

**ÁREA TEMÁTICA:**

Estratégias e Competências Organizacionais

**TÍTULO:**

ANÁLISE DAS CINCO DISCIPLINAS EM ORGANIZAÇÕES ADESAS E NÃO ADESAS  
AO GESPÚBLICA: UM ESTUDO COMPARATIVO EM DUAS ORGANIZAÇÕES  
PÚBLICAS NO ESTADO DE RONDÔNIA

**Otacílio Moreira de Carvalho**

Universidade Federal de Rondônia  
depagrocacoal@hotmail.com

**Erasmus Moreira de Carvalho**

Universidade Federal de Rondônia  
macarva@usp.br

**Kállya Rosângela Jansen de Araújo Silva**

Faculdade Porto Velho  
depagrocacoal@hotmail.com

**Bruno Moreira de Carvalho**

Universidade Federal de Rondônia  
brunopvhcarvalho@gmail.com

**RESUMO**

Esta pesquisa teve como objetivo realizar uma comparação entre duas organizações públicas do Estado de Rondônia, sendo uma organização adesa e outra organização não adesa ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública, tendo como base e suporte teórico e analítico das cinco disciplinas das “Organizações que Aprendem” de Peter Senge. O foco da pesquisa foi evidenciar ou não se a organização adesa ao Gespública está mais próxima da abordagem de Senge acerca das cinco disciplinas: domínio pessoal; modelos mentais; visão compartilhada; aprendizagem em equipe; pensamento sistêmico. De acordo com Senge, as organizações que aplicam as cinco disciplinas alcançam desempenhos superiores, garantindo eficiência, eficácia e efetividade em seus resultados, e, no caso das organizações públicas, respostas imediatas e resultados diretos aos cidadãos. A pesquisa identificou evidências de que a organização pública adesa ao Gespública está mais próxima da prática das cinco disciplinas em relação à organização não adesa, com significativas mudanças comportamentais a partir da adesão ao programa.

**Palavras-Chave:** Cinco Disciplinas; Aprendizagem Organizacional; Gespública; Desburocratização; Administração Pública.

## **1 INTRODUÇÃO**

As organizações vêm procurando mudar sua forma de atuar no mercado, na busca de um desempenho superior. Contudo há empresas e pessoas resistentes a esse processo de mudança.

Há um conjunto de ferramentas que as organizações podem implantar para aumentarem seu desempenho, seja com objetivo de obtenção de resultados financeiros ou seja para melhorar sua atuação na sociedade. Entre essas ferramentas destaca-se a Aprendizagem Organizacional, que busca aprimorar o trabalho em conjunto dentro das organizações.

Segundo Senge (1990), o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, a explorar e a experimentar. Contudo, a maioria das instituições sociais é orientada mais para controlar do que para aprender, recompensando o desempenho das pessoas em função da sua obediência aos padrões estabelecidos e não por seu desejo de aprender.

As organizações enfrentam diversos desafios num período de turbulência, proveniente de um ambiente dinâmico e incerto. Diante das mudanças no ambiente organizacional, as questões sobre como liderar esse ambiente se modificam. As pessoas aprendem a trabalhar em grupo, a respeitar a sinergia do grupo, e são diferentes entre si, aproveitando essa diversidade para aprenderem a trabalhar não somente com seus modelos mentais, mas outras formas de pensar numa situação.

Essas características refletem a necessidade das organizações do conhecimento propiciar um ambiente inovador, criativo e que levem à geração e ao compartilhamento do conhecimento (SENGE, 1999).

Na Administração Pública, a busca por melhores resultados não é diferente. Há uma visão social de que as organizações públicas no Brasil são burocráticas, de alto custo para a sociedade e inoperantes, não cumprindo a função social para as quais foram criadas. Contudo, o país vem procurando tornar a administração pública mais eficiente, tendo como exemplo a implantação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública, em 2005, que tem como objetivo aumentar a competitividade do país.

Esta pesquisa comparou organizações públicas locais adesas e não adesas ao GesPública, com foco nas cinco disciplinas das Organizações que Aprendem de Senge (1999). Parte-se da suposição de que as organizações públicas adesas ao GesPública são mais eficientes e possuem características próximas às cinco disciplinas de Senge (1999), diferente

## I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

do que ocorre nas organizações não adesas ao programa, na qual o trabalho em equipe e o aprendizado organizacional não é desenvolvido ou é desenvolvido de forma reduzida.

O tema Aprendizagem Organizacional abrange um conjunto amplo de abordagens. Esta pesquisa se limitou em abordar as cinco disciplinas abordadas por Senge (1999), que são: domínio pessoal; modelos mentais; visão compartilhada; aprendizado em equipe; e pensamento sistêmico.

O GesPública, como programa que visa melhorar a eficiência nos serviços prestados pela Administração Pública, por meio de um padrão de excelência para as organizações, possui traços comuns com o tema Aprendizagem Organizacional.

O processo de Aprendizagem Organizacional está estritamente relacionado com a competitividade do mercado moderno e esse processo de aprendizagem visa o desenvolvimento e capacidade de aquisição, criação e transferência de conhecimento por parte dos colaboradores das organizações, de forma a modificar o seu comportamento dentro de um cenário de incertezas e mudanças contínuas.

De acordo com o exposto acima, a pesquisa busca responder a seguinte questão: as organizações públicas adesas ao GesPública, possuem características que as identificam como organizações que aprendem, em comparação com as organizações não adesas ao programa?

Para tanto, a pesquisa teve como objetivo geral comparar o desempenho das duas organizações públicas do Estado de Rondônia adesas e não adesas ao GesPública, tendo como base e suporte analítico as cinco disciplinas das Organizações que Aprendem de Peter Senge.

Para responder ao problema proposto, a pesquisa teve como suporte o método comparativo, com aplicação de questionário estruturado às equipes responsáveis pela área administrativa das organizações estudadas.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A Aprendizagem Organizacional trata da capacidade de uma empresa se reinventar no atual cenário de incertezas e de mudanças, criando condições de se perpetuar no mercado a partir de vantagens que só a mesma possa ter, de acordo com os recursos disponíveis, em especial, as pessoas (SENGE, 1999).

Aprender é a palavra-chave para o desenvolvimento que, de individual e particular, torna-se comum e geral, passando a fazer a diferença no mundo de hoje (SENGE, 1999). Para Senge (1999) aprender é um processo de crescimento integrado e integrante do indivíduo e

das suas vizinhanças, o que implica, por parte dos sujeitos, o desenvolvimento de técnicas de aprendizagem organizacional.

Segundo o autor o que diferencia uma Organização que Aprende das demais organizações é sua capacidade rápida de reação às mudanças, antecipando-as ou promovendo a necessidade de mudar. Geus (*apud* EYNG, 2006) afirma que a única vantagem competitiva das empresas do futuro será a rapidez com que os seus gestores assimilam o conhecimento em detrimento dos gerentes dos concorrentes.

Senge (1999) afirma que para que as empresas se tornem mais competitivas precisam aprender continuamente, mas esse “aprender” não pode ser confundido com colecionar informações, implicando em relacionar as informações com o mundo de forma a compreendê-lo e gerar a capacidade de entender as relações existentes, desenvolver novas competências, inventar e se reinventar.

## 2.1 Aprendizagem Organizacional e as Cinco Disciplinas

Para Senge (1999) a Aprendizagem Organizacional é um processo importante para as organizações que buscam sustentabilidade competitiva. Segundo o autor organização de aprendizagem é a que possui habilidades de criar, adquirir e transferir conhecimentos, modificando seu comportamento para refletir novos conhecimentos. Para o senso comum, aprender é sinônimo de receber informação, captar conhecimento, mas, aprender é mais que acolher passivamente informação, é compreender o mundo e a relação do ser humano com o mundo, tornando-o capaz de realizar algo, o que não conseguiria sem um processo de aprendizagem, possibilitando ampliar a sua capacidade de criar.

Para que as organizações mantenham-se competitivas é necessário que realizem mudanças no seu comportamento com o mercado, e essa mudança deve ser constante. No entanto, os esforços nesse sentido não têm alcançado os resultados esperados, principalmente por esquecer o papel das pessoas dentro do ambiente organizacional. Recentemente, surge uma nova proposta: a organização orientada para o aprendizado.

Segundo Senge (1999) o aprendizado ocorre em todas as organizações, mas especialmente naquelas que têm líderes em todos os níveis. Nas palavras do autor as organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas expandem sua capacidade de criar resultados de forma contínua, onde são estimulados padrões de pensamento novos e de forma sistêmica, a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem conjuntamente.

## I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

A partir das palavras de Senge é possível inferir que as empresas seriam mais bem compreendidas se fossem vistas como sistemas vivos ao invés de máquinas ou apenas de um *locus* de produção e acumulação. Na condição de sistema vivo, a interação com o ambiente necessariamente ultrapassa os limites organizacionais. A explicação é que, para compreender as questões gerenciais mais complexas é preciso ver o sistema inteiro.

Professor do *Massachusetts Institute of Technology* – MIT, considerado o mais conceituado especialista em aprendizado organizacional da atualidade, Senge descreve as cinco disciplinas de aprendizagem e diz que a tecnologia não faz diferença nesse processo: Domínio Pessoal; Modelos Mentais; Visão Compartilhada; Aprendizagem em Equipe; Pensamento Sistêmico (SENGE, 1999).

Para Senge (1999, p.21), “é de fundamental importância que as cinco disciplinas funcionem em conjunto”. Embora isso pareça mais fácil de ser dito do que ser realizado, é preciso reconhecer que o raciocínio sistêmico reforça cada uma das outras disciplinas, mostrando que o todo pode ser maior que a soma das partes.

Segundo Fleury (1997) num mundo complexo como o de hoje, a necessidade de ser um eterno aprendiz constitui o maior desafio para as pessoas e para as organizações. Segundo o autor, não é um desafio fácil de ser enfrentado, pois exige flexibilidade, inteligência, postura de questionamento permanente de premissas, de modos de pensar, o conviver com a tradição e a modernidade, suas características e contradições.

Para que as empresas possam se transformar em organizações de aprendizagem, os colaboradores devem estar engajados num pensamento disciplinado, tomando decisões com base em evidências e não simplesmente em suposições. Em segundo lugar, devem buscar novos conhecimentos, expandir horizontes e oportunidades e não só fazer consertos rápidos para os problemas atuais. Em terceiro lugar, devem analisar o sucesso e o fracasso, buscando lições e entendimento mais profundo. Em quarto, as organizações de aprendizado devem criar um ponto de referência, identificar e implementar melhores práticas de negócios de outras organizações. Em quinto lugar, devem partilhar ideias na organização por meio de relatórios, sistemas de informações, discursos informais, educação e treinamento (SENGE, 1999).

### 2.1.1 Domínio Pessoal

Segundo Senge (1999), a disciplina Domínio Pessoal visa aprender a expandir a capacidade pessoal para criar os resultados que mais se desejam, criando um ambiente

## I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

organizacional que estimule todos os membros a se desenvolverem na direção das metas e fins estabelecidos, aproximando a realidade da visão pessoal.

Esta disciplina pressupõe que as pessoas acreditem que a organização depende dos conhecimentos e capacidades individuais de seus colaboradores. Com colaboradores motivados e comprometidos nas atividades cotidianas, na aquisição de novos conhecimentos, na aplicação de novas teorias, métodos e ferramentas, Senge (1999) acredita que a imagem da organização tende a mudar.

A disciplina domínio pessoal está relacionada com atitude das pessoas diante da vida, promovendo a substituição da atitude reativa pela criadora. Isso implica duas iniciativas: o esclarecimento do que realmente é importante para a pessoa e o aprendizado contínuo de como ver a realidade a cada momento. O resultado natural desse processo leva as pessoas à reformulação da sua visão pessoal de mundo. No contexto estabelecido por Senge (1999), aprender não significaria estritamente adquirir mais conhecimento, mas, sim, expandir a capacidade de produzir os resultados desejados para a vida.

O hiato entre o que se deseja e o que se tem seria responsável pela tensão criativa, a qual surge justamente da disposição humana de aproximar a situação atual da realidade futura desejada. O estabelecimento e a sustentação dessa tensão criativa é a essência da disciplina do domínio pessoal (SENGE, 1999).

A importância dessa disciplina é baseada no fato das organizações aprenderem através das pessoas. Porém, o desenvolvimento do domínio pessoal, apesar de necessário, não é suficiente para promover, isoladamente, a aprendizagem organizacional (SENGE, 1999).

### **2.1.2 Modelos Mentais**

A disciplina que aborda os Modelos Mentais visa refletir, esclarecer continuamente e melhorar os quadros internos do mundo que as pessoas possuem, e determinar como eles moldam as ações e decisões das pessoas (SENGE, 1999).

Em termos cognitivos, os modelos mentais referem-se aos entendimentos e as percepções de curto prazo que as pessoas constroem com base no seu raciocínio diário. Os modelos mentais distorcem a forma das pessoas observarem a realidade como ela é.

A vivência das pessoas (que inclui as percepções e ações) determina os modelos mentais que as elas constroem sobre o meio em que convivem, invisíveis para elas. O objetivo desta disciplina é trazer esses modelos à tona, explorá-los e refiná-los (SENGE, 1999).

## I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

Reflexão e inquirição são as duas competências-chave para a prática desta disciplina. No processo de exploração de modelos mentais é preciso ter equilíbrio entre advogar e inquirir.

Os modelos mentais é a segunda disciplina apresentada por Senge (1999). O domínio dessa disciplina é caracterizado pela capacidade de trazer à tona esses modelos, esclarecer as premissas por trás deles, testar sua validade para aperfeiçoá-los.

Nesse processo, as pessoas – e por extensão, a organização toda – são levadas além dos questionamentos mais óbvios e imediatos das suas práticas, ou na linguagem da teoria dos sistemas, dos eventos. Isso tem a ver com o que Argyris (2001) chamou de aprendizado em *double-loop*, ou aprendizagem de laço duplo, o questionamento eficaz que produz aprendizado porque investiga os motivos por trás dos eventos. Segundo Argyris (2001), a disciplina dos modelos mentais:

(...) incentiva as pessoas a examinarem seu próprio comportamento, assumirem responsabilidade por seus próprios atos ou pela ausência deles, e a revelarem informações potencialmente ameaçadoras ou embaraçosas, capazes de produzir mudanças genuínas (ARGYRIS, 2001, p.84).

Daí a importância atribuída por Senge a essa disciplina: os modelos mentais moldam a maneira pessoal de se ver as coisas e, conseqüentemente, de agir. Na maioria das vezes, os modelos são tácitos, o que impede ou limita a capacidade das pessoas de compreenderem que seu comportamento é resultado deles.

### 2.1.3 Visão Compartilhada

A disciplina Visão Compartilhada visa construir um senso de compromisso num grupo, desenvolvendo imagens compartilhadas do futuro que as pessoas procuram criar, e os princípios e as práticas orientadoras pelas quais esperam chegar lá (SENGE, 1999).

Para construir uma visão compartilhada são envolvidas pessoas de vários níveis da organização, requerendo diálogo perante os “superiores” das suas aspirações e do rumo da organização (SENGE, 1999).

Segundo Eyng (2006) em uma organização que aprende, a visão compartilhada fornece foco e energia para a aprendizagem, sendo essa aprendizagem adaptativa e generativa e esta última somente ocorre quando as pessoas estão comprometidas em alcançar um objetivo pessoal importante.

A visão compartilhada é uma das disciplinas mais importantes ao nortear o conjunto das cinco disciplinas, dando foco às ações das organizações que aprendem e gerando a energia necessária para o aprendizado individual e em grupo.

#### **2.1.4 Aprendizagem em Equipe**

A quarta disciplina abordada por Senge (1999) é a Aprendizagem em Equipe, a qual visa transformar as capacidades conversacionais e coletivas de raciocínio das pessoas, de modo que grupos de pessoas possam confiavelmente desenvolver inteligência e capacidade maiores do que a soma dos talentos dos membros individuais.

Segundo Eynng (2006) a aprendizagem em equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros desejam, tendo como base o desenvolvimento da disciplina visão compartilhada.

A aprendizagem em equipe é a disciplina relacionada ao processo de alinhar e desenvolver a capacidade coletiva, de criar resultados definidos pela equipe, oriundo da visão compartilhada. Isso não requer sacrifício das visões pessoais, apenas alinhamento. Nesse contexto, as pessoas tornam-se capazes de gerar e desfrutar de sinergia (SENGE, 1999).

Devido à complexidade do ambiente de negócios, a maioria das ações e projetos organizacionais exige cada vez mais trabalho coletivo. Daí a importância dessa disciplina, seja para transcender as limitações e as competências individuais, gerando sinergia e diversidade, seja para implementar o trabalho de outras equipes (SENGE, 1999).

Para o autor, o desenvolvimento da habilidade de aprendizagem em equipe exige prática, sobretudo no que diz respeito ao diálogo e à discussão. O diálogo significa debate livre e criativo - pensamento divergente - sobre visões de certa complexidade, onde há espaço para a expressão de todos os envolvidos (EYNG, 2006). Discussão é a apresentação e a defesa de diferentes visões com o propósito de desenvolver e alinhar as decisões que se pretende tomar – pensamento convergente.

#### **2.1.5 Pensamento Sistêmico**

A quinta e última disciplina desenvolvida por Senge (1999) é o Pensamento Sistêmico. Essa disciplina visa entender como alterar os sistemas de modo eficaz, e como agir em conformidade com os processos maiores do mundo natural e econômico.



## I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

Focar sistemicamente é uma linguagem que permite descrever as inter-relações entre os elementos de um sistema. O foco sistêmico permite vê-la como um conjunto de forças inter-relacionadas e revela quais as ações a tomar e onde aplicá-las.

O pensamento sistêmico é a disciplina específica que proporciona aos indivíduos, e à organização como um todo, a capacidade de identificar e entender como as forças e os elementos estruturais de um sistema interagem para produzir os diversos fenômenos com os quais se deparam. A partir dessa compreensão, é possível ver como as ações contribuem para a ocorrência dos eventos, os desejáveis e os indesejáveis. Também é possível identificar os pontos de alavancagem para as ações efetivas de correção ou de reforço.

Isso implica uma mudança conceitual, pois passa a ser necessário deixar de lado a ideia de alinhamento e proximidade espaço-temporal entre causa e efeito. Em lugar disso, os elementos do sistema são vistos como dispostos em círculos de causalidade. Dessa forma, a alteração em algum dos parâmetros do sistema influencia o parâmetro seguinte. Passado algum tempo, devido à configuração circular de causalidade, a influência daquela alteração faz-se sentir no primeiro parâmetro também e novamente nos demais.

A defasagem de tempo entre causa e efeito afeta a capacidade das organizações de perceberem sua própria contribuição. Em outras palavras, as soluções paliativas do passado são a causa dos problemas atuais. Além disso, à medida que soluções paliativas passam a se difundir, o potencial das soluções definitivas se reduz (SENGE, 1999).

Portanto o pensamento sistêmico integra de alguma forma, as outras quatro disciplinas, incorporando-as num conjunto lógico de princípios teóricos e orientações práticas que potenciam as sinergias organizacionais.

### **2.2 Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA**

As organizações públicas cumprem uma função social importante, em especial garantindo serviços essenciais, como segurança pública, saúde e educação. Desta forma, é condição necessária que essas organizações atuem de forma eficiente, otimizando os recursos públicos na prestação desses serviços.

O Governo Federal vem buscando implantar programas cujos objetivos visam aumentar a qualidade dos serviços prestados por essas organizações, atendendo aos anseios sociais, seu principal cliente, e tornar o país mais competitivo no cenário internacional.

## I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

O GesPública é o programa mais recente do Governo Federal na tentativa de melhorar a eficiência dos organismos públicos. No Estado de Rondônia cerca de 11 (onze) organizações estão adesas ao GesPública. Há um número relativamente grande de organizações públicas não adesas, que resistem em aderir ao programa por motivos diversos.

A intenção do Governo Federal é que todas as organizações públicas façam adesão ao GesPública para melhorarem sua eficiência e atenderem às expectativas sociais. Contudo, há resistência de algumas organizações públicas em adotar mecanismos eficientes na gestão pública. Muitos agentes consideram as ferramentas e programas como meras filosofias que, em parte, são consideradas importantes, mas que não geram efeitos práticos satisfatórios.

O ano de 2009 foi instituído o ano Nacional da Gestão Pública, com forte caráter simbólico, pois o Governo Federal organizou um conjunto de ações voltadas para a simplificação do atendimento prestado ao cidadão. Este ano possui grande valor no que diz respeito aos objetivos de melhorias para a administração pública relacionada a desempenho, qualidade de gastos, desburocratização e elaboração do marco regulatório para o setor (BRASIL, 2006).

O Decreto nº 6.932 evidencia os principais problemas a serem equacionados e resolvidos, partindo do pressuposto que o Estado brasileiro precisa cumprir sua função precípua de desenvolver políticas direcionadas para a garantia da igualdade de oportunidades, dos direitos básicos de cidadania e do desenvolvimento sustentado, metas que estamos longe de atingir (CARDOSO, 2009).

A busca pela qualidade no serviço público relaciona - se diretamente ao desenvolvimento das competências necessárias ao bom desempenho da função pública e da gestão das políticas governamentais. Isso se reflete em servidores estimulados, comprometidos e mais capacitados. (AMARAL, 2009, p.27)

A busca de uma administração pública eficiente, efetiva e orientada para o cidadão é uma questão de Estado, responsabilidade das três esferas de poder e governo. Constitui-se em grande desafio, em razão de sua complexidade e de suas consequências na execução das políticas públicas com impactos importantes na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, na satisfação da sociedade com esses serviços e na competitividade global do país.

O GESPÚBLICA, buscando contribuir para melhorar a capacidade de gestão das organizações públicas, tem apoiado centenas de dirigentes e órgãos públicos na melhoria da sua capacidade de produzir resultados efetivos para a sociedade, ao menor custo possível. A obtenção desses resultados está intrinsecamente ligada à promoção e construção de

## I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

organizações públicas de alto desempenho, que praticam uma gestão compartilhada, transparente e indutora do controle social.

O GesPública é a fusão dos Programas da Qualidade no Serviço Público (PQSP) e Nacional de Desburocratização. É considerada a mais arrojada política pública formulada para a gestão. Esta afirmação está baseada em três características (BRASIL, 2006): é essencialmente Pública; é focada em resultados; é Federativa.

Com relação à característica essencialmente pública, o GesPública é uma política formulada a partir da premissa de que a gestão de órgãos públicos pode e deve ser excelente, pode e deve ser comparada com padrões internacionais de qualidade em gestão, mas não pode nem deve deixar de ser pública (BRASIL, 2006). A qualidade da gestão pública tem que ser orientada para o cidadão, e desenvolver-se dentro do espaço constitucional demarcado pelos princípios da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência.

O GesPública é focado em resultados. Sair do serviço à burocracia e colocá-la a serviço do resultado tem sido o grande desafio do GesPública e dos programas que o precederam. Resultando para o setor público, o atendimento total ou parcial das demandas da sociedade traduzidas pelos governos em políticas públicas. Neste sentido, a eficiência e a eficácia serão tão positivas quanto a capacidade que terão de produzir mais e melhores resultados para o cidadão (impacto na melhoria da qualidade de vida).

O GesPública é Federativo, pois a base conceitual e instrumentos do GesPública não estão limitados a um objeto específico a ser gerenciado (saúde, educação, previdência, tributação, etc). Aplicam-se a toda a administração pública em todos os poderes e esferas de governo. Essa generalidade na aplicação é a estratégia do programa de formar uma rede de organizações voluntárias – a Rede Nacional de Gestão Pública – fez com que o GesPública fosse demandado por órgãos e entidades públicos não pertencentes ao Poder Executivo Federal. Essa dimensão federativa viabilizou, inclusive, que órgãos de outros poderes e esferas de governo assumissem a coordenação regional do Programa.

Com a formalização dessa política na forma de um programa – o GesPública – sob a condução do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, torna-se imperiosa a adoção de algumas ações vigorosas no campo da gestão pública. Ações vigorosas capazes de, num só tempo, promover a adesão de governos, órgãos e entidades ao Programa e de criar, na sociedade, valor positivo para o setor público (BRASIL, 2006).

O Gespública, enquanto ferramenta e instrumento de melhoria dos processos técnicos, operacionais e de gestão nas organizações públicas, pode ser melhor compreendido

## I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

por meio de seus quatro produtos, tratados a seguir. O primeiro produto do GesPública é a Avaliação de Gestão, que permite o estabelecimento de um diagnóstico do sistema de gestão da organização, posicionado-a em relação à escala de pontuação do modelo de excelência em gestão pública. O modelo é composto por blocos nos quais estão expressos os requisitos de práticas relacionados aos critérios de Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados (BRASIL, 2006).

O segundo produto do GesPública é a Simplificação de Processos, que busca ensinar a organização a mapear, simplificar e promover melhorias em seus processos de trabalho, desburocratizando-os (BRASIL, 2006).

Um terceiro produto do GesPública é a Carta de Serviços, que mostra à organização como montar e publicar uma carta de serviços ao cidadão, que apresente os serviços que ela oferece e os padrões de qualidade com os quais se compromete (BRASIL, 2006).

O quinto e último produto do GesPública é a criação de Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação (IPPS). Este instrumento busca preparar a organização para aplicação de pesquisa de satisfação junto aos usuários dos serviços públicos (BRASIL, 2006).

### 3 METODOLOGIA

Tendo em vista o tema proposto, esta pesquisa utilizou método qualitativo, pelo desejo de descobrir relações mais profundas entre elementos e processos. Pesquisa qualitativa segundo Gonçalves (2004, p.59-62):

Nas pesquisas qualitativas (Quali), os dados são de natureza interpretativa e semântica, ou seja, nomeia objetos reais ou abstratos de forma simbólica através de atributos que lhes dão significados.

É mais adequado para investigação de valores, atitudes, percepção, e motivações do público pesquisado, com a preocupação primordial de entendê-los, em maior profundidade.

Com relação à base técnica, a metodologia utilizada foi a comparativa que, segundo Marques (2006) busca ressaltar as diferenças e as similaridades entre grupos sociais ou coisas.

A pesquisa teve como foco identificar, por meio de informações levantadas em duas organizações públicas do Estado de Rondônia, se o GesPública tem a capacidade de melhorar a eficiência das organizações adesas em relação às organizações não adesas, identificando ou aproximando esse programa ao modelo de aprendizagem organizacional.

## I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

Foram aplicados questionários a colaboradores das áreas de direção administrativa ou de planejamento das organizações estudadas, para que se tenha uma resposta concreta sobre a importância do processo de aprendizagem organizacional.

A pesquisa é do tipo exploratória, onde o objetivo é obter maior familiaridade com o problema para torná-lo explícito ou a construir hipóteses, podendo conter entrevistas, questionários, análise de exemplos, etc. (SIENA, 2007).

Foram pesquisadas duas organizações públicas da estrutura do Governo do Estado de Rondônia, sendo uma adesa ao GesPública e uma não adesa ao programa, organizações essas que possuem unidade central em Porto Velho, sendo elas:

- a) Organização adesa: Departamento Estadual de Trânsito do Estado de Rondônia – DETRAN/RO;
- b) Organização não adesa: Agência de Defesa Agrosilvopastoril do Estado de Rondônia – IDARON.

Foram elaborados dois questionários semiestruturados e apresentados às organizações públicas selecionadas, constando ainda espaços para comentários dos atores pesquisados.

Os questionários foram elaborados utilizando a escala Likert que, segundo Mattar (2001, p.104), apresenta como principais vantagens:

- É de construção simples;
- Tende a ser mais precisa, na medida que possui um número de respostas alternativas maior em relação à outras técnicas e instrumentos;
- A amplitude de respostas permitidas apresenta informação mais precisa da opinião do respondente em relação a cada afirmação;
- Permite o emprego de afirmações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada, podendo-se incluir qualquer item que se verifique, empiricamente, ser coerente com o resultado oficial.

As questões foram diretas e objetivas, sem induzir os atores pesquisados ao erro. Os questionários foram aplicados aos responsáveis (Diretoria Executiva) da organização pública adesa ao GesPública, bem como aos responsáveis pelo setor de planejamento ou similar de cada organização, no caso da organização não adesa.

A pesquisa se restringiu em estudar organizações públicas adesas e não adesas ao GesPública, para identificar possíveis diferenças nos resultados organizacionais entre as

## I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

organizações, a partir das cinco disciplinas de Peter Senge. Desta forma, as organizações públicas estaduais é o universo pesquisado, a população a ser pesquisada.

Foram selecionadas apenas duas organizações públicas com características semelhantes: autarquias públicas estaduais, que compõe a administração pública indireta. Desta forma, a amostra é não probabilística intencional (ou julgamento) que, segundo Mattar (2001), possui como suposição básica o fato de, de acordo com bom julgamento e uma estratégia adequada, podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados foram tabulados em tabelas comparativas e realizadas comparações de informações passíveis de análise correspondente às disciplinas desenvolvidas por Senge.

No DETRAN/RO a pesquisa foi realizada com a equipe da Gerência de Qualidade, tendo como responsável a Sra. Waldemaisa Araújo Melo e na Agência IDARON a pesquisa foi realizada com a equipe do Setor de Planejamento, tendo como responsável o Sr. Ruy Alves Rodrigues Pinheiro.

Do questionário aplicado foi possível extrair as informações constantes dos quadros abaixo.

Característica	Organização Adesa	Organização não Adesa
Decisão da adesão ou não ao Gespública	No DETRAN a decisão de adesão ao Gespública foi tomada em comum acordo, com participação de todos os setores e departamentos do órgão, da área técnica e da área administrativa.	Não houve decisão. Contudo o Setor de Planejamento do órgão vem buscando junto à diretoria executiva do órgão conscientizar sobre a importância da adesão ao Gespública.
Resultados gerais obtidos pela organização	Melhora considerável, com apoio das demais organizações adesas ao Gespública.	Melhorais relativas, principalmente com recursos transferidos pelo Ministério da Agricultura – MAPA.
Melhoria no ambiente de trabalho – Clima Organizacional	A organização considera que após a adesão ao Gespública vem ocorrendo melhorias visíveis, onde o órgão vem conseguindo melhorar seus resultados, observados a partir de pesquisas internas e avaliações constantes, uma das determinações do Gespública.	Vem ocorrendo uma melhora no clima organizacional em determinados setores, isoladamente, mas, de uma forma geral, vem melhorando o ambiente de trabalho, mais pela saída de pessoas que geravam mal-estar no órgão e redução das ingerências políticas.
Agilização dos processos de trabalho.	Para a organização, um dos resultados mais importantes com a adesão ao Gespública é a agilização nos processos de trabalho, onde ocorreram grandes avanços.	Vem ocorrendo pequenas melhoras na agilização dos processos, contudo, fruto das exigências legais federais, como Registro de Preços, Adesão a Atas de Registro de Preços, entre outros mecanismos.
Melhorias no processo de	O Gespública possui como uma de suas	Para a equipe, não vem ocorrendo

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia  
Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

comunicação interna	exigências o constante trabalho em equipe, o que melhora substancialmente a comunicação interna.	melhorias no processo de comunicação interna, pois há pouca integração entre os setores.
Modernização dos trabalhos, em especial com a informatização	A equipe considera que vem ocorrendo expansão no processo de modernização dos trabalhos da organização, contudo, há espaço para melhorias, o que o Órgão vem buscando ano a ano.	Vem ocorrendo melhorias parciais, contudo, mediante apoio externo, como o MAPA, com aquisição de veículos, equipamentos de comunicação, equipamentos de informática, entre outros.
Melhorias no processo de desburocratização das atividades desenvolvidas.	O principal objetivo do Gespública é desburocratizar a administração pública. E isso vem ocorrendo no DETRAN. O atendimento ao usuário é um dos melhores exemplos da organização, principalmente com o atendimento on-line, o que vem resultando na redução de filas e do número de reclamações quanto ao tempo de atendimento.	Vem ocorrendo sensíveis melhorias, com a elaboração de manuais.

**Quadro 1: Adesão e Não Adesão ao Gespública e Melhorias nas Organizações Estudadas**

Fonte: Pesquisa de Campo, maio de 2010.

Com relação ao DETRAN, é importante frisar que a organização é adesa ao Gespública há mais de 5 (cinco) anos, praticamente, desde o início do programa.

Característica	Organização Adesa	Organização não Adesa
Percepção dos usuários externos quanto às mudanças na organização.	Uma das exigências do GesPública é a pesquisa de satisfação. Desta forma, a equipe que respondeu ao questionário afirma que há essa percepção por parte dos cidadãos usuários do DETRAN, constatado em pesquisa realizada pela Autarquia.	Vem ocorrendo uma percepção clara por parte dos usuários das mudanças que vem ocorrendo na organização. A organização é nova, acerca de 11 anos, e as mudanças, principalmente nos últimos anos, são visíveis.
Satisfação dos colaboradores internos, em especial quanto à motivação para o trabalho.	A organização afirma que com a adesão ao Gespública vem aumentando a motivação para o trabalho com relação aos colaboradores do DETRAN, fatos esses que a organização observa quando da realização de pesquisas de satisfação dos usuários internos.	Não há pesquisa, mas percebe-se baixa motivação, pela alta rotatividade (turnover) e reduzido número de servidores empossados em concursos realizados.
Satisfação dos usuários externos, dos cidadãos que recebem os serviços prestados pelo órgão.	Apesar da melhora nos serviços prestados pela organização, da agilização no atendimento em especial, ainda há ajustes a serem realizados. Mas os usuários externos estão satisfeitos com os serviços prestados pelo DETRAN e o Gespública contribuiu e vem contribuindo para esses avanços.	O atendimento realizado pelo órgão aos cidadãos (produtores rurais, especialmente) vem satisfazendo esse público perceptivelmente, contudo a organização não realiza pesquisa de satisfação, somente há percepção dos produtores, externalizados pela diretoria técnica quando das reuniões.
Aumento da capacidade dos colaboradores internos.	Um dos resultados mais importantes com a adesão ao Gespública ocorreu com a capacitação e qualificação do corpo funcional da organização. Para alcançar a qualidade na prestação dos serviços e a desburocratização dos processos, uma	Vem ocorrendo melhorias parciais na capacidade dos colaboradores. Há especial prioridade sobre os servidores da área técnica, e reduzida capacitação do pessoal da área administrativa, que possuem

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia  
Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

das condições do programa é a  
qualificação do pessoal. deficiências.

**Quadro 2: Colaboradores e Usuários Externos no Processo de Melhoria das Organizações Estudadas**  
Fonte: Pesquisa de Campo, maio de 2010.

Característica	Organização Adesa	Organização não Adesa
Alinhamento do trabalho dos colaboradores aos objetivos e metas da organização.	O Gespública funciona a partir de um conjunto de indicadores previamente estabelecidos, que deve ser comunicado a todos na organização. Desta forma, o DETRAN vem conseguindo alinhar o trabalho dos colaboradores às metas e indicadores estabelecidos pela organização. Seus técnicos desenvolvem suas atividades de acordo com as metas estabelecidas, uma vez que os próprios técnicos contribuíram no plano de trabalho e na construção das metas e indicadores.	Os trabalhadores desenvolvem suas atividades, a organização atinge suas metas, contudo, é um trabalho mecânico, os técnicos não observam as metas e objetivos, não há comunicação sobre os indicadores, nem monitoramento, avaliação e feedback.
Mudanças na forma de ver, se comportar e de agir diante de situações em que antes via e agia conforme percepções do passado (modelos mentais)	Com a adesão ao Gespública, vem ocorrendo na organização uma mudança significativa na forma de os colaboradores agirem. Há uma mudança na forma com a qual os colaboradores estão vendo e observando a coisa pública e sua forma de atuar. Vem ocorrendo mudanças nos modelos mentais, que até pouco tempo estavam arraigados percepções passadas e que permaneciam ativas nas mentes dos servidores.	Não vem ocorrendo mudanças nos modelos mentais dos colaboradores. Há arraigado diversas visões e comportamentos do passado que ainda existe e são aplicados no presente.
Senso de compromisso entre os colaboradores internos (visão compartilhada), acerca do futuro da organização.	Com a sistemática desempenhada pelo DETRAN após a adesão ao Gespública, vem ocorrendo maior senso de compromisso entre os colaboradores internos, onde os mesmos estão passando a ter uma visão compartilhada acerca do futuro da organização. Conceitos e idéias que antes eram difusos, passaram a ser constantes debates e objeto de consenso entre os colaboradores.	Há senso de compromisso, contudo há divergências, a visão não é compartilhada. Na verdade, a diretoria técnica dá as diretrizes e os demais departamentos e setores se comprometem com essas diretrizes ditadas.
Redução dos custos de capacitação.	A organização sempre buscou qualificação de seu corpo funcional. Com a adesão ao Gespública esse objetivo tornou-se prioridade. Contudo, era necessário ampliar a capacitação com redução de custos. Isso tornou-se possível com a realização de cursos, palestras e eventos realizados ou ministrados pelos próprios colaboradores. Os colaboradores mais antigos vem transmitindo seus conhecimentos aos mais novos (ingressos), ensinando os processos de trabalho, utilização dos equipamentos. Não há vaidade ou medo dos novatos, como havia em outros tempos.	A redução dos custos de capacitação vem reduzindo parcialmente, pois, principalmente na área técnica, os técnicos da área fim mais antigos capacitam os técnicos recém ingressados. Como já mencionado, há reduzida capacitação dos servidores administrativos.
Transferência de conhecimento entre colaboradores.	Com o Gespública vem ocorrendo transferência de conhecimentos entre os colaboradores. Servidores que entendem de informática transferem seus conhecimentos aos que possuem restrições nessa área,	A aprendizagem coletiva se dá somente nos setores, isoladamente. Há muito conhecimento dentro de vários departamentos e setores, contudo, não é disseminado para os



I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia  
Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

	outros que conhecem a dinâmica da administração pública repassa esses conhecimentos aos demais. Há um aprendizado intenso entre os próprios colaboradores. Pode se dizer que há no DETRAN valorização à criatividade dos servidores, que é aceita pela diretoria e disseminada para os demais servidores, com o objetivo de melhorar o desempenho da organização e, em especial, agilizar a prestação dos serviços.	demais setores.
Desenvolvimento de pensamento sistêmico, observação das forças inter-relacionadas à organização e identificação das formas de agir.	A organização está passando a valorizar o pensamento sistêmico. Um exemplo dado pelos técnicos é a preparação do órgão às mudanças que vem ocorrendo e podem aumentar com a construção das Usinas Hidrelétricas do Madeira, que aumentará o número e fluxo de veículos em Rondônia e os problemas disso decorrente. A organização vem buscando antecipar esses problemas, dentro de um pensamento sistêmico.	Há pouco desenvolvimento do pensamento sistêmico. Há conhecimento das forças inter-relacionadas, dos potenciais, contudo, pouca exploração e transferência.
Melhorias no sistema de planejamento, ganhos de eficiência e eficácia.	A organização vem melhorando seu sistema de planejamento, tornando-o mais eficiente e eficaz, onde há constante avaliação entre o que foi planejado e os resultados alcançados. Vem ocorrendo redução nas falhas dos planos elaborados pelo órgão.	Há melhorias no sistema de planejamento, tendo em vista a capacidade de seus técnicos, bem como com o inter-relacionamento desses com outras organizações do Estado.
Melhorias no sistema de controle gerencial, ganhos de eficiência e eficácia.	Outra exigência constante do programa Gespública é a necessidade de manter constante controle sobre processos e recursos. Com a adesão ao programa, o DETRAN vem melhorando sua eficiência no controle gerencial, implantando sistemas informatizados de monitoramento.	A organização possui, como uma de suas principais deficiências, o sistema de controle, monitoramento dos planos desenvolvidos. Não há sistema informatizado, os controles são manuais e cada setor realiza seu controle, sem disseminar para os demais setores.
Melhorias no sistema de avaliação de desempenho, ganhos de eficiência e eficácia.	Com as melhorias no sistema de controle gerencial, vem ocorrendo também melhorias no sistema de avaliação. O sistema de controle gera informações para a organização avaliar as disparidades entre o que foi planejado e o que foi realizado, na busca de corrigir as distorções.	Há melhorias no sistema de avaliação, contudo, ainda há falhas e muito o que melhorar, principalmente pelas falhas no sistema de controle gerencial. Isso dificulta o processo de retroalimentação do processo de planejamento da organização.

**Quadro 3: Relação entre as Cinco Disciplinas e a Adesão ao Gespública**

Fonte: Pesquisa de Campo, maio de 2010.

Especificamente para a Agência IDARON, foram elaboradas questões inerentes às possíveis vantagens na adesão ao Gespública. Para a equipe de planejamento da IDARON, que já participou de várias reuniões, simpósios, palestras e outros eventos ligados ao Gespública, a adesão ao programa melhoraria significativamente o desempenho organizacional, propiciando mudanças nas visões dos colaboradores e na sua forma de agir e executar as funções, reduziria os custos de capacitação, pois passariam a aproveitar o potencial interno, expandiria o pensamento sistêmico dentro da organização e a visão

## I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

compartilhada em torno de um objetivo comum para o futuro organizacional. Também propiciaria o trabalho em equipe, como, por exemplo, o planejamento, controle e avaliação participativa entre os setores da organização, o que hoje é realizado somente por setores isolados. Também contribuiria de forma sensível para expandir o domínio pessoal, no sentido de alinhar as visões pessoais a um objetivo comum, fortalecendo os colaboradores que passarão a contribuir mais para a organização.

A IDARON falha ao não realizar pesquisas de satisfação, fato fortemente valorizado pelo Gespública. Um exemplo dado pelos seus técnicos é que o órgão trabalha em horário corrido, pois, na visão da diretoria executiva, deve ocorrer atendimento constante aos produtores. Contudo, as unidades descentralizadas de atendimento ao produtor, no período vespertino, quase não realiza atividades de atendimento, pois o produtor busca a unidade no período de funcionamento de horário bancário. Desta forma, a organização arca com custos de energia, água, telefonia, pessoal entre outros, para funcionar a tarde. Essa situação pode ser mudada caso se realize pesquisa de satisfação, investigando qual período mais utilizado pelo produtor e se ele considera importante o funcionamento da IDARON no turno vespertino. Como não mantém constante controle, a organização, quando do momento da avaliação dos planos (PPA, Orçamento Público e Relatório Anual de Atividades) exige uma demanda de pessoal elevada para obter as informações, tendo, mesmo, que analisar centenas de processos administrativos para alimentar o sistema de avaliação.

Com relação ao DETRAN, os técnicos pesquisados afirmam que o Gespública melhorou significativamente o comportamento organizacional, no sentido de melhorar a eficiência e eficácia de seus resultados, a partir de seus processos e recursos, valorizando seu colaborador que passou a ser chave fundamental no desempenho organizacional. Mas chamam atenção que o Gespública contribuiu para esse processo, mas não foi elemento único nesse processo de melhoria. A mudança no comportamento dos colaboradores, resultando da adesão ao Gespública, foi fator chave também para esse processo.

Cabe ressaltar aqui que a correlação entre as cinco disciplinas de Senge e o Gespública está nos critérios de excelência que fundamentam o programa, com destaque para a gestão participativa e, principalmente, para o aprendizado organizacional. A Gestão Participativa refere-se ao estilo de liderança que objetiva estimular a participação de um conjunto amplo de colaboradores e organizações na solução de problemas, fomentando o surgimento de novos líderes a partir do envolvimento da equipe. Por sua vez, o Aprendizado Organizacional resulta

## I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

do processo de constante construção do conhecimento promovido pela avaliação dos programas de excelência – como é o caso do GesPública (BRASIL, 2006).

A partir das informações colhidas na organização adesa e não adesa, foi possível estabelecer uma síntese ligando as cinco disciplinas com os Critérios de Excelência que fundamenta o GesPública, com as organizações estudadas:

Disciplinas	Organização Adesa ao GesPública	Organização não Adesa ao Gespública
<b>Domínio Pessoal</b>	A maioria dos colaboradores possuem domínio na sua área de atuação e buscam explorar esse conhecimento em benefício da organização e dos cidadãos que utilizam os serviços da organização.	A maioria dos colaboradores possuem domínio na sua área de atuação, contudo, nem todo o potencial desse conhecimento é explorado e utilizado na organização e disponibilizado aos cidadãos usuários da organização.
<b>Modelos Mentais</b>	A organização, a partir da adesão ao GesPública, vem ampliando as mudanças no comportamento de seus colaboradores, que estão moldando sua percepção sobre a administração pública, saindo do modelo burocratizado e atendendo mais às exigências dos cidadãos, em busca de resultados práticos à sociedade.	Há ainda uma visão muito voltada para os processos, quando da ação dos colaboradores, apesar de o planejamento da organização buscar resultados práticos para a sociedade. A ação presente dos colaboradores ainda é muito fundada na percepção passada, principalmente com relação aos funcionários da área administrativa. Há o atendimento às necessidades do cidadão, contudo não há essa mudança de modelos mentais dos colaboradores.
<b>Visão Compartilhada</b>	Vem aumentando o senso de compromisso coletivo por parte dos colaboradores, caso que não ocorria de forma tão efetiva acerca de seis anos atrás. Os trabalhos, sempre que possível, são planejados e realizados em formas de grupos de trabalhadores de diversos setores, para incentivar o senso de compromisso coletivo em detrimento à responsabilidade individual.	O trabalho é pulverizado, o planejamento é centralizado e, poucas ações são realizadas em conjunto. Dessa forma, fica dificultada fomentar o senso de compromisso coletivo. Se ocorrer problemas, gestores das áreas são responsabilizados individualmente que, por sua vez, irão buscar responsabilizar servidores. Não se verifica, de fato, essa visão compartilhada.
<b>Aprendizagem em Equipe</b>	Um dos resultados mais importantes com a adesão ao Gespública foi a promoção da aprendizagem em equipe, na qual os colaboradores mais experientes e com maior tempo na organização vem capacitando e instruindo os colaboradores menos experientes e novos na organização. Isso vem reduzindo os custos com capacitação e reduz a necessidade de ausentar servidores para passarem por processos de capacitação, o que traz benefícios diretos aos cidadãos. De outro lado, a equipe vem verificando ser mais eficiente e de maior proveito esse sistema de aprendizagem.	A organização não adesa também adota o mecanismo de aprendizagem em equipe, onde a maioria dos cursos ofertados pela organização é ministrada pelo próprio corpo técnico. Contudo, há deficiências na área administrativa, pois tal prática é disseminada na área técnica.
<b>Pensamento Sistêmico</b>	Essa disciplina dentro da organização é resultante das demais disciplinas, pois, ao promover o treinamento e capacitação ministrados pelos próprios técnicos do órgão, com compartilhamento de saberes e	Apesar de ocorrer o aprendizado em equipe, há pouco conhecimento pelos colaboradores acerca dos setores e departamentos estranhos aos seus. É possível afirmar que a maioria dos

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia  
Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

	conhecimento, cria-se a base para um maior relacionamento entre os setores e departamentos, de forma que todos conheçam a organização em seu conjunto e não somente cada colaborador conhecer o seu setor ou departamento.	colaboradores da área técnica não conhecem ou possuem pouco conhecimento das atividades desenvolvidas e problemas da área administrativa, e a maioria dos colaboradores da área administrativa possuem pouco conhecimento acerca do funcionamento e problemas enfrentados pela área técnica.
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Quadro 4: Síntese dos Resultados Relacionando as Cinco Disciplinas com as Organizações Adesas e não Adesas ao GESPÚBLICA.**

Fonte: Pesquisa de Campo, maio de 2010.

## 5 CONCLUSÕES

O interesse pelo estudo da aprendizagem organizacional encontra-se atualmente em evidência e um dos fatores que explica esse fato é a crescente demanda por estruturas e sistemas empresariais que sejam mais flexíveis e que reajam rapidamente às constantes mudanças do mercado.

Num cenário em constante alteração, a aprendizagem organizacional possui um papel fundamental. Os rápidos avanços tecnológicos obrigam as empresas a se adaptarem e aprenderem a operar de maneira diferente e mais inteligente. As empresas hoje não podem e nem devem esperar que as práticas do passado garantam sucesso de modo a mantê-las competitivas e viáveis.

Verificou-se que a empresa adesa ao Gespública, está mais próxima das cinco disciplinas proposta por Peter Senge do que a organização não adesa, pois na organização adesa a maioria dos seus colaboradores possuem domínio pessoal na área que atuam e buscam explorar esse conhecimento em benefício da organização e dos cidadãos.

Foi possível observar mudanças no comportamento dos colaboradores da organização adesa ao GesPública, que, segundo responderam os técnicos pesquisados, estão moldando sua percepção sobre a forma de trabalharem na administração pública, saindo do modelo burocratizado e atendendo mais às exigências dos cidadãos do que simplesmente atenderem aos processos, em busca de resultados práticos à sociedade.

A pesquisa possibilitou observar a percepção do aumento do comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais, o que não ocorria de forma mais intensa no Detran antes da adesão ao Gespública, o que não ocorre com a organização não adesa conforme, foi observado no estudo de caso.

Segundo pode ser observado na pesquisa realizada, o Detran considera que a adesão ao Gespública melhorou a forma de perceber e atuar de seus colaboradores e a IDARON, por

## I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

meio de seus técnicos, reconhecem que a adesão ao Gespública seria um fator importante na melhora dos resultados organizacionais e estão pleiteando junto aos diretores a adesão ao programa, dependendo apenas de uma decisão política.

### REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena Kerr do. 2009: Ano nacional da gestão pública. **Revista Brasileira de Administração – RBA**, nº 72, ano XIX, setembro/outubro de 2009.

ARGYRIS, Chris. **On organizational learning**. Cambridge, MA: Blackwell, 1992.

\_\_\_\_\_. **Aprendizagem organizacional**. A boa comunicação que impede a aprendizagem. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 84-104.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA; **Cadernos GESPÚBLICA** - Documento de Referência – ciclo 2006 – Brasília: MP, GESPÚBLICA, SEGES, Versão 1/2006.

CARDOSO, Roberto Carvalho. Ano nacional da gestão pública. **Revista Brasileira de Administração – RBA**, nº 72, ano XIX, set-out de 2009.

EYNG, Ivanilde Scussiatto. **O impacto das “cinco disciplinas” de Peter Senge na competitividade da empresa**: o caso de uma rede de lojas do setor comercial. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná: Ponta Grossa, 2006.

FLEURY, Afonso Carlos Correa; FLEURY, Marai Teresa Leme. **Aprendizagem organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1997.

GONÇALVES, Carlos Alberto. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARQUES, Heitor Homero et al. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Campo Grande: UCDB, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2001.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1999.

SIENA, Osmar. **Metodologia da pesquisa científica**: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos. Porto Velho [s.n], 2007.