertinente considerar que “se os modelos mentais podem impedir a aprendizagem – congelando organizações e setores em práticas obsoletas -, por que não podem também ajudar a acelerar a aprendizagem?” Essa pergunta, com o tempo, transformou-se em motivação para exercer a disciplina de trazer modelos mentais à tona e desafiá-los para que sejam melhores.

Diante do exposto, é importante mencionar a relação entre os Modelos Mentais e o Pensamento Sistêmico. Se a disciplina dos modelos mentais não for considerada, o pensamento sistêmico perde grande parte de sua potência. Essas duas disciplinas devem ser utilizadas juntas, pois uma se concentra em expor premissas ocultas, e a outra foca em soluções para reestruturar as premissas, com o intuito de revelar causas de problemas significativos.

Conforme visto anteriormente, é importante salientar que quando os modelos mentais estão firmemente enraizados, eles impedem que as mudanças ocorram. Nesse sentido, os gerentes devem adquirir o hábito de refletir sobre seus atuais modelos mentais, pois enquanto as premissas mais importantes não forem descobertas, não haverá motivo para esperar que os modelos mentais mudem, e assim, o pensamento sistêmico perde parte significativa de seu objetivo.

Desse modo, quando os gerentes acham que estão sempre corretos, isto é, que suas visões são fatos e não ideias, é mais difícil estarem abertos a desafiar essas visões do mundo. Eles precisam indagar tanto os próprios pensamentos quanto os de outras pessoas, para que não se limitem à experimentação coletiva quanto a formas de pensamento.

Nesse sentido, afirma-se que o pensamento sistêmico é igualmente importante para abordar eficazmente os modelos mentais. De acordo com Senge (2012, p. 252) pesquisas atuais mostram que a maioria de nossos modelos mentais é sistematicamente incorreta. Não inclui relacionamentos críticos de feedback, julga incorretamente as defasagens e, frequentemente, focaliza variáveis que são visíveis ou salientes, e não necessariamente variáveis de alta alavancagem.

Diante do exposto, torna-se necessário que os erros promovidos pelo que pensamos (modelos mentais) sejam superados e sejam implantadas “estruturas genéricas” utilizadas em toda a organização. Entretanto, essas estratégias são adequadas ao tipo de organização, por exemplo, adequar aos produtos, mercado e

tecnologias. O autor cita como exemplos para esse tipo de estruturas: “transferência de responsabilidade” e “limites ao crescimento”. Desse modo, deve-se concluir que da mesma maneira que o “pensamento linear” domina a maior parte dos modelos mentais utilizados atualmente em decisões críticas, as organizações que aprendem, no futuro, decidirão baseadas em compreensões compartilhadas através das inter-relações e padrões de mudança.

Para identificar a relação existente no IFRN – SPP com a segunda disciplina, Modelos Mentais, procurou-se conhecer a forma de tomada de decisão dos gestores, a relação deles quanto estarem ou não abertos a *feedback* com relação a sua gestão. Outro ponto importante foram questões relacionadas diretamente à inovação.

3.4 Visão Compartilhada

A visão compartilhada seria a existência de um interesse comum nas pessoas que trabalham em uma instituição. Nesse ponto, a figura do líder é essencial, pois ele pode orientar as pessoas, estimulá-las a sentirem vontade de possuir uma visão conjunta, baseada no todo da organização.

Faz-se interessante mencionar que a visão compartilhada não é uma ideia, apesar de poder ser inspirada por uma; mas uma força existente no coração das pessoas que possui um poder impressionante. Quando essa ideia evolui ao passo que começa a ser apoiada por mais de uma pessoa, a abstração cede lugar para o palpável, ou seja, atua como se de fato existisse. As visões compartilhadas são imagens que as pessoas possuem em uma instituição. “Uma visão é realmente compartilhada quando você e eu temos a mesma imagem e assumimos o comprometimento mútuo de manter essa visão, não só individualmente, mas em conjunto” (SENGE, 2012, p. 255).

Nesse sentido, percebe-se que ter uma visão compartilhada significa que o objetivo institucional assume o mesmo grau de importância entre as pessoas, existe um comprometimento em cumpri-lo. Assim, constata-se que a visão compartilhada é essencial para uma organização que aprende, porque ela fornece foco e energia para a aprendizagem. Mesmo que o aprendizado adaptativo possa existir sem uma visão, o aprendizado generativo não consegue, é preciso que as pessoas estejam lutando para alcançar um objetivo de profunda importância para elas. Até mesmo a

ideia de aprendizagem generativa, os indivíduos tem que se sentir motivados acerca de uma visão que desejem realizar de verdade.

É importante acrescentar que quando as pessoas compartilham a visão, a coragem é estimulada de modo tão espontâneo que elas não percebem a dimensão da coragem que possuem. Ter coragem é de uma forma bem simples, fazer o que for preciso para que a visão seja concretizada.

Desse modo, a visão compartilhada estimula o desejo em querer arriscar e experimentar. Ou seja, quando as pessoas se dedicam a uma visão, geralmente não sabem o que fazer, então, experimentam; mudam a direção e tentam um novo experimento. O motivo do experimento é claro, as pessoas sabem qual é e mesmo assim não pedem garantias para saber se funcionará, mesmo assim, existe comprometimento.

Antes, existia uma visão na organização hierárquica tradicional do poder emanar do topo e esse pensamento não era questionado. Às vezes, essa visão não era compartilhada, para isso, as pessoas apenas precisavam saber que as ordens existiam para serem obedecidas para concretização das tarefas. Entretanto, Senge (2012, p. 263) afirma que essa tradicional visão “top-down”, é bem parecida com a atual “declaração de visão”, que é decidida e redigida pela alta gerência e com ajuda de consultores.

Todavia, é interessante acrescentar que o autor defende que as visões podem emanar do topo e isso acontece constantemente. Mesmo que essas visões pessoais emanem de funcionários que não ocupem posições de autoridade. Essa visão só se transforma em “visão compartilhada” quando integrada com as visões pessoais de todos os integrantes da instituição. É válido salientar para os líderes que as próprias visões deles também são visões pessoais, pois o fato de ocuparem essa posição não significa que possuem visões organizacionais.

Desse modo, é válido mencionar a relação existente entre Visão Compartilhada e o Pensamento sistêmico. Senge (2012, p. 278) afirma que muitas visões não conseguem se firmar e disseminar, pois surgem diversas estruturas “limitantes ao crescimento” de uma nova visão. Uma visão disseminada pode ser resultado de um processo de reforço, de crescimento, de clareza, do entusiasmo, da comunicação e do comprometimento.

Conforme se menciona a visão, ela se torna mais clara, e conseqüentemente cresce o entusiasmo pelos seus benefícios. Desse modo, rapidamente, a visão

começa a se espalhar em uma espiral de reforço de comunicação e entusiasmo. O entusiasmo também pode ser reforçado pelos sucessos iniciais na busca da visão.

Nesse sentido, durante a definição da visão deve-se ter cuidado para que o processo de construção dessa visão não seja enfraquecido devido ao envolvimento maior de pessoas, pois a diversidade de opiniões atrapalha o foco e gera conflitos que não podem ser gerenciados.

É nesse contexto que se faz interessante mencionar que a disciplina de criação de uma visão compartilhada perde um ponto de sustentação quando é praticada sem considerar o pensamento sistêmico. A visão determina o que se quer criar e o pensamento sistêmico mostra como se cria o que se tem naquele momento. Senge (2012) cita um exemplo acerca desse assunto; segundo ele, muitos líderes estavam na ânsia de desenvolver a visão e a declaração de missão da organização. Todos trabalhavam no intuito de que todos os funcionários participassem na busca da visão. Entretanto, na maioria das vezes, os benefícios esperados de competitividade não ocorreram. Com isso, muitos líderes se frustraram com a criação da visão e o processo de criação.

Entretanto, quando desenvolvidas com cautela, o problema não consiste nas visões compartilhadas em si. O problema reside na forma que a visão compartilhada é enxergada. Para que a visão seja vista como um ponto forte as pessoas precisam acreditar fortemente que podem influenciar o futuro. Infelizmente, para alguns gerentes não faz parte da realidade atual a experiência de que está contribuindo para a organização. E, como consequência, não possuem a visão de como contribuir para mudar essa realidade. Eles consideram que os problemas são gerados por outras pessoas, que estão fora da organização ou pelo próprio “sistema”.

Essa postura apresentada por alguns líderes é difícil de ser alterada muitas vezes porque na maioria das organizações existe a crença de que “não podemos criar o nosso próprio futuro”, esse pensamento é tão ameaçador que jamais será reconhecido (SENGE, 2012, p. 284). Infelizmente, quando identificada uma pessoa como proativa, que questiona publicamente a capacidade da organização de realizar o que decidiu fazer, é rapidamente identificada como um problema. Esse fato acontece porque a maioria das organizações não utiliza o pensamento sistêmico, utiliza o pensamento linear. Dissemina a ideia de que as pessoas devem reagir à mudança em vez de provocar a mudança.

Portanto, quando os funcionários de uma instituição aprendem como as políticas e ações atuais influenciam em sua realidade atual, um novo solo bem mais fértil é criado e é possível o desenvolvimento da visão. Com isso, o autor afirma que surge uma nova fonte de confiança, resultante da compreensão mais profunda das forças que concretizam a realidade atual e os pontos de alavancagem para influenciar essas forças.

Com o intuito de verificar se os gestores executavam práticas próprias da OA, a terceira disciplina foi dividida em questões que representavam duas categorias, “Estratégias” e “Comunicação Interna”. O objetivo era conhecer até que ponto esses gestores trabalhavam considerando a importância de se compartilhar uma mesma visão em uma organização, como é defendido na disciplina da Visão Compartilhada.

A seguir será apresentada a quarta disciplina, Aprendizagem em Equipe.

3.5 Aprendizagem em Equipe

A aprendizagem em equipe “é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam” (SENGE, 2012, p. 288). O trabalho em equipe é essencial nos dias atuais para a organização. Nesse sentido, ela precisa trabalhar unida, é coesa, tem propósitos comuns, possui visão compartilhada para que os objetivos sejam metas comuns em toda a instituição. Independente da área, o desempenho depende do desempenho individual sim, mas também da capacidade de se trabalhar em grupo. Para tanto, existe uma complementação de habilidade que contribui para a excelência do todo.

Senge (2012, p. 285) adverte que não está falando sobre a existência de amizades entre o grupo, mas de um relacionamento que torna a equipe importante e muito especial. O autor cita o exemplo do time “*Boston Celtics de Russel*”, que venceu 11 mundiais em 13 anos, que trabalhou sempre em equipe, para apresentar a palavra “alinhamento”, que significa um grupo de pessoas atuando como um todo. Em contrapartida, afirma que o desperdício de energia demonstra uma equipe relativamente desalinhada. Conforme a equipe se torna mais alinhada, acontece uma unidade de direção e com isso, as energias dos indivíduos se harmonizam.

É importante destacar que não ocorre um sacrifício das visões pessoais em prol do grupo, é o contrário, a visão compartilhada é que é tida como uma extensão

das visões pessoais individuais. Nesse sentido, existe um propósito comum e surge uma compreensão de como complementar os esforços dos outros. Senge (2012, p. 287) acrescenta ainda que é preciso a existência do alinhamento para que o *empowerment* individual ocasione o *empowerment* de toda a instituição.

O *empowerment* é necessário para que as pessoas possuam um ambiente de aprendizagem saudável, em que todos possam compartilhar suas ideias e aprendam a aprender em grupo. Com essa técnica em prática é mais fácil ter uma visão compartilhada e fazer com que todos busquem o crescimento tanto da equipe, quanto da organização como um todo. Até mesmo porque a aprendizagem em equipe fundamenta-se na disciplina do desenvolvimento da visão compartilhada.

Entretanto, o autor adverte que visão compartilhada e talento, sozinhos, não são suficientes, para tanto argumenta: “o mundo está repleto de equipes com indivíduos talentosos que compartilham uma visão durante algum tempo, mas que não conseguem aprender”. Ou seja, não é suficiente apenas ter uma visão em comum, mas as atividades, o pensamento, tudo deve ser em conjunto, preocupar-se com o outro no sentido de completá-lo a fim de que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

A necessidade de dominar a aprendizagem em equipe em uma instituição não era tão essencial como nos dias atuais. Senge (2012, p. 288) reitera que essa importância independe de qual seja a organização, equipes gerenciais, de desenvolvimento de produtos ou forças-tarefa multifuncionais; ou seja, equipes, que são “pessoas que precisam umas das outras para agir”. Essas equipes, de acordo com o autor, “estão se tornando a principal unidade de aprendizado nas organizações”. Em uma organização, indivíduos possuem atribuições que são parte de um todo, desse modo, não se deve desconsiderar esse fato, pois as tarefas individualmente não fazem com que o aprendizado organizacional aconteça, mas sim a soma dessas atividades é que farão a diferença para a instituição.

Desse modo, é interessante mencionar qual a relação existente entre a Aprendizagem em equipe e a Quinta Disciplina. A perspectiva e as ferramentas do pensamento sistêmico são elementos centrais na aprendizagem em equipe. Assim, Senge (2012) menciona o trabalho desenvolvido por David Bohm, da física, para explicar que todo o trabalho dele é baseado em uma perspectiva “todo” na física. Primeiro, Senge (2012, p. 326) cita que o autor critica o pensamento contemporâneo, ele faz uma analogia mencionando que existe uma “poluição” no

pensamento coletivo, uma fragmentação, ou seja, uma “tendência do pensamento separar as coisas”.

Desse modo, menciona que a abordagem às rotinas defensivas adotadas pelas equipes que aprendem é intrinsecamente sistêmica. Isto é, habitualmente as pessoas se preocupam em procurar rotinas defensivas somente fora do contexto organizacional, sem antes identificarem internamente quais são essas rotinas defensivas, com isso “os esforços para aprender a lidar com elas apenas aumentarão a defensividade” (SENGE, 2012, p. 326).

É interessante mencionar que as ferramentas do pensamento sistêmico são igualmente importantes, principalmente no que concerne às tarefas precípuas (desenvolver estratégias, criar visões, elaborar políticas e estruturas organizacionais), devido ao fato de exigirem enorme complexidade. O autor acrescenta que essa complexidade não é imutável, pois cada situação é associada a um estado contínuo de fluxo.

Entretanto, os gestores falham ao definir estratégias apenas no curto prazo. Desse modo, quando surgem os problemas, são vistos de forma simples e óbvias, com isso a escolha para tomada de decisão é também simples e óbvia, ou seja, almeja apenas resolver os problemas no curto prazo. Desse modo, os erros voltam no futuro e conseqüentemente os gerentes perderão tempo tentando solucioná-los.

Senge (2012, p. 327) afirma que esse tipo de atitude é mais complicada numa equipe gerencial, que é uma equipe diversa e multifuncional. Isso porque cada indivíduo possui seus modelos mentais de modo predominantemente linear. Essa postura influencia negativamente o surgimento da visão compartilhada. Não é muito provável que a situação mude, a não ser que compartilhem uma nova linguagem para descrever a complexidade dos problemas. Desse modo, se a complexidade não for abordada com uma linguagem compartilhada, a aprendizagem em equipe fica limitada.

. O trabalho em equipe é de suma importância para as organizações nos dias atuais e não seria diferente com as instituições de ensino. Nesse caso, quando uma organização possui indivíduos que conseguem trabalhar brilhantemente em conjunto, ou seja, como uma equipe que aprende, torna-se mais fácil o desenvolvimento, a expansão da instituição e conseqüentemente, a sociedade como um todo será beneficiada.

Desse modo, para conhecer as práticas dos gestores relacionadas a essa disciplina, foram trabalhados pontos como “Habilidade em equipe” e Disseminação do conhecimento”. Assim, seria mais fácil identificar se os gestores costumam trabalhar em equipe e contribuindo com o trabalho uns dos outros e fazendo com que o IFRN – SPP tenha características de uma OA.

O próximo capítulo apresenta a prática dos gestores e sua relação com as disciplinas da organização que aprende; a caracterização do ambiente pesquisado; a análise dos resultados encontrados na pesquisa realizada com os gestores do IFRN- SPP, que estavam em exercício quando os dados foram coletados; uma explanação acerca das dificuldades encontradas pelos gestores, bem como estratégias aprendentes que possam contribuir positivamente com o desenvolvimento organizacional do IFRN – SPP.

4 A DINÂMICA DOS GESTORES DO IFRN – *CAMPUS* SÃO PAULO DO POTENGI E A QUINTA DISCIPLINA

Neste capítulo, apresentam-se os resultados obtidos na pesquisa. Estrutura-se o capítulo da seguinte forma: inicialmente, caracteriza-se a pesquisa; depois, é realizado um detalhamento da coleta de dados; em seguida, apresenta-se a prática dos gestores do IFRN – SPP comparando com a Quinta Disciplina de Peter Senge, além de demonstrar as dificuldades encontradas pelos gestores no *Campus* estudado. E, finalmente, são definidas estratégias à luz da Organização que Aprende (SENGE, 2012) a fim de contribuir com o desenvolvimento organizacional do IFRN – SPP.

4.1 Caracterizando o ambiente pesquisado

Em conformidade com o Projeto Político Pedagógico (PPP) de 2012, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN), adquiriu essa nova institucionalidade pela Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. O IFRN integra a rede federal de educação profissional e tecnológica, está vinculado ao Ministério da Educação (MEC), possui natureza jurídica de autarquia e autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. É uma instituição de educação superior, básica e profissional, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, composta por conhecimentos científicos, técnicos e tecnológicos a ideais pedagógicos de fundamentação histórico-crítica.

O IFRN possui estrutura multi*Campus*, está sediado na Reitoria, localizada na Rua Dr. Nilo Bezerra Ramalho, nº 1692, Tirol, Natal-RN. Considerando o ano de 2011 como referência, possui dezenove *Campi* (Apodi, Caicó, Canguaretama, Ceará-Mirim, Currais Novos, Educação a Distância, Ipanguaçu, João Câmara, Macau, Mossoró, Natal-Central, Natal-Cidade Alta, Natal-Zona Norte, Nova Cruz, Parnamirim, Pau dos Ferros, Santa Cruz, São Gonçalo do Amarante e São Paulo do Potengi).

Para o presente trabalho, o *Campus* em estudo é o São Paulo do Potengi (SPP). O IFRN – SPP compõe a terceira fase de expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. No dia 2 de outubro de 2013, o

IFRN - SPP foi inaugurado pela então presidenta, Dilma Rousseff, juntamente com outros *Campi* em solenidade na cidade de Ceará - Mirim, onde também existe um *Campus* em expansão.

Conforme pesquisa documental, o *Campus* IFRN - SPP possui localização estratégica, uma vez que é próxima à capital, Natal, aproximadamente, 73 km, estando assim, localizado no território do Potengi, que é uma região composta por 11 municípios; são eles: Barcelona, Bom Jesus, Ielmo Marinho, Lagoa de Velhos, Riachuelo, Santa Maria, São Paulo do Potengi, São Pedro, São Tomé, Senador Elói de Souza e Ruy Barbosa. Abrange uma área de atendimento de 2.787,00 Km² com uma população total de 82.277 habitantes, segundo dados disponibilizados no site do próprio IFRN – SPP.

De acordo com dados fornecidos pela Coordenação de Gestão de Pessoas (COGPE) do IFRN – *Campus* SPP e de análise documental, o foco de atuação do IFRN – SPP é nas áreas de Construção Civil e Meio Ambiente; podendo ofertar cursos nas modalidades do ensino médio, subsequente, ProEJA, EaD e, em alguns casos, graduação. A instituição tem capacidade para atender 1200 alunos e 120 servidores, entre professores e técnicos administrativos. Também desenvolverá ações de extensão e pesquisa que contribuam para o desenvolvimento social e econômico da região, integrando as ações do *Campus* à sociedade e comunidade local. Atualmente, existem 46 servidores, dos quais 30 são técnicos – administrativos e 16 são docentes.

O organograma contendo as funções táticas e estratégicas exercidas pelos gestores está disponível em anexo.

Nesse sentido, faz-se necessário definir quem são os gestores para a presente pesquisa no *Campus* IFRN – SPP. Consideram-se gestores todos os servidores responsáveis por coordenações e setores de unidade, inclusive o Diretor – Geral da instituição pesquisada. Desse modo, segundo o regimento interno da reitoria do IFRN aprovado pela Resolução nº. 17/2011-CONSUP/IFRN, de 01/07/2011, o IFRN – SPP possui a seguinte estrutura administrativa: Direção Geral (DG), Coordenação de Tecnologia da Informação (CTI), Coordenação de Gestão de Pessoas (COGPE), Coordenadoria de Comunicação Social e Eventos (COCSEV), Diretoria Acadêmica (DIAC), Diretoria de Administração (DIAD), Coordenação de Laboratórios (COLAB), Secretaria Acadêmica (SEAC), Coordenação de Apoio Acadêmico (COAPAC); Coordenação de Administração Escolar (COADES),

Coordenação de Multimeios (COMULT), Coordenação de Pesquisa e Inovação (COPEIN), Coordenação de Extensão (COEX), Coordenação de Atividades Estudantis (COAES), Diretoria de Administração (DIAD), Coordenação de Serviços Gerais e Manutenção (COSGEM), Coordenação de Material e Patrimônio (COMPAT), Coordenação de Finanças e Contratos (COFINC).

É válido salientar que dentre os cargos mencionados acima, no período em que foi realizada a pesquisa (julho a agosto de 2014), dezessete estão ocupados e dois estão vagos, que são **os cargos de** Coordenador de Apoio Acadêmico (COAPAC - SPP) e Coordenador de Multimeios (COMULT - SPP).

Abaixo seguem as atribuições de cada coordenação presente na referida estrutura administrativa, conforme Regimento Interno do IFRN de 2011:

Direção Geral – É competência do DG assinar certificados, históricos e diplomas dos estudantes juntamente com o Reitor. Assinar editais para contratação de professores substitutos; definir, mediante proposição do(s) Colegiado(s) do(a) Diretoria(s) Acadêmica(s) do *Campus*, as vagas para ingresso de estudantes; celebrar acordos, convênios, contratos e outros instrumentos jurídicos com entidades públicas e privadas, no âmbito de atuação do *Campus*. É o diretor que coordena o planejamento, bem como exerce a função de ordenador de despesas do *Campus*, de forma delegada e solidária com o Reitor; designa e dispensa dirigentes em relação ao exercício de funções gratificadas; exerce delegação de poderes e atribuições outorgados pelo Reitor; expede portarias, constitui comissões e exerce o poder de disciplina, no âmbito do *Campus*. O DG também é o gestor do *Campus*, compreendendo todas as dimensões da área de sua atuação, em consonância com os princípios, políticas, diretrizes e planos institucionais; é gestor e presidente do Conselho Escolar, com direito a voto de qualidade, além de coordenar o Colégio Gestor do *Campus*; presidir, na ausência do Reitor ou do seu representante legal, as solenidades de conclusão de cursos técnicos e/ou de educação continuada; o DG representa o *Campus* do IFRN em juízo ou fora dele; zela pelo cumprimento das leis e normas, das decisões legais superiores, bem como pelo bom desempenho das atividades do *Campus*; e ainda desenvolve outras atividades inerentes ao cargo ou que lhe sejam atribuídas pelo Reitor.

Diretor Acadêmico – É competência da DIAC acompanhar a realização das atividades previstas no calendário acadêmico; acompanhar as atividades dos setores vinculados administrativamente à Diretoria; acompanhar e avaliar as

atividades e o desempenho dos servidores da Diretoria; autorizar os pedidos de substituição, antecipação e reposição de aulas; analisar e propor à Direção-Geral do *Campus* a oferta de vagas para discentes e docentes; articular a realização da Avaliação das Condições de Ensino e Avaliação Institucional no âmbito da Diretoria. O Diretor acadêmico articula o planejamento da compra e manutenção dos equipamentos da Diretoria; colabora com o planejamento de eventos técnico-científicos, culturais e desportivos promovidos pelo *Campus*; assina documentos relativos à vida acadêmica dos estudantes no âmbito da Diretoria; colabora com a Coordenação de Extensão do *Campus* na programação e execução de estágios e no acompanhamento de egressos; colabora com informações que possibilitem a atualização da Biblioteca e dos recursos de tecnologia da informação e comunicação para desenvolvimento do ensino; coordena a elaboração, execução, acompanhamento e avaliação do Plano de Ação anual da Diretoria, a partir das diretrizes estabelecidas no Projeto Político-Pedagógico da Instituição e no Plano de Desenvolvimento Institucional; coordena conjuntamente com a equipe de gestores e equipe técnico-pedagógica as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do processo ensino-aprendizagem; coordena o desenvolvimento de projetos, programas e ações de educação à distância no *Campus*; coordena o planejamento das atividades e distribuição da carga horária docente; coordena o planejamento e a execução da programação de aulas de campo e visitas técnicas; coordena, acompanha e avalia a execução do Projeto Político Pedagógico Institucional no âmbito da Diretoria; elabora o planejamento estratégico do ensino, incluindo ofertas educacionais, capacitação e contratação de professores e utilização de ambientes acadêmicos; é esse gestor o responsável por manter frequente contato com escolas públicas, instituições de ensino superior, secretarias de educação e outras entidades, em assuntos que se referem à educação, em articulação com a coordenação de extensão, mantém permanentemente atualizado com relação à dinâmica do mundo de trabalho em geral e em sua área, em particular, otimizando assim a interação com o mundo do trabalho; organiza e mantém atualizado o catálogo de oferta de cursos vinculados à Diretoria; organiza, em conjunto com a Coordenação de Apoio Acadêmico, a distribuição dos ambientes acadêmicos e horários de utilização pelas turmas, além de participar na elaboração das políticas educacionais juntamente com a Pró-Reitoria de Ensino; participa, juntamente com a Coordenação de Extensão do *Campus*, da realização de estudos

de mercado voltados para a adequação e ampliação de projetos e programas de extensão e da oferta de cursos de formação inicial e continuada; planeja e acompanha a capacitação dos docentes e técnico-administrativos vinculados à Diretoria; planeja e acompanha os processos de autorização de funcionamento e de (renovação de) reconhecimento dos cursos vinculados à Diretoria; fomenta a criação e potencializa o desenvolvimento de núcleos produtivos e de pesquisa, em articulação com a coordenação de pesquisa; preside o Conselho de Classe; propõe à Direção-Geral do *Campus* o calendário acadêmico do *Campus* com base nas especificidades locais e diretrizes da Pró-reitoria de Ensino; supervisiona a alimentação e manutenção (atualização) dos dados dos sistemas de registros acadêmicos institucionais e do MEC no âmbito da Diretoria; articula junto aos professores das respectivas áreas a participação do *Campus* nas olimpíadas de conhecimento e desempenha outras atividades correlatas e/ou afins.

Coordenação de Gestão de Pessoas: Compete ao referido coordenador supervisionar o acompanhamento da frequência e manter atualizados os registros funcionais e financeiros dos servidores; acompanhar, avaliar e executar os processos de progressão funcional; apoiar e desenvolver atividades integradas com a Diretoria de Gestão de Pessoas; catalogar a legislação relacionada às pessoas e encarregar-se de sua divulgação no âmbito do *Campus*; controlar e acompanhar programas de concessão de auxílio-transporte, auxílio-pré-escolar, saúde suplementar e auxílio-alimentação; controlar e manter atualizados os registros referentes à lotação do pessoal e progressão funcional dos servidores, bem como a movimentação no âmbito do *Campus*; efetuar os registros e manter atualizados, nos assentamentos funcionais, os documentos exigidos na legislação vigente, controlando férias, licenças e outros afastamentos dos servidores gerando dados para a elaboração da folha de pagamento de pessoal; examinar, emitir pareceres e prestar informações em processos que envolvam matéria relativa à legislação de pessoal; executar e acompanhar, junto ao sistema SIAPE, a folha de pagamento mensal; manter atualizados quadros e dados estatísticos relativos a docentes e técnico-administrativos do *Campus*; participar na seleção de pessoal para o provimento de cargos; supervisionar, controlar e acompanhar as atividades na área de administração de pessoal e capacitação de recursos humanos e desempenhar outras atividades correlatas e/ou afins.

Diretoria de Administração: o Diretor de Administração acompanha, gerencia e controla a dotação orçamentária; acompanha, supervisiona e formula políticas na área de gestão; assessora o Diretor-Geral em questões inerentes a sua área de atuação; atua na elaboração e execução do planejamento das atividades administrativas do *Campus*; dirige, orienta, coordena as atividades das unidades que lhe são subordinadas. A DIAD é responsável por elaborar relatórios e avaliar os resultados obtidos na realização de projetos e atividades; emitir parecer conclusivo sobre as contas anuais da Instituição; planejar, coordenar e avaliar a execução das atividades administrativas do *Campus*; planeja, juntamente com as demais unidades administrativas do *Campus*, a contratação de serviços e aquisição de materiais; propor ao Diretor-Geral a adoção de medidas com vistas a racionalizar recursos e/ou melhorar a eficiência de técnicas e métodos de trabalho utilizados no *Campus*; responsabilizar-se pela coordenação dos relatórios de desempenho de serviços das unidades subordinadas; responsabilizar-se pela gestão de materiais, contábil, financeira, patrimonial e de serviços gerais do *Campus*; zelar pelo controle dos bens móveis, da segurança institucional e pela manutenção do imóvel e desempenhar outras atividades correlatas e/ou afins.

Coordenação de Serviços Gerais e Manutenção: É competência da COSEM acompanhar e fiscalizar o cumprimento de contratos celebrados pela Instituição; atuar junto à administração para o atendimento das demandas relacionadas a projetos e obras civis, bem como coordenar, fiscalizar ou executar as atividades de manutenção, no âmbito do *Campus*; controlar e supervisionar as atividades de limpeza no âmbito do *Campus*; coordenar e executar as atividades da área de manutenção geral e limpeza do *Campus* para consecução dos objetivos propostos; coordenar e executar as atividades das áreas de segurança e vigilância, com vistas a garantir a segurança das pessoas e de bens da Instituição; coordenar e executar as atividades das áreas de transporte e comunicação e arquivo do *Campus*; disponibilizar veículo oficial com motorista para transporte de pessoas em serviço e de materiais; emitir relatório das atividades desenvolvidas; executar atividades relacionadas à recepção e encaminhamento do público que procure o *Campus*, por meio dos serviços de vigilância e portaria; executar manutenção das instalações elétricas, hidráulicas e do imóvel em geral; executar serviços de manutenção preventiva e corretiva em máquinas, equipamentos e mobiliários; inspecionar os ambientes do *Campus*, com vista a mantê-los limpos e em boas condições

higiênicas; realizar atividades de ajardinamento das áreas verdes do *Campus*; registrar, em livro próprio, as ocorrências verificadas durante o trabalho; responsabilizar-se pela limpeza e manutenção da frota e desempenhar outras atividades correlatas e/ou afins.

Coordenação de Tecnologia da Informação: é competência deste coordenador apoiar e supervisionar os setores administrativos do *Campus* relativamente aos equipamentos da área de informática; colaborar com a Diretoria de Gestão de Tecnologia da Informação; implantar, controlar e orientar a aplicação e uso de softwares existentes no *Campus*; executar as diretrizes de gestão de tecnologia da informação; propor e executar a política de informatização administrativa; responsabilizar-se pela administração da rede do *Campus*; responsabilizar-se pela manutenção e o bom funcionamento dos equipamentos e sistemas de informática do *Campus* e desempenhar outras atividades correlatas e/ou afins.

Coordenação de Comunicação Social e eventos: Esse coordenador tem como competências editar as publicações produzidas e executar a assessoria jornalística do *Campus*; elaborar informativos sobre os temas internos, incluindo eventos previstos no calendário cultural do *Campus*; manter atualizada a página web do *Campus*; planejar, organizar, registrar e divulgar, em conjunto com os demais setores, os eventos do *Campus*, bem como preparar a infraestrutura necessária para a realização destes; promover a permanente divulgação das ações institucionais através das variadas formas de mídia; responsabilizar-se pelo cerimonial e organização dos eventos da Direção-Geral do *Campus* e desempenhar outras atividades correlatas e/ou afins.

Coordenador de Finanças e Contratos: Compete a esse coordenador analisar balancetes mensais, balanços patrimoniais, orçamentários, financeiros e das variações; analisar os processos de despesas e proceder à emissão de notas de empenhos, ordens bancárias e outros documentos correlatos; avaliar os pedidos de solicitação de contratação de serviços; coordenar e executar as atividades da área de contabilidade e finanças, visando atender os objetivos da Instituição; efetuar a execução orçamentária e as alterações do orçamento; elaborar e controlar os processos de prestações de contas; elaborar quadros demonstrativos de variação da receita e despesa; executar a operacionalização dos sistemas contábeis e financeiros, observada a legislação vigente; executar atividades de escrituração e

controle contábil dos atos e fatos administrativos; executar, divulgar, coordenar e controlar os registros cadastrais e de contratos e convênios; levantar dados estatísticos e elaborar quadros de natureza contábil com informações gerenciais; manter atualizado o cadastro de fornecedores de produtos e serviços; manter documentos contábeis e financeiros, convenientemente arquivados; organizar o processo de Tomada de Contas do Ordenador de Despesas, na forma da legislação pertinente; proceder à liquidação de despesas e efetuar pagamentos; registrar as Tomadas de Contas dos responsáveis pelos bens do *Campus*; avaliar e instruir os processos de solicitação de contratação de serviços; colaborar com a Diretoria de Administração nas atividades referentes às ações no âmbito da área de contratos do *Campus*; executar, divulgar, coordenar e controlar os registros cadastrais dos contratos; obter e manter atualizados dados, em articulações com os outros órgãos do *Campus*, para garantir eficácia na execução de contratos; publicar e efetuar os registros legais relativos aos contratos firmados pelo *Campus*; colher as assinaturas dos contratos e fazer a devida distribuição das vias aos setores competentes e desempenhar outras atividades correlatas e/ou afins.

Coordenação de Apoio Acadêmico: compete a este coordenador acompanhar e emitir relatórios relacionados à substituição, antecipação e reposição de aulas, bem como às atividades dos Centros de Aprendizagem; aplicar medidas disciplinares dentro da sua competência notificando a Diretoria Acadêmica; auxiliar na organização e realização das olimpíadas de conhecimento; atuar como ouvidor junto aos discentes; coordenar a comissão de processos seletivos do *Campus*; coordenar a formação de grupos de professores por disciplina para escolha do livro didático, bem como o acompanhamento de todo o processo até o recebimento e distribuição dos volumes; coordenar a realização de atividades acadêmicas de caráter artístico-cultural e desportivo; dar suporte ao desenvolvimento de projetos, programas e ações de educação à distância no *Campus* além de desempenhar outras atividades correlatas e/ou afins.

Coordenação de Administração Escolar: compete ao coordenador de administração escolar controlar a distribuição do material de expediente para os professores; coordenar a utilização dos espaços físicos acadêmicos que estejam no âmbito de sua competência, colaborando com a Coordenação de Serviços Gerais na manutenção e limpeza; acompanhar e auxiliar a realização de atividades artístico-culturais e desportivas; fazer o registro de ocorrências diárias relativas aos

estudantes e encaminhar para o Diretor Acadêmico; acompanhar e registrar as atividades dos Centros de Aprendizagem e encaminhar para o Diretor Acadêmico; zelar pelo cumprimento das normas disciplinares e pelo uso do fardamento além de desempenhar outras atividades correlatas e/ou afins.

Secretaria acadêmica: compete coordenar a alimentação e manutenção de dados estatísticos nos sistemas gerenciais relativos aos estudantes da Diretoria Acadêmica; coordenar a execução do processo de matrícula dos estudantes; coordenar as atividades administrativas da Diretoria Acadêmica; efetuar os registros, processar dados, emitir documentação, preparar e informar processos relativos à vida do corpo discente; instruir os processos relativos à execução das aulas de campo, bem como desenvolver ações administrativas necessárias a sua realização; emitir e registrar certificados de cursos de qualificação profissional ofertados pela Diretoria Acadêmica; efetuar a solicitação de expedição de certificados e diplomas de cursos ofertados pela Diretoria Acadêmica, exceto os de qualificação profissional; organizar e manter atualizado o cadastro dos servidores vinculados à Diretoria Acadêmica; organizar e manter todo o arquivo ativo e passivo referente à vida escolar dos estudantes vinculados à Diretoria Acadêmica; verificar a integralização das disciplinas constantes das matrizes curriculares para a expedição de certificados e/ou diplomas, além de desempenhar outras atividades correlatas e/ou afins.

Coordenação de Extensão: compete a este coordenador planejar e executar as ações dos programas, projetos e atividades de extensão; estabelecer parcerias com instituições públicas, empresas privadas ou de economia mista, organizações sociais e com a comunidade regional; atuar, em articulação com a Diretoria Acadêmica, para obtenção de estágios, bem como realizar estudos e levantamentos sobre o mercado de trabalho, com vistas a uma atualização contínua do currículo; diagnosticar, planejar, realizar e avaliar, juntamente com a Diretoria Acadêmica, cursos de Formação Inicial e Continuada de Trabalhadores; incentivar cultura de relações internacionais no âmbito do *Campus*; divulgar os projetos e atividades desenvolvidas pelo *Campus* junto à comunidade; disseminar a cultura da extensão no âmbito do *Campus* e seu entorno; fazer o encaminhamento e o acompanhamento de alunos para estágios; promover o acompanhamento dos egressos, visando à atualização contínua dos currículos; inserir no sistema acadêmico os dados referentes a estágios, além de desempenhar outras atividades correlatas e/ou afins.

Coordenação de Pesquisa e Inovação: é competência deste coordenador acompanhar, supervisionar e avaliar a execução de planos e projetos nas áreas de pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica, propiciando ainda a socialização da pesquisa desenvolvida no âmbito do *Campus*; coordenar programas de iniciação científica e tecnológica; elaborar projetos e relatórios relacionados à área de atuação; estruturar e controlar as políticas na área de pesquisa e inovação no *Campus*, garantindo a integração dessas com o desenvolvimento do ensino e a extensão; promover ações de intercâmbio e captação de recursos com instituições e empresas na área de fomento à pesquisa, ciência e tecnologia e da inovação tecnológica; disseminar a cultura de pesquisa e inovação no âmbito do *Campus* e seu entorno, além de desempenhar outras atividades correlatas e/ou afins.

Coordenação de Materiais e Patrimônio: é competência deste coordenador armazenar devidamente, codificando e classificando todo material adquirido pela instituição; controlar a movimentação e registrar toda e qualquer cessão, alienação, permuta ou baixa de material permanente e/ou equipamentos, bem como da entrada de materiais na Instituição; controlar o estoque de material e elaborar inventários dos materiais e dos bens patrimoniais; coordenar e executar as atividades da área de recebimento, controle e distribuição dos materiais e equipamentos, visando dotar de meios materiais as diversas unidades do *Campus*; acompanhar as atividades da Comissão de levantamento dos bens móveis, na elaboração do inventário anual dos materiais permanentes e equipamentos do *Campus*; elaborar movimento mensal do Almoxarifado e o envio do mesmo para os registros contábeis competentes; fazer a conferência e a verificação do material adquirido, à luz da especificação solicitada no processo licitatório e empenho da despesa; manter em arquivo termos de responsabilidade atualizados e devidamente assinados; realizar vistorias em materiais permanentes e equipamentos, objetivando o controle, bem como a manutenção e/ou recuperação; preparação de processos de solicitações de materiais de uso comum nas diversas unidades da Instituição; receber as requisições de material de consumo e permanente, fazendo o devido atendimento, além de desempenhar outras atividades correlatas e/ou afins.

Coordenação de Laboratórios: compete a este coordenador assumir o apoio logístico e administrativo dos laboratórios, de acordo com as demandas e em parceria com o Diretor Acadêmico e os Coordenadores de Curso; participar, quando necessário, do planejamento das aulas, ajustando o funcionamento do laboratório de

forma a garantir agilidade no atendimento a docentes e discentes; planejar e acompanhar a utilização dos laboratórios e o desenvolvimento de atividades específicas dos laboratórios; planejar e coordenar as atividades dos tutores e estagiários nos laboratórios; planejar e solicitar a compra de equipamentos e materiais para os laboratórios; realizar o controle de empréstimos de equipamentos e materiais dos laboratórios; responsabilizar-se por todo patrimônio dos laboratórios; solicitar a manutenção de equipamentos e serviços nos laboratórios; verificar o cumprimento das normas disciplinares e de segurança dos laboratórios, além de desempenhar outras atividades correlatas e/ou afins.

Coordenação de Atividades Estudantis: é competência desta coordenação colaborar com a Diretoria de Gestão de Atividades Estudantis na elaboração e na execução da política de assistência estudantil institucional, no âmbito do *Campus* ; coordenar as equipes de Serviço Social, Psicologia, Saúde e Nutrição, no sentido de promover a integração das ações institucionais de assistência ao estudante no âmbito do *Campus*, a partir de dados sistematizados pelos referidos setores através do atendimento e acompanhamento ao discente; elaborar, juntamente com as equipes, relatórios periódicos relativos aos serviços, programas e projetos de assistência estudantil implementados no *Campus*; interagir com as representações estudantis no sentido de manter a unidade administrativa atualizada com relação às demandas dos estudantes; realizar avaliação e acompanhamento da execução da política de assistência estudantil institucional no âmbito do *Campus*, além de desempenhar outras atividades correlatas e/ou afins.

Coordenação de Multimeios: é competência deste coordenador colaborar com a Diretoria de Gestão de Atividades Estudantis na elaboração e na execução da política de assistência estudantil institucional, no âmbito do *Campus* ; coordenar as equipes de Serviço Social, Psicologia, Saúde e Nutrição, no sentido de promover a integração das ações institucionais de assistência ao estudante no âmbito do *Campus*, a partir de dados sistematizados pelos referidos setores através do atendimento e acompanhamento ao discente; elaborar, juntamente com as equipes, relatórios periódicos relativos aos serviços, programas e projetos de assistência estudantil implementados no *Campus*; interagir com as representações estudantis no sentido de manter a unidade administrativa atualizada com relação às demandas dos estudantes; realizar avaliação e acompanhamento da execução da política de assistência estudantil institucional no âmbito do *Campus*, além de desempenhar

outras atividades correlatas e/ou afins.

A seguir detalhamento que contempla uma explicação de como os dados foram coletados e analisados.

4.1.1 Detalhando a coleta de dados

A pesquisa faz um estudo comparativo entre as cinco disciplinas de Peter Senge e as atividades desenvolvidas no IFRN – SPP. Desse modo, cada uma das cinco disciplinas foram analisadas tendo como base algumas variáveis que buscam caracterizar a instituição estudada e a organização que aprende. Essas variáveis são baseadas na literatura consultada (SENGE, 2012). O quadro 2 apresenta as cinco disciplinas e as variáveis correspondentes, conforme as vinte questões presentes no questionário aplicado aos gestores (APÊNDICE A).

Quadro 2 - Distribuição das variáveis por questões e disciplinas correspondentes

Disciplinas	Variáveis analisadas /Questões
Domínio Pessoal	Competências
	1,2
	Metas Individuais
	3,4
Modelos Mentais	Reflexão e Diálogo
	5,6
	Inovação
	7,8
Visão Compartilhada	Estratégias
	9,10
	Comunicação Interna
	11,12
Aprendizagem em Equipe	Habilidade em Equipe
	13,14
	Disseminação do Conhecimento
	15,16
Pensamento Sistêmico	Aprendizagem
	17,18
	Competência Interdisciplinar
	19,20

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2007, p. 110).

A coleta dos dados realizou-se de julho a agosto de 2014. Conforme afirmado anteriormente, para atingir os objetivos utilizou-se um questionário e um roteiro de

entrevista. Desse modo, o questionário foi utilizado para que fosse respondido um número maior de questões acerca do tema em estudo, também para concretizar a realização da pesquisa, tendo em vista ser o IFRN – SPP um *Campus* do interior e por isso, nem todos os gestores residem na cidade em que trabalham. As entrevistas foram escolhidas a fim de que fosse possível um maior embasamento para as conclusões finais, uma vez que seriam esclarecidas possíveis dúvidas, além de possibilitar uma melhor explanação por parte dos sujeitos.

De acordo com Gil (2008, p. 121), o questionário pode ser conceituado como a técnica de investigação que é composta por um conjunto de questões submetidas a pessoas com a finalidade de se conseguir informações como: conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.

O questionário foi organizado em duas partes, a primeira apresenta um levantamento de dados pessoais e profissionais, enquanto que a segunda é composta por vinte questões, divididas por seções que representam as variáveis por disciplinas. Conforme se observa no Quadro 3.

Quadro 3 - Distribuição das variáveis por disciplinas no questionário

DOMÍNIO PESSOAL	
Competências	1) Suponha que o(a) senhor(a) possui diploma de doutorado compatível com a área em que é responsável, qual seu posicionamento? 2) Como o(a) senhor(a) se define como gestor?
Metas Individuais	3) Quando é preciso decidir algo de nível arriscado, como costuma proceder? 4) Como o(a) senhor(a) lida com críticas ao seu trabalho como gestor?
MODELOS MENTAIS	
Reflexão e Diálogo	5) O(a) senhor(a) se identifica com a frase: “Eu possuo ideias e valores e gosto de decidir conforme o que penso”? 6) Quando o(a) senhor(a) sugere uma ideia, qual a sua expectativa?
Inovação	7) Suponha que vai mudar toda a equipe que o(a) senhor(a) estava acostumado a trabalhar, o que o(a) senhor(a) pensa? 8) O que o(a) senhor(a) pensa sobre sempre inovar em seu trabalho?
VISÃO COMPARTILHADA	
Estratégias	9) Suponha que o(a) senhor(a) convoca todos da sua equipe para uma reunião, uma decisão importante precisa ser tomada, mas cada um sugere opiniões diferentes, nesse caso o(a) senhor(a): 10) O(a) senhor(a), gestor, conhece o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) do IFRN?
Comunicação Interna	11) Na maioria das reuniões com a equipe, o(a) senhor(a) pensa que: 12) Como a sua equipe se sente na sua gestão?
APRENDIZAGEM EM EQUIPE	
Habilidade em Equipe	13) Qual o melhor momento para contatar o superior imediato: 14) Com relação aos demais setores, o(a) senhor(a):
Disseminação do Conhecimento	15) O(a) senhor(a), enquanto gestor, procura fazer reuniões a fim de trocar conhecimentos para que possam aprender uns com os outros? 16) Acerca da comunicação, o(a) senhor(a) se considera um gestor:
PENSAMENTO SISTÊMICO	
Aprendizagem	17) O(a) senhor(a), quanto gestor, enxerga uma cultura que estimula a inovação no <i>Campus</i> IFRN – SPP? 18) Os cursos de capacitação para os servidores são condizentes com o perfil do IFRN- SPP?
Competência Interdisciplinar	19) Quando existe um problema a nível institucional, como o(a) senhor(a) se comporta quanto gestor? 20) Como o gestor deve se portar com relação aos objetivos organizacionais?

Fonte: Elaborado a partir de Senge (2012)

Essa pesquisa teve como universo o IFRN – SPP, e como sujeitos os gestores do referido *Campus*, tendo em vista que esses profissionais compõem o nível estratégico ou tático na organização, sendo, portanto, possíveis responsáveis por disseminar ou não uma cultura aprendente. Responderam ao questionário 17 gestores, incluindo o Diretor – Geral, dos quais 13 são técnicos – administrativos e 04 professores, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Relação das funções desempenhadas pelos gestores do IFRN - SPP

INÍCIO DA FUNÇÃO	LOCAL	FUNÇÃO	SERVIDOR
06/02/2014	COGPE/SPP	Coordenador de gestão de pessoas	Técnico
08/04/2014	CTI/SPP	Coordenador de Tec. Da Informação	Técnico
22/07/2013	DIAD/SPP	Diretor de Administração	Técnico
11/04/2014	COADES/SPP	Coordenador de Administração escolar	Técnico
14/05/2013	DG/SPP	Diretor-Geral	Professor
30/12/2013	SEAC/SPP	Coordenador de Secretaria Acadêmica	Técnico
30/07/2014	COSGEM/SPP	Coordenador de Serviços Gerais e Manutenção	Técnico
03/08/2014	COLAB/SPP	Coordenação de Laboratórios	Professor
01/02/2014	GABIN/SPP	Chefe de Gabinete	Técnico
06/06/2014	COCSEV/SPP	Coordenador de Comunicação Social e Eventos	Técnico
11/08/2014	COEX/SPP	Coordenador de Extensão	Técnico
08/05/2014	COAES/SPP	Coordenação de Assistência Estudantil	Técnico
11/08/2014	Coordenação do Curso de Técnico em Edificações	Coordenação do Curso de Técnico em Edificações	Técnico
31/12/2013	DIAC/SPP	Diretor Acadêmico	Professor
30/12/2013	COMPAT/SPP	Coordenador de Almoxarifado e Patrimônio	Técnico
06/02/2014	COFINC/SPP	Coordenador de Finanças e Contratos	Técnico
11/08/2014	COPEIN/SPP	Coordenador de Pesquisa e Inovação	Professor

Fonte: COGPE/IFRN – *Campus* SPP (2014)

Os dados foram coletados pessoalmente, em sua maioria, apesar de alguns coletados via *e-mail*, para que a pesquisa não fosse comprometida devido a alguns gestores estarem em período de férias, afastamento, ou não estarem no dia da entrevista e aplicação do questionário.

As informações seguintes referentes ao perfil dos gestores do IFRN – *Campus SPP* foram levantados através de questionário sociodemográfico (APÊNDICE A) e também juntamente com a COGPE do Instituto.

No que se refere à distribuição dos entrevistados conforme o sexo, os homens representam maioria, pois dos 17 entrevistados, 5 são mulheres e 12 homens, que em termos percentuais seria 70,59%, enquanto que as mulheres 29,41%.

Os entrevistados possuem um perfil bem jovem, pois dos 17 gestores, 12 possuem menos de 40 anos e apenas 1 gestor possui entre 51 a 61 anos. Esse dado poderia influenciar no que concerne à inovação, se for considerado que os gestores mais jovens são mais propensos a uma gestão inovadora. Senge (2012) menciona que as pessoas precisam enxergar sua conectividade com o mundo, pois conforme as pessoas envelhecem, perdem a velocidade para as descobertas. Permanecem na zona de conforto e tornam-se difíceis novas formas de enxergar o mundo.

Com relação à escolaridade dos entrevistados, 4 servidores possuem apenas ensino médio; mas a maioria apresenta escolaridade de nível superior e pós-graduação. É válido destacar que dos servidores que possuem nível superior, 4 possuem diploma de doutorado e 3 mestrado. É de suma importância para uma instituição na área da educação que seus gestores sejam profissionais qualificados, principalmente para que tenha condições de ser considerada uma organização aprendente.

No que se refere à função que os gestores ocupam, 76,5% atuam como coordenadores, enquanto 17,6% ocupam cargos de direção, apenas 5,9% atuam como chefes. Esse dado é interessante porque o nível hierárquico pode influenciar no processo de tomada de decisão, por exemplo. Além da função que ocupa é importante saber a quanto tempo o gestor está no cargo atual, pois com esse dado poderemos analisar se a resposta desse dado implicará se a resposta dele foi influenciada pela experiência ou ausência de experiência.

Os dados obtidos com a aplicação do questionário e com as entrevistas foram analisados em 3 etapas: 1) A prática dos gestores e sua relação com as disciplinas da organização que aprende; 2) Dificuldades encontradas pelos gestores e 3) Desenvolvimento organizacional do IFRN: estratégias aprendentes.

Foram utilizadas análises qualitativas e quantitativas. As perguntas do questionário referente às cinco disciplinas apresentam quatro possibilidades de resposta. Foram considerados os seguintes valores às respostas:

- a) 3 (três), para aquela resposta que mais se aproximava da resposta conceitual;
- b) 2 (dois), para aquela que ficava numa posição intermediária;
- c) 1 (um), para aquela que mais se distanciava da proposta conceitual; e
- d) 0 (zero), para aquela que constava “Nenhuma das Respostas Anteriores”.

Esses valores foram definidos utilizando como base o conceito de média ponderada, que segundo Spiegel (1985, p. 55), essa média é utilizada quando os elementos constantes do rol têm importâncias diferentes, desse modo, há a necessidade de, antes, ajustar os valores do rol de acordo com suas respectivas importâncias. Essas “importâncias diferentes” são denominadas pelo autor como fatores de ponderação ou pesos. Essa média considera quanto cada valor é mais confiável ou mais frequente no conjunto de dados. A seguir fórmula da média ponderada:

$$\underline{M_p = \frac{X_1.f_1 + X_2.f_2 + \dots + X_n.f_n}{f_1 + f_2 + \dots + f_n}}$$

$$f_1 + f_2 + \dots + f_n$$

Adaptando para a pesquisa:

$$M_p = \frac{(S_1 . P_1 + S_2 . P_2 + \dots + S_n . P_n)}{17}$$

$$17$$

Onde,

Mp - Média Ponderada;

P – Peso, que representa o número de escolhas das alternativas

S - *Score* (0,1,2 ou 3)

17 – Somatório geral para as escolhas.

Com intuito de facilitar a compreensão, exemplifica-se como o cálculo foi realizado considerando a média ponderada na pesquisa. Destaca-se como exemplo as respostas dos gestores, que responderam a “Questão 1” referente à disciplina

“Domínio Pessoal”, considerando o *Score* definido (3, 2, 1 ou 0) e o peso, que pode ser de 0 a 17. Os dados estão representados no Quadro 5 a seguir:

Quadro 5 – Modelo para cálculo para as questões por disciplina

DOMÍNIO PESSOAL		
1) Suponha que o(a) senhor(a) possui diploma de doutorado compatível com a área em que é responsável, qual seu posicionamento?		
Alternativa	Score	Peso
() Sou o mais capacitado na área em que atuo, por isso, não pretendo estudar mais sobre a minha área	2	0
() Apesar de ter muita experiência nessa área, procuro sempre me atualizar a fim de aperfeiçoar o meu trabalho;	3	16
() As minhas atribuições não requerem muito estudo, não é um ambiente complexo.	1	0
() NRA.	0	1
Média Ponderada	2,94	

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Com a substituição dos dados contidos no Quadro 5 para a fórmula da média ponderada tem-se que:

$$M = \frac{(2 \cdot 0 + 3 \cdot 16 + 1 \cdot 0 + 0 \cdot 1)}{17}$$

$$M = \frac{(2 + 48 + 0 + 0)}{17}$$

$$M = 2,94$$

Na seção seguinte, abordam-se os resultados encontrados ao se relacionar a teoria defendida pelo Peter Senge (2012) e a dinâmica dos gestores do IFRN – SPP.

4.2 A prática dos gestores e sua relação com as disciplinas da organização que aprende

Utilizando os dados esclarecidos anteriormente, para a análise dos dados obtidos nos questionários foi utilizado um intervalo de três níveis distintos, conforme exposto:

- a) média entre 2,59 e 3,0: a variável mostrou alto grau de concordância com o modelo proposto;
- b) média entre 2,28 e 2,58: a variável mostrou médio grau de concordância com o modelo proposto;
- c) média entre 2,07 e 2,27: a variável mostrou baixo grau de concordância com o modelo proposto.

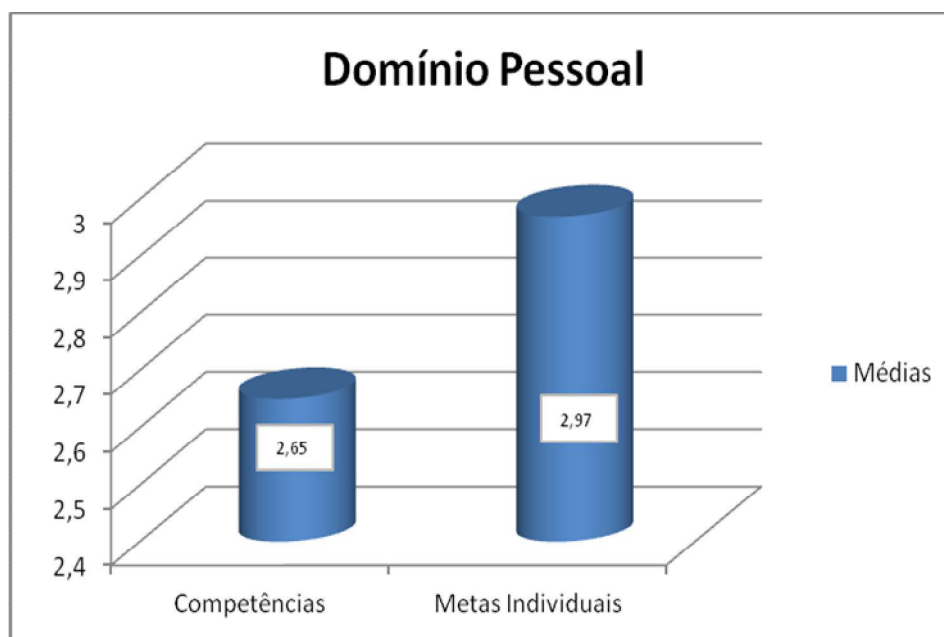
A classificação definida foi utilizada também por outros autores (FELÍCIO; VASCONCELOS, 2004; GONÇALVES, 2008; TERRA, 2000; VASCONCELOS, 2000). Os autores consideram que essa classificação facilita na visualização dos pontos que precisam ser melhores trabalhados na instituição pesquisada, na busca de se aproximar do modelo proposto.

A seguir, análise detalhada da prática dos gestores do IFRN – SPP e as cinco disciplinas de Peter Senge.

4.2.1 A prática dos gestores do IFRN – SPP e o Domínio Pessoal

A Figura 3 refere-se às variáveis referentes ao Domínio Pessoal, que são “Competências” e o “Aprendizado Pessoal”, que foram demonstradas nos Quadros 2 e 3.

Figura 3 - Resultado das variáveis do Domínio Pessoal



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

A variável “Metas Individuais” obteve maior média entre os respondentes, que foi de 2,97, o que representa 99% do total (média máxima – 3). Esse resultado sugere que uma maioria significativa dos gestores possui autocontrole emocional quando precisa tomar decisões de nível arriscado, para tanto, procuram decidir conjuntamente com a equipe de trabalho. Nesse sentido, Senge (2012) afirma que o domínio pessoal ocorre quando os gestores controlam os impulsos provocados por momentos de tensão no exercício da função, uma vez controladas as emoções, os indivíduos podem crescer como pessoa, mas essa mudança na vida pessoal repercute no contexto organizacional.

Com relação à variável “Competências”, 2,65 foi a média encontrada, que representa 88,33% do total. Desse modo, os gestores sabem que mesmo estando bem qualificados para o cargo, alguns possuem até mesmo diploma de doutorado na área em que atuam (23,5%), precisam se aperfeiçoar mais e contribuir ainda mais como gestores.

Os resultados para essa variável corroboram os obtidos por Felício e Vasconcelos (2004, p. 12) que encontrou 81,50%. Segundo o autor esse é um resultado bastante animador, devido às transformações rápidas e constantes que hoje determinam o mundo de trabalho e dos negócios e que fazem com que as

instituições de ensino superior precisem desenvolver um ambiente propício à criatividade, de forma a disseminar a cultura empreendedora.

Para Gonçalves (2008, p. 6), que na referida pesquisa encontrou maior média para essa variável que representou 79,20% esse “resultado sugere que grande parte dos empregados pesquisados considera-se criativo e competente, procurando continuamente expandir suas capacidades e habilidades individuais”, o que é ratificado por Senge (2012) que define o Domínio Pessoal como a disciplina do crescimento e aprendizado pessoais.

A média das variáveis do Domínio Pessoal foi de 2,81, que representa 93,67% próximas ao modelo proposto. Desse modo, as variáveis definidas para a primeira disciplina se adequaram em Alto Grau de Concordância com a proposta Conceitual. Portanto, quanto ao Domínio Pessoal, o IFRN- SPP foi considerado como uma instituição compatível com uma Organização que Aprende na perspectiva defendida por Peter Senge (2012).

A seguir detalhamento acerca das práticas dos gestores e a segunda disciplina, os modelos mentais.

4.2.2 A prática dos gestores do IFRN – SPP e os Modelos Mentais

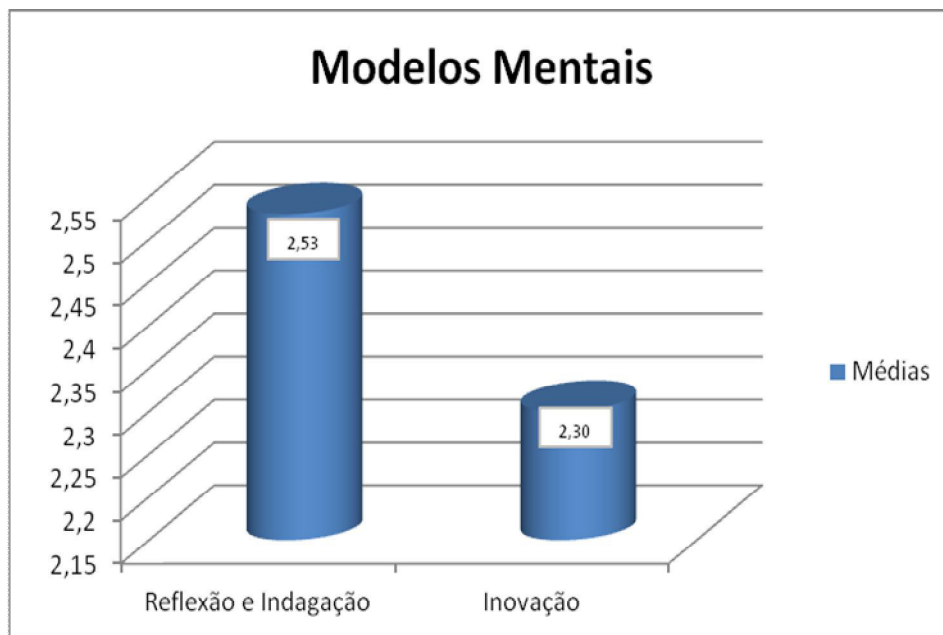
A Figura 4 representa os dados obtidos para as variáveis da disciplina Modelos Mentais. Conforme pode-se observar na Figura 4, Reflexão e Indagação obteve maior média 2,53, que representa 84,33% do total. Esse resultado significa que os gestores não se limitam às próprias ideias e valores para decidirem e aceitam as opiniões dos outros, mesmo que vão de encontro com as deles.

Nesse sentido, Senge (2012) menciona que os gestores precisam indagar tanto os próprios pensamentos quanto o de outras pessoas, para que não fiquem limitados a experimentação coletiva quanto a formas de pensamento e ainda que muitas pesquisas recentes mostram que a maioria de nossos modelos mentais é sistematicamente incorretos. O autor conclui que é necessário que os erros promovidos pelo que pensamos (modelos mentais) sejam superados e sejam implantadas “estruturas genéricas” utilizadas em toda a organização.

Os resultados obtidos por Felício e Vasconcelos (2004, p. 13) demonstraram essa variável como a maior média entre os respondentes, 82,00% do total. O autor argumenta que esse resultado demonstra que a maioria das pessoas que participou

da pesquisa considera que a referida instituição proporciona condições e incentiva reflexão e indagação, o que resulta, segundo o autor, em mudanças de valores, atitudes e comportamentos pessoais.

Figura 4 - Resultado das variáveis dos Modelos Mentais



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

A média encontrada para a variável “Inovação” foi de 2,30, que representa 76,67% do total. Esse resultado sugere que os gestores reconhecem a necessidade de inovação no trabalho, inclusive quando essa mudança significa trocar a equipe que o gestor já estava acostumado a trabalhar. Nesse contexto, Senge (2012) ratifica que a manutenção dos modelos mentais pode congelar organizações e setores em práticas obsoletas e impedirem a aprendizagem, entretanto, também afirma que a superação desses modelos mentais pode contribuir para acelerar a aprendizagem.

Gonçalves (2008, p. 8) em sua pesquisa identificou a variável Mudança na disciplina dos Modelos Mentais com maior média, representando 80% do total. O autor afirma que existe forte preocupação dos empregados respondentes quanto à sua capacidade de adaptar-se em função das mudanças aceleradas, priorizando a questão da mudança. Afirmou ainda que o resultado obtido revela que a instituição

objeto do estudo dele, prioriza e incentiva, constantemente, o surgimento de novas ideias por ela acreditar e valorizar as mudanças inovadoras.

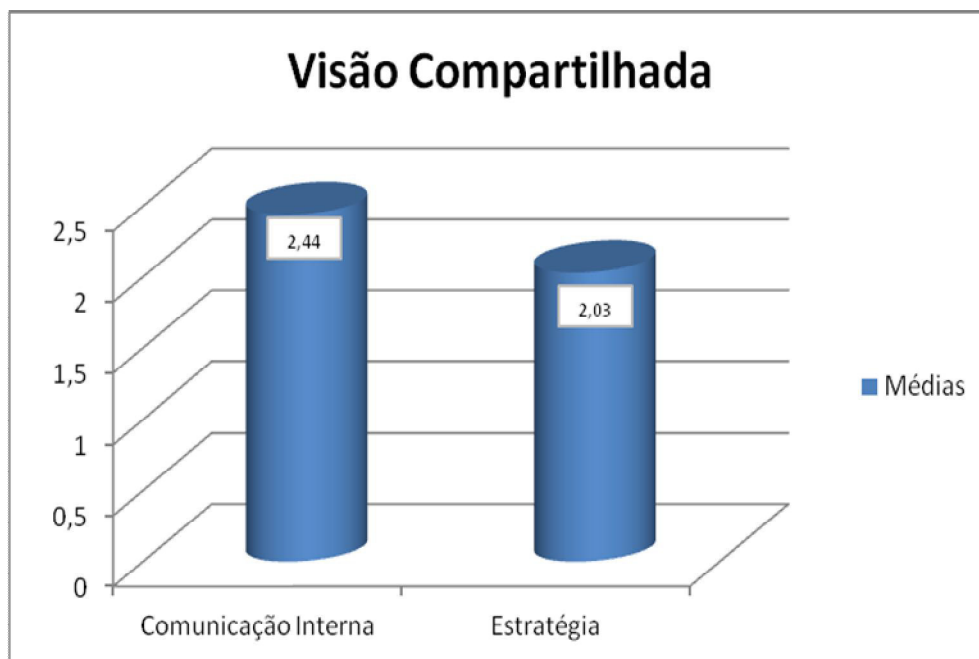
A média das variáveis dos Modelos Mentais foi de 2,41, que representa 80,33% próximas ao modelo proposto. Desse modo, as variáveis definidas para a segunda disciplina se adequaram em Médio Grau de Concordância com a proposta Conceitual. Portanto, quanto aos Modelos Mentais, o IFRN- SPP foi considerado como uma instituição compatível com uma Organização que Aprende na perspectiva defendida por Peter Senge (2012).

A seguir detalhamento acerca das práticas dos gestores e a terceira disciplina, Visão Compartilhada.

4.2.3 A prática dos gestores do IFRN – SPP e a Visão Compartilhada

Com a visualização da Figura 5 observamos as variáveis acerca da disciplina da Visão Compartilhada, que são Gestão e Estratégia.

Figura 5 - Resultado das variáveis da Visão Compartilhada



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Na Figura 5 percebe-se que a variável "Comunicação Interna" obteve maior média 2,44; que representa 81,33% do total. Enquanto que a variável Estratégia

obteve média 2,03, que representa 67,67% do total. Existe um desequilíbrio evidente entre essas médias, o que faz com que essa disciplina tenha sido classificada como a segunda pior entre as disciplinas analisadas, apresentando média de 2,24.

O resultado da variável Comunicação Interna sugere que os gestores apesar de afirmar que compartilham as informações, podem não fazê-lo de modo correto, ou eles acham que compartilham, mas não o fazem.

Desse modo, os modelos mentais poderiam estar afetando essa disciplina, pois conforme afirma Senge (2012) os modelos mentais determinam não apenas como entendemos o mundo, mas também como agimos. Embora os gestores não se comportem (sempre) de forma coerente com suas teorias esposadas (aquilo que dizem), as pessoas comportam-se sempre de forma coerente com suas teorias em uso (seus modelos mentais).

Esse resultado pode representar mais um motivo para o valor da média obtida pela disciplina dos modelos mentais ter sido enquadrada como médio grau de adequação ao modelo proposto. Ou seja, os modelos mentais poderiam atrapalhar o desempenho dessa disciplina, pois segundo Senge (2012) as quatro disciplinas essenciais, mesmo que desenvolvidas separadas, são essenciais para o desenvolvimento da outra.

Em entrevista, alguns dos gestores afirmaram existir falha na comunicação interna quando perguntados sobre “Quais são as dificuldades encontradas na concretização de suas atividades?”. A seguir algumas respostas dos gestores:

Os ruídos na comunicação, ou seja, quando algum dos elementos que pode tornar a comunicação efetiva falha, atrapalhando o processo fechar o ciclo que o constitui. Em outras palavras, a não comunicação decorrente do fato de os demais gestores e servidores não terem ainda absorvido a diferenciada noção e conceito de informação e notícia, o que gera conflitos de interesses e cortes a linha comunicacional.

Primeiramente, a falta de padronização dos processos nas secretarias acadêmicas da instituição; em segundo, a falha na comunicação entre os setores que gerenciam a secretaria de fora do Campus.

A troca de horário frequente entre docentes e quando não avisam ao setor é algo que dificulta muito nosso trabalho.

Desse modo, percebe-se claramente nas falas dos gestores que existem

problemas no que concerne à comunicação Interna, o que contribuiu para o baixo desempenho da disciplina da Visão Compartilhada no IFRN – SPP.

Resultado similar também foi identificado por Felício e Vasconcelos (2004, p. 14), com apenas 44,5% do total, que também pode ratificar o baixo desempenho da disciplina na pesquisa realizada através das falas dos coordenadores entrevistados. Para a referida pesquisa, essa disciplina foi a que apresentou pior desempenho. Para Gonçalves (2008, p. 8), os resultados também não foram significativos para essa variável (54,40% do total) nem para a disciplina.

No que concerne à variável estratégia, o resultado foi menor ainda, 2,03, (tirei ponto e vírgula) que representa 67,67% do total. Percebemos que não existe equilíbrio entre as variáveis dessa disciplina. Esse resultado sugere que quando os gestores precisam decidir em equipe, eles não compartilham uma mesma visão, as opiniões são bem diferentes, o que dificulta na unidade na hora de escolher a melhor decisão.

Nesse sentido, Senge (2012) defende que ter uma visão compartilhada significa que o objetivo institucional assume o mesmo grau de importância entre as pessoas, que existe um comprometimento em cumpri-lo. O autor acrescenta que a visão compartilhada é essencial para uma organização que aprende, porque ela fornece foco e energia para a aprendizagem.

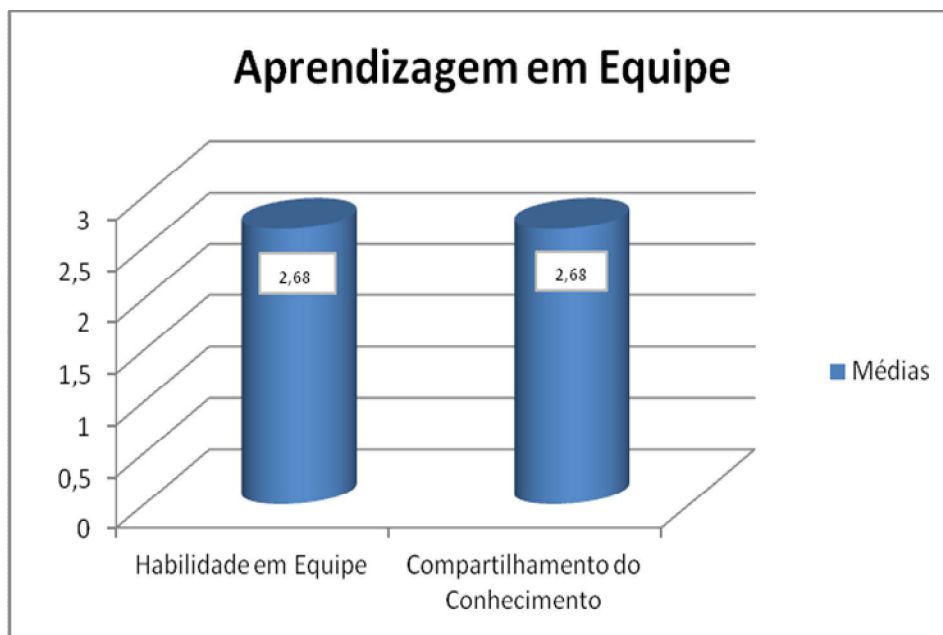
A média das variáveis da Visão Compartilhada foi de 2,24, que representa 74,67% próximas ao modelo proposto. Desse modo, as variáveis representativas da terceira disciplina se adequaram em Baixo Grau de Concordância com a proposta Conceitual. Portanto, quanto à Visão Compartilhada, o IFRN- SPP foi considerado como uma instituição pouco compatível com uma Organização que Aprende na perspectiva defendida por Peter Senge (2012).

A seguir detalhamento acerca das práticas dos gestores e a quarta disciplina, Aprendizagem em Equipe.

4.2.4 A prática dos gestores do IFRN – SPP e a Aprendizagem em Equipe

Com a visualização da Figura 6 observamos as variáveis acerca da disciplina da Aprendizagem em Equipe, que são Habilidade em Equipe e Compartilhamento do Conhecimento.

Figura 6 - Resultado das variáveis da Aprendizagem em Equipe



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

A média encontrada para as variáveis dessa disciplina foram iguais, 2,68, o que representa 89,33% do total. Esse resultado é muito satisfatório tendo em vista que existe equilíbrio entre as variáveis apresentadas.

No que se refere à variável "Habilidade em Equipe", o resultado sugere que os gestores possuem o hábito de trocar ideias com os demais setores do *Campus* e não apenas com a equipe a que é responsável. Senge (2012) afirma que não se trata de amizades entre o grupo, mas de pessoas atuando como um todo, ocorre o que o autor chama de "alinhamento". Assim, existe um propósito comum e surge uma compreensão de como complementar os esforços dos outros. É preciso a existência do alinhamento para que o *empowerment* individual ocasione o *empowerment* de toda a instituição.

É interessante acrescentar que mesmo a aprendizagem em equipe apresentando uma média significativa como a que obteve, Senge (2012) adverte que o mundo está repleto de equipes com indivíduos talentosos que compartilham uma visão durante algum tempo, mas que não conseguem aprender. No caso do IFRN – SPP, esse argumento pode ser comprovado, pois mesmo com essa média, a disciplina Visão Compartilhada não foi tão compatível quanto o esperado com o modelo proposto, pois aprendizagem em equipe fundamenta-se na disciplina do

desenvolvimento da visão compartilhada.

Com relação à variável “Compartilhamento do Conhecimento”, o resultado sugere que a maioria dos gestores se considera comunicativo o que facilita a troca do conhecimento entre a equipe, além de demonstrar que costumam sempre aprender uns com os outros. Nesse sentido, Senge (2012) ratifica que equipes são pessoas que precisam umas das outras para agir e estão se tornando a principal unidade de aprendizado na organização, além de afirmar que as atribuições individuais são parte de um todo, mas não fazem por si só com que aprendizagem aconteça, mas sim a soma dessas atividades é que farão a diferença para a instituição.

Para Felício e Vasconcelos (2004, p. 14) a disciplina Aprendizagem em Equipe foi a segunda pior avaliada em sua pesquisa; enquanto que para Gonçalves (2008), essa disciplina foi classificada como mediana para o modelo proposto. A equipe que foi analisada pelo primeiro autor requer maior atenção do ponto de vista do modelo da Organização que Aprende, tendo em vista que a disciplina Visão também foi desfavorável para o modelo proposto. O segundo autor também encontrou dificuldades acerca da disciplina Visão Compartilhada no ambiente pesquisado.

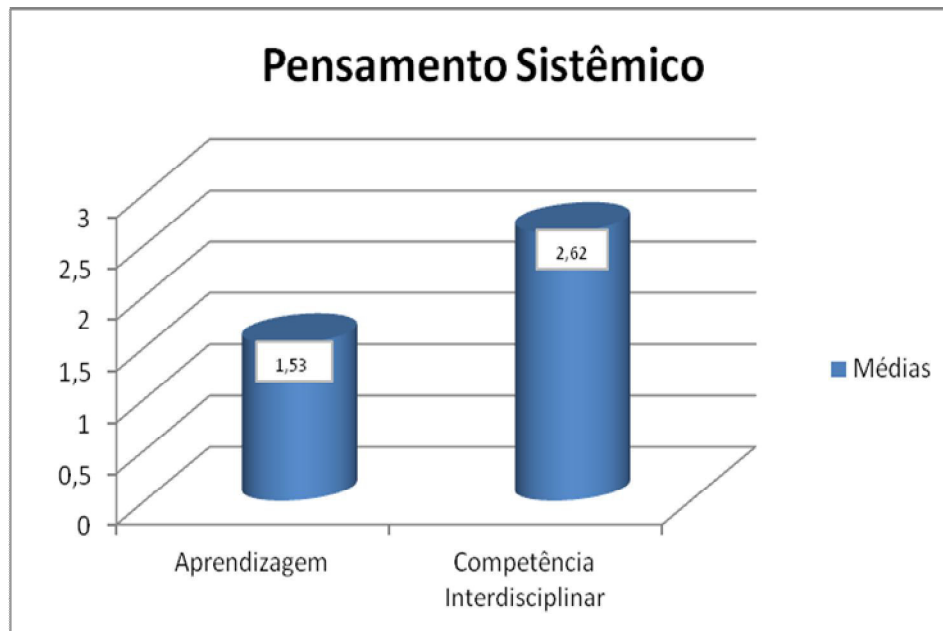
A média das variáveis da Aprendizagem em Equipe foi de 2,68; que representa 89,33% próximas ao modelo proposto. Desse modo, as variáveis representativas da quarta disciplina se adequaram em Alto Grau de Concordância com a proposta Conceitual. Portanto, quanto à Aprendizagem em Equipe, o IFRN-SPP foi considerado como uma instituição muito compatível com uma Organização que Aprende na perspectiva defendida por Peter Senge (2012).

A seguir detalhamento acerca das práticas dos gestores e a Quinta Disciplina, Pensamento Sistêmico.

4.2.5 A prática dos gestores do IFRN – SPP e o Pensamento Sistêmico

A Figura 7 contém as variáveis “Aprendizagem” e “Competência Interdisciplinar”, que contemplam a Quinta Disciplina, o pensamento sistêmico.

Figura 7 - Resultado das variáveis do Pensamento Sistêmico



Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

A média para as variáveis da Quinta Disciplina foi a mais baixa de todas, 2,07, que representa 69% do total. A variável "Aprendizagem" obteve média 1,53. Esse resultado demonstra que o IFRN – SPP não possui uma cultura única que estimula a inovação, pois alguns setores precisam estimular mais a inovação. E ainda que os cursos de capacitação não abrangem todas as áreas, apesar de não serem tão específicos.

Com relação à variável "Competência Interdisciplinar", a média obtida foi 2,62, que representa 87,33%, que não é um valor baixo. Entretanto, não devemos analisar a variável separada, pois as disciplinas essenciais foram analisadas com o mesmo critério e mesmo assim as médias das variáveis não foram tão baixas quanto as apresentadas por essa disciplina. Esse resultado significa que no IFRN – SPP os gestores estão sempre disponíveis a contribuir com os demais setores, independentemente de serem solicitados e ainda que na Instituição a maioria contribui com a concretização dos objetivos organizacionais.

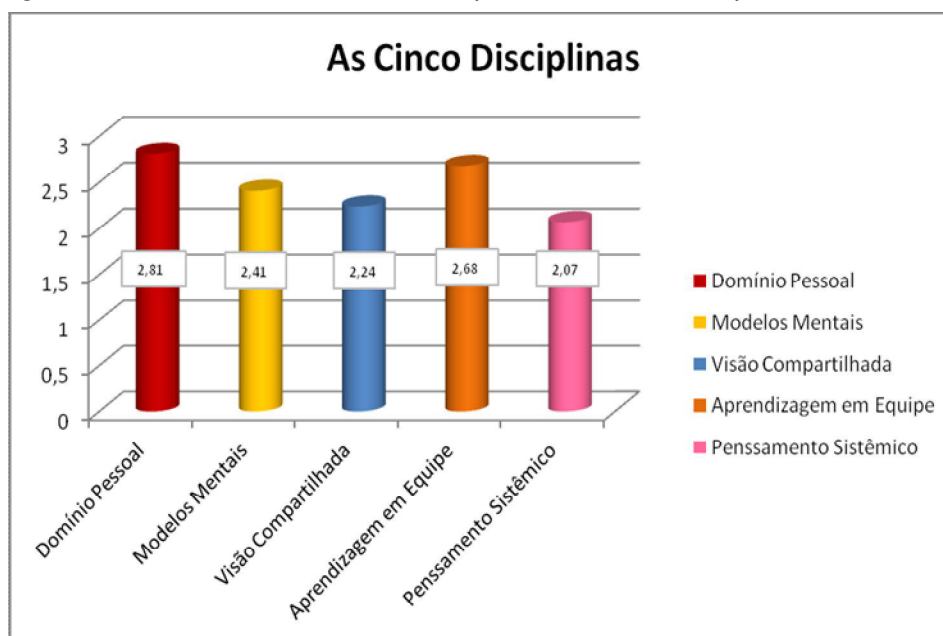
Segundo exposto anteriormente, a média das variáveis do Pensamento Sistêmico foi de 2,07; que representa 69,00% próximas ao modelo proposto. Desse modo, as variáveis representativas da Quinta Disciplina se adequaram em Baixo Grau de Concordância com a proposta Conceitual. Portanto, quanto ao Pensamento

sistêmico, o IFRN- SPP foi considerado como uma instituição pouco compatível com uma Organização que Aprende na perspectiva defendida por Peter Senge (2012).

Esse resultado para a Quinta Disciplina pode ser explicado devido à falta de equilíbrio entre as demais disciplinas. Segundo Senge (2012) Essa é a disciplina fundamental que une todas as outras, é o ponto principal da Organização que Aprende. As disciplinas são trabalhadas separadamente, mas são todas integralizadas na Quinta Disciplina de forma sistêmica.

A seguir a Figura 8 demonstra a síntese contendo o resultado geral por disciplina.

Figura 8 - Resultado Geral das disciplinas do modelo, aplicado ao IFRN - SPP



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Conforme podemos observar na Figura 8, a menor média encontrada foi 2,07 (69,00%); enquanto a maior foi 2,81(93,67%); num total de 3,0 (100%). A seguir tabela contendo resumo por disciplina e por grau de concordância.

Quadro 6 - Representação das disciplinas por grau de concordância

Valor Mínimo	Valor Máximo	Grau de Concordância	Disciplinas
2,07	2,27	Baixo	Visão Compartilhada e Pensamento Sistêmico
2,28	2,58	Médio	Modelos Mentais
2,59	3,0	Alto	Domínio Pessoal e Aprendizagem em Equipe

Fonte: Dados da Pesquisa (2014)

Assim, uma vez que duas disciplinas (Visão Compartilhada e a Quinta Disciplina) obtiveram baixo grau de concordância com o modelo e uma, médio grau de concordância, ocorre um desequilíbrio que atualmente enquadra o IFRN – SPP como ainda não capacitada como uma OA, mas como existem duas disciplinas (Domínio Pessoal e Aprendizagem em Equipe) que obtiveram Alto grau de concordância e enquadram o IFRN – SPP como condizente com o perfil da OA, podemos classificar o IFRN – SPP como uma OA em potencial, que seria uma Instituição que se bem trabalhada poderá melhorar as variáveis nas disciplinas que apresentaram resultados desfavoráveis e se tornar uma Instituição com perfil Aprendente.

A seguir serão abordadas as dificuldades encontradas pelos gestores acerca das atribuições nos cargos que ocupam, bem como as identificadas com a pesquisa realizada no IFRN – SPP.

4.3 Dificuldades encontradas pelos gestores

É de suma importância que um gestor conheça bem a área que é responsável para que consiga administrar com mais confiança e aumente as chances de alcançar os objetivos traçados para a concretização de suas atividades. Em uma instituição que pretende ser OA é importante que seus servidores, no caso, os gestores, busquem a aprendizagem. Nesse sentido, identificamos que 58,82% dos gestores possuem graduação ou pós-graduação compatíveis ou em áreas afins com o cargo que atuam e, desses, 90,00% afirmaram que pretendem continuar buscando a qualificação.

Em entrevista, os gestores afirmaram que as maiores dificuldades

enfrentadas no desempenho das atividades são a falta de recursos destinados às atividades do setor, a burocracia existente, problemas na comunicação, falta de treinamento, muitas atribuições ao mesmo tempo e pouco planejamento para a concretização das atividades.

A falta de recursos destinados às atividades do setor foi uma das dificuldades mais citadas entre os gestores. Quando uma instituição faz um planejamento que não está de acordo com a situação real do *Campus* pode comprometer a Visão Compartilhada presente na Instituição, pois não haverá unidade nos objetivos das pessoas, não haverá equilíbrio; por exemplo, investimentos maiores em um setor, mas muitos resultados; enquanto que baixo investimento em um outro setor, poucos resultados. Esse problema poderia ser um dos motivos pelos quais a terceira disciplina foi enquadrada como Baixo Grau de Concordância com o modelo proposto.

No que se refere à “burocracia existente” mencionada pelos gestores, podemos comprovar que realmente existe até mesmo observando o Regimento do IFRN que contém as atribuições de cada setor (olhar páginas 56 até 65) elaborado de forma muito sistemática, pois não prevê atribuições do ponto de vista de uma Organização que Aprende, como por exemplo, orientar encontros periódicos com a equipe a fim de que possam trocar conhecimento e aprender uns com os outros; incentivar as decisões conjuntas e de forma sistêmica, contribuir com as atividades dos demais setores, incentivar uma boa comunicação entre os setores.

Senge (2012) defende que as pessoas nascem com alegria na aprendizagem, mas o sistema predominantemente de administração faz com que as organizações não pensem nas pessoas de maneira humanizada, acrescenta que a maioria das instituições é orientada mais para controlar do que aprender, recompensando o desempenho das pessoas em função de obediência a padrões estabelecidos e não por seu desejo de aprender. Fleury e Fleury (2012, p. 27) afirmam que para enfrentar os novos desafios, as pessoas teriam que desaprender as formas que conhecem de lidar com as situações e aprender novamente, o que é difícil e doloroso e por isso, as pessoas evitam esse processo.

Os problemas na comunicação mencionados pelos entrevistados comprovam mais uma vez o baixo desempenho da disciplina Visão Compartilhada, que foi avaliada como Baixo Grau de adequação ao modelo proposto. Anteriormente mencionamos que a variável “Comunicação Interna” apresentou boa média (2,44),

apesar da disciplina ter média baixa (2,24) e uma possível explicação para esse dado na teoria seria que os modelos mentais poderiam estar afetando essa disciplina, pois conforme Senge (2012) os modelos mentais determinam não apenas como entendemos o mundo, mas também como agimos. Embora os gestores não se comportem (sempre) de forma coerente com suas teorias esposadas (aquilo que dizem), as pessoas comportam-se sempre de forma coerente com suas teorias em uso (seus modelos mentais).

Outra dificuldade citada pelos gestores foi a falta de treinamento. Como o *Campus* IFRN – SPP é novo, muitos (88,23%) gestores possuem pouco tempo de serviço, menos de um ano, apenas 11,76% possuem mais de um ano de serviço. A falta de treinamento é um fator que também pode comprovar porque o Pensamento Sistêmico foi considerada a disciplina com a menor média (2,07). Sem treinamento as pessoas não têm uma noção mais abrangente do papel a ser desempenhado na instituição, desse modo, suas atribuições podem ser comprometidas.

Nesse sentido, foi questionado aos gestores como são desenvolvidos os cursos de capacitação no *Campus* IFRN – SPP; 47,06% acreditam que os cursos ofertados abrangem todas as áreas, enquanto 35,29% optaram por Nenhuma das Respostas Anteriores; e 17,65% acreditam que os cursos são muito específicos e por isso, alguns profissionais não fazem os cursos. Nesse sentido, é interessante que os cursos ofertados sejam reavaliados e que as reais necessidades sejam identificadas, uma vez que os gestores possuem interesse em aprender cada vez mais sobre a função que desempenham. Essa simples medida poderá contribuir para um melhor desempenho das disciplinas no referido *Campus* futuramente.

Desse modo, é válido destacar os resultados encontrados por Gonçalves (2008, p. 10). Uma das variáveis analisadas pelo autor na disciplina Pensamento Sistêmico foi o “Treinamento”, que apresentou excelente resultado (81,00% da proposta conceitual), que foi um dos motivos, segundo o pesquisador, porque a Quinta Disciplina foi a que mais se aproximou do modelo proposto em sua pesquisa.

Os dois últimos problemas mais citados foram “muitas atribuições ao mesmo tempo e pouco planejamento para a concretização das atividades”. Percebemos claramente que um problema decorre do outro. Se o gestor não planeja ou não o faz corretamente, isso poderá implicar em sérios problemas. Lembrando a sexta Lei da Quinta Disciplina, “Mais rápido significa mais devagar”. De acordo com Senge (2012), a maioria dos norte-americanos, homens e mulheres, acreditam que o ritmo

de crescimento ideal para as organizações é o rápido, o mais ligeiro possível.

Entretanto, o mais ideal seria mais devagar. Com a pressa, os gestores podem ficar desmotivados e justificar a inatividade porque se fizer algo pode piorar a situação e Senge (2012) afirma que o verdadeiro objetivo do pensamento sistêmico não é esse, mas uma nova maneira de pensar, pois é mais desafiador e ao mesmo tempo mais promissor que os mecanismos usuais de lidar com problemas.

Senge (2012) alerta que, apesar de muitos anos após a publicação da primeira edição do livro “A Quinta Disciplina”, muitos problemas continuam os mesmos enfrentados pelos gestores nas organizações, como por exemplo, a burocratização, aversão ao aprendizado, estruturas acomodadas em suas zonas de conforto e a manutenção de atitudes imediatistas que apenas resolvem o problema momentaneamente e podem até mesmo acarretar outros maiores para a organização como um todo.

Nesse sentido, diferente do que é previsto pela primeira lei da Quinta Disciplina “Os problemas de hoje vêm de “soluções” de ontem” os gestores são os mesmos desde quando o IFRN – SPP foi fundado, pois o *Campus* é novo, então, não existe herança ruim, as pessoas que resolvem os problemas ainda são as mesmas que herdam os novos problemas. Assim, quanto antes forem adotadas medidas mais bem planejadas, do ponto de vista da OA, melhor para o instituto.

Senge (2012) afirma que na maioria das empresas que “desaparecem”, há muitos indícios prévios da existência de problemas. Porém, esses indícios são ignorados, mesmo quando alguns gestores têm consciência deles. A organização como um todo não consegue reconhecer as ameaças iminentes, compreender-lhes as implicações ou encontrar alternativas a elas.

4.4 Desenvolvimento organizacional no IFRN - SPP: Estratégias Aprendentes

De acordo com os resultados obtidos, apresentam-se sugestões no que se refere às disciplinas e aos resultados apresentados pelos gestores do IFRN – SPP. São necessárias medidas que possibilitem um maior desenvolvimento em relação à Disciplina do Pensamento Sistêmico, pois foi a que apresentou menor concordância (2,07) com o modelo proposto. Conforme exposto anteriormente, a Quinta Disciplina é a que integra as demais, é a pedra fundamental da Organização que Aprende.

Nesse sentido, importante mencionar que 82, 35% dos gestores afirmaram que não conhecem o termo “Organização que Aprende”, mas quando tentaram definir, pareciam entusiasmados e instigados em conhecer um pouco mais do que seria esse termo. Os conceitos elaborados pelos gestores foram bem próximos do conceito do que seria uma Organização que Aprende.

Diante do exposto, sugere-se a realização de oficinas que contemplem a explanação do termo, das cinco disciplinas, como adaptar as atuais atividades ao modelo proposto de uma OA, pois o IFRN – SPP ainda não foi enquadrado como uma OA, mas tem potencial para ser, uma vez que apresentou duas disciplinas com Alto Grau de concordância (Domínio Pessoal e Aprendizagem em Equipe) e uma com Médio Grau (Modelos Mentais) de concordância ao modelo proposto.

Desse modo, é pertinente mencionar as oficinas ministradas pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e a Agência Goiana de Administração e Negócios Públicos (ANGAP) com os servidores públicos do Estado de Goiás acerca da importância da Quinta Disciplina de Peter Senge para as instituições públicas no referido Estado.

O objetivo das oficinas a serem realizadas no IFRN- SPP seria o mesmo do curso realizado pelo SENAC de Goiás. Esse curso teria como objetivo fazer com que os participantes compreendessem as características das OA, como poderiam ser implementadas; fazer com que os gestores tivessem consciência das principais barreiras à construção de OA; possibilitar a aquisição de novos instrumentos, por meio das cinco disciplinas de aprendizagem – Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizagem em Equipe e Pensamento Sistêmico, com a finalidade de fazer com que os gestores pudessem refletir e interagir em relação a questões complexas.

Inicialmente, sugerem-se cinco oficinas, cada uma representando as cinco disciplinas, com carga horária de 20 (vinte) horas cada oficina, conforme o curso ministrado pelo SENAC. Para ministrar essas oficinas o IFRN- SPP contaria com o apoio do atual Coordenador de Gestão de Pessoas do IFRN – SPP, que é bacharel em Administração, possui Mestrado na Área e já estudou temas de Aprendizagem Organizacional em sua dissertação de Mestrado. O referido gestor mostrou entusiasmo para a continuação e concretização desse trabalho, até mesmo porque afirmou que tem interesse em desenvolver projetos de pesquisa em gestão de pessoas.

Com relação a Direção-Geral do *Campus*, o professor Ednaldo de Paiva Pereira, demonstrou-se muito interessado na continuação desse trabalho e reconhece a importância para o IFRN- SPP. A seguir citação do pensamento do DG – IFRN – SPP acerca do termo Organização que Aprende:

Entendo que o termo retrata a importância do aprendizado organizacional a partir de reflexões e mudanças no fazer, caso se perceba essa necessidade em prol de um melhor desenvolvimento.

A concretização desse trabalho está em conformidade ainda com as estratégias diárias e ainda com o projeto que pensa em realizar no IFRN- SPP. A seguir transcrições referente às estratégias e ao projeto, respectivamente:

Discussões em grupo com apresentação das situações que envolvem a instituição buscando opções e alternativas para melhoria das atividades.

Fazer com que cada um(a) das pessoas sinta a importância da sua participação no processo institucional. Além disso, vejo como de suma importância que cada um(a) tenha conhecimento do histórico dessa instituição que é considerada uma referência no seu fazer.

A realização dessas oficinas seria importante tendo em vista os resultados encontrados por essa pesquisa. O IFRN – SPP mostrou-se como uma OA em potencial, possui gestores interessados em buscar cada vez mais conhecimento, possui profissionais qualificados que poderiam ministrar as oficinas e tem a anuência da Direção Geral do *Campus* para que o curso seja efetivado.

5 CONCLUSÃO

Nesta pesquisa, a Instituição pode se desenvolver melhor se considerar as partes que a compõem como um todo; pode fazer com que as pessoas tenham autoconfiança, vão além das suas crenças, dos seus impulsos; pode fazer com que seus integrantes compartilhem seus objetivos, trabalhem em equipe e a organização pode ser aprendente.

As Organizações que aprendem podem se desenvolver de modo correto, eficaz e de forma que propiciem um ambiente mais humanizado para seus integrantes. Cada vez mais cresce o interesse por esse tema no contexto das instituições públicas. Assim, como o IFRN- SPP é uma instituição pública e na área da Educação, esperava-se encontrar nos resultados da pesquisa um excelente desempenho da Quinta Disciplina de Peter Senge. Entretanto, essa foi a disciplina que apresentou menor Grau de concordância com o modelo proposto.

Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar como as atividades gerenciais são desenvolvidas no IFRN - SPP e como elas se aproximam do modelo da Quinta Disciplina de Peter Senge e ainda sugerir propostas para o Instituto em virtude dos resultados obtidos.

Desse modo, o Grau de concordância entre as disciplinas variou de 2,07 (69,00%) a 2,81 (93,67%). A seguir, os principais resultados obtidos na pesquisa, tendo por base as cinco disciplinas de Peter Senge:

Disciplina Domínio Pessoal verificou-se que essa disciplina foi a que apresentou maior Grau de concordância (2,81) com o modelo proposto. A variável “Metas Individuais” obteve maior média entre os respondentes, que foi de 2,97, o que representa 99% do total (média máxima – 3). Esse resultado sugere que uma maioria significativa dos gestores possui autocontrole emocional quando precisa tomar decisões de nível arriscado, para tanto, procuram decidir conjuntamente com a equipe de trabalho. Enquanto que à variável “Competências”, 2,65 foi a média encontrada, que representa 88,33% do total. Desse modo, os gestores sabem que mesmo estando bem qualificados para o cargo, alguns possuem até mesmo diploma de doutorado na área em que atuam (23,5%), precisam se aperfeiçoar mais e contribuir ainda mais como gestores.

Disciplina Modelos Mentais identificou-se que essa disciplina apresentou médio Grau de concordância com o modelo proposto (2,41). A variável “Reflexão e

Indagação” obteve maior média (2,53), que representa 84,33% do total. Esse resultado significa que os gestores não se limitam às próprias ideias e valores para decidirem e aceitam as opiniões dos outros, mesmo que vão de encontro com as deles. Enquanto que a variável “Inovação” foi 2,30, que representa 76,67% do total. Esse resultado sugere que os gestores reconhecem a necessidade de inovação no trabalho, inclusive quando essa mudança significa trocar a equipe que o gestor já estava acostumado a trabalhar.

Disciplina Visão Compartilhada constatou-se que essa disciplina foi a segunda que teve menor Grau de concordância com o modelo proposto (2,24). A variável “Comunicação Interna” obteve maior média 2,44, que representa 81,33% do total. Enquanto que a variável Estratégia obteve média 2,03, que representa 67,67% do total. Existe um desequilíbrio evidente entre essas médias. Esse resultado sugere que quando os gestores precisam decidir em equipe, eles não compartilham uma mesma visão, as opiniões são bem diferentes, o que dificulta na unidade na hora de escolher a melhor decisão.

Disciplina Aprendizagem em Equipe verificou-se que essa disciplina foi a segunda que teve alto Grau de concordância com o modelo proposto. A média encontrada para as variáveis dessa disciplina foram iguais, 2,68, o que representa 89,33% do total. Esse resultado é muito satisfatório tendo em vista que existe equilíbrio entre as variáveis apresentadas. A variável “Habilidade em Equipe” sugere que os gestores possuem o hábito de trocar ideias com os demais setores do *Campus* e não apenas com a equipe a que é responsável. Enquanto que a variável “Compartilhamento do Conhecimento” sugere que a maioria dos gestores se considera comunicativo, o que facilita a troca do conhecimento entre a equipe, além de demonstrar que costumam sempre aprender uns com os outros.

Disciplina Pensamento Sistêmico identificou-se que a Quinta Disciplina foi a que apresentou pior desempenho (2,07). A variável “Aprendizagem” obteve média 1,53, que demonstra que o IFRN – SPP não possui uma cultura única que estimula a inovação, pois alguns setores precisam estimular mais a inovação. E ainda que os cursos de capacitação não abrangem todas as áreas, apesar de não serem tão específicos. Enquanto que a variável “Competência Interdisciplinar”, a média (2,62) representa 87,33%. Esse resultado significa que no IFRN – SPP os gestores estão sempre disponíveis a contribuir com os demais setores, independentemente de serem solicitados e ainda que na Instituição a maioria contribui com a concretização

dos objetivos organizacionais. É notável o desequilíbrio entre as variáveis, o que fez com que o desempenho fosse considerado desfavorável acerca do modelo proposto.

Os resultados indicaram que as práticas dos gestores do IFRN – SPP não estão plenamente de acordo com o modelo proposto, pois se identificou que existe um desequilíbrio entre as cinco disciplinas, sobretudo, a Quinta Disciplina apresentou o pior desempenho, seguida da disciplina da Visão Compartilhada. Entretanto, como existiram duas disciplinas com Alto Grau de concordância e uma com Médio Grau de concordância, caso o tema seja bem trabalhado na instituição, o desempenho das disciplinas que apresentaram resultados desfavoráveis poderá ser aperfeiçoado e o IFRN – SPP terá chances de ser uma Instituição Aprendente.

Para futuras pesquisas, sugere-se repetir a pesquisa com o IFRN – SPP quando as oficinas forem concluídas e o *Campus* estiver com mais tempo de serviço, e ainda ampliar o estudo para os demais *Campi*, com o intuito de que todo o IFRN possa desenvolver uma cultura única aprendente.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. Teaching Smart People How to Learn. **Harvard Business Review**, São Paulo, p. 99-109, maio/jun. 1991. Disponível em: <http://www.ncsu.edu/park_scholarships/pdf/chris_argyris_learning.pdf> . Acesso em: 26 ago. 2014.

BASTOS, A. V. B; GONDIM, S. M. G; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 220-230, jul/set. 2004. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1135>. Acesso em: 27 mar. 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 dez, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 25 maio 2014.

_____. Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 dez. 2008, Seção 1, p. 1

CARETA, C. B.; MUSETTI, M. A.; CAZARINI, E. W. Aprendizagem organizacional na gestão de universidades. **Revista ADMpg**, Ponta Grossa, v. 1, n. 1, p. 23-28, 2008. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/revista2008/artigos/ARTIGO%203%20AREA%202%20-%20RESUMO.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2014.

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO RIO GRANDE DO NORTE. **Projeto Político-Pedagógico do CEFET-RN**: um documento em construção (versão preliminar), v. 1, fev. 2005. Disponível em: <<http://portal.ifrn.edu.br/institucional/projeto-politico-pedagogico>>. Acesso em: 12 jun. 2009.

_____. **Projeto Político Pedagógico do CEFET-RN**: um documento em construção. Natal: CEFET-RN, 2007. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ppi/lib/exe/fetch.php?media=documentos:ppp_2004.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2014.

CESAR, A. M. R. V. C. Método do estudo de caso (*Case Studies*) ou método do caso (*Teaching Cases*)?: uma análise dos dois métodos no ensino e pesquisa em administração. **Revista Eletrônica Mackenzie de Casos**, São Paulo, v. 1, n. 1, 2005. Disponível em:

<http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul_dez_05/06.pdf>. Acesso em: 02 maio 2014.

FELÍCIO JÚNIOR, J.; VASCONCELOS, M. C. R. L. Empreendedorismo e "learning organization": estudo de caso numa instituição de ensino superior brasileira. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 3, n. 3, p. 59-73, 2004.

FLEURY, A. C. M.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. 12. reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

GARVIN, D. A. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, Estados Unidos, jul/ago, 1993. Disponível em: <<https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>>. Acesso em: 14 abr. 2014

GARVIN, D. Construção da organização que aprende. In: HARVARD BUSINESS REVIEW (Org.). **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GIL, A. Carlos. **Método e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, F. P.; ARAUJO, R. M. Pesquisa quanti-qualitativa em administração: uma visão holística do objeto em estudo. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 8., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2005. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/152.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2014.

GONÇALVES, F. B. **Organização de aprendizagem com ênfase na conectividade das pessoas**: estudo de caso. 2007. 151 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão)—Universidade Federal Fluminense / LATEC, Niterói, 2007.

GONÇALVES, F. B.; RODRIGUEZ, M. V. Y. Organizações que aprendem: práticas que levam ao desempenho. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_069_490_10676.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2014

GOODE, W. J; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.

GORELICK, C. Organizational learning vs the learning organization: a conversation with a practitioner. **The Learning Organization**: an International Journal, Inglaterra, v. 12, n. 4, p. 383-388, 2005.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE. **Regimento geral**. Natal, RN: IFRN, 2011. Disponível em: <<http://portal.ifrn.edu.br/institucional>>. Acesso em: 11 ago. 2014.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2009 - 2014**. Natal, RN: IFRN, 2009. Disponível em: <

http://portal.ifrn.edu.br/institucional/arquivos/planejamento/PDI__2009-2014_Versao_Final%20-%2029%2006%2009%20%20as%2018h30%20-%20encaminhada%20ao%20MEC.pdf >. Acesso em: 12 jun. 2009.

KAUARK, F.; MANHAES, F. C.; SOUZA, C.H. M. **Metodologia da pesquisa**: guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

McGIL, M. E.; SLOCUM JÚNIOR, J. W. **A empresa mais inteligente**: como construir uma empresa que aprende e se adapta as necessidades de mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, Massachussetts, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984. Disponível em: < <http://sloanreview.mit.edu/article/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture/>>. Acesso em: 10 jun. 2014.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 2012.

SPIEGEL, M. **Estatística**. 2. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1985.

TEODORO, C. S. Análise e conceituação de organizações que aprendem e aprendizado organizacional: um estudo de caso. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UFI, 2005. Disponível em: < http://www.aedb.br/seget/artigos05/328_Analise%20organizacoes%20aprendem.pdf >. Acesso em: 10 ago. 2014.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial uma abordagem baseada na aprendizagem e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TSANG, E. W. K. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive reasearch. **Human Relations**, Simon, v. 50, p. 73-89. 1997.

VASCONCELOS, M. C. R. L. **Cooperação Universidade/Empresa na pós-graduação**: contribuição para a aprendizagem, a gestão do conhecimento e a inovação na indústria mineira. 2000. 257 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação)-Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2000. Disponível em:< <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/LHLS-69UQ4S> >. Acesso em: 10 set. 2014.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista da Sociedade Brasileira de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383 -386, set/out. 2007. Disponível em: < http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_

pesquisa.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2014.

YIN, R.K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Questionário de Levantamento de dados pessoais e profissionais

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL – GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES
Mestranda: Rosineide Silva dos Santos

Caro (a) gestor (a), estamos desenvolvendo uma pesquisa sobre as atividades gerenciais desenvolvidas no IFRN – SPP e sua aproximação ao modelo da Quinta Disciplina de Peter Senge. Nesse sentido, solicitamos a sua colaboração respondendo às questões que seguem. Agradecemos a sua valiosa contribuição.

DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS

P1 Sexo:

☐ Masculino ☐ Feminino

P2 Idade:

☐ Menor ou igual a 25 anos ☐ De 26 a 35 anos ☐ De 36 a 45 anos ☐ De 46 a 55 anos ☐ Maior ou igual a 56 anos

P3 Formação

☐ Graduação. Curso: :
☐ Especialização Curso:.....
☐ Mestrado Em que área?
☐ Doutorado Em que área?

P4 Tempo de Serviço na função de gestor

☐ Menor ou igual a 1 ano ☐ De 2 a 3 anos ☐ De 4 a 5 anos ☐ De 6 a 7 anos
☐ De 7 a 8 anos ☐ De 9 a 10 anos ☐ Maior ou igual a 11 anos

P5 Função que ocupa

☐ Direção ☐ Coordenação ☐ Chefia ☐ Gerência ☐ Assessoria
☐ Outro. Especifique _____

DOMINIO PESSOAL:

1) Suponha que o(a) senhor(a) possui diploma de doutorado compatível com a área em que é responsável, qual seu posicionamento?

- ☐) Sou o mais capacitado na área em que atuo, por isso, não pretendo estudar mais sobre a minha área;
- ☐) Apesar de ter muita experiência nessa área, procuro sempre me atualizar a fim de aperfeiçoar o meu trabalho;
- ☐) As minhas atribuições não requerem muito estudo, não é um ambiente complexo.
- ☐) NRA.

2) Como o(a) senhor(a) se define como gestor (a)?

- ☐) Executo muito bem as minhas atribuições;
- ☐) Apesar de executar bem as minhas atribuições, sei que preciso melhorar como gestor;
- ☐) Preciso me dedicar mais ao trabalho.
- ☐) NRA.

3) Quando é preciso decidir algo de nível arriscado, como costuma proceder?

- ☐) Decido prontamente conforme a primeira ideia que me vem à mente;
- ☐) Penso bastante, mas procuro decidir conforme minhas crenças e valores;
- ☐) Decido em conjunto com a equipe estratégica da empresa;
- ☐) NRA.

4) Como o(a) senhor(a) lida com críticas ao seu trabalho como gestor (a)?

- ☐) Normal, eu mesmo critico a minha forma de trabalhar e busco melhorar;
- ☐) Não acho justo ser criticado, pois faço o melhor que posso;
- ☐) Não dou atenção às críticas, apenas faço o meu trabalho;
- ☐) NRA.

MODELOS MENTAIS

5) O(a) senhor(a) se identifica com a frase: “Eu possuo ideias e valores e gosto de decidir conforme o que penso”?

- ☐) Não, pois nem tudo que penso é cem por cento correto;
- ☐) Sim, todo mundo decide conforme suas próprias ideias, embora diga que não;
- ☐) Sim, mas sei que não é a decisão mais sábia;
- ☐) NRA.

6) Quando o(a) senhor(a) sugere uma ideia, qual a sua expectativa?

- ☐ Espero que todos compreendam e aceitem, assim, sei que sou valorizado;
- ☐ Espero que todos valorizem, mas se não aceitarem não me sinto frustrado;
- ☐ Tenho consciência de que pode não ser aceita, mas fico chateado se não concordarem;
- ☐ NRA.

7) Suponha que vai mudar toda a equipe que o(a) senhor(a) estava acostumado a trabalhar, o que o(a) senhor(a) pensa?

- ☐ Não vejo problema algum, adapto-me facilmente às mudanças;
- ☐ Acho chato, mas sei que as mudanças são saudáveis para as organizações;
- ☐ Acho chato, por mim, não mudava nada na equipe;
- ☐ NRA.

8) O que o(a) senhor(a) pensa sobre sempre inovar em seu trabalho?

- ☐ Acho essencial, hoje em dia temos que aprender sempre;
- ☐ De vez em quando é preciso;
- ☐ Não tem muito o que mudar no meu trabalho;
- ☐ NRA.

VISÃO COMPARTILHADA**9) Suponha que o(a) senhor(a) convoca todos da sua equipe para uma reunião, uma decisão importante precisa ser tomada, mas cada um sugere opiniões diferentes, nesse caso o(a) senhor(a):**

- ☐ Estimulo todos a entrarem em consenso para termos uma única opinião, que será a da equipe;
- ☐ Seleciono as melhores ideias e depois escolho qual a melhor;
- ☐ Peço para que o grupo vote na melhor ideia apresentada;
- ☐ NRA.

10) O(a) senhor(a), gestor (a), conhece o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) do IFRN?

- ☐ Não, mas sei que é importante;
- ☐ Sim, mas falta fazer uma leitura mais aprofundada;
- ☐ Sim, tanto que compartilho com a minha equipe de trabalho no dia-a-dia;
- ☐ NRA.

11) Na maioria das reuniões com a equipe, o(a) senhor(a) pensa que:

- ☐ Vou compartilhar o problema, ouvirei as opiniões, mas a minha ideia acaba sendo sempre a mais completa;
- ☐ A minha opinião e a da equipe são igualmente importantes;
- ☐ Às vezes sou influenciado pela opinião do grupo;
- ☐ NRA.

12) Como a sua equipe se sente na sua gestão?

- ☐ "Não me sinto confortável para sugerir minhas ideias";
- ☐ "Sinto-me sempre instigado a participar e contribuir com ideias e trabalho";
- ☐ "Ele decide tudo sozinho"
- ☐ NRA.

APRENDIZAGEM EM EQUIPE**13) Qual o melhor momento para contatar o superior imediato:**

- ☐ Sempre que as decisões são muito críticas e complexas;
- ☐ Não existe melhor momento, pois temos o hábito de trocar ideias sempre;
- ☐ Muito raramente, cada um tem suas atribuições, não precisamos interferir no trabalho um do outro;
- ☐ NRA.

14) Com relação aos demais setores, o(a) senhor(a):

- ☐ Não costumo me envolver com problemas de outras áreas;
- ☐ Sempre que possível, procuro me inteirar e contribuir com o trabalho de outros setores;
- ☐ É uma exigência da Direção – Geral que nossos trabalhos sejam interligados;
- ☐ NRA.

15) O(a) senhor(a), enquanto gestor (a), procura fazer reuniões a fim de trocar conhecimentos para que possam aprender uns com os outros?

- ☐ Não, se tivéssemos tempo, seria bom;
- ☐ Sim, não necessariamente, reuniões, mas sempre buscamos aprender uns com os outros;
- ☐ Não, só fazemos reuniões quando é extremamente necessário.
- ☐ NRA.

16) Acerca da comunicação, o(a) senhor(a) se considera um gestor (a):

- ☐ Muito comunicativo, dialogar é uma excelente ferramenta para qualquer gestor;
- ☐ Não muito comunicativo, preciso trabalhar melhor a comunicação com a minha equipe;
- ☐ Não sou comunicativo;
- ☐ NRA.

PENSAMENTO SISTÊMICO

17) O(a) senhor(a), quanto gestor (a), enxerga uma cultura que estimula a inovação no *Campus IFRN – SPP*?

- ☐ Não enxergo em nível organizacional, apenas em alguns setores, inclusive o nosso;
- ☐ Existe uma cultura única que contempla o estímulo à inovação;
- ☐ O setor que sou responsável é um dos que precisam estimular mais a inovação;
- ☐ NRA.

18) Os cursos de capacitação para os servidores são condizentes com o perfil do IFRN- SPP?

- ☐ Não, é muito específico, sempre ficam alguns profissionais sem fazer;
- ☐ Sim, abrange todas as áreas;
- ☐ Não sei, não costumo participar;
- ☐ NRA.

19) Quando existe um problema a nível institucional, como o(a) senhor(a) se comporta quanto gestor (a)?

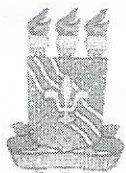
- ☐ Problemas a nível institucional são de competência da Direção- Geral, não nos diz respeito;
- ☐ Se for solicitado algo para nosso setor contribuimos, caso contrário, não vejo necessidade;
- ☐ Sempre estamos a disposição, não apenas para a Direção – Geral, mas também para os demais setores;
- ☐ NRA.

20) Como o gestor (a) deve se portar com relação aos objetivos organizacionais?

- ☐ O gestor deve se ater aos objetivos pertinentes a seu setor;
- ☐ Os objetivos do setor apenas devem estar de acordo com os institucionais; o gestor não interfere;
- ☐ Cada gestor deve contribuir com a concretização desses objetivos, não apenas com os do setor a que é responsável;
- ☐ NRA.

APÊNDICE B – Roteiro da entrevista com os gestores do IFRN - SPP

- 1) Fale sobre as atividades requeridas nesta sua função de gestor?
- 2) Fale sobre as principais dificuldades encontradas no seu dia a dia de gestor?
- 3) “Organização que aprende” é um termo muito usado atualmente. O que significa para o(a) senhor(a)?
- 4) Quais são as estratégias que costuma adotar em suas atividades?
- 5) Comente sobre os seus projetos como gestor do IFRN- SPP?

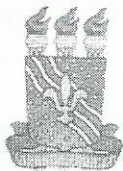


CARTA DE ANUÊNCIA

Ilmo Sr. Prof. Dr. Ednaldo de Paiva Pereira
Diretor – Geral do IFRN – Campus São Paulo do Potengi

Solicitamos autorização institucional para realização da pesquisa intitulada: **O MODELO DA QUINTA DISCIPLINA: UM ESTUDO COM OS GESTORES DO IFRN – CAMPUS SÃO PAULO DO POTENGI**, a ser realizada nesta instituição, pela mestrande **Rosineide Silva dos Santos**, sob orientação da Profª. Drª. Maria da Salete Barboza de Farias, do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba. A presente pesquisa fará uso da metodologia do estudo de caso, do tipo descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa; tendo como objetivo principal Identificar como as atividades gerenciais são desenvolvidas no IFRN e como elas se aproximam do modelo da Quinta Disciplina de Peter Senge. Necessitando, portanto, ter acesso aos profissionais que compõem o corpo de gestores do IFRN – Campus São Paulo do Potengi (DG, COGPE, COAES, CTI, COCSEV, DIAC, COLAB, COADES, DIAD, COSGEM, COMPAT, COFIN). Os profissionais envolvidos na coleta dos dados são os profissionais que ocupam cargos de gestão no referido Campus, independente do nível hierárquico, que possuem vínculo no Regime Jurídico Único do IFRN – SSP. As informações serão coletadas através de um instrumento semiestruturado com perguntas abertas e fechadas, que será preenchido através de entrevista realizada com os gestores do Campus. Os dados serão obtidos no setor de cada profissional envolvido no processo da pesquisa. Pedimos autorização para que o nome dessa instituição de ensino possa constar no título da pesquisa, relatório final, bem como em futuras publicações na forma de artigo científico.

Ressaltamos que os dados coletados serão utilizados apenas para a realização deste estudo e ainda que, durante a coleta de dados por meio das entrevistas não haverá quaisquer prejuízos ao serviço que cada segmento desempenha nesta instituição.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL – GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES



Na certeza de contarmos com a colaboração e empenho desta Gerência, agradecemos antecipadamente a atenção, ficando à disposição para quaisquer dúvidas e/ou esclarecimentos que se fizerem necessários.

Rosineide Silva dos Santos

Bananeiras, 15 de julho de 2014.

Dr^a Maria da Salete Barboza de Farias
Prof^a do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba.
Orientadora da Pesquisa.

- (X) Concordamos com a solicitação
() Não concordamos com a solicitação

Ednaldo de Paiva Pereira

Prof. Dr. Ednaldo de Paiva Pereira
Diretor – Geral do IFRN - SSP

APÊNDICE D – Termos de consentimento

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL – GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DO CAMPUS IFRN - SSP

Pesquisadora: Rosineide Silva dos Santos (83) 98097356 e (83) 91142675, rosaneide22@gmail.com. **Nome da Professora orientadora:** Profa. Dra. Maria da Salete Barboza de Farias. Rua Huerta Ferreira de Melo, 263, Apto.403. Telefone: (83) 99842576. E-mail: runasluz@hotmail.com.

Local do Estudo: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – São Paulo do Potengi. RN – 120, Km 2, Novo Juremal, São Paulo do Potengi/RN, CEP: 59460-000.

Objetivo: Identificar como as atividades gerenciais são desenvolvidas no IFRN e como elas se aproximam do modelo da Quinta Disciplina de Peter Senge.

Descrição do estudo: Serão realizadas entrevistas semiestruturadas sobre o tema em estudo e aplicados cinco questionários aos gestores do IFRN – SSP.

Riscos: O presente trabalho não apresenta riscos para os participantes. Tais riscos, se surgirem, serão menores do que os benefícios proporcionados por esta pesquisa e, respeitando os preceitos éticos, caso o(a) senhor(a) vier a se sentir constrangido em virtude da coleta dos dados dessa pesquisa, a mesma será imediatamente interrompida. **Confidencialidade:** Além de o(a) senhor(a) e nós pesquisadores, ninguém terá acesso aos seus dados sem o seu consentimento. Não haverá qualquer identificação na pesquisa e suas respostas serão analisadas em grupo de distribuição de frequência. Quando os dados forem apresentados em congresso, apresentação e publicações, não serão utilizados quaisquer meios que o identifiquem. **Participação voluntária:** a sua participação é voluntária, isto implica que o(a) senhor(a) não receberá nenhum tipo de pagamento por participar desta pesquisa. Se o(a) senhor(a) concordar em colaborar voluntariamente com a pesquisa e se não tiver nenhuma dúvida, gostaríamos que fosse assinado esse termo. Após a sua assinatura, o(a) senhor(a) poderá retirar seu consentimento ou recusar-se de participar, sem que isto cause qualquer tipo de prejuízo para o(a) senhor(a).

Dr^a Maria da Salete Barboza de Farias
Prof^a do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba.
Orientadora da Pesquisa.

Rosineide Silva dos Santos
Pesquisadora

Eu, _____, RG _____, aceito participar da pesquisa acima descrita. Estou ciente de que se trata de uma atividade voluntária, portanto, sem remuneração. Nestes termos posso recusar e/ou retirar este consentimento sem prejuízo a qualquer hora.

São Paulo do Potengi, ____ de _____ de 2014.

IFRN – Organograma de referencia para os *Campi* da expansão
(SEM UNIDADE PRODUTIVA: 18 funções)

