

**A influência dos vínculos empregatícios para a aprendizagem de uma organização pública federal**

**The influence of employment vincules for learning a federal public organization**

**La influencia de los enlaces de empleo para aprender una organización pública federal**

Recebido: 11/06/2020 | Revisado: 01/07/2020 | Aceito: 01/07/2020 | Publicado: 18/07/2020

**Francisco Souza Rego Filho**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8701-2156>

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Brasil

E-mail: [filhosouzafs@gmail.com](mailto:filhosouzafs@gmail.com)

**Edivaldo Rabelo de Menezes**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7144-3795>

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Brasil

E-mail: [professoredivaldorabelo@gmail.com](mailto:professoredivaldorabelo@gmail.com)

**Resumo**

O presente estudo buscou verificar a influência de diferentes vínculos modais de uma instituição pública federal no contexto da aprendizagem na organização, utilizando o modelo de pensamento de Peter Senge, idealizador do modelo das cinco disciplinas da aprendizagem. O método utilizado foi o estudo de caso, de caráter descritivo, com abordagem quantitativa, e o instrumento de coleta de dados um questionário, respondido com base na Escala de Likert, por um universo censitário de 10 (dez) colaboradores, com tratamento e análise estatística dos dados apresentados. Assim, após o tratamento e análise dos dados obteve-se um resultado de satisfação parcial para todas as cinco disciplinas estudadas, havendo uma variação apenas em relação à concordância plena dos servidores efetivos na disciplina de pensamento sistêmico. Concluindo-se, portanto, que a existência de diferentes vínculos modais no ambiente estudado, não gera efeitos adversos na aprendizagem, possibilitando, inclusive, a promoção de um espaço propício para que o processo ocorra.

**Palavras-chave:** Aprendizagem organizacional; Peter Senge; Organização pública federal.

**Abstract**

The present study aims to verify the influence of different modal ties of a federal public institution in the context of learning in the organization that uses the thought model of Peter

Senge, who created the model of the five learning disciplines. The method used is a descriptive case study with a quantitative approach, using a data collection instrument through a questionnaire, answered based on the Likert Scale, by a census universe of 10 (ten) employees, with treatment and statistical analysis of the data presented. Thus, after data analysis and treatment it is possible to obtain an result of partial satisfaction for all five disciplines studied, varying only a full agreement of the effective servants in the systemic thinking discipline. Therefore, it is concluded that using different modal bonds for the studied environment does not generate adverse effects on learning, even promoting a favorable environment for the process to occur.

**Keywords:** Organizational learning; Peter Senge; Federal public organization.

### **Resumen**

El presente estudio buscó verificar la influencia de los diferentes vínculos modales de una institución pública federal en el contexto del aprendizaje en la organización, utilizando el modelo de pensamiento de Peter Senge, quien creó el modelo de las cinco disciplinas de aprendizaje. El método utilizado fue un estudio de caso descriptivo, con un enfoque cuantitativo, y el instrumento de recolección de datos fue un cuestionario, respondido en base a la Escala Likert, por un universo censal de 10 (diez) empleados, con tratamiento y análisis estadísticos de los datos presentados. Por lo tanto, después del tratamiento y análisis de los datos, se obtuvo un resultado de satisfacción parcial para las cinco disciplinas estudiadas, con una variación solo en relación con el pleno acuerdo de los funcionarios efectivos en la disciplina del pensamiento sistémico. Concluyendo, por lo tanto, que la existencia de diferentes vínculos modales en el entorno estudiado no genera efectos adversos en el aprendizaje, incluso permitiendo la promoción de un espacio favorable para que ocurra el proceso.

**Palabras clave:** Aprendizaje organizacional; Peter Senge; Organización pública federal.

### **1. Introdução**

A aprendizagem organizacional enquanto teoria surge como uma tentativa de alinhamento aos novos pensamentos dos indivíduos que estão se formando em um mundo cada vez mais globalizado e tecnológico. Assim, ela pode ser entendida como uma mudança, nos processos do negócio e da hierarquia organizacional, que permita e encoraje o contínuo fluxo de informações e atitudes entre os mais variados níveis da organização a fim de mantê-

la alinhada ao ambiente que atua (Mayer, Pelegrine, Baggenstoss, & Silva, 2017).

O tema, embora tratado de forma bastante expressiva por gestores e no meio acadêmico, ainda gera bastante ambiguidade, principalmente em relação ao fato gerador da aprendizagem. Enquanto alguns autores defendem um conceito de aprendizagem organizacional, voltado para a capacidade da estrutura de promover o fluxo de conhecimento, como é o caso de Argyris (1991), outros utilizam o termo organizações que aprendem, atribuindo aos indivíduos a competência e iniciativa, enquanto colaboradores e pertencentes a um grupo de trabalho, de promover o processo de aprendizagem.

Independente de qual seja a abordagem conceitual utilizada, a aprendizagem vem ganhando espaços tanto em organizações privadas como nas públicas. No Brasil, principalmente após o advento do conjunto de teorias que compõe a chamada “Nova Gestão Pública” (Silva & Silva, 2012), a necessidade de melhores práticas de gestão e atuação se incorporou nas organizações públicas, buscando cada vez mais a economicidade dos processos. Desse modo, surgiu na Administração Pública Federal diferentes alternativas de composição da força de trabalho.

O estudo se justifica pelo fato de que na instituição objeto de estudo, como em outras instituições do serviço público federal, conforme permitido em lei, existem dois tipos de vínculo empregatício, sendo o modelo efetivo, daqueles empossados por concurso público em cargos públicos, e o modelo de contratação temporária, atualmente representando para a instituição sua maior parcela de força de trabalho, possibilitando assim, um ciclo constante de pessoas dentro da organização. Diante disso, surge a seguinte problemática: Como a aprendizagem organizacional de uma instituição pública federal é influenciada pelos diferentes modais de vínculos dos seus servidores?

Tendo em vista isso, o objetivo deste artigo científico é avaliar como a aprendizagem organizacional de uma instituição pública federal é influenciada pelos diferentes vínculos empregatícios de seus servidores. Para se atingir tal objetivo, partindo de uma visão relacionada a colaboradores e seus vínculos empregatícios, se utilizará o modelo das Cinco Disciplinas de Peter Senge para averiguar a situação elencada, considerando a relevância do modelo proposto pelo autor para a concepção de aprendizagem em organizações partindo de uma visão do colaborador enquanto influenciador e promotor do processo de aprendizagem em organizações.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1. Concepções de aprendizagem organizacional**

A aprendizagem organizacional é percebida como um modelo de atuação capaz de modificar a rotina, cultura e processos organizacionais através do desenvolvimento de estratégias que promovam a inovação e a produtividade da organização com base na capacidade de coletar e disseminar, de forma efetiva, as informações e percepções obtidas por seus colaboradores na realização de suas atividades (Bitencourt, 2001; Mayer, et al., 2017; Zarifian, 1999).

Porém, o conceito de aprendizagem organizacional apresenta bastante diversidade entre os teóricos da área, dada a vasta utilização do termo para representar estratégias ou iniciativas individuais de atuação baseadas na valorização do recurso humano nas organizações, seja por estudiosos, que utilizam o termo aprendizagem organizacional, seja por consultores, que preferem o uso da expressão organizações aprendentes (Antonelo & Godoy, 2011; Perin, Sampaio, Duha, & Bitencourt, 2006).

Seguindo a vertente acadêmica, alguns consideram os indivíduos como o centro do sucesso organizacional, pois suas competências são consideradas recursos valiosos para as organizações. Além disso, o êxito está ligado à capacidade da organização de combinar as diferentes capacidades de seus colaboradores de modo a promover a inovação de seus processos e atividades, necessitando assim de um método empírico de promoção à abertura e capacidade de mudança constantes (Zarifian, 1999).

Alguns autores, como Argyris (1991), defendem o termo como um sinônimo de mudança, baseada em um ciclo incremental na simples transformação de atividades e processos ou em um ciclo duplo, em que, além dos procedimentos, são alterados os valores organizacionais através do conhecimento adquirido por seus colaboradores. Isso se dá, portanto, quando as pessoas são expostas a situações problemáticas, e precisam investigá-las na busca por soluções interessantes para a organização, que acabam sendo absorvidas pela estrutura (Argyris & Schön, 1996 como citado em Guimarães, Algelim, Domingos, & Rocha, 2003, p. 113).

Bastos, Gondim, Loiola, Menezes e Navio (2004), define o termo como uma metáfora que problematiza a relação entre organizações e conhecimento; organizações e processo social cognitivo do conhecimento e ação organizacional e construção de sua realidade social. Assim, podemos considerar como objetivo da aprendizagem organizacional o alinhamento da

organização às capacidades individuais das pessoas.

Levando em consideração a outra vertente, de viés mercadológico, alguns consultores preferem o uso do termo organizações aprendentes, o qual representa um conjunto de etapas baseado na identificação, por parte dos indivíduos, de lacunas de conhecimento e desenvolvimento, necessários para preenchê-las na estruturação, disseminação, uso e incorporação desse aprendizado no processo produtivo (Guimarães et al., 2003; Santos, 2001).

Para Senge (2017), que promove a visão de um mundo interligado, no qual, os indivíduos e suas atitudes influenciam e são influenciados pelo conjunto de iniciativas dos demais que lhe rodeiam, o fenômeno da aprendizagem nas organizações caracteriza-se como um ambiente em que as pessoas estão constantemente expandindo sua capacidade de criar resultados realmente almejados, as suas aspirações coletivas ganham liberdade e as mesmas podem aprender continuamente e buscar um futuro desejado.

Sendo assim, pode-se perceber claramente uma diferença de visão entre os autores, conforme apontaram Antonelo e Godoy (2011) e Perin et al. (2006), no que se refere a existência de duas visões distintas para a promoção da aprendizagem em organizações. No Quadro 01, as características de cada visão são mostradas de forma esquematizada:

**Quadro 01:** Visões sobre aprendizagem em organizações

<b>Aprendizagem organizacional</b>		<b>Organizações aprendentes</b>	
Autores	Visão	Autores	Visão
Argyris (1991); Bastos et al. (2004); Argyris e Schön (1996) como citado em Guimarães et al. (2003); Zarifian (1999).	A existência de uma estrutura formal, comprovada de forma empírica, que identifica e promove o processo de aprendizagem nas organizações.	Senge (2017); Santos (2001); Guimarães et al. (2003).	A necessidade de identificar iniciativas individuais e coletivas do ambiente de trabalho para promover o processo de aprendizagem nas organizações.

Fonte: elaborado pelos autores (2019) com base nos autores citados.

Conforme exposto no Quadro 01, embora congruentes a um mesmo objetivo, observa-se que a primeira vertente, utilizada principalmente por acadêmicos, promove uma investigação empírica do fenômeno da aprendizagem dentro das organizações e da capacidade de explicação lógica e replicável das situações que a promovam através da própria estrutura organizacional. Já a posição das organizações aprendentes, se baseia nos ensinamentos vivenciais experimentados e incorporados pelos colaboradores e consultores, através da identificação de ações e iniciativas que ocorreram durante o processo e levaram ao resultado bem-sucedido, sem, contudo, possuir rigor empírico para comprovar a influência de cada ação para o resultado final.

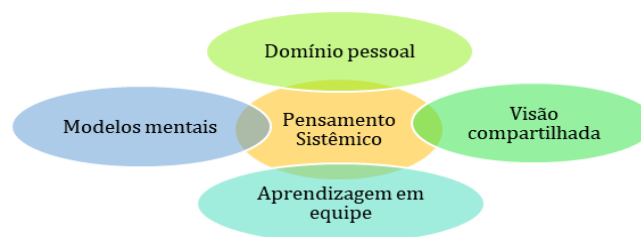
Considerando, portanto, o objetivo do presente estudo de avaliar a influência de diferentes vínculos modais na aprendizagem de uma organização pública federal, o modelo de Peter Senge surge como o mais adequado para tal, pois ele parte da premissa de uma análise das percepções individuais nas relações ambientais que pareçam favoráveis aos colaboradores e corroborem para o surgimento e manutenção da aprendizagem nas organizações.

## 2.2. O modelo das Cinco Disciplinas de Peter Senge

No modelo de Peter Senge, concebido em 1990, após a publicação da primeira edição de seu livro “A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende”, em que estão reunidos seus aprendizados em vivências na carreira de consultor organizacional, Senge (2017), enfatiza a existência de uma força que entrelaça o mundo como um sistema indivisível, no qual, todas as ações contribuem em certo grau para os resultados. Ele ainda defende que a aprendizagem seria, portanto, a capacidade dos indivíduos de construir o futuro desejado através da internalização de práticas passadas, geradoras do resultado desejado para os envolvidos no processo.

Portanto, as disciplinas propostas por esse autor, enfatizam a necessidade do comprometimento do colaborador com o trabalho e com a organização, através do compartilhamento de conhecimentos e percepções acerca da atividade e do contexto organizacional que, em contrapartida, deve perceber as condições para a manutenção da iniciativa individual por parte da organização (Mayer et al., 2017; Santos, Castro, Farias, & Brito, 2017; Senge, 2017). As cinco disciplinas, conforme Figura 01, são: o domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico:

**Figura 01:** Cinco disciplinas das organizações que aprendem



Fonte: elaboração própria (2019) com base em Senge (2017).

Conforme define Senge (2017) na Figura 01, domínio pessoal seria a capacidade individual do colaborador de idealizar e fundamentar seus próprios valores e não se comprometer por fatores circunstanciais do trabalho e do momento. Nesse caso, é necessário

possuir uma clara visão de propósitos e objetivos individuais, conhecendo a si próprio e o conjunto de habilidades e competências que possui ou precisa desenvolver, exigindo além de conhecimento técnico, o próprio conhecimento espiritual.

Nesta disciplina, o objetivo é a capacidade do indivíduo de visualizar o estado atual em que se encontra, para desenvolver uma visão clara da realidade, considerando suas limitações em contraste com seus desejos e objetivos, além de meios para buscar o que se almeja de forma criativa, e isso pode ser nomeado de “tensão criativa” (Santos et al., 2017; Senge, 2017).

Os modelos mentais são entendidos como ideias profundamente enraizadas nos indivíduos, que são consideradas para explicar ou para agir diante de determinados fatos do cotidiano organizacional, e tornam-se necessários para que haja alinhamento entre as atividades desempenhadas e os objetivos claramente definidos pela organização. A proposta de Senge promove uma reflexão contínua dos modelos estabelecidos, buscando sempre os alinhar com o consenso organizacional, considerando a mutabilidade promovida pelo ambiente (Senge, 2017). Argyris (1991) defende a necessidade de modelos mentais pelo fato das pessoas nem sempre se comportarem da forma descrita nas teorias, mas, geralmente, agem de acordo com os padrões inconscientemente preestabelecidos.

A visão compartilhada também pode ser entendida como objetivos comuns, e representa o sentimento da coletividade que permeia a organização e permite o direcionamento de todas as atividades em prol do mesmo resultado (Senge, 2017). Ela corresponde, portanto, a existência de interesses comuns que fazem as pessoas quererem trabalhar nas organizações, e é capaz de criar um sentimento de ganhos mútuos nos indivíduos (Santos et al., 2017).

A aprendizagem em equipe é a capacidade dos indivíduos de sacrificarem certas visões pessoais em prol dos objetivos de todos e estarem dispostos a descobrir juntos, a melhor maneira de realizar suas atividades e conseguir alcançar os alvos desejados. Para isso, é necessária a prática do diálogo e da abertura de pensamentos, para que, o consenso geral leve ao melhor resultado possível (Senge, 2017). Nesse contexto, além da iniciativa da equipe, é preciso que a organização promova espaços e estratégias facilitadores do diálogo e incentive a lealdade dos colaboradores à organização, para que eles se sintam à vontade de contribuir para o crescimento do grupo e da organização (Santos et al., 2017).

O pensamento sistêmico, a quinta disciplina proposta por Senge (2017), é o elo entre todas as demais e pode ser entendido como a peça fundamental de uma organização que aprende, além do mais, tem como objetivos principais a possibilidade de visualizar o todo que



envolve a organização e permitir o entendimento da visão de futuro ideal para garantir o sucesso organizacional e a realização dos desejos individuais e coletivos do grupo.

Desse modo, a organização torna-se capaz de buscar soluções que realmente permitam um resultado duradouro e favorável para todos os envolvidos, quebrando os velhos paradigmas pré-existentes de manutenção de respostas antigas, os quais apenas geravam conforto imediato a quem é afetado pelas decisões, mas não permitiam o pleno desenvolvimento das atividades para se atingir os objetivos ideais no futuro (Santos et al., 2017; Senge, 2017).

### **2.3. Vínculos com organizações públicas**

Atualmente existem cinco formas de vinculação direta dos indivíduos em atividades ligadas ao serviço público brasileiro. Conforme consta na Constituição da República Federativa do Brasil (1988) e na Lei n. 8.112 (1990), o servidor e/ou empregado público são os indivíduos empossados em cargo ou emprego público, respectivamente, que têm o papel de realizar atribuições necessárias às atividades de interesse público, além deles, existem os agentes políticos, empossados através de eleições diretas, e os comissionados, investidos em cargo de livre nomeação e exoneração.

Entretanto, partir da década de 1980, a crise econômica, social e política que se desenvolveu no Brasil gerou um debate causando a ruptura do antigo modelo burocrático de gestão do poder público brasileiro, abrindo caminho para algumas teorias vanguardistas, compondo o que ficou conhecido como “Nova Gestão Pública” (Silva & Silva, 2012).

Seguindo esse pensamento, em 1993, o governo federal promulgou a Lei n. 8.745 (1993), a qual prevê e permite a contratação de um novo tipo de colaborador, o servidor temporário, empossado em cargo ou função pública por período determinado para atender excepcional ou justificada atividade pública. Os tipos de vínculo direto com o serviço público federal e suas características são, portanto, conforme apresentado no Quadro 02:



**Quadro 02:** Modais de vínculo com o serviço público.

Vínculo	Forma de ingresso	Posse	Tempo
Agente político	Eleições diretas	Cargo eletivo	4 anos, com possibilidade de reeleição
Comissionado	Livre nomeação	Cargo comissionado	Indeterminado
Empregado público	Concurso público	Emprego público	De caráter efetivo
Servidor público	Concurso público	Cargo público	De caráter efetivo
Servidor temporário	Processo seletivo	Função pública	Tempo determinado conforme edital

Fonte: elaboração própria (2019) baseado na Constituição da República Federativa do Brasil (1988) e Leis n. 8.112 (1990) e n 8.745 (1993).

Portanto, é possível concluir, conforme o Quadro 02, que o serviço público brasileiro é dividido em dois modais: o primeiro, composto pelos servidores e empregados públicos, que tomam posse de cargos e empregos públicos, respectivamente, e após cumprirem as exigências legais ganham o direito de permanência em seus cargos; e o segundo, representado pelos agentes políticos, comissionados e servidores temporários, que possuem formas de ingresso diferentes e nos três casos não usufruem de estabilidade, representando assim, uma força de trabalho mutável, além disso, seu tempo de serviço varia de acordo com os limites impostos em lei, discricionariedade dos agentes políticos ou necessidade direta da sociedade.

### 3. Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como estudo de caso (Yin, 2001) com finalidade descritiva, visto que, o objetivo do estudo é apenas descrever a realidade da organização em relação a uma determinada temática, sem realizar qualquer interferência ou estímulo ao campo de pesquisa, com abordagem quantitativa, pela mensuração da aprendizagem da organização embasada nos dados de forma estatística (Gil, 2008).

O sujeito da pesquisa são os servidores públicos lotados em agência da organização pública federal que atua na coleta de dados estatísticos, localizada na cidade de Pau dos Ferros/RN, e possui 11 (onze) colaboradores. É importante destacar o fato do autor principal do presente estudo compor a força de trabalho do órgão supracitado, por esse motivo descaracteriza-se como sujeito da pesquisa, desse modo, a amostra é de caráter censitário, totalizando o número de 10 (dez) indivíduos (Gil, 2008).

Para a coleta foi utilizado um questionário (Alyrio, 2009) adaptado do modelo de Eyng (2006), que engloba a avaliação dos indivíduos em relação as suas percepções pessoais sobre as cinco disciplinas da aprendizagem desenvolvidas por Peter Senge. O mesmo contém duas partes, sendo que, a primeira possui 5 (cinco) questões fechadas referentes à

caracterização do grupo, e a segunda contém 40 (quarenta) perguntas, também fechadas, divididas em 5 (cinco) seções com 8 (oito) assertivas, cada uma referente a uma das disciplinas do modelo, nas quais se deve utilizar o padrão de avaliação por escala proposto por Likert (1932), com um intervalo de 1 a 5, variando entre a total discordância e total concordância com a assertiva, respectivamente.

O questionário passou por um pré-teste com uma amostra aplicada a três indivíduos externos à organização, para verificação da sua clareza e compreensão, com isso constatou-se que não havia nenhum ponto gerador de ambiguidade ao responder, além disso, o tempo gasto para a resolução das questões foi em média de 6 minutos.

A coleta de dados ocorreu no período de 29 de julho a 02 de agosto de 2019, nela, os respondentes preencheram o questionário de maneira privada e assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido dando permissão ao uso das informações para os fins do presente estudo.

O tratamento dos dados para análise foi realizado se utilizando da estatística descritiva das respostas em forma de média de cada quesito e seção de perguntas referentes a cada disciplina. Dessa forma, em cada quesito elencado foi realizado o somatório dos valores atribuídos por cada respondente e dividido pelo total de respondentes, dando assim a média para cada um dos quesitos elencados; em seguida as médias de cada quesito de cada uma das disciplinas foram somados entre si e divididos pelo total de quesitos em cada disciplina, dando assim a média geral de cada disciplina da aprendizagem.

Posteriormente, a análise dos resultados foi realizada destacando a realidade geral e os quesitos específicos que mais se destacam em cada disciplina, permitindo assim como forma de evidenciar a realidade da organização estudada por meio de resultados estatísticos absolutos.

#### **4. Resultados e Discussão**

Inicialmente, partindo da caracterização dos respondentes, a equipe possui 7 (sete) servidores temporários e 3 (três) servidores efetivos, dentre os quais há predominância masculina de forma absoluta entre o primeiro grupo, e de forma relativa entre o segundo, já que existe apenas uma servidora do gênero feminino. Entre os temporários, o tempo de serviço é, em sua maioria, inferior a 1 (um) ano, a idade média entre 22 e 29 anos e a retribuição mensal na faixa de R\$1.500,00 a R\$2.500,00 reais. Em relação aos efetivos, o tempo de serviço é superior a 3 (três anos), a idade média entre 35 e 39 anos e a retribuição

mensal superior aos R\$6.500,00. Diante disso, observa-se uma tendência do governo federal do uso de serviço transitório como forma de melhor economicidade, dada a economia com retribuições na modalidade de vínculo (Azevedo & Borges, 2010).

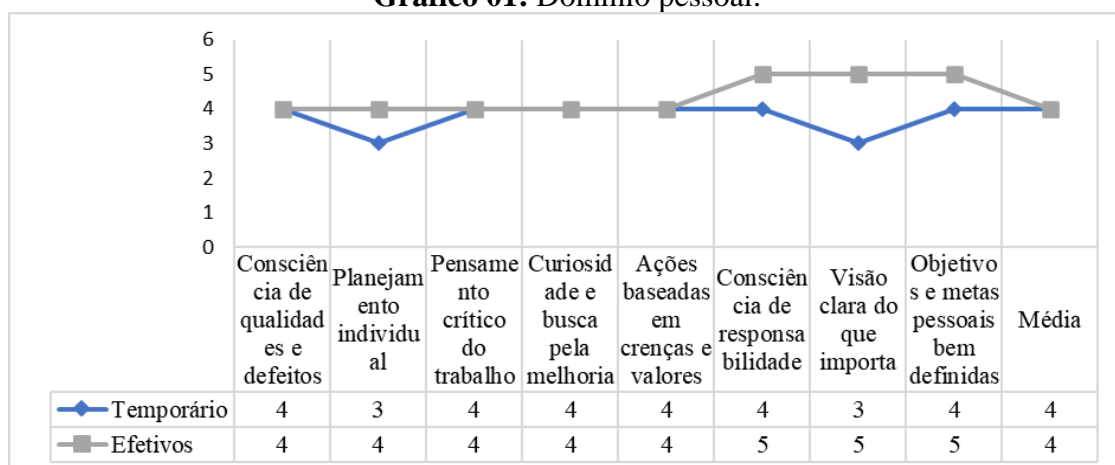
O objetivo geral da pesquisa consiste em avaliar como a aprendizagem organizacional, de uma instituição pública federal, é influenciada pelos diferentes vínculos empregatícios de seus servidores. Os resultados acerca das Cinco Disciplinas de Senge (2017) utilizaram a escala de Likert, em que, os valores correspondem a: (1) total discordância; (2) discordância parcial; (3) indiferentes; (4) concordância parcial; e (5) total concordância. Os mesmos serão apresentados nas subseções abaixo, demonstrando a visão para cada modal de vínculo nas subseções a seguir:

#### 4.1. Domínio pessoal

O domínio pessoal é descrito por Senge (2017) como a iniciativa dos indivíduos de expandirem suas capacidades pessoais a fim de alcançarem suas metas e objetivos sem medo de errar, e perceber que a evolução de suas atividades pode colaborar para a satisfação de seus objetivos individuais.

Nesta disciplina, conforme o Gráfico 01, é possível constatar um resultado médio de concordância parcial para ambos os vínculos modais, demonstrando a existência de uma visão clara dos colaboradores acerca de suas potencialidades e limitações em relação aos seus objetivos e atividades desempenhadas, colaborando assim para a busca pelas melhores práticas dentro da organização (Senge, 2017).

**Gráfico 01: Domínio pessoal.**



Fonte: pesquisa de campo (2019).

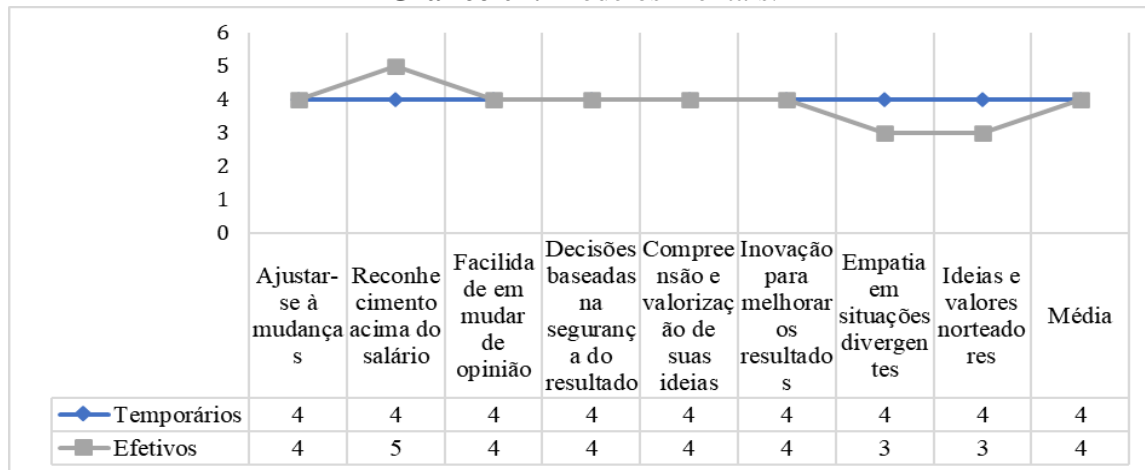
Entretanto, há uma variação entre concordância plena, por parte dos efetivos, e indiferença, por parte dos temporários, em relação à visão clara do que realmente importa para os indivíduos, tal constatação pode ser explicada pelo momento da carreira em que cada grupo se encontra. Enquanto o primeiro já desfruta da estabilidade e bons retornos financeiros para planejar de forma mais consciente sua vida, o segundo, ainda convive com a incerteza do futuro em uma posição que ainda não possibilita estabilidade para realizar planejamentos em longo prazo de maneira consistente (Azevedo & Borges, 2010). Constatação essa, corroborada pela indiferença dos colaboradores temporários na assertiva sobre um planejamento individual, indicando a sua inexistência para o futuro profissional na atividade.

Sendo assim, certamente, em um ambiente onde todos possuem uma visão clara de objetivos, e metas pessoais bem definidas em relação a seu trabalho, uma realidade de inexistência de planejamento de futuro, por parte de servidores temporários, não causa muito impacto para a organização, considerando que, nesta pesquisa os colaboradores se apresentaram como um grupo engajado na tentativa de crescimento pessoal para melhor realizar suas atividades.

#### **4.2. Modelos mentais**

Os modelos mentais, considerados como ideias enraizadas no pensamento dos colaboradores, contribuem para a padronização de boas práticas e melhoria contínua das atividades através do aperfeiçoamento dos modelos (Senge, 2017). Nesta disciplina, conforme o Gráfico 02, se constata uma média de concordância parcial para ambos os vínculos modais, o que retrata a existência de modelos mentais fortes, capazes de nortear os indivíduos na realização de suas atribuições sem grandes dificuldades para tomar decisões acerca da tarefa em si.

**Gráfico 02: Modelos mentais.**



Fonte: pesquisa de campo (2019).

Entretanto, vale destacar o fato de os servidores efetivos considerarem indiferença na existência de ideias e valores norteadores e na empatia, como forma de solução dos problemas. Isso se dá, certamente, devido à existência de padrões de atuação muito consistentes e enraizados na organização, tal como na maioria das organizações públicas, que ainda possuem bastante padronização e burocracia em seus processos, contribuindo para a formalização de atitudes por parte dos servidores efetivos, os quais passarão mais tempo em contato com a organização e seus métodos de atuação conforme estipula seus modelos.

Verifica-se também que, tanto para temporários quanto para efetivos, ser reconhecido por seu trabalho é mais importante do que ganhos salariais, considerando o fato de suas remunerações não serem alteradas por produtividade, restando apenas o reconhecimento como principal objetivo para se buscar na organização, contribuindo, assim, para a existência e manutenção de um sentimento de proatividade no grupo, já que é um ambiente onde não há promoção à competitividade entre os colaboradores.

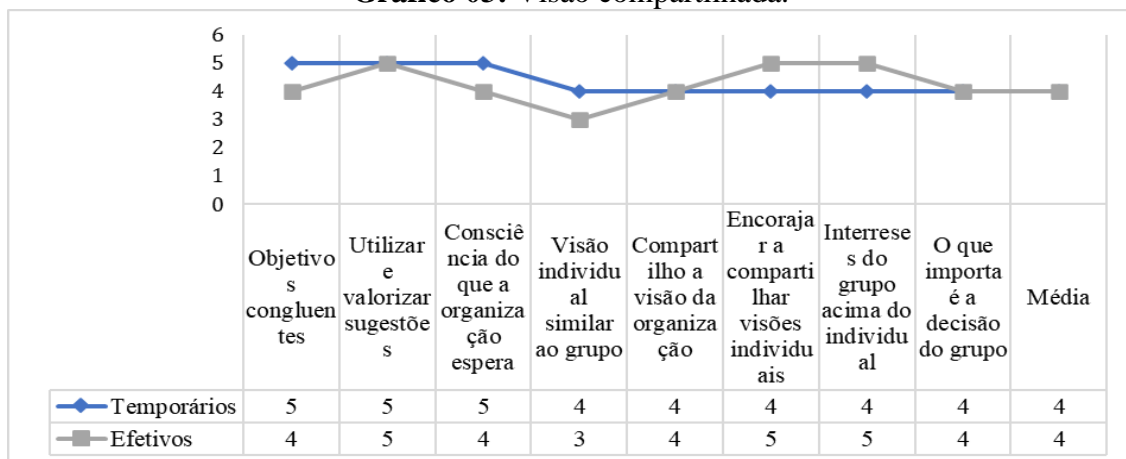
#### 4.3. Visão compartilhada

A visão compartilhada denota a capacidade dos indivíduos de assimilarem a cultura organizacional como parte de sua própria cultura, e um meio norteador de suas condutas em prol dos objetivos comuns, ao invés de simplesmente aceitar as imposições de uma organização (Senge, 2017).

A terceira disciplina também apresentou média de concordância parcial para ambos os vínculos modais, conforme o Gráfico 03, sendo isso, considerado com algo positivo. Entretanto, é possível perceber que o grupo efetivo apontou uma visão individual indiferente

ao da organização, contribuindo para a distorção de uma visão compartilhada, visto que, a força de trabalho efetiva é responsável por garantir a permanência dos preceitos incorporados pelo grupo na cultura da organização, pois são eles que permanecem e perpetuam a cultura desenvolvida durante o processo de vivência e aprendizagem com os demais colaboradores temporários. Nesse contexto, levando em conta o compartilhamento de visões, e não somente a sua aceitação, uma visão indiferente a da organização denota uma necessidade de melhor adequação dos objetivos coletivos do grupo (Senge, 2017).

**Gráfico 03:** Visão compartilhada.



Fonte: pesquisa de campo (2019).

Vale destacar que o grupo efetivo, apesar de demonstrar indiferença na visão pessoal em relação à equipe, considerou os objetivos congruentes entre si, e demonstrou, portanto, que mesmo a visão de futuro dos colaboradores não sendo a mesma da organização, eles, em última instância, visualizam a busca desses objetivos como algo capaz de fomentar a procura pelos seus próprios alvos individuais.

Em relação aos temporários, a maioria das respostas convergiu para parcialmente concordante, evidenciando que por parte desse grupo, a sua percepção de visão da organização e a visão que eles possuem sob suas atividades, mesmo temporárias, convergem para objetivos comuns para ambas as partes.

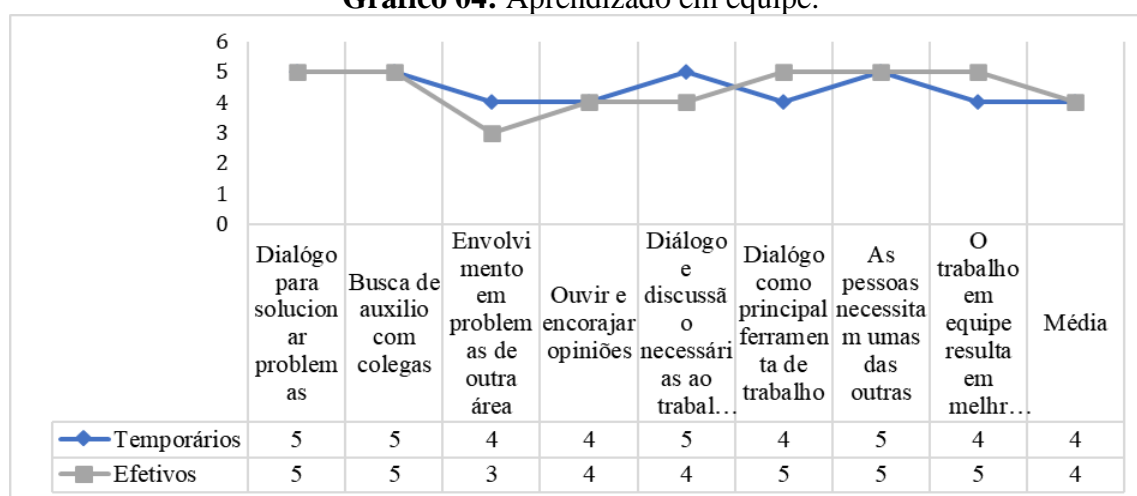
#### 4.4. Aprendizagem em equipe

A capacidade dos colaboradores de promoverem o diálogo entre si e buscarem resolver os problemas da melhor forma para o todo, caracteriza a disciplina da aprendizagem em equipe (Senge, 2017).

Novamente, conforme o Gráfico 04, a média da disciplina apontou para um resultado

de parcial concordância nas duas categorias de vínculo, pelo fato de haver um grupo aberto para o diálogo e resolução de problemas de uma forma justa para com todos os envolvidos, principalmente considerando, conforme apontado, que ambos os vínculos convergiram para uma média de concordância plena para a afirmativa das pessoas necessitarem umas das outras no desenvolvimento de suas atividades. Ademais, o diálogo foi considerado plenamente e parcialmente importante, para efetivos e temporários, respectivamente, o que sugere a existência de grupo propício à busca por auxílio junto aos colegas de trabalho diante de situações adversas ou inusitadas.

**Gráfico 04:** Aprendizado em equipe.



**Fonte:** pesquisa de campo (2019).

Nesse caso, é possível observar mais uma vez o grupo efetivo destoando do resultado, ao apresentar um posicionamento indiferente no envolvimento com problemas de outras áreas, percepção novamente justificada pela burocratização, ainda existente no setor público, causadora de uma divisão desnecessária de atribuições que gera isolamento dos indivíduos em suas células de atividade. Nesse sentido, como cabe aos servidores efetivos a gestão e coordenação de todas as atividades, eles acabam se distanciando do trabalho gerador do resultado fim da organização de coleta de dados estatísticos (Silva & Silva, 2012).

#### 4.5. Pensamento sistêmico

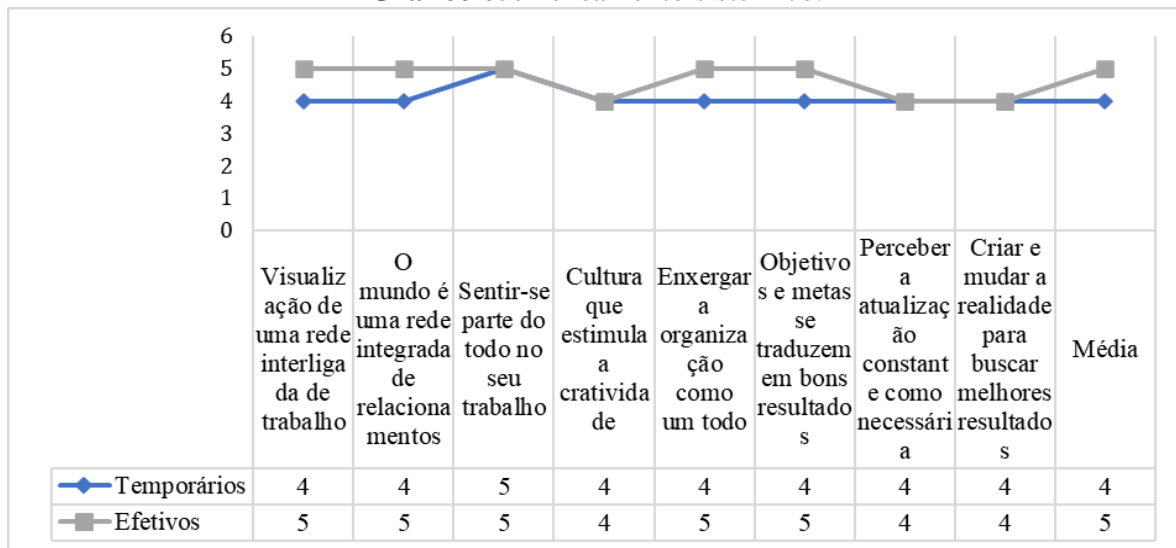
O pensamento sistêmico pode ser considerado o elo entre todas as disciplinas, denotando a existência de um sentimento de pertencimento ao todo da organização por parte dos colaboradores (Senge, 2017).

Esta foi a única disciplina que obteve resultados adversos entre as médias para cada



tipo de vínculo, pois os efetivos apontaram concordância plena e os temporários concordância parcial, conforme o Gráfico 05, entretanto, em ambos houve concordância, pelo menos parcial, em todas as assertivas acerca da disciplina, apontando, portanto, para a existência de uma equipe de trabalho coesa e proativa na busca pela realização de suas tarefas da melhor maneira possível, somada a uma rede interligada de resultados que suas atividades individuais podem convergir (Senge, 2017).

**Gráfico 05: Pensamento sistêmico.**



Fonte: pesquisa de campo (2019).

Em relação ao pensamento sistêmico, percebe-se uma variação das respostas no que diz respeito à integração das atividades com a organização. Enquanto os temporários veem essa realidade de forma parcial, provavelmente dada a sua temporalidade curta na organização, os efetivos a enxergam como um ambiente de maior integração entre suas atividades e a organização, uma vez que isso denota possíveis percepções futuras de reconhecimento, grande influenciador do grupo, conforme destacado na disciplina de domínio pessoal.

Entretanto, a dissonância de visões não influencia negativamente a disciplina dentro do grupo de trabalho, visto que, apenas são apresentadas pequenas variações em suas percepções, dada a divergência em seus vínculos modais e os resultados futuros que o comprometimento individual irá gerar para cada grupo.

## 5. Considerações Finais

Considerando o objetivo do presente estudo de verificar a influência dos diferentes vínculos modais na aprendizagem da organização, conclui-se que, em última instância, a variação nos regimes de contratação não influencia no processo de aprendizagem, já que, em todas as disciplinas houve média de pelo menos uma concordância parcial, havendo variante apenas na concordância plena dos efetivos na disciplina de pensamento sistêmico, certamente devido à possibilidade de desenvolvimento de carreiras em longo prazo dentro da organização, diferente dos demais servidores.

Ademais, pode-se afirmar que o regime de contratação temporária não gera sentimento de resignação ou aversão ao trabalho pelo fato de os colaboradores estarem em um cargo que possui contrato com um tempo determinado para acabar, independentemente de seu desempenho. Por outro lado, percebe-se um sentimento de proatividade dos servidores temporários, entendendo seu papel na organização e buscando realizá-lo da melhor maneira possível, pois demonstraram, na disciplina de visão pessoal, que seus objetivos corroboram com os da organização, mesmo que por tempo determinado. Assim sendo, conclui-se que a organização possui um ambiente propício à aprendizagem com colaboradores favoráveis a esse processo.

Também deve-se destacar que o estudo apresenta limitações pelo fato do universo pesquisado ser apenas uma agência com poucos funcionários, não sendo possível afirmar que a realidade apresentada no âmbito local pode ser aplicada à organização, espalhada por todo o país.

Vale salientar, também, a necessidade de visualizar o aspecto estrutural da organização em um futuro estudo, buscando elencar suas ações, enquanto organização, para promover a aprendizagem organizacional, visto que, o presente estudo abordou apenas a visão individual dos colaboradores, partindo do pressuposto de que eles são os promotores da aprendizagem. No entanto, nessa perspectiva, há também teóricos que defendam a estrutura da organização como promotora da aprendizagem, dessa forma, seria necessário o levantamento de um panorama completo sobre o tema para ser tomada qualquer decisão gerencial acerca desse assunto.

## Referências

Alyrio, R. D. (2009). *Métodos e técnicas de pesquisa em administração*. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ.

Antonelo, C. S., & Godoy, A. S. (2011). *Aprendizagem Organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman.

Argyris, C. (1991). *Teaching smart people how to learn*. Harvard Business Review, 5-15. Recuperado de <https://hbr.org/1991/05/teaching-smart-people-how-to-learn>.

Azevedo, S. B., & Borges, T. F. (2010). *Contrato temporário: vantagens e desvantagens para o setor público*. Anais do Congresso Consad de Gestão Pública. Brasília, DF, Brasil, 3.

Bastos, A. V. B, Gondim, S. M. G., Loiola, E., Menezes, I. G., & Navio, V. L. R. (2004). *Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa*. Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Recife, PE, Brasil, 2.

Bitencourt, C. C. (2001). *A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional*. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

*Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm).

Eyng, I. S. (2006). *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, PR, Brasil.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed.). São Paulo: Atlas.

Guimarães, T. A., Algelim, G. P., Domingos, S. S., Rocha, G. A., & Magalhães, R. G. (2003). *Explorando o construto organização de aprendizagem no setor público: uma análise em órgãos do poder executivo federal brasileiro*. Organ. Soc. (online), 10(27), 111-125.

*Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm).

*Lei nº8.745, de 9 de dezembro de 1993*. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal, e dá outras providências. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8745cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8745cons.htm).

Likert, R. A. (1932). *Technique for the measurement of attitudes*. New York: Arquivos of Psychology.

Mayer, M. M., Pelegrini, P., Baggenstoss, S., & Silva, R. T. S. (2017). *Aprendizagem organizacional: estudo baseado nas cinco disciplinas de Peter Senge aplicado em instituições hospitalares*. Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Joinville, SC, Brasil, 37.

Perin, M. G., Sampaio, C.H., Duha, A. H., & Bitencourt, C. C. (2006). *Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil*. RAE-eletrônica, 5(2).

Santos, A. C. (2001). *Organizações que aprendem: possibilidades e limites de aplicação dessa concepção nas empresas*. Revista de Administração, 36(4), 83-87.

Santos, R. S., Castro, A. B. C. C., Farias, M. S. B., & Brito, L. M. P. (2017). *Organização de aprendizagem: disciplinas para a gestão com pessoas no serviço público*. Holos. 8(33), 205-228. doi:10.15628/holos.2017.5171

Senge, P. M. (2017). *A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende* (32a ed.). Rio de Janeiro: BestSeller.

Silva, T. D. L., & Silva, E. M. (2012). *Dos cursos de capacitação à aprendizagem organizacional no setor público: quais pedras encontramos nesse caminho?* Anais do Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Veracruz, Veracruz, México, 12.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zarifian, P. (1999). *Formación, trabajo y conocimiento: la experiencia de América Latina y el Caribe*. Montevideo: Cinterfor.

**Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

Francisco Souza Rego Filho – 50%

Edivaldo Rabelo de Menezes – 50%