

**Organizational learning and Senge's Five Disciplines: A research on the Florianópolis/SC Air Force Military Band**

Déris Oliveira Caitano, Msc (Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil). email: deriscaitano@yahoo.com.br

Dante Girardi, Dr. (Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil). email: dante.girardi@terra.com.br

Betovem Dias (Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil). email: betovemdias@yahoo.com.br

Kelly Benetti, Msc. (Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil). email: kellyadm@hotmail.com

**ABSTRACT**

This paper aims to verify in general a Band of Music, a strictly military organization, in this case the Band Music of the Air Base of Florianópolis, propelling the development of practices of organizational learning. It is about a descriptive case research primarily quantitative, with questionnaires, in order to verify that the environment of a military organization provides to your actors satisfactory levels of organizational learning. To answer the purpose of research, were established as categories of analysis the five disciplines, conceptualized by Peter Senge and practices leading to the learning process occurs at the institutional level. The methodology of applied research also incorporated qualitative techniques of participant observation and document analysis, they, in turn, served to raise a brief history of the Air Base and the Band of Music - but also check the structure of the band. Moreover, the listed techniques comply with quantitative results. It was testified that the music band structure is categorized as linear, for presenting this kind of assortment: linear authority, formal communication line, decision centralization and pyramidal aspects. The categories of analysis used to check the levels of organizational learning, as satisfactory or unsatisfactory were: personal mastery, mental models, building shared vision, team learning and systemic thinking in. These categories were conceptualized by Senge (1990), as practices that are widespread in the organization, promoting a learning environment. The categories were further subdivided into units of analysis. In general there was a predominance of factors that enable the development of learning in organizational levels in the Military Band Music. These results are based on statistical analysis of data collected, according to the criteria outlined previously established by the conceptual scope of theoretical research and detail that are presented in this article.

Keywords: Organizational Learning. Peter Senge's Five Disciplines. Military Music Band.

## RESUMO

### **Aprendizagem organizacional e as cinco disciplinas de Senge: um estudo de caso na Base Aérea de Florianópolis/SC**

Este artigo tem por objetivo geral verificar em uma Banda de Música de uma organização estritamente militar, neste caso a Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis, o desenvolvimento de práticas propulsoras da aprendizagem organizacional. Trata-se de um estudo de caso descritivo que empregou métodos predominantemente quantitativos, através de questionários, a fim de verificar se o ambiente de uma organização militar proporciona a seus atores níveis satisfatórios de aprendizagem organizacional. Para atender o propósito da pesquisa, foram estabelecidas como categorias de análise as cinco disciplinas, conceituadas por Peter Senge, como práticas preponderantes para que ocorra o processo de aprendizagem em nível institucional. A metodologia de pesquisa aplicada ainda incorporou técnicas qualitativas de observação participante e análise documental, estas, por sua vez, serviram para levantar um breve histórico da Base Aérea e da Banda de Música – como também verificar a estrutura da Banda. Além disso, as técnicas citadas complementaram a discussão dos resultados quantitativos. Constatou-se que a Banda de Música possui uma estrutura classificada como linear, por apresentar características inerentes a este tipo de classificação: autoridade linear, linhas formais de comunicação, centralização das decisões e aspecto piramidal. As categorias de análise utilizadas para verificar os níveis de aprendizagem organizacional, como satisfatórios ou insatisfatórios, foram: domínio pessoal; modelos mentais; visão compartilhada; aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico. Tais categorias foram conceituadas por Senge (1990), como práticas que, se difundidas na organização, promovem um ambiente de aprendizagem. As categorias ainda foram subdivididas em unidades de análise. De um modo geral houve uma predominância de fatores que permitem o desenvolvimento da aprendizagem em níveis organizacionais na Banda de Música Militar. Estes resultados estão pautados na análise estatística dos dados coletados, delineados segundo os critérios conceituais previamente estabelecidos pelo escopo teórico da pesquisa e que são apresentados detalhadamente neste artigo.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional. Cinco Disciplinas de Peter Senge. Bandas de Música Militares.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mundo “bombardeado” por informações de todos os tipos, as organizações aprendem quase que naturalmente. Entretanto, somente aquelas que conseguem estabelecer métodos de gerenciamento deste aprendizado são as que realmente atingem a alavancagem do conhecimento. Milhões em recursos são gastos por grandes organizações no intuito de se adequarem ao que há de mais novo em tecnologia. Porém, muitos gestores não se dão conta de que não basta ter tecnologia para facilitar os processos se não houver capital intelectual para operá-la.

Na “Era do Conhecimento”, as organizações necessitam valorizar a aprendizagem organizacional como uma ferramenta crucial para o desenvolvimento, adaptação, criação e recriação de seus processos e atividades. Senge (1998) diz que para uma organização se caracterizar como *Learning Organization* (Organização de Aprendizagem) deve incorporar as Cinco Disciplinas de aprendizagem: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico.

Nas organizações públicas, a fomentação pela aprendizagem organizacional também se faz necessária. A luta pela quebra de paradigmas (mudanças de modelos mentais), pelo compartilhamento de conhecimento entre funcionários, além da substituição da figura do “homem máquina” por um colaborador com visão holística é primordial para o aprimoramento dos processos e, conseqüentemente, para o alcance dos objetivos organizacionais – que consistem, no caso das organizações públicas, em serviços eficientes à sociedade. Neste contexto, inserem-se também, como organizações públicas, as instituições militares – que devem garantir a defesa nacional, os poderes constitucionais e assegurar a lei e a ordem (objetivos explicitados no artigo 142 da Constituição Federal).

As Instituições Militares são regidas sob pilares de hierarquia e disciplina. Tais organizações são reconhecidas por níveis hierárquicos bem definidos, comunicação formal e subordinação vertical. No âmbito intra-organizacional das Instituições Militares, tem-se a presença das bandas de música – que têm, por sua vez, a missão geral de treinar a tropa; abrilhantar formaturas militares internas dos quartéis; e representar a respectiva Instituição perante a sociedade. A Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis desenvolve – paralelamente ao cumprimento do cerimonial militar e o treinamento da tropa – programações cívicas e sociais que possibilitam a proximidade da Força Aérea Brasileira com a comunidade, contribuindo, dessa maneira, na formação artístico-cultural do povo catarinense.

A aparente antagonia existente entre o funcionamento de uma Banda de Música, cuja principal característica é a atividade artística (musical) – conseqüentemente criatividade, comunicação informal, flexibilidade entre outros, em um ambiente militar e extremamente formal e vertical, é tratada neste estudo. Diante da relevância dos fatos, chegou-se ao seguinte problema de pesquisa: verificar se a Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis promove a aprendizagem organizacional.

## 2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional é definida, segundo Fernandes (2002, p. 83), como “a forma pela qual as organizações constroem, mantêm, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina em torno de suas atividades e culturas, a fim de utilizar as aptidões e habilidades da sua força de trabalho de modo cada vez mais eficiente”. Lei et al (2001) corrobora este pensamento ao falar da importância da aquisição e assimilação do conhecimento como forma de adquirir experiência para uso futuro. Na concepção de Garvin (*apud* MCGILL; SLOCUM, 1995, p. 10) “Uma organização que aprende é uma organização habilidosa na criação,

aquisição e transferência de conhecimento e na modificação do seu comportamento para refletir o novo conhecimento e as novas idéias”. McGill e Slocum (1995) falam das organizações mais inteligentes (que aprendem) como um local onde as pessoas não são apenas treinadas. Mas sim, encorajadas a pensar e descobrir maneiras de facilitar os processos organizacionais.

Pôde-se observar que os autores citados convergem seus conceitos de aprendizagem organizacional como uma ferramenta que possibilita não só a aquisição de conhecimento, mas, também, a sua permuta e transformação – a fim de agregar valor a organização e contribuir para a eficácia da mesma.

Senge (1990) defende a convergência de cinco disciplinas na inovação das organizações de aprendizagem. Segundo o autor, estas cinco disciplinas são interdependentes e devem coexistir harmoniosamente no ambiente intra-organizacional para caracterizarem a *Learning Organization*, a saber: **Domínio Pessoal; Modelos Mentais; Visão Compartilhada; Aprendizagem em Equipe e Raciocínio Sistêmico**. Na mesma linha de raciocínio, McGill e Slocum (1995) identificam cinco comportamentos de aprendizagem essenciais: Eficácia pessoal, Abertura, Criatividade, Empatia e Pensamento Sistêmico. As duas classificações se complementam e convergem os preceitos essenciais de uma organização de aprendizagem.

Senge (1990) trata e enfatiza o Raciocínio Sistêmico como a quinta disciplina devido ao fato de que “é a disciplina que integra as outras quatro, fundindo-as num conjunto coerente de teoria e prática, evitando que elas sejam vistas isoladamente como simples macetes ou o último modismo para efetuar mudanças na organização” (SENGE, 1990, p. 21).

Na seqüência, apresentar-se-á uma descrição do que seriam, de acordo com Senge (1990), as cinco disciplinas, ou práticas a serem disseminadas, a fim de se estabelecer um ambiente organizacional de aprendizagem.

## 2.1 Domínio pessoal

Senge (1990) trata desta disciplina como sendo a “base espiritual” das organizações de aprendizagem. Através do Domínio Pessoal pode-se esclarecer e aprofundar sempre o objetivo pessoal de cada indivíduo. “As organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional” (SENGE, 1990, p. 135).

McGill e Slocum (1995, p.21) apontam a importância do desenvolvimento desta disciplina pelos gerentes – uma vez que a ação de quem está no poder influencia quem está ao seu redor. Os autores supracitados chamam esta dimensão da aprendizagem de *eficácia pessoal*. Já Fleury e Fleury (1997) enfatizam o autoconhecimento como uma forma de alinhar os objetivos pessoais aos esforços necessários para atingi-los diante da realidade vivida.

O domínio pessoal apontado por Senge (1990) tem por base habilidades e competências, mas vai muito além – focando em uma vida criativa, repulsoando o reativismo. Quando se torna uma disciplina ele incorpora, segundo Senge (1990, p.137), dois movimentos subjacentes: “O primeiro é o de esclarecer continuamente o que é importante para nós. [...] O segundo movimento consiste em aprender continuamente a enxergar com mais clareza a realidade do momento.”. A justaposição destes dois fatores (o que desejamos e onde estamos em relação ao que desejamos), resulta no que autor chama de “tensão criativa”, caracterizada como uma tensão em busca de uma resolução (SENGE, 1990)

A tensão criativa, juntamente com a tensão emocional e conflito estrutural, forma o que Senge (1990, p.156) definiu como as “‘estruturas’ que caracterizam o domínio pessoal como sendo uma disciplina.”. Segundo o autor, a tensão criativa vem atrelada a outros sentimentos “negativos” como angústia, apreensão, esmorecimento etc. Estes sentimentos são conhecidos como tensão emocional.

Sveiby (1998) fala do papel preponderante da tensão como solução criativa de problemas. O autor sustenta que os líderes devem suportar oscilações de humor e emoções de seus profissionais a fim de estimular a criatividade de sua equipe.

O conflito estrutural é apontado por Senge (1990) como aquelas idéias de incapacidade de realização de desejos que as pessoas possuem em seu subconsciente. Estas idéias tendem a agir com força de vetor em sentido contrário à força do pólo oposto: o objetivo pessoal. Parafraseando Fritz (*apud* SENGE, 1990, p. 149) tem-se:

Imagine que há um elástico (tensão criativa) puxando-o na direção do seu objetivo. E imagine um segundo elástico a puxá-lo, preso na idéia de impotência e desmerecimento. Quando o primeiro tenta puxá-lo na direção do objetivo, o segundo o puxa para trás, na direção da idéia de que você não pode (ou não merece) atingir seu objetivo. Este sistema de duas tensões em sentidos contrários é chamado de 'conflito estrutural'.

Pode-se perceber que Peter Senge fala de domínio pessoal como uma disciplina que resulta em bens intangíveis, ou seja, que não podem ser facilmente mensurados em valores monetários tanto pelo próprio funcionário, quanto pela organização em que ele atua. Por esta razão, ainda ocorre muita resistência no meio organizacional em se promover o domínio pessoal.

## 2.2 Modelos mentais

Senge (1990) fala de modelos mentais como paradigmas que estão profundamente enraizados no subconsciente das pessoas que, por vezes, não permite o surgimento de novas idéias – por ir de encontro com os padrões até então adotados.

[...] novas idéias deixam de ser postas em prática por serem conflitantes com imagens internas profundamente arraigadas de como o mundo funciona, imagens que nos limitam a maneiras habituais de pensar e agir. É por isso que a disciplina de administrar modelos mentais – trazer à superfície, testar e melhorar nossas imagens internas do mundo – promete ser uma grande inovação na formação de organizações de aprendizagem. (SENGE, 1990, p. 163).

O autor supracitado se refere a estes modelos como ativos que norteiam o modo como se atua no cotidiano – influenciando nas ações diárias das pessoas. Isto acontece porque eles, além de influenciar o que as pessoas fazem, também influem no que as pessoas vêem. “Duas pessoas com diferentes modelos mentais podem observar o mesmo acontecimento e descrevê-lo de maneira diferente, porque olharam para detalhes diferentes.” (SENGE, 1990, p. 164). Isto acontece pelo fato de as pessoas terem observação seletiva – olharem para aquilo que mais lhes chama atenção, ou mais lhes convém.

Fleury e Fleury (1997, p. 21-22) dizem que os modelos mentais: “são idéias profundamente enraizadas, generalizações e mesmo imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo e suas atitudes”. De acordo com Sartor (2002) os modelos mentais são moldados por crenças e valores adquiridos ao longo da vida e acabam ditando o modo de pensar de cada indivíduo.

Segundo Senge (1990, p.165): “O problema dos modelos mentais não está no fato de eles serem certos ou errados [...] O problema surge quando eles são tácitos – quando estão abaixo de nosso nível de consciência.”. Muitas vezes as pessoas não tomam conhecimento dos modelos mentais que carregam. Conseqüentemente, não modificam estes modelos e continuam a agir da mesma maneira.

É necessário, para o desenvolvimento da aprendizagem, que haja o que McGill e Slocum (1995) chamam de *abertura*. Esta dimensão corrobora o estudo de modelos mentais

efetuado por Senge no que tange a necessidade dos gerentes estarem abertos às novas experiências – de modo a aprender com elas. Esta abertura demanda a supressão do controle gerencial.

No ambiente organizacional os modelos mentais podem, de acordo com Senge (1990), agir tanto negativa quanto positivamente. A parte negativa dos modelos mentais está no impedimento ao aprendizado que os mesmos incorrem através do uso de técnicas e operações obsoletas – que se tornam paradigmas irrefutáveis dentro de muitas organizações. Dois valores identificados por Bill O'Brien, da Hanover, são expostos por Senge (1990) como fatores que ensinam a lidar com os modelos mentais e combater as chamadas “doenças da hierarquia”: Sinceridade e Mérito.

A inclusão da disciplina de modelos mentais nas organizações envolve o abandono de técnicas ultrapassadas e a abertura para a proposição de novas práticas. Senge (1990, p. 173) expõe que: “O desenvolvimento da capacidade de uma organização de trabalhar com modelos mentais envolve o aprendizado de novas técnicas e a implementação de inovações institucionais que ajudam a colocar essas técnicas em prática.”.

É possível perceber que a proposta de Senge (1990) não é a de promover o consenso entre os diversos modelos mentais existentes no ambiente interno da organização. Mas sim, possibilitar uma variedade de opções a serem analisadas e testadas em situações que possam surgir e, a partir daí, escolher o modelo mental mais indicado para a pessoa que estiver encarregada do problema em questão – no intuito de ajudá-la no processo decisório.

Pode-se concluir, diante do exposto acima, que a aprendizagem ocorre quando se muda de forma efetiva o modo de agir. E não, simplesmente, a assimilação de novas informações que ficam apenas “na teoria” – enquanto o comportamento permanece inerte.

### 2.3 Visão compartilhada

A palavra “visão”, colocada isoladamente, indica o ponto de vista que cada indivíduo tem de determinada situação. As visões pessoais são geradas a partir de um interesse individual. Já a visão compartilhada é, segundo Senge (1998), um resultado de diversos interesses pessoais em comum – de maneira que as pessoas que compartilham o mesmo interesse sintam-se realmente imbuídas de um objetivo comum. [...] A visão compartilhada é essencial para a organização que aprende, pois fornece o foco e a energia para a aprendizagem (SENGE, 1998, p. 234).

No meio organizacional é imprescindível que os colaboradores possuam uma visão compartilhada com a Alta Administração da empresa. Desta maneira, todos caminham com um objetivo comum. Neste mesmo sentido Fleury e Fleury (1997) acrescentam uma definição do que seriam “visões partilhadas”, como objetivos percebidos, concreto e legítimos, pelo qual as pessoas dedicam-se e aprendem não como uma obrigação, mas por vontade própria, construindo visões partilhadas.

Quando a visão compartilhada se manifesta em uma organização, os objetivos organizacionais abrangentes se tornam metas que os colaboradores querem alcançar – estimulando novas formas de pensar e agir.

Senge (1998) explicita que as organizações devem estimular o desenvolvimento da visão pessoal, no intuito de se obter comprometimento com os colaboradores – pois a visão compartilhada é reconhecida pelo autor como um subproduto de interações de visões individuais. Para disseminar a visão compartilhada o autor prepondera sobre a importância da participação, comprometimento e a aceitação dentro do ambiente organizacional.

### 2.4 Aprendizagem em equipe

Ouve-se falar muito em várias áreas de esporte, música etc. sobre um time ou banda formada por "estrelas" - mas que no conjunto deixam a desejar. Da mesma maneira, no meio

organizacional, percebe-se a existência de tal fato. Senge (1998) diz que isso acontece porque a energia de cada membro da equipe está "desalinhada" em relação ao objetivo do grupo como um todo. "A característica fundamental da equipe relativamente desalinhada é o desperdício de energia. Os indivíduos podem dar tudo de si, mas seus esforços não se traduzem eficientemente como esforço da equipe" (SENGE, 1998, p.262). Por outro lado, existem, também, equipes com profissionais de um nível não tão elevado, mas que, trabalhando em conjunto, conseguem resultados positivos. "[...] quando uma equipe torna-se mais alinhada surge uma unicidade de direção, e as energias dos indivíduos se harmonizam. Há menos desperdício de energia" (SENGE, 1998, p.262). O autor diz, ainda, que quando os indivíduos canalizam suas energias para atingir um objetivo comum eles não precisam abrir mão de suas visões pessoais em prol da visão maior do grupo - pois a visão compartilhada acaba tornando-se uma consequência de suas visões pessoais.

Fleury e Fleury (1997, p. 21-22) definem da seguinte maneira: “**aprendizagem em grupo**: em grupos em que as habilidades coletivas são maiores que as habilidades individuais, desenvolve-se a capacidade para ação coordenada”.

Os autores citados têm suas opiniões convergentes no sentido de que a aprendizagem em equipe ocorre quando as organizações proporcionam aberturas para que ferramentas como o diálogo possa resultar em conhecimento coletivo uma linguagem comum a todos os membros do grupo

Atualmente, as organizações estão sentindo, mais do que nunca, a necessidade de se aprender a difundir a aprendizagem em equipe. Senge (1998) explica que este fato ocorre devido a tendência de que, cada vez mais, decisões importantes sejam tomadas em grupo.

Pode-se constatar que a disciplina de aprendizagem em equipe é de domínio coletivo. Não se pode dominar esta disciplina de maneira individual, pois se necessita da constante participação do grupo ao qual se está inserido. Um indivíduo pode dizer que é um grande musicista, mas nunca, dizer que ele, enquanto indivíduo, é uma grande banda.

"A disciplina de aprendizagem em equipe envolve o domínio das práticas do diálogo e da discussão, as duas formas distintas de conversação entre as equipes" (SENGE, 1998, p.264). "A aprendizagem em equipe também envolve lidar de forma criativa com as forças poderosas de oposição ao diálogo e à discussão produtiva nas equipes de trabalho" (SENGE, 1998, p.265). Isto significa que é preciso saber lidar com as chamadas “rotinas defensivas”, ou seja, com situações que cotidianamente servem como uma espécie de auto-proteção – nas quais é mais fácil relevar ou se impor do que debater e aprender com a experiência.

## 2.5 Pensamento sistêmico

O pensamento sistêmico deve ser fundamental entre os colaboradores de uma empresa. Na atualidade, é preponderante se ter uma visão holística de processos e variáveis internas e externas que se entrelaçam e influenciam o ambiente organizacional. As cinco disciplinas de aprendizagem de Peter Senge devem convergir para proporcionar experimentação e progresso dentro de uma organização.

De acordo com Fleury e Fleury (1997, p. 21-22):

**pensamento sistêmico** constitui um modelo conceitual, composto de conhecimentos e instrumentos, desenvolvidos ao longo dos últimos 50 anos, que visam melhorar o processo de aprendizagem como um todo, e apontar futuras direções para aperfeiçoamento.

Parafraseando McGill e Slocum (1995), pode-se concluir que o pensamento sistêmico é a visão holística de todos os envolvimento que compõem um processo, que faz com que a pessoa saiba o seu papel dentro deste processo e o que fazer para aperfeiçoá-lo.

Na concepção de Senge (1998, p.100), a chamada Quinta Disciplina é tratada como um pilar conceitual subjacente a todas as cinco disciplinas por ele descritas. O pensamento sistêmico é,

justamente, aquela disciplina que vem integrar as demais no intuito de que todas se desenvolvam como um conjunto.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados de forma objetiva e sintética os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa. Este trabalho requereu para seu desenvolvimento tanto a coleta de dados secundários, realizada via pesquisa bibliográfica, quanto de dados primários obtidos através de estudo de caso. Quanto à natureza das variáveis estudadas, esta pesquisa é classificada como descritiva e predominantemente quantitativa. Quanto à intenção da pesquisa em termos de amplitude e profundidade, este trabalho enquadra-se como estudo de caso, pois está circunscrito a um único grupo de pessoas: a Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis. Este tipo de estudo contribui “[...] de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”(YIN2001, p. 21).

A população alvo desta pesquisa foram todos os 45 (soldados, cabos, sargentos, suboficiais e capitão) músicos militares que compõem a Banda de Música da FAB (Força Aérea Brasileira) de Florianópolis e que estavam acessíveis durante o período de pesquisa, com idades entre 20 e 50 anos. Não foi efetuado nenhum tipo de cálculo amostral pelo fato desta pesquisa ser efetuada com todos os membros acessíveis da Banda de Música. No período de 08/05/2008 a 15/05/2008 apenas três militares que se encontravam de licença não foram pesquisados, o fato de todos os integrantes da população (acessível) terem sido estudados enquadra como Pesquisa Censitária (APPOLINÁRIO, 2006).

As técnicas e instrumento de coleta de dados utilizados foram: observação participante, análise documental, entrevista individual não estruturada e questionário.

A observação participante foi adotada por ser considerada uma técnica de coleta de dados em que o observador não é passivo – devido ao fato de o recorte da pesquisa ser o ambiente de trabalho do pesquisador (YIN 2001). A análise documental foi utilizada, onde foram analisados documentos que complementassem informações relacionadas à estrutura organizacional e o histórico da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis. O questionário foi aplicado na presença do investigador e foram utilizadas perguntas fechadas padronizadas. As questões referentes às cinco disciplinas de Senge foram adaptadas de Eying (2006) e as questões sobre liderança foram elaboradas pelo autor com base na fundamentação teórica do presente trabalho. A disposição das questões foi feita de forma aleatória, mesclando as cinco disciplinas, de modo que as respostas não pudessem ser induzidas por uma seqüência lógica, obtendo-se, com isso, maior confiabilidade da pesquisa.

A definição das categorias e unidades de análise e a correspondente técnica e instrumento utilizados na coleta de dados podem ser analisados no quadro 1, a seguir.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	UNIDADES DE ANÁLISE	QUESTIONÁRIO
Domínio Pessoal	- autoconhecimento - objetivo pessoal - habilidades e competências	(questões 02 e 16) (questões 23 e 30) (questões 13 e 26)
Modelos Mentais	- abertura a críticas construtivas - resgate de lições passadas - idéias e valores	(questões 03 e 09) (questões 21 e 35) (questões 14 e 33)
Visão Compartilhada	- participação e comprometimento - aceitação - objetivo pessoal <i>versus</i> objetivo organizacional	(questões 19 e 22) (questões 11 e 32) (questões 05 e 27)
Aprendizagem em equipe	- práticas do diálogo e discussão - abertura e transparência na comunicação - compartilhamento de idéias	(questões 01 e 25) (questões 20 e 31) (questões 06 e 28)
Pensamento Sistêmico	- visão do todo - transformação das visões em realidade - criatividade e inovação	(questões 04 e 29) (questões 24 e 34) (questões 07 e 17)

Quadro 1 Categorias e unidades de análise e técnicas e instrumento de coleta de dados  
Fonte: Elaborado pelos autores.

A escala utilizada para a mensuração das atitudes foi a escala de Likert de 5 pontos (1 a 5), sendo 1 para discordo totalmente; 2 discordo em parte; 3 indiferente; 4 concordo em parte; e 5 concordo totalmente. A adoção desta escala foi feita com base na orientação de Appolinário (2006, p. 141), já que os questionários 1 e 2 apresentam “[...] respostas que pedem grau de concordância”.

A tabulação dos dados foi feita através da planilha eletrônica *Microsoft Excel*. A análise quantitativa dos dados referentes às Cinco Disciplinas de Peter Senge foi feita **por unidades de análise e por categoria de análise** – através do uso de estatística descritiva levando-se em consideração *distribuições de frequência* (absoluta e relativa), *medidas de tendência central* (média e respectivo percentual) e *medidas de dispersão* (desvio padrão). Os critérios que permitiram afirmar a manifestação positiva de cada unidade de análise e, por conseguinte, cada categoria de análise desta pesquisa, foram: média igual ou superior a 3 (três) e percentual acima dos 50%; e frequência relativa das respostas (acima de 50%) concentradas em Concordo Parcialmente e Concordo Totalmente.

Um fator limitante deste trabalho é a abordagem quantitativa para verificar a ocorrência das Cinco Disciplinas como propulsora da Aprendizagem Organizacional. Tal método permite apenas a apresentação e discussão dos dados com base em expressões numéricas, não sendo possível analisar com profundidade as opiniões e significados das respostas dos participantes da pesquisa, portanto, sem uma análise mais aprofundada das causas de tais aferições.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A exposição dos procedimentos metodológicos permitiu uma compreensão dos critérios de análise estabelecidos para verificar a aprendizagem organizacional. Tais critérios foram pautados na abordagem conceitual sobre aprendizagem estabelecida por Peter Senge. Para o autor, a aprendizagem organizacional ocorre pelo desenvolvimento de cinco

disciplinas, ou “práticas” que estimulam este processo no ambiente organizacional. Desta forma, o instrumento de pesquisa foi construído sob este pilar teórico. Também os resultados, apresentados na seqüência, foram subdivididas nas categorias de análise, que correspondem a cada uma das disciplinas estabelecidas pelo autor supracitado. No entanto, primeiramente, será apresentado um resumo do histórico da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis.

#### 4.1 Uma breve história da Base Aérea de Florianópolis e da Banda de Música

Faz-se necessário, antes da apresentação do histórico da Banda de Música, uma síntese da história da Base Aérea de Florianópolis (BAFL).

De acordo com registros da Seção de Comunicação Social da Base Aérea, a história da organização se iniciou nos primórdios dos anos 20. Sua criação se deu a partir de um estudo minucioso entre o Alto Comando da Marinha e do Exército que, naquela época, estava desenvolvendo uma linha aérea que ligaria as cidades do Rio de Janeiro e Porto Alegre.

No decreto datado em 10 de maio de 1923, o Almirante Alexandrino Faria de Alencar estabelecia o Centro de Aviação Naval de Santa Catarina que, no mesmo ano, começava a receber equipamento e efetivo para a sua construção. Mas, somente em 1932 o Centro recebe seu primeiro avião para manobras e treinamento: um monomotor biplano.

No início da década de 40, houve um crescimento da aviação civil e militar. A criação de várias pistas de pouso e linhas aéreas foi suficiente para que, no dia 20 de janeiro de 1941, fosse criado o Ministério da Aeronáutica reunindo, então, toda a responsabilidade de coordenar e ampliar a dominação do espaço aéreo brasileiro.

A partir desta data, a Base de Aviação Naval de Santa Catarina passa a se chamar Base Aérea de Florianópolis e os militares que aqui prestavam seus serviços acabaram permanecendo – substituindo apenas a farda que usavam pelo uniforme da recém criada Aeronáutica.

Com o decorrer dos tempos e com as crescentes necessidades provocadas pelo progresso da Aeronáutica, foi recebendo diferentes denominações e missões. Hoje, o compromisso dos seus integrantes inscreve-se na relevância das missões desenvolvidas pela organização que é de “prover, com eficácia, o apoio às Unidades Aéreas e de Aeronáutica que nela operem (BASE AÉREA DE FLORIANÓPOLIS, 2003)”.

Acompanhando o gradual crescimento da Base Aérea de Florianópolis, o Ministério da Aeronáutica através da Portaria nº R-17/GM3, de 30/01/78, criou a Banda de Música com a finalidade voltada exclusivamente ao treinamento da tropa. Para que fosse efetivada, foram transferidos alguns sargentos da Base Aérea de Canoas - no Rio Grande do Sul - e da Base Aérea de São Paulo - na capital paulista. Ainda naquele ano, iniciaram-se as atividades musicais internas. É pertinente citar Meireles (*apud* GONÇALVES, 2002, p. 5).

Com a efetivação da Banda surgiu a necessidade de preenchimento das vagas existentes - através de concurso para ingresso na especialidade de Músico da Aeronáutica. Após minuciosa avaliação técnica aferida por concurso, foram incluídos em 1978 no efetivo da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis vários músicos profissionais oriundos da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina e do próprio efetivo da Base Aérea de Florianópolis.

Com o passar dos anos, a Banda foi aprimorando suas atividades e não se limitou apenas ao cumprimento do cerimonial militar. As solicitações por apresentações externas (fora do âmbito da Base Aérea) foram crescendo cada vez mais e os concertos musicais nos teatros de Florianópolis tornaram-se uma tradição anual para a Banda.

A Banda de Música desenvolve hoje, paralelamente ao treinamento da tropa, programações cívicas que visam contribuir na formação artístico-cultural do povo catarinense - cumprindo sua missão de “representar a Força Aérea Brasileira visando a integração e o desenvolvimento da cidade de Florianópolis e do Estado de Santa Catarina (BASE AÉREA DE FLORIANÓPOLIS, 2006)”.

A respeito da estrutura organizacional, a BAFL está subordinada ao Comando da Aeronáutica e ao Quinto Comando Aéreo Regional (V COMAR). A Banda de Música desta Unidade encontra-se inserida no Batalhão de Infantaria e subordinada a Seção de Comando deste Batalhão.

A legislação que rege as atribuições das Bandas de Música nas diversas Organizações Militares da Aeronáutica é a Portaria N° 1.19/GC3 de 12 de dezembro de 2003. Esta Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA) de nº49-1 descreve a Banda de Música como: "Conjunto especializado na execução de composições musicais, composto por Regente, Regente-Adjunto e executantes de instrumentos musicais, de acordo com sua categoria" (BRASIL, 2003, p.9). O militar músico deve executar e estudar, individualmente, as partituras musicais (eruditas e populares) e métodos de seu instrumento musical – bem como memorizar e executar toques, hinos, marchas e canções. O músico militar deve, também, participar de treinamentos, formações e evoluções da Banda de Música – além de estar apto a ministrar instrução de hinos e canções militares, teoria musical e prática instrumental de sua subespecialidade.

Apesar de a Banda de Música estar inserida em uma organização militar, o grau de centralização das decisões não é tão acentuado se comparado com outros departamentos da Base Aérea. A centralização ocorre apenas em questões de cunho militar – rotinas diárias do quartel. As rotinas diárias dizem respeito a horários de ensaios e formaturas. A rotina da Banda está vinculada à rotina de expediente da Base Aérea de Florianópolis.

Porém, quando se trata de questões de cunho artístico, as decisões tendem a ser, na maioria das vezes, descentralizada – como a escolha do repertório para uma apresentação externa, por exemplo. Observou-se, portanto, que a estrutura organizacional da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis é classificada como linear por apresentar características inerentes a este tipo de classificação: autoridade linear, linhas formais de comunicação, centralização das decisões e aspecto piramidal (LACOMBE, 2003).

#### 4.2 Domínio pessoal

Na disciplina de Domínio Pessoal foram observadas três unidades de análise: **o autoconhecimento, objetivo pessoal e as habilidades e competências**, cada unidade foi analisada individualmente, posteriormente foi elaborada uma síntese dos resultados.

Para identificar a presença de *autoconhecimento* foram construídas duas questões – 2 e 16. A questão nº. 2 abordou a consciência dos entrevistados em relação as suas qualidades e defeitos e a 16 versou sobre o desenvolvimento de atividades de acordo com crenças e valores. Para o autoconhecimento, a média observada foi de 4,40, o que indica que as atitudes em relação a esta unidade de análise são favoráveis em 88,00%. Constata-se, diante das informações apresentadas, a prática do autoconhecimento na Banda de Música corroborando o que Fleury e Fleury (1997) dizem a respeito desta unidade de análise como uma forma de alinhar os objetivos pessoais aos esforços necessários para atingi-los diante da realidade vivida.

Para identificar a presença de *objetivo pessoal* foram construídas duas questões – 23 e 30. A questão nº. 23 visou mensurar a consciência do que é realmente importante para cada indivíduo. A questão nº. 30 apontou o nível de concordância em relação à definição clara dos objetivos e metas para a realização dos sonhos individuais. Para o objetivo pessoal, a média observada foi de 4,67, o que indica que as atitudes em relação a esta unidade de análise são favoráveis em 93,33%.

A terceira unidade de análise pesquisada na disciplina de Domínio Pessoal foram as *habilidades e competências*. Para identificar a presença de habilidades e competências foram construídas duas questões – 13 e 26. A questão de nº. 13 abordou busca de melhorias por parte dos indivíduos em suas atividades. A questão de nº. 26 verificou a autocrítica e busca de melhoria contínua por parte dos integrantes da Banda de Música. Para habilidades e competências, a média observada foi de 4,10 – o que indica que as atitudes em relação a esta

unidade de análise são favoráveis em 82,00%. Por fim, apresenta-se uma síntese das unidades de análise explicitadas que compõem a disciplina de **Domínio Pessoal**.

Na sequência a tabela 1, apresenta as questões, média, percentual e desvio padrão relativos à manifestação desta categoria de análise. Para o Domínio Pessoal, a média observada foi de 4,39 – o que indica que as atitudes em relação a esta disciplina são favoráveis em 87,78%.

**Tabela 1 Domínio pessoal – média, percentual e desvio padrão por questões**

**CATEGORIA DE ANÁLISE: DOMÍNIO PESSOAL**

Unidade de análise	Questões	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
Autoconhecimento	2	4,38	87,56	1,02
	16	4,42	88,44	0,86
Objetivo pessoal	23	4,71	94,22	0,45
	30	4,62	92,44	0,53
Habilidades e competências	13	4,29	85,78	0,72
	26	3,91	78,22	1,21
<b>TOTAL</b>		<b>4,39</b>	<b>87,78</b>	<b>0,80</b>

Fonte: Dados primários

Em uma comparação entre as unidades de análise que compõem a categoria de análise Domínio Pessoal pode-se verificar que as atitudes dos integrantes da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis são favoráveis em todas as variáveis pesquisadas nesta disciplina. Observa-se, ainda, que o maior percentual de manifestação positiva está no objetivo pessoal (93,33%) e o menor está nas habilidades e competências (82%), o gráfico na sequência apresenta a distribuição dos resultados entre as unidades de análise. Os valores apresentados para cada unidade no gráfico, correspondem a média efetuada entre os resultados das duas questões correspondentes para cada unidade.

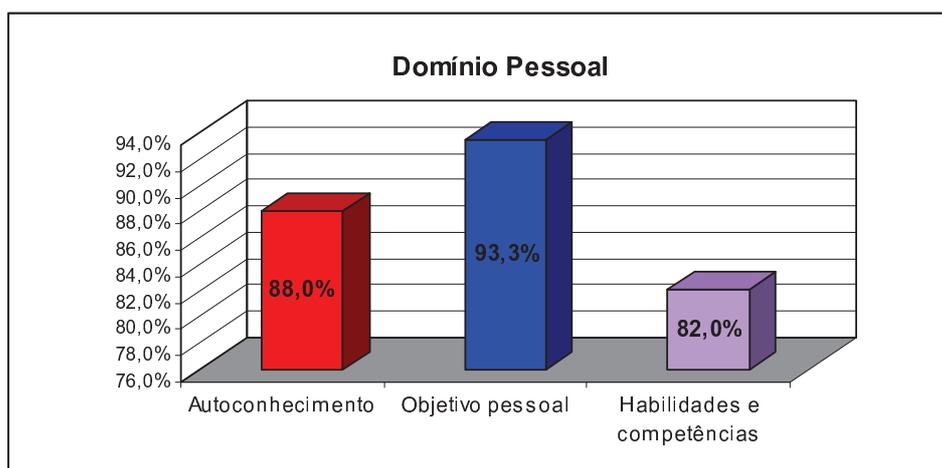


Gráfico 1: Domínio Pessoal

Fonte: dados primários

A respeito dos resultados apresentados, cabe aqui tecer algumas considerações gerais natureza qualitativa para esta categoria de análise – embora este procedimento não seja o escopo metodológico deste estudo. A alta padronização de processos, resultados e conhecimentos apresentados pela estrutura linear da Banda de Música pode explicar porque as “habilidades e competências” são a unidade de menor expressividade nesta disciplina – uma vez que os processos e atividades se tornam rotineiros. Com isto, a busca por melhorias nas atividades da Banda de Música não é constante. Em contrapartida, o elevado percentual do

“objetivo pessoal” pode ser explanado pela constante vontade de ascensão profissional verificada entre os integrantes da Banda de Música – principalmente os Soldados que apresentaram o maior percentual para esta unidade de análise e, realmente, são os que mais se esforçam em busca de seus objetivos pessoais (devido, também, ao fato de serem temporários – tempo máximo de permanência de 6 anos no mesmo nível hierárquico).

### 4.3 Modelos mentais

Na disciplina de Modelos Mentais, a primeira unidade de análise pesquisada foi abertura a críticas construtivas, a segunda unidade de análise foi o resgate de lições passadas, e a terceira unidade de análise foram as idéias e valores.

Para identificar a presença de *abertura a críticas construtivas* foram construídas duas questões – 3 e 9. A questão de nº. 3 mediu a capacidade de ajuste às mudanças, ao ambiente e às circunstâncias por parte dos indivíduos. A questão de nº. 9 visou verificar se os integrantes da Banda de Música aceitam facilmente abrir mão de uma opinião já formada.

Para a abertura a críticas construtivas, a média observada foi de 3,44, o que indica que as atitudes em relação a esta unidade de análise são favoráveis em 68,89%. Ainda pode-se observar que a concentração das respostas (63%) se dá entre Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente – o que demonstra a ocorrência positiva da abertura a críticas construtivas na Banda de Música.

Para identificar a presença de *resgate de lições passadas* foram construídas duas questões – 21 e 35. A questão nº. 21 abordou o uso da experiência na resolução de problemas. A questão nº. 35 diz respeito ao aprendizado com lições passadas. Senge (1990) fala que a inclusão da disciplina de modelos mentais nas organizações envolve o abandono de técnicas ultrapassadas e a abertura para a proposição de novas práticas. Portanto, fundamentado em Mattar (1999), os pontos da escala Likert, para esta unidade de análise, foram atribuídos ao contrário (1 para Concordo Totalmente, 2 para Concordo Parcialmente, 3 para Indiferente, 4 para Discordo Parcialmente e 5 para Discordo Totalmente) – uma vez que esta unidade de análise age negativamente na manifestação da disciplina de Modelos Mentais. Para o “resgate de lições passadas”, a média observada foi de 1,41, o que indica que as atitudes em relação a esta unidade de análise são favoráveis em 28,22%. Observa-se, também, que as questões 21 e 35 apresentam homogeneidade de respostas – com um desvio padrão de 0,65 e 0,62 respectivamente. Como esta unidade de análise está sendo avaliada ao contrário das outras, isto demonstra que o resgate de lições passadas ocorre de maneira muito expressiva para a resolução de problemas e tomada de decisões no ambiente da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis. Logo, este resultado indica que há pouca abertura a novas proposições e será avaliado negativamente.

Para identificar a presença de *idéias e valores* foram construídas duas questões – 14 e 33. A questão de nº. 14 visou verificar se os integrantes da Banda de Música consideram o reconhecimento pelo trabalho tão importante quanto o recebimento do salário. A questão de nº. 33 abordou as idéias e valores como base para a tomada de decisão. Nesta unidade de análise, a média observada foi de 4,11 – o que indica que as atitudes em relação a esta unidade de análise são favoráveis em 82,22%. Observa-se, também, que a questão 33 apresenta homogeneidade de respostas maior que a questão 14 – com um desvio padrão de 0,98 e 1,24 respectivamente. Na análise da frequência relativa das respostas de acordo com a escala Likert de 5 pontos (1 a 5), pode-se observar que a concentração das respostas (80%) se dá entre Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente. Isto demonstra que as idéias e valores são cultivados no ambiente da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis.

Finalmente, apresenta-se uma síntese das unidades de análise explicitadas que compõem a disciplina de **Modelos Mentais**. Na tabela 2 pode-se observar as questões, média, percentual e desvio padrão relativos à manifestação desta categoria de análise. Para os

Modelos Mentais, a média observada foi de 2,99 – o que indica que as atitudes em relação a esta disciplina são favoráveis em 59,78%.

**Tabela 2 Modelos mentais – média, percentual e desvio padrão por questões**

**CATEGORIA DE ANÁLISE: MODELOS MENTAIS**

Unidade de análise	Questões	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
Abertura a críticas	3	3,87	77,33	1,07
construtivas	9	3,02	60,44	1,11
Resgate de lições	21	1,53	30,67	0,65
passadas	35	1,29	25,78	0,62
Idéias e valores	14	4,13	82,67	1,24
	33	4,09	81,78	0,98
<b>TOTAL</b>		<b>2,99</b>	<b>59,78</b>	<b>0,94</b>

Fonte: Dados primários

Em uma comparação entre as unidades de análise que compõem a disciplina de Modelos Mentais verificou-se que as atitudes dos integrantes da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis não são favoráveis em todas as variáveis pesquisadas nesta categoria de análise. O excessivo uso do resgate de lições passadas agiu negativamente na ocorrência desta disciplina (28,22%). Porém, observa-se que o maior percentual está no cultivo de idéias e valores (82,22%) e a que ocorre de maneira expressiva na Banda de Música a abertura a críticas construtivas (68,89%). O gráfico, na seqüência, apresenta a distribuição dos resultados para esta categoria, os resultados de cada unidade são calculados a partir do cálculo da média simples entre os resultados de cada uma das questões de cada unidade.

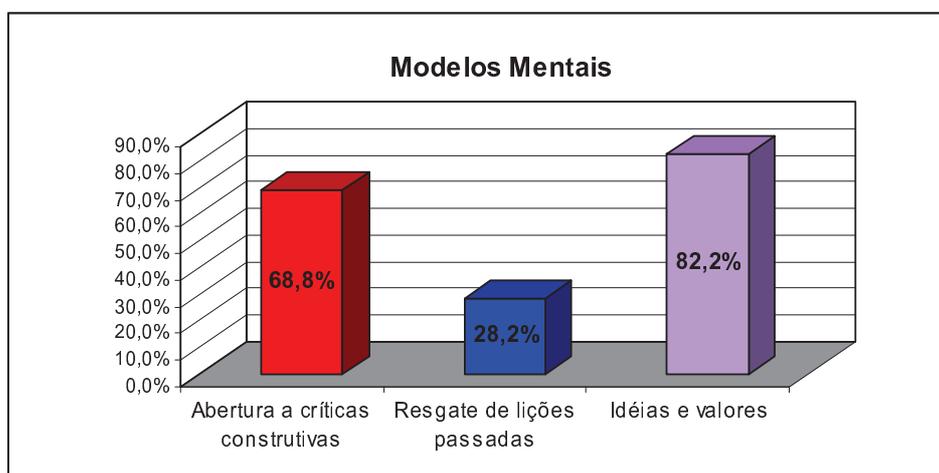


Gráfico 2: Modelos mentais

Fonte: dados primários

Em procedimento análogo ao da discussão sobre Domínio Pessoal, pode-se, através de observação participante e com base na fundamentação teórica deste trabalho, tecer algumas considerações de natureza qualitativa para os Modelos Mentais. O resgate de lições passadas e o uso de idéias e valores moldam as atitudes dos indivíduos a nível organizacional e interpessoal.

A inclusão da disciplina de modelos mentais nas organizações envolve o abandono de técnicas ultrapassadas e a abertura para a proposição de novas práticas. “O desenvolvimento da capacidade de uma organização de trabalhar com modelos mentais envolve o aprendizado de novas técnicas e a implementação de inovações institucionais que ajudam a colocar essas

técnicas em prática” (SENGE, 1998, p. 173). Na Banda de Música, a abertura a críticas construtivas ainda acontece de forma pouca expressiva se comparada ao uso de lições passadas para a tomada de decisão.

#### 4.4 Visão compartilhada

Na disciplina de Visão Compartilhada, a primeira unidade de análise pesquisada foi participação e comprometimento, a segunda foi a aceitação e a terceira foi o objetivo pessoal *versus* objetivo organizacional.

Para identificar a presença de *participação e comprometimento* foram construídas duas questões – 19 e 22. A questão de nº. 19 visou verificar se os integrantes da Banda de Música conhecem e compartilham da visão da organização. A questão de nº. 22 abordou o trabalho de maneira incentivadora ao compartilhamento das visões pessoais.

Para participação e comprometimento, a média observada foi de 3,70, o que indica que as atitudes em relação a esta unidade de análise são favoráveis em 74,00%. Pode-se observar que a ocorrência da “participação e comprometimento” por nível hierárquico na Banda de Música manifestou o maior percentual entre a liderança – Regente e Regente-Adjunto (90%) e o menor entre os Soldados (64,44%). A participação e o comprometimento fazem com que as pessoas não só façam parte de algo, mas, também, queiram transformar a visão partilhada em realidade (SENGE, 1998). Isto é percebido na Banda de Música, por observação participante, nas ocasiões de concertos e apresentações externas – em decisões de escolha do repertório a ser apresentado, por exemplo. Porém, em questões rotineiras da vida militar (formaturas internas, onde se tocam dobrados marciais e outras canções militares) percebe-se que há falta de participação e comprometimento da maioria dos músicos.

Para identificar a presença da *aceitação* foram construídas duas questões – 11 e 32. A questão de nº. 11 procurou verificar a concordância dos integrantes da Banda de Música em relação ao uso e valorização das sugestões da equipe pela empresa. A questão de nº. 32 abordou a superioridade da decisão da equipe em relação à opinião individual. Para a aceitação, a média observada foi de 4,29 – o que indica que as atitudes em relação a esta unidade de análise são favoráveis em 85,78%. Observa-se, também, um desvio padrão de 0,52 para a questão 11 (pouca dispersão) e 1,16 para a questão 32 (respostas mais heterogêneas).

A terceira unidade de análise pesquisada na disciplina de Visão Compartilhada foi o *objetivo pessoal versus objetivo organizacional*. Para verificar esta unidade foram construídas duas questões – 05 e 27. A questão de nº. 05 dissertou sobre a possibilidade dos objetivos da equipe de trabalhos serem comuns aos objetivos pessoais. A questão de nº. 27 procurou investigar se os interesses pessoais dos integrantes da Banda de Música se sobrepunham aos interesses do grupo. Para objetivo pessoal *versus* objetivo organizacional, a média observada foi de 3,70, o que indica que as atitudes em relação a esta unidade de análise são favoráveis em 74,00%. Observa-se, também, um desvio padrão de 0,95 para a questão 05 (pouca dispersão) e 1,39 para a questão 27 (respostas mais heterogêneas). Verifica-se que o maior percentual de manifestação está entre os Suboficiais (87,50%) e o menor entre os Soldados (64,44%). A frequência relativa das respostas de acordo com a escala Likert de 5 pontos (1 a 5), onde se pode observar que a concentração das respostas (52%) se dá entre Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente, o que permite verificar que o objetivo pessoal e o objetivo organizacional ocorrem, apesar da maneira não muito expressiva, de forma alinhada no ambiente da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis.

Finalizando esta análise, apresenta-se uma síntese das unidades de análise explicitadas que compõem a disciplina de **Visão Compartilhada**. Na tabela 3 pode-se observar as questões, média, percentual e desvio padrão relativos à manifestação desta categoria de análise. Para a Visão Compartilhada, a média observada foi de 3,90 – o que indica que as atitudes em relação a esta disciplina são favoráveis em 77,93%.

**Tabela 3 Visão compartilhada – média, percentual e desvio padrão por questões****CATEGORIA DE ANÁLISE: VISÃO COMPARTILHADA**

Unidade de análise	Questões	Média	Percentual (%)	Desv. Pad
Participação e comprometimento	19	3,49	69,78	1,11
Aceitação	11	4,64	92,89	0,52
Objetivo pessoal <i>versus</i> objetivo org.	32	3,93	78,67	1,16
Objetivo pessoal	5	3,89	77,78	0,95
Objetivo organizacional	27	3,51	70,22	1,39
<b>TOTAL</b>		<b>3,9</b>	<b>77,93</b>	<b>1,06</b>

Fonte: Dados primários

Uma comparação entre as unidades de análise que compõem a categoria de análise Visão Compartilhada verificou que as atitudes dos integrantes da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis são favoráveis em todas as variáveis pesquisadas nesta disciplina. Porém, observa-se que o maior percentual está na aceitação (85,78%) e as duas restantes (Participação e Comprometimento; Objetivo Pessoal X Objetivo Organizacional) se igualam em 74,00%.

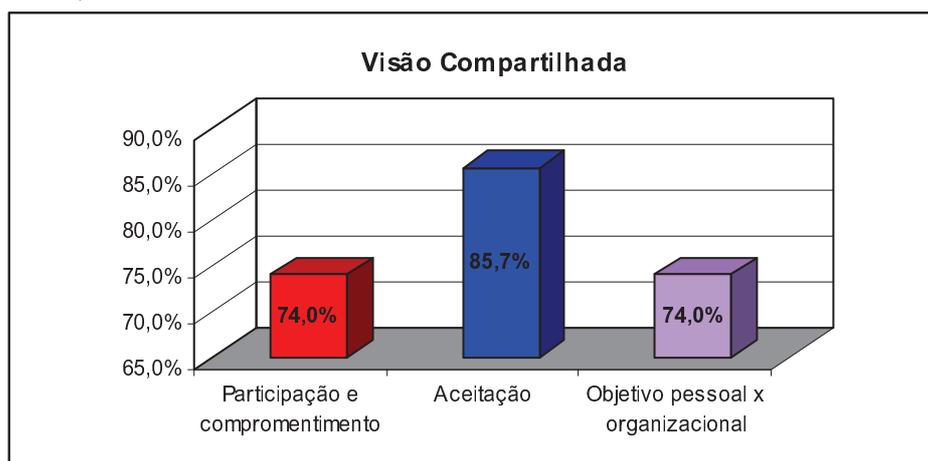


Gráfico 3: Visão compartilhada

Fonte: dados primários

Os valores apresentados no gráfico para cada unidade desta categoria, correspondem a média dos percentuais resultantes de cada uma das questões que compuseram a unidade de análise. Analisando-se qualitativamente as informações se percebe que os integrantes da Banda de Música compartilham das visões do grupo e aceitam que estas devem ser utilizadas e respeitadas pela organização a fim de se criar maior nível de participação e comprometimento.

#### 4.5 Aprendizagem em equipe

Na disciplina de Aprendizagem em Equipe, a primeira unidade de análise pesquisada foi práticas do diálogo e da discussão, a segunda unidade foi a abertura e transparência na comunicação e a terceira unidade foi o compartilhamento de idéias.

Para identificar a presença das práticas do diálogo e da discussão foram construídas duas questões – 1 e 25. A questão de nº. 1 dissertou sobre a prática do diálogo e discussão como forma de solução de situações e problemas. A questão de nº. 25 tratou o uso do diálogo como principal ferramenta de trabalho. A média observada foi de 4,34 – o que indica que as atitudes em relação a esta unidade de análise são favoráveis em 86,89%. Observa-se, também,

que o desvio padrão foi relativamente próximo entre as duas questões – apontando homogeneidade de respostas.

Para identificar a presença da *abertura e transparência na comunicação* foram construídas duas questões – 20 e 31. A questão de nº. 20 visou verificar se os integrantes da Banda de Música ouviam e encorajavam os demais membros do grupo a expressarem suas opiniões. A questão de nº. 31 procurou perceber se havia barreiras na comunicação entre o grupo. Para a “abertura e transparência na comunicação”, a média observada foi de 3,64 – o que indica que as atitudes em relação a esta unidade de análise são favoráveis em 72,89%. Observa-se, também, que a questão de nº. 31 apresentou respostas mais dispersas (desvio padrão = 1,41) que as da questão nº. 20 (desvio padrão = 1,15).

A terceira unidade de análise pesquisada na disciplina de Aprendizagem em Equipe foi o *compartilhamento de idéias*. Para identificar a presença do compartilhamento de idéias foram construídas duas questões – 06 e 28. A questão de nº. 06 pretendeu perceber se os integrantes da Banda de Música procuravam ajuda no grupo ao se depararem com determinadas dificuldades. A questão de nº. 28 verificou se os integrantes do grupo eram de acordo que as equipes são formadas de pessoas que precisam uma das outras para realização e sucesso no trabalho. No “compartilhamento de idéias”, a média observada foi de 4,82 – o que indica que as atitudes em relação a esta unidade de análise são favoráveis em 96,44%. Observa-se, também, que não há uma diferença significativa entre a dispersão das respostas nas duas questões.

Para finalizar esta categoria de análise, apresenta-se uma síntese das unidades de análise explicitadas que compõem a disciplina de Aprendizagem em Equipe. Na tabela 4 pode-se observar as questões, média, percentual e desvio padrão relativos à manifestação desta categoria de análise.

**Tabela 4 Aprendizagem em equipe – média, percentual e desvio padrão por questões**

**CATEGORIA DE ANÁLISE: APRENDIZAGEM EM EQUIPE**

<b>Unidade de análise</b>	<b>Questões</b>	<b>Média</b>	<b>Percentual (%)</b>	<b>Desv. Pad.</b>
Práticas do diálogo	1	4,27	85,33	0,8
	25	4,42	88,44	0,83
Abertura comunicação	na 20	3,96	79,11	1,15
	31	3,33	66,67	1,41
Compartilhamento idéias	de 6	4,82	96,44	0,44
	28	4,82	96,44	0,57
<b>TOTAL</b>		<b>4,27</b>	<b>85,41</b>	<b>0,87</b>

Fonte: Dados primários

Para a Aprendizagem em Equipe, a média observada foi de 4,27 – demonstrando que as atitudes em relação a esta disciplina são favoráveis em 85,41%. Verifica-se, também, um desvio padrão de 0,87 – que corresponde a um grau de dispersão de 1,02% em relação à média dos dados.

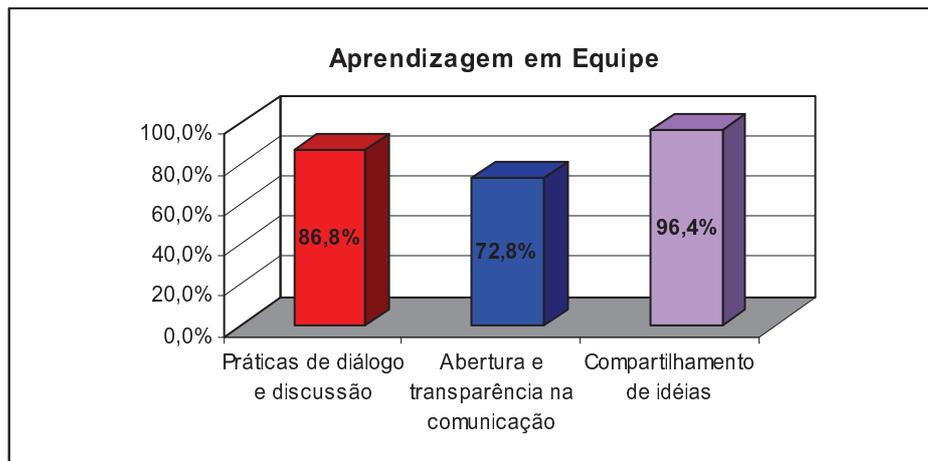


Gráfico 4: Aprendizagem em equipe  
Fonte: dados primários

Em uma comparação entre as unidades de análise que compõem a categoria de análise Visão Compartilhada notou-se que as atitudes dos integrantes da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis são favoráveis em todas as variáveis pesquisadas nesta disciplina. Porém, observa-se que o maior percentual está no compartilhamento de idéias (96,44%) e a abertura e transparência na comunicação é a menos expressiva com 72,89%.

O compartilhamento de idéias realmente é a unidade de análise mais expressiva dentre a disciplina de Aprendizagem em Equipe. Embora a Banda de Música apresente comunicação predominantemente formal, a troca de informações e conhecimento de cunho, principalmente musical, ocorre rotineiramente na Banda. A “abertura e transparência na comunicação” ocorre em menor grau devido aos aspectos da vida militar que também estão presentes no cotidiano da Banda – hierarquia, disciplina, cadeia de comando entre outros.

#### 4.6 Pensamento sistêmico

Na disciplina de Pensamento Sistêmico, a primeira unidade de análise pesquisada foi visão do todo, a segunda unidade de análise foi a transformação das visões em realidade, e a terceira unidade foi a criatividade e inovação.

Para identificar a presença da visão do todo foram construídas duas questões – 04 e 07. A questão de nº. 04 tratou a forma de trabalho como uma rede integrada na busca de um objetivo comum. A questão de nº. 07 abordou se os integrantes da Banda de Música consideravam seu trabalho importante, de modo a se sentirem como parte do todo. Para a “visão do todo”, a média observada foi de 4,49 – demonstrando que as atitudes em relação a esta disciplina são favoráveis em 89,78%. Verifica-se, também, um desvio padrão aproximado entre as questões – que corresponde a um grau de dispersão relativamente equiparado entre as duas.

A segunda unidade de análise pesquisada na disciplina de Pensamento Sistêmico foi a *transformação das visões em realidade*. Para identificar a presença da transformação das visões em realidade foram construídas duas questões – 24 e 34. A questão de nº. 24 pretendeu perceber se os integrantes procuravam enxergar a Banda de Música como um todo e não como peças isoladas e a de nº. 34 verificou se os integrantes do grupo procuravam criar e mudar a realidade, de forma a obter os melhores resultados. A frequência relativa das respostas de acordo com a escala Likert de 5 pontos (1 a 5) permitiu observar que a concentração das respostas (85%) se dá entre Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente. Isto demonstra que a “transformação das visões em realidade” ocorre entre os integrantes da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis.

A terceira unidade de análise pesquisada na disciplina de Pensamento Sistêmico foi a *criatividade e inovação*. Para identificar a presença de criatividade e inovação foram construídas duas questões – 17 e 29. A questão de nº. 17 pretendeu perceber se os integrantes da Banda de Música possuíam uma cultura que estimulasse a criatividade e a inovação. A questão de nº. 29 visou constatar se os integrantes do grupo atualizavam-se constantemente em busca de melhoria contínua – de forma a recriarem seu futuro. Na frequência relativa das respostas pode-se observar que a concentração das respostas (81%) se dá entre Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente. Isto demonstra que a “criatividade e inovação” ocorrem entre os integrantes da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis.

Para finalizar esta categoria de análise, apresenta-se uma síntese das unidades de análise explicitadas que compõem a disciplina de Pensamento Sistêmico. Na tabela 5 pode-se observar as questões, média, percentual e desvio padrão relativos à manifestação desta categoria de análise.

**Tabela 5 Pensamento Sistêmico – média, percentual e desvio padrão por questões**

**CATEGORIA DE ANÁLISE: PENSAMENTO SISTÊMICO**

Unidade de análise	Questões	Média	Percentual (%)	Desv. Pad.
Visão do todo	4	4,4	88,00	0,88
Transformação das visões em realidade	7	4,58	91,56	0,83
Criatividade e inovação	24 e 29	4,33	86,67	0,92
	34	4,29	85,78	1
	17	3,98	79,56	0,98
		4,09	81,78	1
<b>TOTAL</b>		<b>4,28</b>	<b>85,56</b>	<b>0,93</b>

Fonte: Dados primários

Para o Pensamento Sistêmico, a média observada foi de 4,28 – demonstrando que as atitudes em relação a esta disciplina são favoráveis em 85,56%. A distribuição dos resultados desta categoria, dentro das respectivas unidades de análise, podem ser observados no gráfico na seqüência. Vale lembrar que, os valores do gráfico correspondem a média dos resultados de cada uma das questões correspondentes de cada unidade de análise.

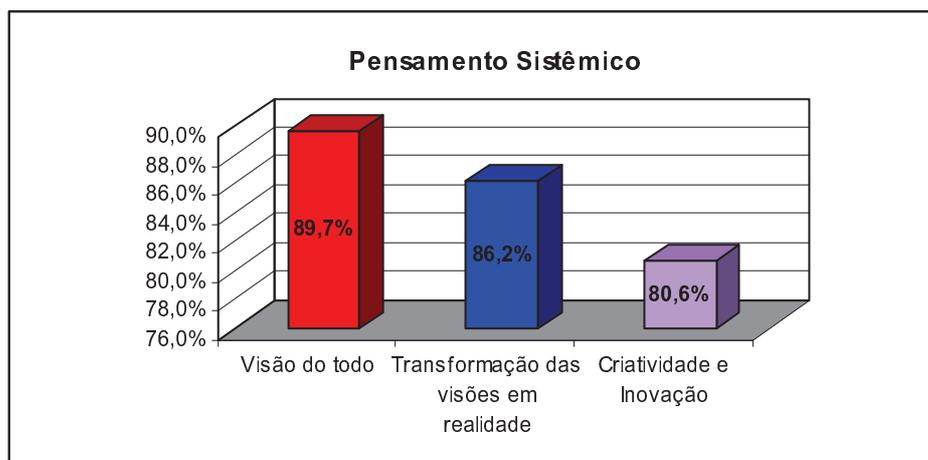


Gráfico 5: Pensamento sistêmico

Fonte: dados primários

Nota-se que as atitudes dos integrantes da Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis são favoráveis em todas as variáveis pesquisadas nesta disciplina. Porém, observa-se que o maior percentual está na “visão do todo” (89,78%) e a criatividade e

inovação é a menos expressiva com 80,67%. A visão do todo pode ser corroborada como a mais expressiva na Banda devido ao fato de as atividades serem bem definidas e especificadas em regulamento interno – Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA 49-1).

Já a criatividade e inovação podem ser justificadas como a unidade de análise menos expressiva da disciplina de Pensamento Sistêmico pelo fato da estrutura linear não dar abertura à muitas inovações. Porém, no âmbito artístico, verifica-se um grande engajamento de todos para que as apresentações da Banda sejam sempre criativas e inovadoras – principalmente no Concerto Santos Dumont (evento anual realizado pela Banda de Música em comemoração a Semana da Asa).

#### 4.7 Comparativo das cinco disciplinas de Senge na Banda de Música

A análise estatística dos dados, de cada categoria de análise, determinou um percentual de atitudes favoráveis para cada um dos critérios estabelecidos. Constatou-se que, a categoria denominada: domínio pessoal obteve: 87,7% de ações favoráveis para o desenvolvimento desta disciplina dentre os membros da Banda de Música. Da mesma forma, os modelos mentais apresentaram: 59,7%, Visão compartilhada: 77,9%, aprendizagem em equipe: 85,4 e finalmente, pensamento sistêmico: 85,5%. O gráfico 6 apresenta um comparativo entre estes resultados.

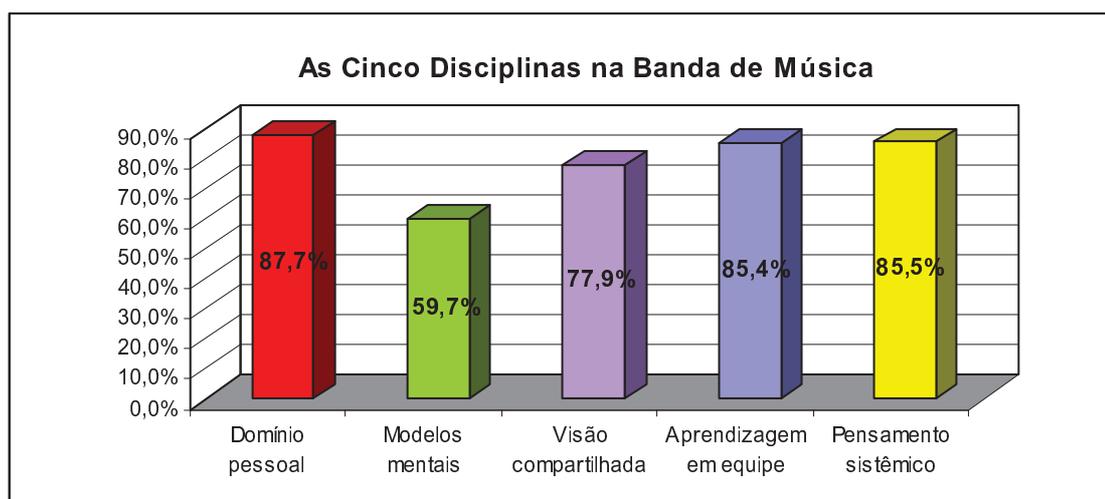


Gráfico 6: Comparativo percentual das cinco disciplinas de Peter Senge na Banda de Música  
Fonte: Dados primários

A disciplina de Modelos Mentais vem em último lugar no índice de manifestação das disciplinas de Senge na Banda de Música e pode ter seu percentual justificado pelo alto uso de lições passadas como forma de ação – não dando espaço suficiente para abertura a novas idéias e proposições. Pode-se observar que a disciplina de Visão Compartilhada é a segunda disciplina menos expressiva na Banda de Música. Uma nova visão nem sempre consegue “sobreviver” no meio organizacional devido a vários fatores limitantes que podem interceder no crescimento e amadurecimento da visão – dentre eles, a diversidade de opiniões que pode dissipar o foco e gerar conflitos que não podem ser gerenciados (SENGE, 1998). Através de observação participante se constatou que a diversidade de opiniões pode ser, realmente, um fator limitante na Banda de Música – visto que é um grupo relativamente grande e, por conseguinte, a pluralidade de opiniões acaba causando divergências.

As demais disciplinas possuem percentuais próximos e ocorrem de maneira expressiva na Banda de Música – como pôde ser constatado quantitativa e qualitativamente em cada unidade e categoria de análise explicitada. Portanto, sob o aspecto das Cinco Disciplinas de

Peter Senge e através dos critérios adotados neste trabalho, a Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis promove a aprendizagem organizacional em seu ambiente.

## 5 CONCLUSÕES

A aprendizagem organizacional é um tema merecedor de atenção nos estudos de gestão do conhecimento. Este tema, abordado no presente trabalho, fez com que se pudesse constatar a sua importância não só como mais uma ferramenta usada como forma de vantagem competitiva pelas empresas privadas. Mas sim, como um instrumento que proporciona maior eficiência e eficácia para as empresas públicas e, conseqüentemente, para a sociedade – uma vez que a função das empresas públicas (inserindo-se, neste contexto, as organizações militares) é prover, dentro de seus respectivos âmbitos, serviço de qualidade aos cidadãos.

Diante da importância da aprendizagem organizacional, objetivou-se verificar sua manifestação, ou ausência, em uma Banda de Música de uma organização militar. A importância do campo deste estudo se concentra na relação antagônica existente entre: a rigidez de uma organização militar e o processo criativo necessário à uma Banda de Música. Desta forma, se fez instigante verificar se, dentro deste contexto o processo aprendizagem organizacional ocorria e se sua manifestação poderia ser caracteriza como positiva, de acordo com os parâmetros de análise estabelecidos estatisticamente.

Para responder tal questionamento abordou-se, primeiramente, a estrutura organizacional, as cinco disciplinas de Peter Senge e liderança. Foram feitas algumas exposições das idéias de alguns autores, bem como o confronto entre essas idéias e análise própria dos temas. Logo após, apresentou-se as técnicas empregadas para a coleta e análise dos dados na Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis. Em seguida, os resultados foram apresentados e discutidos a fim de se atender ao objetivo geral de “verificar se a Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis promove a aprendizagem organizacional através da manifestação das Cinco Disciplinas de Peter Senge”.

Verificou-se que todas as disciplinas de Senge se manifestam positivamente na Banda de Música. A manifestação das Cinco Disciplinas, segundo os critérios adotados para a mensuração das mesmas neste trabalho, obteve média e percentual final de 4,00 e 80,02% respectivamente.

Na disciplina de Domínio Pessoal as unidades de análise – autoconhecimento; objetivo pessoal; e habilidades e competências – apresentaram ocorrência positiva segundo os critérios adotados neste trabalho. Esta categoria de análise apresentou média e percentual final de manifestação de 4,39 e 87,78% respectivamente.

Para a disciplina de Modelos Mentais as unidades de análise que apresentaram manifestação positiva foram “abertura a críticas construtivas” e “idéias e valores”. O uso excessivo do “resgate de lições passadas” na Banda de Música apresentou-se como uma manifestação negativa desta disciplina – uma vez que a abertura a novas proposições e idéias e o abandono de técnicas passadas é fundamental, segundo Senge (1998), para a inclusão e prática da disciplina de Modelos Mentais no ambiente organizacional. Entretanto, esta categoria de análise apresentou média e percentual final de manifestação positiva de 2,99 e 59,78% respectivamente.

Já na categoria denominada Visão Compartilhada as unidades de análise – participação e comprometimento; aceitação; e objetivo pessoal *versus* objetivo organizacional – apresentaram ocorrência positiva segundo os critérios adotados neste trabalho. Esta categoria de análise apresentou média e percentual final de manifestação de 3,90 e 79,93% respectivamente.

No que se refere a disciplina de Aprendizagem em Equipe as unidades de análise – práticas do diálogo e da discussão; abertura e transparência na comunicação; e

compartilhamento de idéias – apresentaram ocorrência positiva segundo os critérios adotados neste trabalho. Esta categoria de análise apresentou média e percentual final de manifestação de 4,27 e 85,41% respectivamente.

Finalmente, na disciplina de Pensamento Sistêmico as unidades de análise – visão do todo; transformação das visões em realidade; e criatividade e inovação – apresentaram ocorrência positiva segundo os critérios adotados neste trabalho. Esta categoria de análise apresentou média e percentual final de manifestação de 4,28 e 85,56% respectivamente.

Verificou-se que todas as disciplinas de Senge se manifestam positivamente na Banda de Música. A manifestação das Cinco Disciplinas, segundo os critérios adotados para a mensuração das mesmas neste trabalho, obteve média e percentual final de 4,00 e 80,02% respectivamente.

Para a Banda de Música da Base Aérea de Florianópolis se recomenda, principalmente à liderança, que estimule mais o desenvolvimento da disciplina de Modelos Mentais – visto que esta apresentou o menor índice de manifestação e ainda usa o resgate de lições passadas para nortear as atividades de forma excessiva, não fornecendo espaço suficiente para a abertura e proposição de novas idéias.

## REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 5.ed. rev. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2005.,

BASE AÉREA DE FLORIANÓPOLIS. **Organograma**. Disponível em: <<http://www.bafl.intraer.br/siteinterno/>>. Acesso em: 20/04/2007.

BASE AÉREA DE FLORIANÓPOLIS. **Concerto Musical Santos Dumont**. Florianópolis: [s.n.], 2006. Folder.

BASE AÉREA DE FLORIANÓPOLIS. **80 anos da Base Aérea de Florianópolis**. Florianópolis: [s.n.], 2003. Revista.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Portaria nº 1.197/GC3 de 12 de dezembro de 2003. **Aprova a edição da Instrução para Funcionamento das Bandas de Música e Marciais**. Brasília, DF, 2003. (ICA-49-1).

EYNG, Ivanilde Scussiato. **O impacto das “Cinco Disciplinas” de Peter Senge na competitividade da empresa: o caso de uma rede de lojas do setor comercial**. Ponta Grossa, 2006. 120 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

FERNANDES, Caroline Brito. Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações. *In*: ANGELONI, Maria Terezinha (coordenadora). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

FLEURY, Afonso Carlos Correa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GONÇALVES, Josué. **O papel da música na construção da identidade do soldado da Base Aérea de Florianópolis**. 2002. 80f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Sociais). Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEI, David et al. Competências Essenciais Dinâmicas Mediante a Metaaprendizagem e o Contexto Estratégico *in* FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MCGILL, Michael E.; SLOCUM, John W. **A empresa mais inteligente**: como construir uma empresa que aprende a se adapta às necessidades do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. Tradução: Ciro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMANI, Cláudia; DAZZI, Maria Cristina Schiavi. Estilo gerencial nas organizações da Era do Conhecimento. *In*: ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento**: Infra-estrutura, Pessoas e Tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

SARTOR, Vicente de Bona. Modelos Mentais e a Gestão do Conhecimento. *In*: ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento**: Infra-estrutura, Pessoas e Tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

SENGE, Peter M. As Cinco Disciplinas. **HSM Management**. São Paulo, Savana, n. 9, 2, jul./ago. 1998, p.82-88.

\_\_\_\_\_. **A quinta disciplina**: arte, teoria e pratica da organização de aprendizagem. São Paulo: Nova Cultural, Best Seller, 1990.

\_\_\_\_\_. **A quinta disciplina**: arte, teoria e pratica da organização de aprendizagem. São Paulo: Nova Cultural, Best Seller, 1998.

\_\_\_\_\_. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. *In*: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

STATA, Ray. Aprendizagem organizacional: a chave da inovação gerencial. *In*: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

SVEIBY, Karl Erick. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOMANIK, Eduardo Augusto. **O olhar no espelho**: “conversas” sobre a pesquisa em ciências sociais. Maringá: Eduem, 1994.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXO A

## QUESTIONÁRIO 1

As questões abaixo fazem parte de um Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) sobre Aprendizagem Organizacional. Não existem respostas certas ou erradas, por isso, responder o mais sinceramente possível.

Posto/Graduação: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_ anos

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

Legenda:

- 1 - DT = Discordo totalmente**  
**2 - DP = Discordo em parte**  
**3 - I = Indiferente**  
**4 - CP = Concordo em parte**  
**5 - CT = Concordo totalmente**

**Marcar com um**

**“X”**

	<b>ATITUDES</b>	<b>DT 1</b>	<b>DP 2</b>	<b>I 3</b>	<b>CP 4</b>	<b>CT 5</b>
<b>1</b>	Nas situações complexas, procuro dialogar com colegas para solucioná-las.					
<b>2</b>	Sou consciente de minhas qualidades e defeitos.					
<b>3</b>	Ajusto-me facilmente às mudanças, ao ambiente e às circunstâncias.					
<b>4</b>	Trabalho como se fizesse parte de uma rede integrada na busca de um objetivo comum.					
<b>5</b>	Os objetivos da equipe de trabalho podem ser comuns aos meus objetivos.					
<b>6</b>	Quando encontro dificuldades para realizar uma tarefa, procuro alguém no grupo que possa me ajudar.					
<b>7</b>	Considero meu trabalho importante, sinto-me como parte do todo.					

	<b>ATITUDES</b>	<b>DT 1</b>	<b>DP 2</b>	<b>I 3</b>	<b>CP 4</b>	<b>CT 5</b>
<b>8</b>	Procuo promover o pensamento e a criatividade.					
<b>9</b>	Aceito facilmente abrir mão de uma opinião já formada.					
<b>10</b>	Encaro a rotina como o reinício de novas oportunidades.					
<b>11</b>	Concordo que as sugestões da equipe devem ser utilizadas e valorizadas pela empresa.					
<b>12</b>	Procuo estabelecer e monitorar agendas de aprendizagem.					
<b>13</b>	Sou profundamente curioso, buscando melhorias em tudo o que faço.					
<b>14</b>	Ser reconhecido por meu trabalho é tão importante quanto receber meu salário.					
<b>15</b>	Tenho consciência do impacto de minhas ações sobre os demais.					
<b>16</b>	No desenvolvimento de minhas atividades atuo de forma consciente de acordo com minhas crenças e valores.					
<b>17</b>	Possuo uma cultura que estimula a criatividade e a inovação.					
<b>18</b>	Procuo sempre debater e pesquisar junto aos meus subordinados a melhor opção para a tomada de decisão					
<b>19</b>	Conheço a visão da organização e compartilho com minha equipe no dia-a-dia.					
<b>20</b>	Ouç e encorajo as pessoas a darem a sua opinião sobre o assunto tratado.					
<b>21</b>	Uso minha experiência para resolver meus problemas.					
<b>22</b>	Procuo trabalhar de maneira que meus colegas de trabalho se sintam encorajados a compartilharem suas próprias visões.					
<b>23</b>	Tenho uma visão clara do que é realmente importante para mim.					
<b>24</b>	Procuo enxergar a Banda de Música como um todo e não como peças isoladas.					
<b>25</b>	Procuo ter o diálogo como principal ferramenta para o meu trabalho.					
<b>26</b>	Critico a minha forma de trabalhar, buscando melhorias.					
<b>27</b>	Meus interesses pessoais se sobrepõem aos interesses do grupo.					
<b>28</b>	Concordo que as equipes são formadas de pessoas que precisam umas das outras para a realização e sucesso do trabalho.					
<b>29</b>	Atualizo-me constantemente em busca da melhoria contínua.					
<b>30</b>	Possuo objetivo e metas muito bem definidos para a realização de meus sonhos.					

	<b>ATITUDES</b>	<b>DT 1</b>	<b>DP 2</b>	<b>I 3</b>	<b>CP 4</b>	<b>CT 5</b>
<b>31</b>	Não encontro “barreiras” quando me comunico com o grupo.					
<b>32</b>	Mesmo na diversidade de opiniões, o que me importa é a decisão tomada pela equipe.					
<b>33</b>	Eu possuo idéias e valores e em cima dos quais tomo todas as minhas decisões					
<b>34</b>	Procuro criar e mudar a realidade, de forma a obter os melhores resultados.					
<b>35</b>	Procuro aprender com lições passadas.					

Fonte: Adaptado de Eyng (2006).