



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE CIÊNCIAS BÁSICAS DA SAÚDE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO EM
CIÊNCIAS: QUÍMICA DA VIDA E SAÚDE

MARCELO LINHARES RIBEIRO

**ANÁLISE DA ELABORAÇÃO DE RELATÓRIO DE GESTÃO E O SEU
RESULTADO PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – ESTUDO DE
CASO *CNPq***

Porto Alegre

2016

MARCELO LINHARES RIBEIRO

**ANÁLISE DA ELABORAÇÃO DE RELATÓRIO DE GESTÃO E O SEU
RESULTADO PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – ESTUDO DE
CASO *CNPq***

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências: Química da Vida e Saúde, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Educação em Ciências.

Orientador: Dr. Ivan Rocha Neto

Porto Alegre

2016

CIP - Catalogação na Publicação

Ribeiro, Marcelo Linhares

Análise da Elaboração de Relatório de Gestão e o Seu Resultado para a Aprendizagem Organizacional - Estudo de Caso CNPq / Marcelo Linhares Ribeiro. -- 2016.

37 f.

Orientador: Ivan Rocha Neto.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Ciências Básicas da Saúde, Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências: Química da Vida e Saúde, Porto Alegre, BR- RS, 2016.

1. Aprendizagem Organizacional. 2. Relatório de Gestão. 3. Administração Pública. I. Rocha Neto, Ivan, orient. II. Título.

**ANÁLISE DA ELABORAÇÃO DE RELATÓRIO DE GESTÃO E O SEU
RESULTADO PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL – ESTUDO DE
CASO *CNPq***

Esta dissertação foi julgada adequada para a
obtenção do título de Mestre em Educação em
Ciências aprovada em sua forma final pelo
Orientador e pela Banca Examinadora.

Orientador: _____

Prof. Dr. Ivan Rocha Neto - UFRGS – Porto Alegre, Brasil

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Diogo Onofre de Souza - UFRGS – Porto Alegre, Brasil

Prof. Dr. Arthur Oscar Guimaraes – UnB – Brasília, Brasil

Prof. Dr. José Donizetti Freire – UnB – Brasília, Brasil

Coordenadora do Programa: Educação em Ciências: Química da Vida e Saúde-
UFRGS/ UFSM/ FURG.

Prof.^a Dra. Maria do Rocio Fontoura Teixeira

Porto Alegre

2016.

DEDICATÓRIA

Aos meus filhos Louise e Nicholas, e à minha esposa Vanessa, pelo companheirismo e cumplicidade ao longo do caminho.

AGRADECIMENTOS

Agradecer, primeiramente, a Deus, a minha Família e ao CNPq.

A todos os Professores do Programa de Pós-Graduação em Educação, pelas contribuições à minha pesquisa e por minha formação pessoal e profissional.

Ao meu orientador, Professor Ivan Rocha Neto, pela dedicação, compreensão e paciência durante o percurso acadêmico, meu reconhecimento e admiração.

Muitos me ajudaram para a realização deste trabalho. Uns, atuando mais diretamente com sugestões e esclarecimentos, outros me apoiando com sua confiança. A todos, meus sinceros agradecimentos.

Aos colegas da turma pelas conversas, sugestões e pela amizade. Foi muito bom o convívio com todos vocês.

A todos que aceitaram participar do grupo focal, dispondo do seu tempo para fornecer informações valiosas que serviram na construção deste trabalho, meu reconhecimento e muitíssimo obrigado.

“A primeira dificuldade que as pessoas têm é certamente a de pedir ajuda”.

Ivan Rocha Neto (2011)

RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar os resultados da análise da atividade de elaboração de relatório de gestão e o seu uso para a aprendizagem organizacional no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq à luz da teoria das cinco disciplinas de Peter Senge e da investigação por meio da pesquisa qualitativa. Este trabalho propõe o aperfeiçoamento da elaboração de relatório de gestão e seu uso como meio de aprendizagem organizacional, reforçando a visibilidade da atividade no âmbito da administração pública. Os resultados mostram que, apesar do campo fértil para a transformação da rotina burocrática em instrumento de aprendizagem individual e coletiva, o mesmo ainda não se caracteriza como meio de aprendizagem organizacional.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional. Relatório de gestão. Administração pública.

ABSTRACT

The purpose of this dissertation is to present the results of the analysis of activity of management reporting and its use for organizational learning in the Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico-CNPq. In the light of the theory of the five disciplines of Peter Senge, and research by means of qualitative research. This paper proposes the improvement of reporting to management and its use as an instrument for organizational learning enhancing the visibility of the activity in the field of public administration. The results show that, despite the fruitful field for the transformation of bureaucratic routine in individual and collective learning instrument, the same has not yet been characterized as means of organizational learning.

Keywords: Organizational learning. Management report. Public administration.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	O CNPq e Relatório de Gestão	12
1.2	Literatura Disponível	14
2	METODOLOGIA.....	15
2.1	Pesquisa Qualitativa.....	16
2.2	Estudo de Caso.....	17
2.3	Grupo Focal	19
2.4	Aplicação do estudo de caso e grupo focal no CNPq	20
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
4	RESULTADOS	25
4.1	Formação e Execução do Grupo Focal	25
4.2	Apresentação dos Tópicos de Discussão	26
4.2.1	Tópico 1	26
4.2.2	Tópico 2	27
4.2.3	Tópico 3	28
4.2.4	Tópico 4	28
4.2.5	Tópico 5	29
4.3	Encerramento	29
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	30
	BIBLIOGRAFIA	34

1 INTRODUÇÃO

É possível transformar e implementar uma rotina burocrática, obrigatória, por força de lei constitucional, em ferramenta estratégica de produção e difusão de aprendizagem individual e coletiva em uma organização pública? Para não ser apenas uma questão de especulação, propõe-se que o resultado deste estudo de caso, que buscou analisar a atividade de elaboração de relatório de gestão e o seu resultado para a aprendizagem organizacional no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, contribua para o aperfeiçoamento da elaboração de relatórios de gestão e se constitua em um instrumento de aprendizagem organizacional para o CNPq.

Pretende-se debater o uso de relatórios de gestão na administração pública como instrumento de aprendizagem individual e coletiva, gerando aperfeiçoamentos na aplicação como meio de aprendizagem.

A pertinência destes instrumentos de gestão está na legislação em vigor, que obriga que instituições públicas divulguem, anualmente, seus relatórios de gestão, e tenciona que servidores envolvidos na elaboração dos relatórios de gestão possam, com suas experiências refletir sobre esta atividade, registrar e difundir suas impressões, suscitando o aperfeiçoamento da elaboração dos mesmos, bem como possibilitando seu uso para a aprendizagem organizacional, no caso aqui em estudo do CNPq, mas também de outros órgãos de governo.

Propõe-se ampliar o debate a respeito do uso (obrigatório) de relatórios de gestão na administração pública como instrumento de aprendizagem individual e coletiva, gerando aperfeiçoamentos no uso dos mesmos, bem como de sua difusão e utilização como meio de aprendizagem.

O significado do termo “relatório” é relativamente simples. Seu sentido comum pode ser descrito como exposição pela qual um servidor, um grupo ou uma entidade apresenta o essencial de suas próprias atividades.

Burke (2003) mostra uso comum, mas relevante de relatório ao longo da história, muitas vezes denominado de “carta memória”, outras vezes designado de “*relazioni*”, inclusive nas formas “detalhado”, “regulares”, “anuais” e, inclusive, comercializados. De

acordo com o referido autor, os relatórios eram comercializados na perspectiva de informar sobre atividades e regiões desconhecidas.

1.1 O CNPq e Relatório de Gestão

O CNPq é uma fundação pública ligada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), criada pela Lei n. 1.310 de 15 de janeiro de 1951.

No intuito de marcar seu campo de atuação, o CNPq tem hoje como *missão* e *visão*, respectivamente:

Fomentar a Ciência, Tecnologia e Inovação e atuar na formulação de suas políticas, contribuindo para o avanço das fronteiras do conhecimento, o desenvolvimento sustentável e a soberania nacional.

e,

Ser uma instituição de reconhecida excelência na promoção da Ciência, da Tecnologia e da Inovação como elementos centrais do pleno desenvolvimento da nação brasileira.

Como organização pública, o CNPq está subordinado ao conjunto de leis que regem a sua gestão. Nesse sentido, no que diz respeito ao estudo relatado aqui, a lei principal que rege a tarefa de elaboração de relatório de gestão está nos termos da Constituição Federal (1988):

Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

Parágrafo único. Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária. (grifo nosso)

As demais leis, como indicado na edição do Relatório de Gestão do CNPq - exercício de 2014: “elaborado de acordo com as Decisão Normativa -TCU n. 134, de 4 de dezembro de 2013 - Tribunal de Contas da União e Portaria -TCU n. 90, de 16 de abril de 2014 e das Orientações do Órgão de Controle Interno”.

Não é intenção deste estudo debater a legislação e suas obrigatoriedades. O registro acima é apenas para indicar os instrumentos legais (entre outros) que criaram a rotina estudada e sua possibilidade de gerar aprendizagem nas organizações públicas.

É inquestionável que um ator público deva, rotineiramente, apresentar sua prestação de contas à sociedade (*accountability*). No debate conceitual sobre *accountability*, assumido como responsabilização dos agentes públicos por seus atos e suas decisões, trava-se na literatura das ciências sociais os limites de alcance do seu controvertido conceito e os seus possíveis processos de controle. Compartilha-se aqui, a visão de Samuel Paul (2002), que afirma:

Accountability significa manter indivíduos e organizações passíveis de serem responsabilizados pelo seu desempenho. Accountability pública se refere ao conjunto de abordagens, mecanismos e práticas usados pelos atores interessados em garantir um nível e um tipo desejados de desempenho dos serviços públicos. (PAUL, 2002, P. 1047)

Relatório de gestão pressupõe transparência e visibilidade. Ricardo Ceneviva (2006) expõe aspecto central para o entendimento da responsabilização do agente público:

(...) a transparência e a visibilidade governamental são peças-chaves para a accountability de maneira geral, mas, (...), sem transparência e fidedignidade das informações públicas não há como auferir o desempenho dos programas governamentais. (CENEVIVA, 2006, p. 9)

Neste sentido, ressalta-se o trabalho da Controladoria-Geral da União – CGU, que criou o programa Brasil Transparente. De acordo com o Site do Órgão, o programa tem o intuito de “auxiliar Estados e Municípios na implementação das medidas de governo transparente previstas na Lei de Acesso à Informação (LAI). O objetivo é juntar esforços no incremento da transparência pública e na adoção de medidas de governo aberto”.

Ainda de acordo com a CGU, há um aumento crescente por parte da sociedade na cobrança por mais transparência, tanto na promoção da transparência, como no acesso à informação, visto que ambas são ações indispensáveis para o fortalecimento da democracia e aperfeiçoamento da gestão pública.

O Portal da Transparência (<http://www.portaldatransparencia.gov.br>) se apoia num conjunto de leis, decretos e portarias, que tem a Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, como um marco no arcabouço que trata da Responsabilidade Fiscal.

Verifica-se nesse conjunto de normas, que o relatório de gestão é um relevante instrumento de informação e documentação, tanto no registro dos fatos burocráticos, bem como ao propiciar a transparência que se espera do gestor público.

É necessário considerar, quer seja na obrigatoriedade de prestação de contas por parte das organizações que compõem o governo federal, quer seja no crescente interesse público pela transparência de suas ações, a importância do debate a respeito da aprendizagem organizacional e do aperfeiçoamento dos processos de gestão e comunicação.

No CNPq, o relatório de gestão elaborado pela Coordenação de Recursos Logísticos – COLOG propõe que o documento contenha informações, fatos, estatísticas ou recomendações coletadas pelo gestor ou pela equipe, com o objetivo, principalmente, de melhorar a execução de suas rotinas, bem como aperfeiçoar a difusão das mesmas.

Procurando dar concretude nos objetivos mencionados, é disseminado pela COLOG ao grupo de gestores que o relatório não seja apenas memória, descrição de atividades realizadas, mas que possa ser instrumento que dê visibilidade aos serviços prestados e também do tipo “porta corta fogo”, no sentido de proteção, relatando, previamente, fatos e circunstâncias que interferem e interferirão negativamente no desempenho do gestor e da COLOG, evitando assim, desgaste futuro na relação com outros agentes organizacionais.

Dessa forma, estimula-se o uso do relatório de gestão como um instrumento de planejamento, nas três dimensões: passado, presente e futuro, agindo na promoção de diálogos e ações que minimizem gastos e conflitos desnecessários.

Recomenda-se, fundamentalmente, a redação pelo gestor daquilo que foi “batizado” na COLOG de “comentário crítico” sobre as atividades relatadas. Essas orientações colaboraram para que o relatório da Coordenação adquira ações inovadoras e obtenha elogios por parte dos superiores hierárquicos no CNPq, até este momento, por três anos consecutivos.

1.2 Literatura Disponível

A procura sobre a elaboração de relatórios de gestão e seu possível uso na aprendizagem organizacional nos diversos sítios de busca e em programas com esse fim mostram-se raras na literatura.

Como exemplo, tem-se o software *Harzing's Publish or Perish 4.21* da *Tarma Software Research Ltd.*. Buscas realizadas com os termos “relatório” ou “relatório de gestão” somado ao de “aprendizagem organizacional”, no “título” e nos campos de “publicação” ou “todas as palavras”, tanto da base de dados do *Google Scholar*, quanto da *Microsoft Academic Search* retornam com a mensagem de que não foi encontrada ocorrência.

A busca de literatura que envolveu especificadamente “como fazer” ou “manual” de relatórios encontrou duas raridades em sebos de livro: a primeira, obra de John E. Sussams, *Como Fazer um Relatório*, de 1996, da Editora Presença – Lisboa, e a segunda, obra dos técnicos da *ITT Service, Federal Electric Corporation, USA Como Preparar um Relatório*, de 1981, da Editora Difusão. Ambas restritas ao “como elaborar um relatório”.

Em síntese, pode-se inferir que o campo de debate e reflexão proposto aqui é carente de estudos e publicações. Entretanto, mesmo após a realização da pesquisa para esta dissertação, mantém-se uma postura de abertura para estudos isolados ou circunstanciais que ainda não possuem visibilidade.

Esta dissertação está baseada na obra *A Quinta Disciplina*, de Peter Senge. A pergunta a ser respondida é quanto à possibilidade, a partir das circunstâncias da administração pública, de se criar uma realidade de liberdade à aspiração coletiva e estimular o trabalho em equipe, fortalecendo novos padrões de pensamento e aprendizagens que permitam as pessoas a gerarem resultados que almejam.

2 METODOLOGIA

Na busca pela resposta sobre o que é pesquisa, Minayo & Sanches (1993) descreve a pesquisa como sendo a:

[...] atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados. (MINAYO & SANCHES, 1993, p. 23)

Para Minayo & Sanches (1993):

O conhecimento científico é sempre uma busca de articulação entre uma teoria e a realidade empírica; o método é o fio condutor para se formular esta articulação. O método tem, pois, uma função fundamental: além do seu papel instrumental, é a “própria alma do conteúdo”, como dizia Lenin (1965), e significa o próprio “caminho do pensamento”, conforme a expressão de Habermas (1987) (MINAYO & SANCHES, 1993, p. 240).

Segundo Gerhardt & Silveira (2009), “a Ciência é um procedimento metódico cujo objetivo é conhecer, interpretar e intervir na realidade, tendo como diretriz problemas formulados que sustentam regras e ações adequadas à constituição do conhecimento” (GERHARDT & SILVEIRA, 2009, p. 25).

2.1 Pesquisa Qualitativa

A escolha pela pesquisa qualitativa, para este trabalho, está alicerçada nas considerações a seguir.

No artigo sob o título “Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?” Minayo & Sanches (1993), citando Gurvitch (1955), analisam os níveis de experiência, distinguindo experiências ecológicas, morfológicas e concretas, que admitem a quantificação, daquelas que, sendo mais profundas, pois se referem ao mundo dos símbolos, significados, subjetividades e intencionalidades, não admitem quantificações. Minayo & Sanches (1993), afirmam que “a metodologia qualitativa é abordada procurando focar, principalmente, o social como um mundo de significados passível de investigação e a linguagem comum ou a “fala” como a matéria-prima desta abordagem, contrastada com a prática dos sujeitos sociais” (MINAYO & SANCHES, 1993, p. 239)

Dessa forma, os referidos autores declaram que o objeto da abordagem qualitativa está no “nível dos significados, motivos, aspirações, atitudes, crenças e valores, que se expressam pela linguagem comum e na vida cotidiana” (MINAYO & SANCHES, 1993, p. 245). Acrescentam:

[...] por trabalhar em nível de intensidade das relações sociais, a abordagem qualitativa só pode ser empregada para a compreensão de fenômenos específicos e delimitáveis mais pelo seu grau de complexidade interna do que pela sua expressão quantitativa. Adequa-se, por exemplo, ao estudo de

um grupo de pessoas afetadas por uma doença, **ao estudo do desempenho de uma instituição**, ao estudo da configuração de um fenômeno ou processo. [...] O material primordial da investigação qualitativa é a palavra que expressa a fala cotidiana, seja nas relações afetivas e técnicas, seja nos discursos intelectuais, burocráticos e políticos (MINAYO & SANCHES, 1993, p. 245, grifo nosso)

No texto intitulado “Métodos de Pesquisa”, lançado pela Editora da UFRGS*, os organizadores Tatiana Gerhardt e Denise Silveira, registram as características da pesquisa qualitativa:

[...] objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências (GERHARDT & SILVEIRA, 2009, p. 32).

Segundo os autores Edna Silva e Eстера Menezes, professores da UFSC†, na pesquisa qualitativa “há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (SILVA & MENEZES, 2005, p. 20). Para os mesmos:

[...] a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. (SILVA & MENEZES, 2005, p. 20)

Segundo seu objetivo (GIL, 2002), esta pesquisa pode ser classificada como uma *pesquisa exploratória*, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Sua forma se manifesta pela pesquisa bibliográfica e estudos de caso.

* UFRGS: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

† UFSC: Universidade Federal de Santa Catarina.

2.2 Estudo de Caso

Inicialmente, cabe considerar, de acordo com Ventura (2007), que:

[...] o estudo de caso tem origem na pesquisa médica e na pesquisa psicológica, com a análise de modo detalhado de um caso individual que explica a dinâmica e a patologia de uma doença dada. Com este procedimento se supõe que se pode adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso (VENTURA, 2007, p. 384).

Tem-se na adoção de estudo de caso uma das alternativas metodológicas para responder às questões aqui levantadas. Sua escolha pode ser referenciada a partir de trabalhos dedicados ao tema, como o artigo de Alda J. Alves-Mazzotti (2006), que tem como título Usos e Abusos dos Estudos de Caso e questiona duas tendências em estudos de caso: uma segundo a qual, por se tratar de uma investigação de uma unidade, por si só faria da pesquisa um estudo de caso, e a segunda, que versa sobre a investigação tratar de uma singularidade e, por ser tão específica, que não tenha a preocupação que a pesquisa se relacione cientificamente com o debate da área de conhecimento em questão.

E a partir da confrontação das teorias de K. Yin e E. Stake, renomados estudiosos do estudo de caso, ALVES-MAZZOTTI (2006) diz que:

[...] embora haja divergências entre eles, parece haver acordo sobre o fato, amplamente aceito pela comunidade acadêmica, de que o estudo de caso qualitativo constitui uma investigação de uma unidade específica, situada em seu contexto, selecionada segundo critérios predeterminados e, utilizando múltiplas fontes de dados, que se propõe a oferecer uma visão ampla do fenômeno estudado (ALVES-MAZZOTTI, 2006, p. 650).

Além disso, “os critérios para identificação e seleção do caso, porém, bem como as formas de generalização propostas, variam segundo a vinculação paradigmática do pesquisador, a qual é de sua livre escolha e deve ser respeitada” (ALVES-MAZZOTTI, 2006, p. 650).

Transpondo esta condição para o presente trabalho, tem-se: o CNPq como unidade; o contexto diz respeito à obrigatoriedade da confecção do relatório de gestão na administração pública; o critério de pesquisa está delimitado à abordagem da aprendizagem organizacional; e sua fonte de dados está na técnica de grupo focal para pesquisa exploratória de informações qualitativas.

A generalização envolverá o universo da administração pública federal, como o CNPq, submetida ao mesmo rigor de prestação de contas.

2.3 Grupo Focal

O aprofundamento sobre a utilização da técnica de grupo focal mostra que a mesma está em amplo desenvolvimento, tanto do ponto de vista de sua utilização, bem como, e principalmente, dos debates a respeito do seu desafio metodológico.

Participam desse debate, através de artigos disponíveis, as universidades UFSM, USP, UnB, UFMG, UFBA, FIOCRUZ, UCB[‡], entre outras instituições, como o Instituto de Pesquisas e Inovações Educacionais – Educativa, que nasceu da iniciativa dos professores da UFMG. Desse Instituto se retirou a fonte para o trabalho realizado, tendo como referência o texto dos autores Maria Elasir S. Gomes e Eduardo F. Barbosa (1999), denominado A Técnica de Grupos Focais para Obtenção de Dados Qualitativos. Em síntese, tem-se o entendimento que grupo focal, de acordo como autores acima, é:

[...] um grupo de discussão informal e de tamanho reduzido, com o propósito de obter informações de caráter qualitativo em profundidade. **É uma técnica rápida e de baixo custo para avaliação e obtenção de dados e informações qualitativas**, fornecendo aos gerentes de projetos ou instituições uma grande riqueza de informações qualitativas sobre o desempenho de atividades desenvolvidas, prestação de serviço, novos produtos ou outras questões. (GOMES; BARBOSA, 1999, p. 1, grifo nosso)

A técnica tem como objetivo fazer revelar as percepções dos participantes a respeito dos tópicos em discussão. O Grupo deve ser composto de 7 a 12 pessoas, sua participação se dará por meio de convite, sendo necessário que seja do mesmo órgão e será dirigido por duas pessoas, uma mediando e, outra registrando. Por fim, deve possuir um roteiro de discussão que não ultrapasse cinco tópicos, e não deve ter duração mais de duas horas. Pode fazer uso de observador externo, que não se manifeste, e deve captar informações e não dar informações, com o conhecimento de que são inferências não precisas a respeito de toda a organização.

[‡] UFSM: Universidade Federal de Santa Maria. USP: Universidade de São Paulo. UnB: Universidade de Brasília. UFMG: Universidade Federal de Minas Gerais. UFBA: Universidade Federal da Bahia. FIOCRUZ: Fundação Oswaldo Cruz. UCB: Universidade Católica de Brasília.

2.4 Aplicação do estudo de caso e grupo focal no CNPq

Para este trabalho, foram convidadas 12 (doze) pessoas para a formação e realização do grupo focal, todas envolvidas na rotina e, principalmente, envolvidas na execução da elaboração dos relatórios de gestão das suas respectivas áreas de atuação. Este número representa, no CNPq, o universo possível para obtenção de dados sobre o tema e daquilo que Gomes e Barbosa (1999) denominam de “grupo alvo” e que possuam “características em comum”.

Os referidos autores afirmam que uma das aplicações típicas dos grupos focais é:

[...] monitorar um serviço em execução, para verificar, por exemplo, o grau de satisfação das pessoas que o utilizam, que mudanças gostariam de ver ou que dificuldades estão encontrando e que se deseja ampliar a compreensão a respeito de um projeto, programa ou serviço. (GOMES & BARBOSA, 1999, p. 3)

Como conteúdo de reflexão e debate, Gomes e Barbosa (1999) orientam que “a conversação se concentra em poucos tópicos (no máximo em cinco assuntos)” (GOMES & BARBOSA, 1999, p. 2). Assim, formulou-se 5 (cinco) tópicos para direcionar as discussões das pessoas na realização do grupo focal.

Tais tópicos são o resultado do estudo feito, contemplando tanto os referenciais teóricos tratados neste trabalho quanto as relações institucionais formais e informais, reuniões e conversas para trocas de experiências, somadas ao longo dos últimos quatro anos na atividade de elaboração dos relatórios de gestão.

Os tópicos de discussão desenvolvidos são:

Tópico 1: Como se deu sua relação com a elaboração de relatório de gestão? Ou seja, houve algum preparo, treinamento, orientação quanto à elaboração e o seu uso nas atividades profissionais? Foi um desejo seu ou um pedido da chefia imediata?

Tópico 2: Sua rotina de trabalho no CNPq lhe remete ao relatório de gestão? Ou seja, a execução das tarefas ao longo dos dias faz você pensar, lembrar, consultar os relatórios dos anos anteriores, fazendo com que os mesmos tenham uso sistemático por você e/ou pelos colegas servidores e colaboradores?

Tópico 3: Você promove ou participa de ações de elaboração dos relatórios de gestão? Ou seja, ocorrem encontros, reuniões e/ou discussões a respeito da elaboração de relatórios de gestão com colegas ou superiores, no fim de decidir conteúdos, formatos ou quaisquer outros itens que irão compor o mesmo?

Tópico 4: De acordo com o conceito apresentado sobre Aprendizagem Organizacional, como você analisa a mesma no CNPq? Ou seja, você vê, percebe que o CNPq é uma Instituição que aprende continuamente, onde novas formas de pensar são encorajadas e onde a aspiração coletiva é livre e as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente?

Tópico 5: Você entende que o relatório de gestão é um instrumento de aprendizagem organizacional, ou poderá sê-lo? Ou seja, é possível pensar na elaboração e uso do relatório de gestão como fonte de informação e de disseminação de aprendizagem no Órgão?

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Takahashi (2007, p. 41), aprendizagem é um conceito dinâmico, que incorpora a noção de mudança contínua e que integra, de forma sistêmica, as esferas individual, grupal e organizacional.

Diversos autores vêm contribuindo para o debate a respeito da aprendizagem organizacional. Acredita-se na linha conceitual de que a aprendizagem organizacional seja uma nova forma de interpretar, uma outra “lente” (PRANGE, 2001) para estudar e auxiliar as organizações.

O fortalecimento e a consistência ao campo de estudo vem sendo feito desde os anos 60 do século XX por estudiosos como Cyert e March (1963), Argyris e Schon (1978), Senge (1990), Nonaka e Takeuchi (1997), entre outros.

Do ponto de vista histórico e de acordo com o levantamento bibliográfico realizado, os primeiros autores a citar a aprendizagem organizacional foram Cyert e March, em 1963, com a seguinte afirmação: “Escolha organizacional é fortemente condicionada pelas regras dentro das quais ela ocorre. Estas regras, por sua vez, refletem o processo de aprendizagem organizacional pelo qual a firma adapta-se ao seu ambiente” (CYERT E MARCH, 1963).

A expressão aprendizagem passou a ser amplamente descrita como adaptação, padrões de processamento de informações, desenvolvimento de teorias organizacionais em uso e institucionalização da experiência (SHRIVASTAVA, 1983).

Estão na pauta atual das discussões sobre a aprendizagem organizacional questões como: percepção se houve ou não aprendizagem; a forma como ela ocorre ou não; quando a mesma é organizacional (TAKAHASHI, 2007).

No intuito de apresentar uma visão geral, abaixo se reproduz quadro resumo produzido pela Doutora Adriana Takahashi, quando da apresentação da sua tese de doutorado, com autores que influenciam as pesquisas sobre a aprendizagem organizacional:

Quadro: Abordagem de aprendizagem organizacional por autor

<i>Autor</i>	<i>Aprendizagem Organizacional</i>
Argyris (1977)	AO está relacionada ao processo de identificação e correção de erros. Esta visão foi ponto de controvérsia tanto pela sua ênfase nos erros quanto por assumir o indivíduo como agente chave. Nonaka foi um dos autores a criticá-la, enquanto March e Olsen não negam a importância do indivíduo mas acrescentam a importância de regras e procedimentos como veículo da aprendizagem organizacional (ANTAL, <i>et al.</i> , 2001)
Argyris e Schon (1978)	Apresentaram uma primeira classificação de AO em <i>single loop</i> e <i>double loop</i> . A deuterio-aprendizagem foi citada como o processo de aprender a aprender.
Hedberg (1981)	A aprendizagem na empresa é mais do que a simples soma das aprendizagens individuais, embora ela ocorra por meio de indivíduos. Para o autor, as organizações não têm cérebro, mas possuem sistemas cognitivos e memórias.
Daft e Weick (1983)	AO é definida como o processo pelo qual se desenvolve o conhecimento das relações ação-resultado entre a organização e o ambiente.
Kolb (1984)	Aprendizagem é o processo pelo qual o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência.
Fiol e Lyles (1985)	AO significa o processo de melhoria de ações por meio de melhor conhecimento e compreensão. Apresentaram a classificação de aprendizagem de nível inferior e nível superior.
Senge (1990)	Trata da aprendizagem por meio de cinco disciplinas: o domínio pessoal, que implica autoconhecimento, os modelos mentais, que se referem à reflexão em ação, o aprendizado em equipe, a visão comum e o raciocínio sistêmico.
Stata (1997)	AO ocorre por meio do compartilhamento de ideias, conhecimentos e modelos mentais, e se fundamenta no conhecimento e experiências do passado – ou seja, na memória.
Huber (1991)	AO composta de quatro diferentes processos: aquisição de conhecimento, distribuição de informação, interpretação de informação e memória organizacional.

Fonte: TAKAHASHI, 2007, p. 47.

O trabalho aqui apresentado apoia-se na abordagem da Aprendizagem Organizacional. Para a realização da pesquisa, a abordagem utilizada foi a de Peter Senge, por sua contribuição na identificação das características das organizações que aprendem – *learning organization*.

Easterby-Smith *et al* analisaram diversas publicações em 2004, e identificaram grandes contribuições feitas por autores de fundamentação desde 1978. Um deles, entre sete apontados, foi a contribuição prática da aprendizagem organizacional de Senge, cristalizando a ênfase na melhoria do desempenho e na competitividade (TAKAHASHI, 2007).

Sua influência na área pode ser verificada também a partir de programas de busca de artigos, como o software *Harzing's Publish or Perish 4.21* da *Tarma Software Research Ltd*. Entre os anos de 1990 e 2016, foram encontradas, num universo de 1000 (mil) artigos, 103845 citações das obras de Peter Senge, sendo quase 4000 (quatro mil) citações por ano.

Autor que cunhou a expressão A Quinta Disciplina, Senge (2009) elabora as cinco disciplinas que norteiam o desenvolvimento da aprendizagem dentro das organizações e traz como quinta disciplina o pensamento sistêmico, que pode ser compreendido como pertencente a um novo paradigma, emergente, no sentido de não reduzir tudo às suas partes, modelo cartesiano, bem como não reduzir tudo ao todo, modelo holístico, pois orienta a visão e as ações no sentido da integração dos fluxos e processos organizacionais (visão sistêmica da organização), e ademais, integram as quatro outras disciplinas.

A primeira das cinco disciplinas formuladas por Peter Senge tem a seguinte definição: está na dimensão do Domínio pessoal. “Domínio” assume o sentido da capacidade das pessoas em “concretizar os resultados mais importantes para elas” (SENGE, 2009, p. 32). Senge diz que “domínio pessoal é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente” (idem).

A segunda disciplina diz respeito aos modelos mentais. Senge afirma que “modelos mentais são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir” (SENGE, 2009, p. 33). Sua sugestão é que se deva analisar rigorosamente as imagens internas que a pessoa tem do mundo e sua capacidade de dialogar sobre aprendizagem, reforçando a interação e o compartilhamento.

A terceira disciplina implica “a construção de uma visão compartilhada”. Para Senge (2009), é imprescindível que a organização estabeleça e compartilhe suas metas, valores e missões, e que consiga reunir as pessoas em torno de uma identidade, de um destino comum, e por fim, com um objetivo nobre. A visão compartilhada se contrapõe a uma visão imposta, por mais que as intenções sejam as melhores possíveis.

A quarta disciplina trata da aprendizagem em equipe. Na sua obra, Senge indaga como uma equipe de gestores com QI acima de 120, individualmente, pode, coletivamente, obter um QI de 63. Para o autor, “a aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Este é um ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá” (SENGE, 2009, p. 36).

Preocupação adicional de Senge está na criação de um futuro sustentável, que apesar de não compor escopo deste estudo, permite falar na transição de organizações que aprendem para comunidades que aprendem.

Nesta linha de reflexão e na perspectiva da gestão do conhecimento - GC, ao debater as disciplinas associadas à GC, como exemplo a própria aprendizagem organizacional, Rocha Neto & Alonso (2011) sugerem que, no pensamento de Nonaka (1997) “em um cenário onde a única certeza é a incerteza, a única fonte segura é o conhecimento” poder-se-ia substituir o termo “conhecimento” por “aprendizagem”, justamente “porque os conhecimentos podem tornar-se obsoletos e descartáveis, enquanto a aprendizagem envolve sua contínua renovação e aperfeiçoamento sendo, portanto, a fonte mais eficaz de conquista e manutenção da competitividade” (ROCHA NETO & ALONSO, 2011, p. 44)

De acordo com Nogueira e Odellius (2015), há de se ter atenção, em primeiro lugar, para o desafio teórico, uma vez que segundo esses autores, não existe uma teoria da aprendizagem organizacional, exigindo que se explore outros conceitos aplicáveis as organizações. Em segundo lugar, com o desafio metodológico, com o cuidado de impor limites na aplicação de metodologias em função da amplitude instrumental de pesquisa, qualitativa e quantitativa.

Ainda de acordo com os mesmos autores, a superação dessas dificuldades poderá ser alcançada com uso de uma abordagem multidisciplinar, multiparadigmática e multinível,

“utilizando triangulação de teorias, métodos e técnicas de pesquisa” (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015, pp. 99-102).

Acrescenta-se, seguindo a mesma linha de investigação em *sites* de busca de produção acadêmica, que não é novo o estudo da abordagem da aprendizagem organizacional, como também não é raro encontrar as fundamentações da aprendizagem organizacional de Senge nos trabalhos dirigidos à administração pública.

Entretanto, a mesma coisa não pode ser dita no que se refere à atividade de elaboração dos relatórios de gestão e seu resultado para a aprendizagem organizacional na gestão pública. Utilizando-se da mesma fonte, não se encontra referência bibliográfica de produção científica.

Espera-se que este trabalho possa contribuir para as pesquisas na área da aprendizagem organizacional, baseando-se num estudo de caso situado na área pública, centradas nas discussões a respeito da elaboração dos relatórios de gestão e o uso dos seus resultados para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional na administração pública.

A seguir, apresentam-se o detalhamento das cinco disciplinas, os resultados e as discussões produzidas durante a realização do grupo focal, e as considerações finais à luz dos referenciais teóricos que norteiam a aprendizagem organizacional adotadas neste trabalho.

4 RESULTADOS

4.1 Formação e Execução do Grupo Focal

A escolha das pessoas para a realização do grupo focal mereceu cuidado especial por parte dos mediadores pois, além das orientações que regem a execução da técnica, o tema debatido é muito específico, estando nas mãos de poucos servidores da Casa.

Mapeados os nomes destes servidores, o grupo foi formado inicialmente com 12 (doze) pessoas, distribuídas nas 4 (quatro) diretorias e nas 12 (doze) coordenações gerais da Casa. Ressalta-se que alguns desses servidores, mesmo estando lotados em uma coordenação geral, auxiliam na confecção de relatórios da sua respectiva diretoria, envolvendo, assim, outras coordenações gerais.

A reunião do grupo focal foi realizada nas dependências do CNPq, no mês de agosto de 2015, com a presença de 10 (dez) servidores, com efetivas participações dos convidados, somada à condução de 02 (dois) mediadores.

O tempo total de execução do grupo focal foi de exatas 2 (duas) horas, como recomendado para a realização da técnica, e o debate foi dividido em 5 (cinco) tópicos, descritos a seguir.

4.2 Apresentação dos Tópicos de Discussão

São apresentados os 5 (cinco) tópicos, acompanhados de uma síntese de resposta do grupo. Esta síntese busca demonstrar a tendência de resposta do grupo. Posições contrárias, que destoam da maioria do grupo, também são registradas.

Tópico 1: Como se deu sua relação com a elaboração de relatório de gestão? Ou seja, houve algum preparo, treinamento, orientação quanto à elaboração e o seu uso nas atividades profissionais? Foi um desejo seu ou um pedido da chefia imediata?

As respostas mostram que a relação com a elaboração do relatório é casual. Em determinado momento, alguém é solicitado para executar esta atividade. Não se tem preparo ou orientação. O que se tem como balizador é o relatório anterior, ou de outras áreas, servindo de modelo para aquele que será elaborado.

Percebe-se que a relação com a elaboração do relatório, uma vez que não se tem um determinado modelo da área ou orientação preestabelecida, assume a individualidade de seu autor.

O resultado do trabalho, ou seja, sua elaboração e encaminhamento para as instâncias superiores, é desconhecido. O seu encaminhamento cumpre uma exigência institucional. Resta a sensação de que o que foi produzido não será lido.

Um dos participantes, gestor de uma das áreas estratégicas apontadas anteriormente, recém-chegado ao órgão, teve conhecimento da atividade ao ser convidado para participar do grupo focal. Outro participante entendeu que ao ser nomeado e por ter DAS (cargo de Direção e Assessoramento Superior), seria responsável pela atividade (recebe-se a atividade como uma “herança”). Os relatórios de sua área possuem regulamentação específica, na busca de

atender demandas externas. Acredita que os mesmos não responderão às demandas internas, provocando um “retrabalho” para atender a todos.

Resposta comum diz respeito ao período em que o relatório é produzido. Normalmente no fim de ano, quando se soma às diversas atividades que precisarão ser finalizadas ou concluídas; isso induz uma atividade feita às pressas para cumprimento do prazo. Não se alimenta o relatório ao longo do ano para facilitar sua feitura no final do período.

Outras respostas demonstram uma situação polarizada: de um lado se tem a percepção da contribuição do relatório para o desempenho da área e, por outro, que o mesmo é, basicamente, uma prestação de contas.

Estas impressões demonstram muito do comportamento do próprio autor (como registrado anteriormente), incorporando na atividade suas próprias características, não sendo, portanto, resultado do trabalho do setor, do grupo de servidores e colaboradores ali presentes.

Por último, registram-se as posições debatidas, de que os relatórios não evoluíram, e que o momento da elaboração é sempre um sufoco, feito a toque de caixa para cumprir os prazos estabelecidos pelos os superiores.

Tópico 2: Sua rotina de trabalho no CNPq lhe remete ao relatório de gestão? Ou seja, a execução das tarefas ao longo dos dias faz você pensar, lembrar, consultar os relatórios dos anos anteriores, fazendo com que os mesmos tenham uso sistemático por você e/ou pelos colegas servidores e colaboradores?

As respostas retomam as impressões anteriores, reforçando a perspectiva de que a elaboração do relatório de gestão está restrita ao sentido de prestação de contas. Uma vez concluído e entregue, não se tem o uso sistemático do mesmo.

As respostas que surgem como exceções ao afirmado acima falam dos casos em que se está tentando compreender o processo de elaboração de um relatório, e se busca um modelo e, por isso, o relatório anterior, ou antigo, é consultado.

As discussões mostram também iniciativas próprias, isoladas, que tentam fazer do relatório um instrumento de planejamento. É preciso destacar aqui que o “não” foi contundente como resposta a este tópico.

Tópico 3: Você promove ou participa de ações de elaboração dos relatórios de gestão? Ou seja, ocorrem encontros, reuniões e/ou discussões a respeito da elaboração de relatórios de gestão com colegas ou superiores, no fim de decidir conteúdos, formatos ou quaisquer outros itens?

A primeira resposta trata da falta de estímulo para que o relatório de gestão tenha um propósito de aprendizagem. Tem-se uma nova esperança de que essa realidade mude com a chegada do novo Presidente.

No momento da discussão do grupo focal, alguns participantes falaram das diferenças entre os relatórios produzidos nas coordenações técnicas daqueles produzidos na área administrativa, visto que estes não teriam a devida atenção da alta direção. Exceção aos dados financeiros. Alguns participantes negam essa possibilidade de olhar diferenciado, fazendo acreditar que todos os setores da Casa são relevantes.

Na fala de alguns participantes, a figura do novo Presidente se faz presente novamente, quando é ressaltado a esperança de que os relatórios possam gerar indicadores para uma avaliação de resultados. Se isso for possível, os relatórios poderiam ensejar aprendizagem organizacional.

Um dos participantes argumenta que o relatório deve ser rico, sem se pautar em modelos do TCU (Tribunal de Contas da União) e da CGU (Controladoria-Geral da União). Ele deve ser um sinalizador e detalhado para orientar o CNPq.

As duas últimas falas selecionadas tratam da percepção, em função da discussão, da relevância do relatório de gestão. Tudo (informações das diversas áreas) está integrado. Entretanto, não se faz relatório de gestão. Apesar de se encontrar diversos indicadores nos relatórios, são totalmente inócuos. Apesar da riqueza do relatório de gestão, o mesmo não é utilizado para produzir aprendizagem organizacional, não colabora na gestão do Conselho. É preciso inverter o processo para que se possa gerar aprendizagem.

Tópico 4: De acordo com o conceito apresentado sobre Aprendizagem Organizacional, como você analisa a mesma no CNPq? Ou seja, você vê, percebe que o CNPq é uma Instituição que aprende continuamente, onde novas formas de pensar são encorajadas e onde a aspiração coletiva é livre e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente?

A manifestação geral dos participantes foi de desconforto com as ideias básicas desse tópico, pois faz-se apenas o que se pode denominar de básico, ou seja, a rotina se impõe. Têm-se os processos definidos e negligenciam-se as novas ideias. Não há inibição das novas ideias, mas também não há fôlego para implementá-las, o que é desestimulador.

Dentre os participantes, um que ganhou o Prêmio Melhor Ideia afirma que não participará mais do evento porque sabe que não vai ter apoio para implementar a ideia vencedora. Há estímulo para que as pessoas deem ideias, com a expectativa de que a mesma será implementada. Contudo, nada é aproveitado. Há comissões e grupos de trabalho, mas as ações não geram aprendizagem organizacional.

Para um dos participantes, as ideias acontecem e ocorre aprendizagem organizacional. Neste momento o mesmo é rebatido por outro participante, que acredita que as ideias aconteçam até chegar às instâncias superiores, se perdendo aí a oportunidade de sua implementação.

Tópico 5: Você entende que o relatório de gestão é um instrumento de aprendizagem organizacional, ou poderá sê-lo? Ou seja, é possível pensar na elaboração e uso do relatório de gestão como fonte de informação e de disseminação de aprendizagem no Órgão?

O grupo apresentou unanimidade na resposta sim. No caso do CNPq ainda não é um instrumento, mas poderia ser, se houvesse uma diretriz superior. Trata-se de uma questão cultural. Precisa mudar para aprender e romper com o discurso de que “as coisas sempre foram feitas assim”. Não sendo um instrumento de aprendizagem organizacional, que seja de retroalimentação, mas para isso é necessária uma norma, acompanhada de orientação.

Os relatórios precisam ser apresentados para todos na Casa e é importante que se evite a duplicidade de orientações em determinadas áreas, para que o trabalho não seja repetitivo e exaustivo. Planos e planejamentos devem buscar períodos semelhantes para que os relatórios respondam a um tempo específico e determinado, e não a vários, que variam de 4 a 10 anos.

4.3 Encerramento

Informados da proximidade do fim do tempo de 02 (duas) horas, as respostas retomaram o sentido de que o relatório de gestão pode vir a ser um instrumento de aprendizagem organizacional para o CNPq, mas, hoje, ainda não o é.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Sobre a primeira das cinco disciplinas formuladas por Peter Senge, tem-se a seguinte definição: a primeira disciplina está na dimensão do domínio pessoal. “Domínio” assume o sentido da capacidade das pessoas em “concretizar os resultados mais importantes para elas” (SENGE, 2009, p. 32). Senge afirma que “domínio pessoal é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente” (SENGE, 2009, p. 32).

Senge (2009) considera o domínio pessoal como “a mais radical das cinco disciplinas” (SENGE, 2009, p.342). Acredita-se que a abertura e a verdadeira disponibilidade das pessoas para um objetivo possam gerar concentração de energia, paciência e objetividade.

Analisando o conteúdo produzido no grupo focal, percebe-se que há demonstrações relevantes de que os servidores e colaboradores envolvidos na atividade assumem o desejo de concretizar seu melhor na atividade de elaboração dos relatórios de gestão, com engajamento das pessoas.

As respostas mostram que o primeiro envolvimento do servidor/colaborador com a atividade de elaboração do relatório é casual, quase acidental. Entretanto, com a continuidade da responsabilidade sobre a atividade, a mesma adquire uma nova dimensão, merecendo por parte de cada um dos responsáveis uma atitude especial, como envolvimento e compromisso com o objetivo de se fazer da atividade algo mais importante do que é hoje.

Registra-se o alerta acerca da “paciência”, uma vez que se encontra nos depoimentos do grupo de que uma boa parte dele suspeita de que algo possa ser feito diferente no intuito de dar uma nova objetividade aos relatórios, a não ser aquela que diz respeito a fornecer os dados solicitados pelos órgãos de controle.

A segunda disciplina diz respeito aos modelos mentais. Senge afirma que “modelos mentais são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir” (SENGE, 2009, p. 33). A sugestão daquele autor é que se deva analisar rigorosamente as imagens internas que a pessoa tem do mundo e sua capacidade de dialogar sobre aprendizagem, reforçando a interação e o compartilhamento.

Segundo o mesmo, modelos mentais consistem em refletir, esclarecer continuamente e melhorar a imagem que cada um tem do mundo, a fim de verificar como moldar atos e decisões.

Um modelo mental, ou como diz Senge: “o que se tem como imagens, premissas e histórias” (SENGE, 2009, p. 220), que verificado pelo grupo diz respeito ao discurso recorrente no Órgão de que “as coisas foram sempre feitas assim”. Sendo assim, por que tentar fazer diferente se no final as coisas permanecerão como sempre foram?

Um outro modelo mental constante da discussão foi de que as mudanças devem ocorrer no sentido de cima para baixo da estrutura hierárquica. Ou seja, só será possível implementar uma mudança se seu início se der pela a alta direção.

Um terceiro modelo mental que merece atenção fala em incluir os aspectos qualitativos na elaboração do relatório de gestão. Como registrado no grupo focal, os aspectos quantitativos continuam dominando o conteúdo dos relatórios.

Tem-se assim três modelos mentais que se apresentam como obstáculos diretos da atividade de elaboração dos relatórios e seu uso como ferramentas dinamizadoras de aprendizagem organizacional, já que seu conteúdo, suas disposições e energias em torno da atividade estão carentes de esperança, primeiro pela mudança, rompendo com o “tudo será feito como sempre foram”, e, em segundo lugar, que sem uma postura diferente da alta direção, não será possível mudar a realidade da atividade no CNPq.

A terceira disciplina implica “a construção de uma visão compartilhada”. Para Senge (2009), é imprescindível que a organização estabeleça e compartilhe suas metas, valores e missões e que consiga reunir as pessoas em torno de uma identidade, de um destino comum, e por fim, com um objetivo nobre. A visão compartilhada se contrapõe a uma visão imposta, por mais que as intenções sejam as melhores possíveis.

A atividade de elaboração de relatório de gestão com base na participação dos servidores/colaboradores no grupo focal, mostra que a mesma não tem uma “identidade”, não tem “um destino comum” ou mesmo “um objetivo nobre”.

Há uma “marginalidade” no ato de sua execução. A começar pela forma acidental que se estabelece seu autor: sem preparo, sem orientações ou diretrizes que pudessem marcar a

atividade como um instrumento permeado de valor institucional. O que se tem é uma imposição.

Seu objetivo e seu destino não são nobres. São obrigatórios, burocráticos, estáticos e carecem de uma visão que possa provocar a reunião dos demais servidores/colaboradores em torno de sua relevância e visão compartilhada.

Aos moderadores ficou a forte impressão de que essa realidade não é difícil de transformar. Um pouco mais de gestão compartilhada e ter-se-ia o resgate de valores que pudessem fazer da atividade um exemplo de identidade, objetivo e destino nobres, e não como se registrou no grupo, apenas uma “prestação de contas”.

A quarta disciplina trata da aprendizagem em equipe. Em sua obra, Senge indaga como uma equipe de gestores com QI acima de 120, individualmente, podem, coletivamente, obter um QI de 63. Para o autor, “a aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Este é um ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá” (SENGE, 2009, p. 36).

Então, o desafio da quarta disciplina para a organização está em transformar os talentos individuais em aptidões coletivas de inteligência e capacidades ligadas a pensamento e comunicação, maiores que a soma dos seus talentos pessoais.

O grupo aceita de que há ações institucionais que tentam implementar uma dinâmica grupal nas atividades do Órgão. Entretanto, são iniciativas que reforçam os modelos mentais citados acima, uma vez que os servidores/colaboradores são estimulados, mas suas ideias não são implementadas. Ou seja, nada muda. Exemplo disso é o Prêmio Melhor Ideia, citado anteriormente, que de dois em dois anos premia iniciativas individuais e coletivas, mas que, de acordo com os participantes, não tem conseguido viabilizar as ideias premiadas.

Outras manifestações falam de uma rotina que se impõe, sendo possível fazer apenas as atividades básicas do Órgão. Se existe uma cultura que não iniba ou restrinja as novas ideias, por outro lado, não se tem uma cultura de implantação dessas iniciativas.

Comissões e grupos de trabalho são formados nas diretorias no intuito de se pensar em melhorias ou aperfeiçoamento de determinados processos, mas seus resultados não se tornam coletivos, muito menos resultam em aprendizagem organizacional.

Como se constatou, a maioria do grupo não vê a concretização de ações coletivas que respondam afirmativamente a quarta disciplina, mas, para os moderadores, o terreno está fértil, receptível para que a aprendizagem organizacional se desenvolva.

Por último, tem-se a quinta disciplina, o pensamento sistêmico, que busca criar uma forma de analisar e uma linguagem para descrever e compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento das pessoas e dos processos dentro da organização, permitindo, assim, uma visão complexa do sistema, sem privilegiar as partes, muito menos o todo separadamente.

A quinta disciplina é a culminância das anteriores, no sentido de propor uma mente, individual e coletiva, aberta, flexível e engajada em aprender, e uma atitude sistêmica, fazendo de cada ato organizacional não apenas uma parte do processo, mas componente do todo, pertencente ao todo, não gerando consequências estanques e afastadas de tudo, mas que tragam consequências diretas na organização.

Nesse sentido, a discussão do grupo trouxe o reconhecimento do planejamento estratégico como ferramenta importante para estabelecer unidade sistêmica. Entretanto, foi reconhecido também que planos e projetos diversos, com tempos de ações diferentes e conflitantes, fortalecem uma visão fragmentada das ações organizacionais.

A própria realização do grupo focal, tratando de algo específico como a elaboração de relatórios de gestão, foi uma demonstração, em seu resultado, da falta de ações mais concretas para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional. As ações dos servidores e colaboradores ainda demonstram atitudes isoladas, com reduzida participação e deliberação coletiva.

É factível afirmar que enquanto isso permanecer, por mais que se reconheça que há um campo fértil para mudanças, e há, e mesmo que as pessoas envolvidas na elaboração dos relatórios desejem essa transformação do Conselho para uma organização que aprenda sistematicamente, continuar-se-á vivenciando, na Casa, as angústias de modelos mentais que não contemplem a reflexão e o esclarecimento mútuo e contínuo e que não melhorem a imagem que cada um tem do Órgão.

Por esta razão, recomenda-se, fortemente, em resposta a essa realidade registrada pelo grupo, que a alta direção se posicione favoravelmente, de forma sensível e contundente,

quanto ao uso dos relatórios de gestão como instrumentos disseminadores de aprendizagem organizacional. Para isso, é imprescindível que se promova ações (evento, reunião, seminário, painel) que envolvam toda a organização, sistematizando, socializando e refletindo sobre as informações produzidas e inseridas nos relatórios de gestão, entendidas aqui como ferramentas que possam reverter o quadro atual de incredulidade na tarefa de registro das ações implementadas no CNPq.

Com base na pesquisa realizada, é possível afirmar que os autores dos relatórios de gestão do CNPq estão muito mais, na sua maioria, realizando uma atividade guiando-se por seus preceitos pessoais do que concretizando uma atividade com identidade coletiva, como resultado da participação de todos os envolvidos na elaboração dos mesmos.

BIBLIOGRAFIA

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. Usos e Abusos dos Estudos de Caso. **Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estácio de Sá – Cadernos de Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 129, p. 637-651, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n129/a0736129.pdf>. Acesso em: 06 out. 2015, 10:20:15.

BRASIL. Constituição, 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

BURKE, Peter. **Uma História Social do Conhecimento – I: de Gutenberg a Diderot**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CENEVIVA, Ricardo. **Accountability: novos fatos e novos argumentos – uma revisão da literatura recente**. Encontro de Administração Pública e Governança, São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENAPG118.pdf> Acesso em 27 set. 2015, 15:12:05.

CGU, Portal. <http://www.cgu.gov.br/assuntos/transparencia-publica/brasil-transparente>. Acesso em: 28 set 2015.

CNPq, Portal. http://cnpq.br/apresentacao_institucional Acesso em: 25 set. 2015.

CYERT, Richard, MARCH, James. **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.

EASTERBY-SMITH, M. et al. **Constructing contributions to organizational learning: Argyris and the next generation**. Management Learning. Edição Especial 2004. v. 35, n.4, dec., 2004.

FEDERAL ELETRIC CORPORATION. **Como Preparar um Relatório**. ITT Service. USA: Editora Difusão, 1981.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (orgs). **Métodos de pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf> Acesso em: 18 nov. 2014., 21:14:17.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2002. 41 p.

GOMES, Maria Elasir S; BARBOSA, Eduardo F. **A Técnica de Grupos Focais para Obtenção de Dados Qualitativos**. Instituto de Pesquisas e Inovações Educacionais, Belo Horizonte, 1999. Disponível em: http://www.tecnologiadeprojetos.com.br/banco_objetos/%7B9FEA090E-98E9-49D2-A638-6D3922787D19%7D_Tecnica%20de%20Grupos%20Focais%20pdf.pdf Acesso em: 08 mai. 2015, 12:25:50.

MINAYO, Maria Cecília de S; SANCHES, Odécio. **Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?** Cad. Saúde Públ., Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul/set, 1993. Disponível em: http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/quantitativo_qualitativo_oposicao_ou_complementariedade.pdf Acesso em: 07 dez. 2015, 17:29:36.

NOGUEIRA, Ronaldo Alves; ODELIUS, Catarina Cecília. **Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional** Cad. EBAPE.BR, v. 13, nº 1, artigo 5, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v13n1/1679-3951-cebape-13-01-00083.pdf> Acesso em 29 set. 2015, 08:38:45.

NONAKA, I. A Empresa criadora de conhecimento. In: STARKEY, K. (Org.). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, p. 27-43, 1997.

PAUL, Samuel. **Accountability in public services: exit, voice and control**. World Development 29, 7 (julho)2002, 1047 – 1060, p.

PRANGE, C. **Aprendizagem organizacional – desesperadamente em busca de teorias?** In: **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem – Desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

ROCHA NETO, Ivan; ALONSO, Luiza Beth Nunes (Org.). **Gestão do Conhecimento. O Olhar da Complexidade**. Brasília: Paralelo, 2011.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 2009.

SHRIVASTAVA, P. **A Typology of Organizational Learning Systems**. Journal of Management Studies, 20, 1983. 1-28 p.

SILVA, E. LUCIA; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SUSSAMS, John E. **Como Fazer um Relatório**. Lisboa: Editora Presença, 1996.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. **Descortinando os Processos da Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino**. Tese de Doutorado apresentado à USP. São Paulo, 2007.

VENTURA, Magda Maria. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa**. Rio de Janeiro: Rev SOCERJ. Setembro/outubro, 2007; 383-386 p.