

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

Deborah Riegenbach

**CRENÇAS SOBRE A NATUREZA HUMANA DO GRUPO
FUNDADOR E A CONSTRUÇÃO DE ESTRUTURAS DE AÇÃO
PARA A APRENDIZAGEM EM UMA ORGANIZAÇÃO DO
TERCEIRO SETOR**

Florianópolis
2013

Deborah Riggenbach

**CRENÇAS SOBRE A NATUREZA HUMANA DO GRUPO
FUNDADOR E A CONSTRUÇÃO DE ESTRUTURAS DE AÇÃO
PARA A APRENDIZAGEM EM UMA ORGANIZAÇÃO DO
TERCEIRO SETOR**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Psicologia da Universidade Federal de Santa
Catarina como requisito para a obtenção do título
de doutor em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Narbal Silva

Florianópolis
2013

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Riggenbach, Deborah

Crenças sobre a natureza humana do grupo fundador e construção de estruturas de ação para a aprendizagem em uma organização do terceiro setor. / Deborah Riggenbach ; orientador, Narbal Silva - Florianópolis, SC, 2013. 504 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

Inclui referências

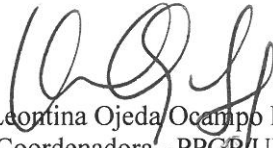
1. Psicologia. 2. Crenças sobre a natureza humana. 3. Aprendizagem. 4. Terceiro Setor. I. Silva, Narbal. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

Deborah Riggenbach

Crenças sobre a natureza humana do grupo fundador e a construção de estruturas de ação para a aprendizagem em uma organização do terceiro setor

Tese aprovada como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina.

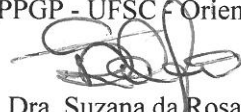
Florianópolis, 03 de dezembro de 2013.



Dra. Carmen Leontina Ojeda Ocampo Moré
(Coordenadora - PPGP/UFSC)



Dr. Narbal Silva
(PPGP - UFSC - Orientador)



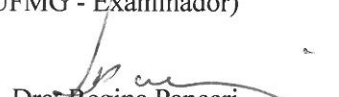
Dra. Suzana da Rosa Tolfo
(PPGP - UFSC - Examinadora)



Dr. Cristiano José Castro de Almeida Cunha
(EGC - UFSC - Examinador)



Dr. Jáder dos Reis Sampaio
(PSI - UFMG - Examinador)



Dra. Regina Panceri
(Serviço Social - UNISUL - Examinadora)

Dedico este estudo aos meus dois
grandes amores, Ramiro e Davi.

AGRADECIMENTOS

São quatorze anos de formação na Psicologia, uma meta por mim traçada já na primeira fase do curso. Ainda não tinha muita certeza do que faria com a titulação, mas com o passar dos anos as incertezas se transformaram em clareza do que desejava na profissão. Existem pessoas que foram importantes neste processo, e delas tive suporte emocional, científico e estrutural.

Agradeço ao meu esposo Ramiro Zinder, colega de universidade, profissão, doutorado, meu sócio e companheiro da minha vida. Reconheço o seu apoio nas discussões que auxiliaram sobremaneira a minha tese. Valorizo mais ainda a paciência e o suporte afetivo que você me nunca me negou neste percurso de ausência na presença e na companhia durante a madrugada em frente ao computador. Ainda agradeço que no decorrer desta tese, tivemos nosso bem mais valioso que materializou o amor que temos, nosso filho Davi.

Ao Davi, agradeço ao Ser Supremo ter um filho tão especial e é por ele que meus esforços se redobram em relação aos estudos, para que tenha orgulho de sua mãe e para que eu possa lhe dar a mesma vida que os meus pais me proporcionaram.

Aos meus pais, Bruce e Regina, digo que cheguei até aqui pois sempre me deram liberdade para tomar as minhas escolhas e investiram desde a minha primeira infância na educação sem qualquer tipo de questionamento. São minha sustentação, motivação e fonte de amor. Agradeço também à minha irmã Cristina, a irmã mais velha que sempre demonstrou orgulho da irmã mais nova e que se interessa por tudo o que faço.

À minha prima Juliana Sell, que revisou gramaticalmente minha dissertação e agora a tese. Pela competência e profissionalismo que possui, não confiaria tal tarefa a outra pessoa. Agradeço ter aceitado o pedido de ler tantas páginas com outras atribuições profissionais que tem.

A todos os meus amigos, que, embora muitas vezes distantes em função de compromissos pessoais e de trabalho, sempre estiveram presentes em todos os momentos especiais da nossa vida.

Ao meu sogro José Zinder da Silva (*in memoriam*). Gostaria muito de sua presença neste momento e sei que ele também gostaria de

estar comigo. Reconheço o seu incentivo, amor à educação e orgulho de ver seus filhos, assim também me considerava, doutores.

À Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, representada por meio de seus colaboradores, por ter me oportunizado o doutoramento.

Ao amigo e professor Dr. Narbal Silva, por ter me dado a liberdade suficiente mediada pela sua intervenção, objetiva, pontual, mas profunda e crítica, que me permitiu alcançar este grande objetivo com sabedoria e segurança. Aprendi o que é ser doutora e a responsabilidade inerente à titulação. Agradeço a sua postura compreensiva, a confiança em mim depositada e os conhecimentos que me oportunizou.

Ao amigo e professor Dr. José Carlos Zanelli, pelos ensinamentos que tive no mestrado sob sua orientação que me ensinaram o que é a ciência. À riqueza do que aprendi e aprendo cada vez que conversamos; não há palavra para demonstrar, se não a admiração.

À querida professora Dra. Suzana da Rosa Tolfo. Às suas aulas e a dedicação em prepará-las de forma que fossem significativas. Aos conhecimentos que compartilhou comigo durante os anos de mestrado e doutorado e humildade e competência que sempre apresentou, mostrando-se um modelo de profissional.

Ao professor Dr. Jáder dos Reis Sampaio, pela disponibilidade, atenção a mim despendida e participação desde a qualificação desta tese, com sábias contribuições que influenciaram significativamente o desenvolvimento do estudo. Aprendi muito sobre a Psicologia Organizacional e do Trabalho com a leitura de suas obras, já na graduação. É uma honra tê-lo em minha banca.

À colega e professora Dra. Regina Panceri, que me ensinou o que é o terceiro setor e incentivou à pesquisa na área. Agradeço as valiosas contribuições desde o mestrado, quando participou da banca de defesa, até o ingresso e qualificação do doutorado.

Ao professor Cristiano J. C. A. Cunha, por ter aceitado o convite em participar da minha banca, com gentileza e compromisso com a responsabilidade a ele atribuída.

Aos colegas de pós-graduação que contribuíram na construção inicial do estudo por meio de suas discussões e compartilhamento de emoções na condução das nossas pesquisas.

Aos fundadores do Instituto Guga Kuerten, Sra. Alice Kuerten, Gustavo Kuerten, Rafael Kuerten e à Superintendente Silvana, pela confiança em mim depositada para acessar a organização sem qualquer tipo de restrição. As portas sempre estiveram abertas e no decorrer da pesquisa sempre se preocuparam se estavam contribuindo para o estudo.

Aos gestores do Instituto Guga Kuerten, Suélen, Cristiane, Perseu e Marcelo, pela disponibilidade em contribuir com o estudo e interesse em seus resultados.

Aos meus diretores e coordenadores da Faculdade Energia e Faculdade Sociesc. A autonomia que tenho no trabalho, os *feedbacks* positivos que recebo me motivam a querer cada vez mais contribuir para o alcance da missão de cada organização. Igualmente agradeço aos meus alunos de graduação e pós-graduação. É também por eles que quero me aperfeiçoar, para torná-los cidadãos mais críticos da realidade.

Os que se encantam com a prática sem a ciência são como os timoneiros que entram no navio sem timão nem bússola, nunca tendo certeza do seu destino (Leonardo da Vinci).

RESUMO

O objetivo desta tese consistiu em analisar as interfaces existentes entre as crenças sobre a natureza humana do grupo fundador e a construção de estruturas de ação para a aprendizagem em uma organização do terceiro setor. A pesquisa foi realizada em uma organização que existe desde 2000, fundada por familiares, dentre eles um ex-atleta. Esta visa articular, promover e apoiar ações que ofereçam oportunidades de integração social para os cidadãos, fortalecendo uma cultura de solidariedade. Utilizou-se como procedimento de pesquisa a triangulação intramétodo qualitativa sustentada pela perspectiva construcionista social da realidade de base interpretativa. Recorreu-se à coleta e análise documental, entrevistas semiestruturadas com três pessoas que compõem o grupo fundador da organização e cinco funcionários, além de observação direta. Os dados foram tratados a partir da análise qualitativa de conteúdo ilustrada a partir de dois mapas conceituais. Foi possível identificar que há crenças favoráveis sobre a natureza humana que indicam que todas as pessoas são percebidas pelos fundadores como boas ou capazes de mudar a partir da interação com o contexto de que fazem parte. Estas crenças provenientes dos líderes de uma organização facilita com que dialoguem de modo apreciativo com as pessoas e assim ampliem os processos de aprendizagem individual, grupal e organizacional no trabalho. Sugerem-se futuros estudos que visem analisar as crenças de pessoas que possuem relações de trabalho em organizações do terceiro setor. Indica-se ainda analisar as relações entre os mesmos fenômenos da pesquisa em organizações do terceiro setor que possuam como a figura central atletas ou ex-atletas, para entender melhor as características culturais.

Palavras-chave: Terceiro setor. Crenças sobre a natureza humana. Organizações de aprendizagem.

ABSTRACT

The aim of this thesis was to examine the interfaces between human nature beliefs of the founding group and the construction of strictures for learning in a third sector organization. The research was conducted in an organization that has existed since 2000 founded by family members, including a former athlete. This aims to articulate, promote and support activities that provide opportunities for social integration to citizens, strengthening a culture of solidarity. It was a qualitative research procedure triangulation between method sustained by social constructionist perspective of reality from a interpretative basis. Appealed to the collection and document analysis, semi-structured interviews with three people who make up the organization's founding group and five employees were made, and direct observation. Data from the qualitative content analysis were illustrated from two conceptual maps. From the results of the study it was identified that there are favorable beliefs about human nature that indicate that all people are perceived by the founders as good or capable of changing from interaction with the context to which they belong. These beliefs from the leaders of an organization, facilitates the communication and the dialogue appreciatively with people and thus broaden the individual, group and organizational learning processes at work. We suggest future studies that aim to analyze the beliefs of people who have working relationships with third sector organizations. Tell it remains to examine the relationships between the same phenomena research in third sector organizations having as the central figure athletes or former athletes, to better understand the cultural characteristics.

Keywords: Nonprofit organizations. Human nature beliefs. Learning organizations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Dimensões da aprendizagem	72
Ilustração 2 – Modelo de aprendizagem experiencial	74
Ilustração 3 – Componentes do processo de aprendizagem para Wenger	76
Ilustração 4 – Estruturas de ação para a aprendizagem.....	95
Ilustração 5 – Modelo de análise da cultura em uma organização do terceiro setor.....	121
Ilustração 6 – Organograma do IGK	140
Ilustração 7 – Modelo de análise de observações direta e indireta.....	160
Ilustração 8 – Natureza básica humana e mutabilidade.....	171
Ilustração 9 – Heróis e vilões	184
Ilustração 10 – Critérios de captação e promoção de pessoas.....	197
Ilustração 11 – Critérios de performance	208
Ilustração 12 – Recompensas e sistemas de controle	223
Ilustração 13 – Pressupostos centrais das crenças sobre a natureza humana	228
Ilustração 14 – Resolução sistemática de problemas	239
Ilustração 15 – Experimentação: busca de novas ideias.....	253
Ilustração 16 – Experimentação: equipes para analisar projetos.....	275
Ilustração 17 – Aprendizagem com experiências passadas	289
Ilustração 18 – Aprendizagem com outros	304
Ilustração 19 – Transferência de conhecimentos: informações escritas e relatos orais	318
Ilustração 20 – Transferência de conhecimentos: processo de socialização.....	328
Ilustração 21 – Transferência de conhecimentos: interações formais e informais	346
Ilustração 22 – Ambiente de suporte à aprendizagem: gerenciamento de diferenças comportamentais.....	355
Ilustração 23 – Ambiente de suporte à aprendizagem: tempo disponível	363
Ilustração 24 – Aprendizagem concreta de processos e práticas: inclinação tecnológica.....	386
Ilustração 25 – Aprendizagem concreta de processos e práticas: incentivo ao estudo.....	395

Ilustração 26 – Aprendizagem concreta de processos e práticas: treinamento	408
Ilustração 27 – Aprendizagem concreta de processos e práticas: registro fotográfico de capacitação	410
Ilustração 28 – Liderança: comportamentos dos líderes	435
Ilustração 29 – Interfaces entre as crenças sobre a natureza humana, liderança e âmbitos de aprendizagem	442
Ilustração 30 – Relações entre crenças sobre a natureza humana e construção de estruturas de ação à aprendizagem.....	455
Ilustração 31 – Inter-relações entre liderança, organizações saudáveis e que aprendem.....	458

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Objetivo inicial do grupo fundador ao criar o IGK	133
Quadro 2 – Modelo analítico para identificar crenças sobre a natureza humana	150
Quadro 3 – Categorias das estruturas de ação à aprendizagem	152
Quadro 4 – Data, local e duração das entrevistas	155
Quadro 5 – Modelo de quadro de análise de crenças sobre a natureza humana	158
Quadro 6 – Modelo de quadro de análise de estruturas de ação à aprendizagem	159
Quadro 7 – Caracterização dos participantes	165
Quadro 8 – Natureza básica humana e mutabilidade: pessoas são boas e mudam	168
Quadro 9 – Heróis e vilões: ações de sucesso e ações de fracasso	176
Quadro 10 – Práticas de captação e promoção de pessoas: contratação e movimentação	189
Quadro 11 – Critérios de performance: desempenho valorizado e desempenho desvalorizado	203
Quadro 12 – Recompensas e sistemas de controle	215
Quadro 13 – Resolução sistemática de problemas: diagnóstico de problemas	233
Quadro 14 – Experimentação: busca de novos conhecimentos	245
Quadro 15 – Experimentação: ações geradoras de ideias e avaliação	257
Quadro 16 – Experimentação: equipes de análise de projetos e composição	268
Quadro 17 – Aprendizagem com experiências passadas: fracassos vivenciados e aprendizagens decorrentes dos fracassos	279
Quadro 18 – Aprendizagem com outros: prática de <i>benchmarking</i>	295
Quadro 19 – Transferência de conhecimentos: informações escritas e relatos orais	308
Quadro 20 – Transferência de conhecimentos: processo de socialização	322
Quadro 21 – Transferência de conhecimentos: interações formais e informais	332

Quadro 22 – Ambiente de suporte à aprendizagem: gerenciamento de diferenças comportamentais.....	349
Quadro 23 – Ambiente de suporte à aprendizagem: tempo disponível para refletir e gerar ideias.....	358
Quadro 24 – Ambiente de suporte à aprendizagem: incentivo para se arriscar	367
Quadro 25 – Aprendizagem concreta de processos e práticas: inclinação para aprimoramento tecnológico.....	377
Quadro 26 – Aprendizagem concreta de processos e práticas: incentivo ao estudo	388
Quadro 27 – Aprendizagem concreta de processos e práticas: ações de desenvolvimento de pessoas	396
Quadro 28 – Aprendizagem concreta de processos e práticas: ações de treinamento	401
Quadro 29 – Liderança: comportamentos dos líderes	417

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	27
1.1 CRENÇAS SOBRE A NATUREZA HUMANA COMPARTILHADAS POR UM GRUPO FUNDADOR E ESTRUTURAS DE AÇÃO PARA A APRENDIZAGEM NO TERCEIRO SETOR.....	27
1.2 OBJETIVOS.....	41
1.2.1 Objetivo geral.....	41
1.2.2 Objetivos específicos.....	41
2 REVISÃO DA LITERATURA	42
2.1 CONCEITOS E PERSPECTIVAS DE ESTUDOS SOBRE ATITUDES E CRENÇAS	42
2.1.1 Tipos de crenças.....	49
2.1.2 As crenças como elemento da cultura organizacional.....	51
2.1.2.1 Crenças referentes à natureza humana	56
2.1.2.2 Crenças do grupo fundador sobre a natureza humana.....	65
2.2 DEFINIÇÕES DE APRENDIZAGEM EM DIFERENTES PERSPECTIVAS TEÓRICAS.....	67
2.2.1 Níveis de aprendizagem	69
2.2.1.1 Aprendizagem individual	72
2.2.1.2 Aprendizagem grupal	77
2.2.1.3 Aprendizagem organizacional.....	80
2.2.1.3.1 Comunidades de prática	85
2.3 ORGANIZAÇÕES ORIENTADAS PARA A APRENDIZAGEM	90
2.3.1 Estruturas de ação para a aprendizagem.....	94
2.4 A CONSTRUÇÃO DA REALIDADE SOCIAL NO TERCEIRO SETOR	107
2.4.1 Conceitos e perspectivas de estudos sobre o terceiro setor	109
2.4.2 A influência do grupo fundador	119
3 MÉTODO	129
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO	130
3.2 FONTES DE INFORMAÇÃO.....	143
3.2.2 Sujeitos de pesquisa.....	144
3.2.3 Documentos.....	145
3.3 COLETA DE INFORMAÇÕES	147
3.3.1 Instrumentos, equipamentos e materiais.....	147

3.3.2 Procedimentos.....	148
3.3.2.1 Entrevistas.....	148
3.3.2.2 Observação direta.....	155
3.3.3 Situação e ambiente	157
3.4 ANÁLISE, DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES.....	158
4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES COLETADAS	162
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DE PESQUISA	163
4.2 CRENÇAS SOBRE A NATUREZA HUMANA DO GRUPO FUNDADOR	166
4.2.1 Natureza humana básica humana e mutabilidade	166
4.2.2 Características comportamentais de heróis e vilões	173
4.2.3 Práticas de captação e promoção.....	187
4.2.4 Critérios de performance.....	200
4.2.5 Recompensas e sistemas de controle.....	210
4.3 CONSTRUÇÃO DAS ESTRUTURAS DE AÇÃO À APRENDIZAGEM NO IKG	229
4.3.1 Resolução sistemática de problemas.....	230
4.3.2 Experimentação.....	242
4.3.3 Aprendizagem com experiências passadas	276
4.3.4 Aprendizagem com outros	292
4.3.5 Transferência de conhecimentos	305
4.3.6 Ambiente de suporte à aprendizagem	347
4.2.7 Aprendizagem concreta de processos e práticas	374
4.3.8 Liderança.....	412
4.4 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DAS INTERFACES ENTRE CRENÇAS SOBRE A NATUREZA HUMANA E A CONSTRUÇÃO DE ESTRUTURAS DE AÇÃO À APRENDIZAGEM NA OTS	438
REFERÊNCIAS.....	467
APÊNDICES	488
APÊNDICE A - Caracterização dos participantes	489
APÊNDICE B - Roteiro de entrevista com o grupo fundador sobre as crenças referentes à natureza humana	490
APÊNDICE C - Roteiro de entrevista com os empregados referente às crenças do grupo fundador sobre a natureza humana	492

APÊNDICE D - Roteiro de entrevista com grupo fundador e empregados sobre as estruturas de ação para a aprendizagem	494
APÊNDICE E - Roteiro de observação direta	500
APÊNDICE F - Roteiro de observação documental	502
APÊNDICE G – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	503

1 INTRODUÇÃO

A seguir é apresentado o texto introdutório desta tese, demonstrando ao longo de seu conteúdo a relevância social e científica do estudo. Após a argumentação referente às crenças sobre a natureza humana compartilhadas por um grupo fundador e as estruturas de ação para a aprendizagem no terceiro setor, os objetivos geral e específicos são elucidados.

1.1 CRENÇAS SOBRE A NATUREZA HUMANA COMPARTILHADAS POR UM GRUPO FUNDADOR E ESTRUTURAS DE AÇÃO PARA A APRENDIZAGEM NO TERCEIRO SETOR

Um dos aspectos que pode promover a sustentabilidade¹ das organizações é a compreensão e promoção da aprendizagem. Quando se trata das organizações do terceiro setor, estas ainda carecem de maior profissionalização das práticas que garantam a continuidade dos serviços essenciais que oferecem à sociedade e de estudos com caráter científico. A aprendizagem é um processo que faz parte da vida de todas as pessoas e é por meio dela que ocorrem mudanças em suas atitudes. Nas organizações a valorização e o incentivo da aprendizagem podem ser relevantes para um melhor posicionamento estratégico e desempenho, em especial nas organizações do terceiro setor - OTS. Vidal e Branco (2004) pesquisaram elementos que caracterizam a gestão de uma organização do terceiro setor e afirmaram que estas necessitam de processos de gestão que promovam sua sustentabilidade para que não dependam apenas de fontes externas de financiamento. Devem estabelecer novas estratégias e ter uma estrutura organizacional eficiente. Em outro estudo a fim de identificar a necessidade de sustentabilidade de OTS da cidade de Salvador, Oliveira (2011) revela a necessidade de profissionalização destas organizações e ações que

¹ O termo sustentabilidade está relacionado à continuidade de uma organização, à capacidade de captar recursos financeiros e materiais e agregar pessoas de maneira suficiente e continuada, utilizando-os com competência de modo a perpetuar a organização e permitir que alcance seus objetivos (FALCONER, 1999).

fortaleçam a sua gestão. Sendo assim, para que os gestores consigam garantir a sustentabilidade das organizações em que estão inseridos, pode se tornar significativo compreender quais são as estruturas de ação existentes para a aprendizagem.

Estruturas de ação para a aprendizagem correspondem a um construto teórico de Garvin (1993) e Garvin, Edmonson e Gino (2008). São estratégias criadas e utilizadas pelas pessoas nas organizações e compreendem programas e práticas empregadas pelos gestores para a promoção da aprendizagem organizacional. Envolvem a criação, aquisição e transferência de conhecimentos. Modificam os comportamentos dos indivíduos, o que resulta em novos conhecimentos e *insights*, possibilitando que a organização se torne de aprendizagem. As estruturas de ação podem ser criadas e mantidas pelo fundador de uma organização e as pessoas centrais com as quais ele compartilha crenças que auxiliam na incorporação da cultura, denominados de grupo fundador. Schein (1985) afirma que o grupo fundador é definido pela figura do fundador e uma ou mais pessoas com quem ele cria uma visão em comum para a formação de uma organização. Tal conceito apresenta características que vêm ao encontro da definição de coalizões. Para Zanelli e Silva (2008), indivíduos centrais que exercem influência nas organizações também se caracterizam formadores de coalizões, compreendidas como acordos estabelecidos entre duas ou mais pessoas no sentido de obter maior influência, e variam conforme a estrutura e estratégia organizacional. Nas coalizões internas estão os indivíduos que trabalham na organização e exercem nela certo grau de poder. É relevante enfatizar que o grupo fundador pode atuar como uma coalizão na organização, entretanto nem toda coalizão existente em uma organização será necessariamente constituída por um grupo fundador. Visto o exposto, ao estudar as estruturas de ação para a aprendizagem, é possível inferir que as crenças sobre a natureza humana que um grupo fundador compartilha podem ter relação com a sua construção? Há influência das crenças sobre a natureza humana na aquisição e formação destas estruturas pelo grupo fundador?

Crenças fazem parte do componente cognitivo da atitude e são representações que predizem respostas que o indivíduo emite em relação a algo a partir dos pensamentos e percepções existentes. As atitudes são predisposições que levam as pessoas a responder de alguma forma

diante de uma situação. Fishbein e Ajzen (1975) revelam que as crenças proporcionam a base para a formação de uma atitude frente a algo, direcionam os comportamentos dos indivíduos e representam interpretações da realidade. Demonstram a subjetividade do ser humano, seus julgamentos sobre o mundo, como lidar com os outros, consigo e com o ambiente. Para Freitas e Borges-Andrade (2004), as crenças influenciam as atitudes das pessoas e as direcionam para um determinado comportamento, uma vez que os indivíduos acreditam que ao demonstrá-las terão conseqüências que avaliam como importantes para si. Nicholson e Wong (2001) descrevem que crenças são profundas cognições de elementos importantes da vida, ou seja, representações que as pessoas possuem sobre a realidade, a natureza e o homem. Visto que as crenças orientam os comportamentos dos indivíduos, é relevante a realização de um estudo que evidencie as interfaces entre as crenças sobre a natureza humana compartilhadas por um grupo fundador e as estruturas de ação para a aprendizagem, uma vez que este grupo exerce influência na construção da cultura de uma organização e possivelmente nas estratégias utilizadas pelas pessoas em uma organização de trabalho, seja ela pública, privada ou do terceiro setor.

Há evidência empírica de que as estruturas de ação para a aprendizagem podem ser construídas e implementadas a partir de crenças do fundador de uma organização e influenciam as práticas organizacionais. Silva (2001, p. 437) estudou as interfaces entre a cultura e aprendizagem organizacional em uma empresa do ramo cerâmico e um dos aspectos analisados foram as estruturas de ação para a aprendizagem. O autor revelou empiricamente que os princípios básicos “das estruturas de ação à aprendizagem foram postos nos primórdios do empreendimento a partir da visão de mundo do fundador”. Conceitos e exemplos deixados pelo fundador influenciaram a prática e a difusão da aprendizagem na organização em que foi realizado o estudo. Na pesquisa foi evidenciado que as estruturas de ação à aprendizagem influenciam a realidade organizacional e ocorrem por meio de ações concretas desenvolvidas no contexto da organização. Outro aspecto clarificado na pesquisa é que algumas estruturas ainda não são interpretadas com convicção pelas pessoas que compõem a organização em função de crenças existentes que restringem “possibilidades de uma aprendizagem de natureza mais profunda”

(SILVA, 2001, p. 408). Esta descoberta a partir do estudo evidencia a relação existente entre as crenças que as pessoas possuem e a repercussão destas em seus comportamentos.

As crenças que os indivíduos têm sobre a realidade orientam os seus comportamentos. No contexto das organizações, crenças que um grupo fundador possui podem influenciar nas estratégias que utilizam para o alcance de objetivos organizacionais. Para Zanelli e Silva (2008) valores, interesses e crenças provenientes do fundador de uma organização e de seus colaboradores centrais, à medida que são incorporados pelos indivíduos e grupos, influenciam todos os níveis organizacionais e é na prática que as pessoas os demonstram. Schein (1985) argumenta que as crenças iniciais de uma organização se formam a partir de seus fundadores e refletem no sistema de recompensas, controle e incentivos de pessoal. Assumem um nível mais profundo que repercute na orientação estratégica da organização.

Para compreender aspectos relacionados às características da cultura de uma organização é necessária a identificação das ideias centrais do grupo fundador e das crenças que orientam seus comportamentos. Neste sentido, Oliveira e Papa (2009) pesquisaram de que forma a cultura organizacional influencia no processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar por meio de observação, análise documental e entrevista semiestruturada com dez gestores de uma organização. Os autores demonstraram que o fundador apresentava papel fundamental na construção da cultura da organização. Os resultados evidenciaram que o fundador era exaltado pelos colaboradores, visto como um herói que representa a cultura da organização. Há uma busca contínua pela aprendizagem na organização e da manutenção das crenças sustentadas pelo fundador. A busca de profissionalização pelos gestores organizacionais é pautada pelo histórico do fundador que buscava aperfeiçoamento constante e mostrava preocupação com as pessoas. Tais aspectos descritos na pesquisa vêm ao encontro de Garvin (2002, p. 208) ao descrever que gestores capazes de comunicar de forma clara suas convicções são geralmente habilidosos “em formar e participar de um processo de aprendizagem”.

É possível inferir que as crenças sobre a natureza que um grupo fundador possui e que são compartilhadas podem implicar na forma

como irão compreender e gerenciar as pessoas nas organizações e no modo que irão valorizar e incentivar a aprendizagem. Entretanto, é preciso destacar que Garvin (1993) e Garvin, Edmonson e Gino (2008), quando tratam das estruturas de ação à aprendizagem, e Schein (1985), que demonstra a influência do grupo fundador na cultura de uma organização, desenvolveram bases conceituais por meio de consultorias realizadas em organizações e não por estudos com caráter científico. Isto evidencia a necessidade de pesquisas que revelem a efetividade dos conceitos na prática além das possíveis relações existentes.

Crenças sobre a natureza humana que um grupo fundador sustenta podem também influenciar nas percepções sobre os indivíduos no trabalho. Um dos pressupostos teóricos sobre estas crenças é de que as pessoas necessitam de controle contínuo, uma vez que não gostam de trabalhar. Outro pressuposto é de que os indivíduos necessitam de desafios e possuem motivação para realizar as mais diversas atividades. Schein (1985) descreve a tipologia utilizada por McGregor, denominada de Teoria X e Y, que distingue como os indivíduos percebem os outros no que se refere à natureza humana. Para McGregor (1960), por trás de muitas decisões gerenciais há crenças sobre a natureza humana. A Teoria X preconiza a direção e controle por parte dos gestores em relação aos empregados. Acredita-se sob esta perspectiva que o ser humano por natureza não gosta de trabalhar e evita esta atividade. Sendo assim, os mecanismos de controle são a coerção e punição. Já na Teoria Y há a crença gerencial de que não é inerente ao ser humano ter aversão ao trabalho e, conforme as condições de controle em relação ao empregado, o trabalho pode ser fonte de satisfação, busca de responsabilidades e aprendizado. Schein (1985) assevera que a diversidade de concepções sobre a natureza humana nas organizações reflete nas estratégias gerenciais e para o autor é necessário que existam consensos sobre estas crenças. Quando as pessoas não compartilham crenças, torna-se dificultoso construir um sistema coerente de gestão.

A compreensão de crenças que as pessoas sustentam no contexto organizacional pode ter relação com o incentivo ou não à aprendizagem. Bauer, Festner, Gruber, Harteis e Heid (2004) demonstram que é significativo o estudo de crenças no ambiente de trabalho, pois permite compreender se a organização pode ser considerada um ambiente de aprendizagem, uma vez que influenciam muitas das estratégias

utilizadas pelos gestores para a promoção da aprendizagem das pessoas. O grau em que as pessoas que estão em posição de liderança em uma determinada organização fomentam a aprendizagem demonstra se ela é ou não orientada ao aprendizado e as suas crenças influenciam em tal fenômeno. Desta forma, para compreender se há na organização um espaço de promoção da aprendizagem é relevante compreender as crenças existentes sobre a natureza humana.

Estudos sobre crenças possibilitam uma melhor compreensão sobre os comportamentos que as pessoas apresentam nas organizações. Freitas e Borges-Andrade (2004), por meio de uma pesquisa sobre a construção e validação de escalas de crenças sobre o sistema de treinamento, comprovaram que as crenças que as pessoas sustentam contribuem para atitudes mais ou menos favoráveis em relação ao treinamento e influenciam na intenção de aprender e aplicar o que aprenderam. Para os autores é importante identificar as crenças existentes em uma organização a fim de identificar quais são desfavoráveis e entram o processo de aprendizagem e quais são positivas e fomentam este processo. Para Preskill e Torres (1999) é relevante identificar as crenças dos indivíduos que compõem as organizações a fim de verificar se é necessária sua modificação, pois as crenças auxiliam a compreender por que as pessoas agem de uma determinada forma.

Quando as pessoas têm consciência das crenças que possuem e de que forma estas repercutem em seus comportamentos, podem se tornar mais tolerantes em relação aos outros, estabelecendo um processo de interação que fomenta a aprendizagem. Bauer et al. (2004) pesquisaram os efeitos de crenças epistemológicas sobre a aprendizagem no contexto de trabalho. Estas crenças são pressupostos ou certezas fundamentais das pessoas sobre a natureza do conhecimento e da aprendizagem humana. Os sujeitos de pesquisa foram 160 empregados de empresas de pequeno e médio porte dos mais diversos níveis hierárquicos. O objetivo era verificar quantitativamente por meio de análises estatísticas se o sistema de crenças das pessoas influenciava em suas aprendizagens. Os autores não encontraram correlações significativas e sugerem a realização de novas pesquisas na área que utilizem outro tipo de pesquisa e instrumentos de coleta de dados, uma vez que, segundo Bauer et al. (2004), a literatura sustenta que há tal relação que a pesquisa

não identificou. Entretanto, os pesquisadores não indicam o tipo de pesquisa ou instrumentos de coleta de dados, mas fazem menção a um estudo qualitativo como forma de revelar mais dados para alcançar seu objetivo de pesquisa.

Empiricamente é possível inferir que as crenças podem ter relação com as possibilidades de aprendizagem em uma organização. Tal evidência é trazida por Borges (2001), que estudou os sistemas de crenças mais valorizados por 553 dirigentes de empresas e acadêmicos. Um dos resultados da pesquisa é que a sobrevivência dos grupos nas organizações está associada à crença organizacional de que é necessária a aprendizagem de novas ideias, oportunidades de experiência e igualdade de tratamento. Identifica-se assim a relação entre as crenças que as pessoas possuem e a aprendizagem nas organizações. Além disto, é possível afirmar que as crenças sobre a natureza humana podem influenciar nos comportamentos que as pessoas apresentam ao interagir com outros indivíduos. Um estudo de Nepomuceno e Carvalho-Freitas (2008) referente às crenças sobre a natureza humana de 650 alunos de cursos de graduação em Administração sobre as possibilidades de trabalho de pessoas com deficiência evidenciou tal aspecto. A pesquisa teve base no modelo de McGregor e os autores concluíram que as crenças indicam tendências das pessoas para acreditar mais ou menos nas outras e influenciam nas possibilidades de trabalho que poderão promover na condição de gestores às pessoas com deficiência.

Conhecer por meio de estudos com caráter científico o processo de aprendizagem no âmbito da organização pode auxiliar os gestores a melhor compreender este fenômeno e sua influência no trabalho. Para Lopes e Fernandes (2002) é relevante conhecer as idiosincrasias da aprendizagem no nível da organização, visto que este fenômeno não ocorre apenas por meio das aprendizagens individuais, mas apresenta características próprias oriundas de interações criadas entre os indivíduos. Os autores enfatizam que são importantes estudos que procurem compreender este processo não apenas sob um enfoque cognitivista e a partir das aprendizagens individuais. Em relação a este aspecto, Amorim e Fischer (2009) concluem que é essencial considerar os níveis de análise individual, grupal e organizacional da aprendizagem, além de entender demais aspectos articulados a este fenômeno, por exemplo, as crenças.

Em uma pesquisa com o objetivo de revalidar um instrumento para mensurar a aprendizagem nas organizações realizada por Macedo, Lima e Fischer (2007), mostraram-se especificidades de uma cultura voltada à aprendizagem. Os autores explicitaram que as organizações que possuem este tipo de cultura apresentam sistemas e práticas para a aquisição e compartilhamento da aprendizagem. Há utilização estratégica deste fenômeno pelos líderes por meio do incentivo, apoio e do questionamento individual, diálogo e interação em equipe. Entretanto, os autores argumentam que não é possível afirmar que somente estas dimensões mostram que a organização possui uma cultura de aprendizagem. Para tanto, pesquisas são necessárias sobre as organizações de aprendizagem e suas dimensões a fim de identificar fatores que o estudo não revelou. Portanto, pode ser importante demonstrar se as crenças sobre a natureza humana estão relacionadas com este tipo de cultura e com a criação de estruturas de ação para a aprendizagem em uma organização do terceiro setor.

As organizações que compõem o terceiro setor têm assumido papel cada vez mais relevante na sociedade em função dos serviços essenciais que prestam. Ao mesmo tempo carecem de uma melhor delimitação por meio de estudos com caráter científico, que são escassos na literatura, de fenômenos que as envolvem, dentre eles o de aprendizagem. Heckert e Silva (2008, p. 320) asseveram que organizações do terceiro setor têm estado cada vez mais atuantes na sociedade. “Também estão começando a perceber a importância de contarem com modelos e ferramentas de gestão mais eficientes”, e para isto pesquisas na área são importantes para o desenvolvimento destas organizações. Sampaio (2004) realizou uma pesquisa com o objetivo de identificar novas categorias de análise de cultura organizacional e a motivação de voluntários em uma organização do terceiro setor. O autor revelou o papel essencial do fundador na construção das práticas existentes. Demonstrou as especificidades da cultura do terceiro setor e concluiu que é necessário maior conhecimento científico que revele propostas de gestão que considerem as particularidades de uma organização do terceiro setor.

A compreensão e o incentivo à aprendizagem nas organizações podem ser essenciais para a promoção de mudanças significativas. Para lidar com os desafios atuais, tais como o avanço tecnológico e a

globalização, é relevante que os gestores das organizações fomentem ações capazes de aumentar a capacidade de as pessoas aprenderem e compartilharem conhecimentos no trabalho. Também devem identificar quais são as suas práticas que se configuram como estruturas de ação que promovem ou dificultam os processos de aprendizagem. Quando se trata do terceiro setor, a carência de processos estruturados provocados por meio de políticas e práticas efetivas pode interferir em sua sustentabilidade. Oliveira Junior (2007) identificou práticas que três OTS promoviam para atrair, reter e desenvolver as pessoas e quais os fatores que motivavam os empregados para trabalhar neste setor. O autor demonstrou que as pessoas procuram o terceiro setor para trabalhar por acreditarem que terão oportunidades de aprendizagem e capacitação, o que não ocorria na prática. As práticas que os gestores das OTS adotavam não possuíam planejamento a fim de promover a sustentabilidade das OTS estudadas e a continuidade das pessoas que lá trabalhavam. Isto fazia com que as pessoas buscassem melhores oportunidades de inserção profissional, desligando-se das OTS. O que fazia com que algumas pessoas permanecessem era o alinhamento de valores organizacionais e individuais e a autorrealização nas atividades que desempenhavam. Neste sentido é importante que o fenômeno da aprendizagem seja incentivado. Para Garvin (2002, p. 37) as organizações podem “cultivar uma aprendizagem mais precisa e eficiente” para criar ambientes que encorajem e estimulem as pessoas que nelas estão inseridas. Para lidar com a acentuada competitividade, avanços tecnológicos e diversificadas exigências do consumidor, as organizações devem se tornar de aprendizagem e desenvolver estruturas de ação que incentivem este fenômeno (GARVIN; EDMONSON; GINO, 2008).

De acordo com uma das perspectivas de aprendizagem nas organizações selecionada para embasar o presente estudo, tem-se as estruturas de ação para aprendizagem. Estas estruturas são divididas em oito blocos: solução sistemática de problemas; experimentação; aprendizagem com experiências passadas; aprendizagem com outros; transferência de conhecimento (GARVIN, 1993) além de um ambiente de suporte à aprendizagem; aprendizagem concreta de processos e práticas e, por fim, uma liderança que fomente o aprendizado (GARVIN; EDMONSON; GINO, 2008). Os autores consideram por

meio de um modelo proposto que a aprendizagem ocorre a partir de práticas que as pessoas adotam, mas não demonstram evidências empíricas. Não são apresentados estudos com caráter científico que confirmem de que forma são constituídas as estruturas de ação e a sua efetividade na promoção da aprendizagem no nível da organização. Sobre este aspecto, Antonello e Godoy (2010) depreendem que a literatura sobre a aprendizagem nas organizações avançou nos últimos anos, mas ainda carece de estudos empíricos. Há necessidade de pesquisas sobre práticas ou ações adotadas pelas pessoas que promovam a aprendizagem por meio do processo de interação nas organizações, pois isso ainda representa uma lacuna no conhecimento.

A aprendizagem no âmbito organizacional envolve o compartilhamento de saberes entre os indivíduos que a compõem e tem relação com o desempenho e sustentabilidade organizacional. Ocorre quando os gestores desenvolvem sistemas de aprendizagem com o objetivo de melhoria de desempenho. Kim (1998) descreve que este processo acontece quando a aprendizagem no nível do indivíduo se relaciona à memória e estrutura de uma organização. Garvin (2002, p. 12) argumenta que a aprendizagem é essencial para a sobrevivência das organizações e define que uma organização que aprende é aquela em que as pessoas conseguem de forma hábil criar, adquirir, interpretar, transferir e reter conhecimentos. Estes devem ser compartilhados de pessoa a pessoa e formar uma memória organizacional, “aparecendo como políticas, procedimentos e normas para assegurar a sua retenção ao longo do tempo”. Hong (1999) define que a aprendizagem no âmbito das organizações envolve modelos compartilhados entre os grupos que as compõem. Os indivíduos nas organizações apresentam a capacidade de adquirir, interpretar, disseminar e armazenar informações.

Para que o aprendizado permeie todas as práticas organizações, as pessoas necessitam estar em permanente interação com as outras e este processo tem relação direta com a sobrevivência organizacional. Zanelli e Silva (2008, p. 28) clarificam como essenciais às organizações a capacidade de adaptação, ou seja, de obter recursos necessários; a formulação e implementação de objetivos a serem alcançados; a necessidade de integração e manutenção entre os participantes de um grupo, e a latência, que implica a capacidade de “criar, preservar e transmitir os valores e as crenças arraigadas nas pessoas inseridas no

sistema”. Estes fatores são relevantes para o contexto organizacional e ocorrem em função das necessidades de sobrevivência e desenvolvimento. Para Drew e Smith (1995), a aprendizagem no nível das organizações é como um sistema social em que os membros aprendem formas conscientes de processos em comum e os compartilham para garantir sua continuidade. Este processo gera, retém e alavanca as aprendizagens individuais e coletivas a fim de ampliar a performance organizacional. Para tanto é necessário o monitoramento pelos gestores. Para Bastos, Gondim, Loiola, Menezes e Navio (2002), no incentivo da aprendizagem nas organizações há orientação para a transformação organizacional por meio de um ambiente em que as pessoas possam inovar, tenham liberdade de ação, estímulo a novas formas de pensamento e colaboração mútua para atingir objetivos.

Estudos sobre a aprendizagem no trabalho apresentam limitações e campos a serem mais bem estudados. Pesquisas sobre este fenômeno conferem maior ênfase no setor privado e público, mas são escassos em relação ao terceiro setor. Antonello e Godoy (2009) analisaram trabalhos teóricos e empíricos sobre a aprendizagem organizacional com publicação² de 2001 a 2005. Esclareceram que existem poucos estudos sobre a aprendizagem em organizações de pequeno e médio porte. Os autores ainda descrevem ser significativa uma agenda que contemple o terceiro setor. Alves (2003) revela que, embora seja possível encontrar estudos sobre o terceiro setor, estes em sua maioria têm caráter prescritivo, concentração em poucos autores e apresentam pobreza conceitual. Iizuka e Sano (2008) pesquisaram artigos apresentados nos Encontros da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD de 1990 a 2003 com o objetivo de analisar a produção acadêmica sobre o terceiro setor no Brasil e identificaram que o número de artigos publicados desta área correspondia a 1,1% da produção total e não foi encontrado no período nenhum estudo que contemplasse o fenômeno da aprendizagem. Por fim, autores mencionam estudos sobre o terceiro setor na área de Sociologia, Ciência

² O estudo foi realizado por meio das revistas RAE (Revista de Administração de Empresas), RAC (Revista de Administração Contemporânea), O&S (Revista Organizações e sociedade) e RAUSP (Revista de Administração) e dos anais dos eventos: ENANPAD (Encontro Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração) e ENEO (Encontro Nacional de Estudos Organizacionais).

Política, Economia (ALVES, 2002; FALCONER, 1999), História (ALVES, 2002), Saúde Pública, Administração e Serviço Social (FALCONER, 1999) sem menção à área da Psicologia. Becker, Santos e Jappur (2009) mapearam trabalhos empíricos sobre a gestão do conhecimento em OTS por meio da base de dados SCOPUS. Encontraram doze publicações entre os anos de 2002 e 2009. Não houve estudos na área da Psicologia na pesquisa que realizaram; a concentração foi em organizações estrangeiras com apenas um estudo sobre a aprendizagem e nenhum relacionou crenças com este fenômeno. Os resultados mostram que estudos sobre a gestão do conhecimento no terceiro setor ainda são escassos e carentes de publicação empírica nacional.

Corroborando os estudos de Antonello e Godoy (2009) e Becker, Santos e Jappur (2009), menciona-se a pesquisa de Silva (2011). A autora revisou a literatura nacional e estrangeira sobre a cultura de aprendizagem nas organizações. Entende-se como cultura de aprendizagem aquela orientada para facilitar a capacidade de aprender das pessoas. Foi feito um levantamento por meio do portal de periódicos científicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal - CAPES para a consulta a bases estrangeiras e verificaram-se bases científicas, dentre elas *SAGE Journals Online*, *Oxford Journals*, *Emerald* e *SpringerLink* do período de 2002 a 2010. As demais bases de pesquisa não são mencionadas no artigo. Encontraram-se dez artigos, com foco nas relações entre cultura de aprendizagem e comprometimento, motivação para transferência do aprendido, satisfação no trabalho e desempenho, e os demais tinham o objetivo de buscar a validação de instrumentos. Destes, em nenhum estudo foi identificada natureza puramente qualitativa para coleta e interpretação dos dados. Sete foram realizados no setor privado, dois no público e apenas um no terceiro setor. Das pesquisas nacionais verificaram-se periódicos de Administração e Psicologia adotando como critérios a indexação e avaliação satisfatória no sistema *Qualis* da CAPES. Dentre as bases consultadas e citadas no artigo estão a Revista Brasileira de Administração Pública - RAP, Revista de Administração de Empresas - RAE, Revista de Administração Mackenzie - RAM, Psicologia: Teoria e Pesquisa, Revista de Psicologia e Organizações e Trabalho - rPOT. Identificaram-se dois estudos empíricos sobre o tema, o que fez a autora

adicionar em sua pesquisa mais três teses ou dissertações. O foco de quatro das pesquisas foi em validação ou aplicação de escalas, e apenas uma destas teve natureza qualitativa para identificar características do ambiente organizacional facilitadoras da aprendizagem. Todos os estudos foram realizados em organizações privadas ou públicas. Para Silva (2011, p. 56), “a pequena produção nacional em cultura de aprendizagem em organizações por si só significa uma lacuna de pesquisa”. Diante do exposto, verifica-se que carecem estudos sobre a cultura de aprendizagem em organizações do terceiro setor e em especial que apresentem características qualitativas. É importante a aplicação de instrumentos de coleta de dados construídos por meio de outras categorias de análise e não somente baseados em escalas. A realização de estudos sobre o terceiro setor com caráter qualitativo em relação à aprendizagem nas organizações sob o enfoque da Psicologia Organizacional e do Trabalho pode avançar as pesquisas na área e demonstrar demais lacunas que demandam maior conhecimento científico.

Um estudo sobre crenças de um grupo fundador e a construção de estruturas de ação à aprendizagem em uma organização do terceiro setor pode ser relevante para a área da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Borges-Andrade e Pagotto (2010, p. 46) estudaram quatorze periódicos nacionais³ da área de Administração e Psicologia dos anos de 1996 a 2009 a fim de identificar a produção acadêmica na área de Psicologia das Organizações e do Trabalho. Demonstraram que os estudos em geral contemplam o setor público e privado e o “terceiro setor ficou bastante prejudicado, no que tange à possibilidade de ser investigado e, conseqüentemente, de poder incorporar conhecimento às suas práticas”. Sugerem pesquisas científicas na área por meio de estudos descritivos que clarifiquem os fenômenos que ocorrem neste segmento.

Para a realização da presente pesquisa, fez-se a incursão em bases de dados tais como o *scholar google*, Portal Periódicos Capes e Portal Domínio Público de 2010 a 2013. Estas bases permitem uma ampla

³ RAC, rPOT, RAUSP, RAP, O&S, RAE, Psicologia: Teoria e Pesquisa, Psicologia em Estudo, Psicologia: ciência e Profissão, Estudos Psic. (PUCCAMP), Estudos Psic. (UFRN), Psico. USF, Psicologia: Reflexão e Crítica, PSICO-PUCRS.

busca de publicações nas mais diversas áreas do conhecimento e direcionam para revistas científicas e banco de teses e dissertações. Buscaram-se nas ferramentas de pesquisas palavras-chave para este estudo, como “terceiro setor”, “ONG”, “cultura”, “aprendizagem”, “aprendizagem organizacional”, “crenças”, “crenças sobre a natureza humana”, “*non profit organizations*”, “*third sector*”, “*learning*”, “*organizational learning*”, “*organizational culture*”, “*beliefs*” e “*human nature beliefs*”. Os resultados desta busca corroboraram as afirmações de autores⁴ de que há pouco conhecimento disponível em relação ao terceiro setor comparado ao âmbito público e privado. Encontraram-se alguns estudos relacionados à cultura e aprendizagem nas OTS, em especial na área de Administração e Engenharia e em menor frequência na área da Psicologia. Não foram encontrados na pesquisa realizada estudos relativos às crenças sobre a natureza humana no terceiro setor. As pesquisas acessadas e consideradas relevantes para este trabalho são elucidadas em seção posterior desta tese, que trata da revisão de literatura deste estudo.

Visto o exposto, a literatura que versa sobre o assunto carece ainda de estudos empíricos com base científica sobre o fenômeno da aprendizagem nas organizações e em especial no terceiro setor e na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Pesquisas nas organizações referentes às crenças sobre a natureza humana e à repercussão na aprendizagem organizacional podem se tornar um fator diferencial em uma era do conhecimento em que o mercado é caracterizado de forma competitiva e com mudanças constantes e velozes. As demandas crescentes por qualidade dos produtos e serviços ofertados exigem cada vez mais pessoas qualificadas, a valorização de suas competências, o compartilhamento de crenças e a criação e manutenção de estruturas que facilitem a aprendizagem das pessoas. Neste sentido, o papel do grupo fundador e as crenças que compartilham podem influenciar nas estratégias que são utilizadas para a alavancagem das aprendizagens das pessoas. Entretanto, será que as crenças que o grupo fundador possui sobre o ser humano e sua natureza têm influência na construção de estruturas de ação para a aprendizagem? Considerando tal questão, o

⁴ Borges-Andrade e Pagotto (2010), Silva (2011), Antonello e Godoy (2009), Becker, Santos e Jappur (2009) e Iizuka e Sano (2008).

problema que norteou a realização desta tese foi: quais são as interfaces existentes entre as crenças sobre natureza humana compartilhadas por um grupo fundador e a construção de estruturas de ação para a aprendizagem em uma organização do terceiro setor?

1.2 OBJETIVOS

Apresentam-se neste subtópico os objetivos geral e específicos do estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as interfaces entre as crenças sobre natureza humana compartilhadas por um grupo fundador e a construção de estruturas de ação para a aprendizagem em uma organização do terceiro setor.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as crenças sobre a natureza humana a partir das percepções de fundadores de uma organização do terceiro setor;
- Checar as crenças sobre a natureza humana de fundadores de uma OTS a partir das percepções de seus trabalhadores;
- Compreender como se caracterizavam as estruturas de ação para a aprendizagem no período de fundação de uma OTS;
- Entender como se apresentam atualmente as estruturas de ação à aprendizagem em uma OTS;
- Investigar em cinco anos de que forma poderão ser configuradas as estruturas de ação à aprendizagem na OTS estudada.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são trazidos conceitos e perspectivas de estudos sobre atitudes e crenças, definições de aprendizagem em diferentes perspectivas teóricas e conceitos e estudos sobre organizações orientadas à aprendizagem. Por fim, discorre-se sobre a construção da realidade social no terceiro setor.

2.1 CONCEITOS E PERSPECTIVAS DE ESTUDOS SOBRE ATITUDES E CRENÇAS

É por meio de avaliações que os indivíduos realizam sobre algum objeto, situação ou pessoa que ocorre a formação das atitudes. Para Pratkanis (1989), as atitudes correspondem a uma avaliação positiva ou negativa sobre um objeto ou pensamento. Ajzen (1989) descreve que são disposições dos indivíduos para agir de forma favorável ou não em relação a uma pessoa, objeto, instituição, evento ou qualquer outro aspecto da realidade. Para Rokeach (1967), correspondem a uma organização de crenças e a predisposição de uma pessoa diante de um objeto ou situação, respondendo de uma maneira preferencial. Cavazza (2008, p. 32) clarifica que a formação das atitudes ocorre na relação direta com um objeto e também por meio da observação e comunicação: “O contato direto com o objeto permite ao indivíduo recolher informações sobre suas características, formar para si crenças e avaliações que confluem em uma atitude”. Esta experiência faz com o sujeito categorize o objeto em classes conhecidas e infira sobre suas especificidades. Outra base de formação das atitudes é quando não há o contato direto com o objeto, mas a observação do comportamento de outros com este objeto. Por fim, quando outras pessoas falam de determinada experiência com um objeto, o indivíduo forma conceitos que influenciam as suas atitudes.

Existem alguns enfoques para uma melhor compreensão das atitudes. Os mais complexos são aqueles que a entendem como uma construção social e consideram a influência do grupo de referência do sujeito. Martín-Baró (1988) esclarece que a atitude não é diretamente observável, é um estado próprio da pessoa, e é possível verificá-la concretamente por meio das manifestações dos indivíduos. O autor

descreve três enfoques para a compreensão deste fenômeno, o da comunicação-aprendizagem, o funcional e o da consistência. No enfoque da comunicação-aprendizagem pressupõe-se que é por meio dos processos de comunicação que ocorre a formação das atitudes. Quando o sujeito confere credibilidade a quem comunica algo, aprende certas atitudes. Isto ocorre pela argumentação e a força que tais argumentos têm em convencer a pessoa, que por sua vez forma suas opiniões. Esta perspectiva também considera os reforços que a pessoa recebe do meio para atuar de uma ou outra maneira. No enfoque funcional propõe-se que as atitudes têm uma função importante para as pessoas, pois consistem em uma estrutura psicológica que materializa os interesses sociais a partir de objetos da realidade do indivíduo. Sob esta perspectiva a atitude apresenta uma função avaliativa, pois a pessoa confere significados a um objeto da realidade. Possui também uma função adaptativa, pois facilita as relações sociais, e por fim é expressiva, pois protege os indivíduos de conflitos internos. O enfoque da consistência depreende que crenças profundas e fortes influenciam os comportamentos de quem as crê. Desta forma, o sujeito busca consistência do meio social, ou seja, busca identificar crenças análogas às suas que lhe forneçam apoio social.

Os enfoques que procuram explicar as atitudes podem ser unidimensionais, multidimensionais ou tridimensionais em relação aos seus componentes. Em um enfoque unidimensional considera-se apenas o componente do afeto à atitude, que é entendida como uma soma de sentimentos. Já no enfoque multidimensional atribuem-se os componentes cognitivos e afetivos às atitudes. O elemento cognitivo consiste nas crenças que a pessoa tem sobre um objeto e para Martín-Baró (1988) este fator é puramente subjetivo. O elemento afetivo é formado por sentimentos positivos ou negativos ao objeto que o sujeito avalia. Na concepção tridimensional as atitudes possuem componentes cognitivos, afetivos e de conação ou resposta. Assim, crenças e sentimentos quanto a alguma pessoa, objeto ou situação levam o indivíduo a apresentar um determinado tipo de resposta. Este último enfoque é mais complexo que os dois anteriores e nele é acrescentado que é por meio dos comportamentos que é possível observar as atitudes de uma pessoa.

As atitudes revelam um vínculo entre o comportamento visível do sujeito e seus esquemas ideo-afetivos que não são observáveis. É uma relação que ocorre entre o sujeito e os objetos do mundo. Para Martín-Baró (1988) o enfoque social possibilita uma melhor compreensão de sua dinâmica. É na relação entre a pessoa e o objeto que o sujeito faz avaliações e expressa um sentimento sobre o que crê deste objeto. Esta relação faz com que as pessoas formem esquemas interpretativos da realidade para definir o mundo, o que o autor denomina de ideo-afetivos. Por vez, é pelos processos de socialização que ocorre a formação destes esquemas. Estes processos para Borges e Albuquerque (2004) são contínuos, acompanham toda a vida das pessoas e ocorrem pela interação com o meio social. Assim, para Martín-Baró (1988) a formação das atitudes depende tanto das expectativas do grupo de que a pessoa participa e de como ela deve agir em determinada situação, e também de suas crenças pessoais. Então, as raízes das atitudes não estão no próprio indivíduo, mas na estrutura social e no grupo a que as pessoas pertencem. Sendo assim, não são somente as atitudes que determinam os comportamentos das pessoas, mas as normas sociais existentes também influenciam os sujeitos e predizem o que ele deve ou não fazer em certo contexto. O que a pessoa crê e sente é muitas vezes secundário frente às normas sociais, à cultura e às estruturas de poder em uma organização, por exemplo.

Cognições são processos psicológicos utilizados pelos indivíduos para conhecer algo e fazem com que atribuam características a algum objeto, pessoa ou situação, interpretando-os. Constituem-se como um dos componentes das atitudes e são compostas por crenças que as pessoas possuem. Ajzen (2005) clarifica que as atitudes envolvem respostas cognitivas, afetivas e de conação. Tal conceito vem ao encontro do enfoque tridimensional que Martín-Baró (1988) depreende. Respostas cognitivas são formadas por pensamentos e percepções sobre algo e expressam as crenças; respostas afetivas compreendem sentimentos a um objeto, indivíduo ou situação; e as respostas de conação são intenções, ações e inclinações em relação a algum aspecto da realidade. Para Bastos (2004, p. 182) cognições são atividades de conhecer que envolvem “a aquisição, a organização e o uso do conhecimento” e concebem “todos os processos cotidianos de raciocínio, julgamentos, afirmações, atribuições e interpretações.”

Nepomuceno (2007) estudou as relações entre valores pessoais e atitudes de empregados de uma organização de grande porte do ramo bancário quanto à venda de produtos bancários. Utilizou uma escala validada e as atitudes foram decompostas nas variáveis cognitivas, afetivas e de conação. No estudo foi evidenciado que o sucesso ou o insucesso das vendas que os bancos realizam têm relação com atitudes negativas ou positivas frente a um produto, além de valores pessoais dos indivíduos e motivações em relação a algo. Verifica-se assim que as atitudes influenciam nos comportamentos de um indivíduo frente a alguma coisa que interprete como positiva ou não.

As crenças possuem componentes afetivos, cognitivos e comportamentais e fazem parte do sistema de atitudes das pessoas. Para Rokeach (1981, p. 92) a crença possui três componentes na “organização de atitude”: o cognitivo, o afetivo e o comportamental. Tais componentes são ratificados por Ajzen (2005) e Matín-Baró (1988) quando descrevem os componentes das atitudes, entretanto, para Rokeach (1981), cada crença possui também os componentes afetivos, cognitivos e comportamentais. O componente cognitivo representa o conhecimento da pessoa e a convicção acerca de qualidades ou veracidade de um objeto. O afetivo é a intensidade da crença e o afeto que provoca no sujeito. O comportamental é o último componente, pois a crença e os afetos levam a uma resposta e a uma ação. A atitude pode ser definida como uma “organização de crenças inter-relacionadas em torno de um objeto comum, com certos aspectos do objeto sendo o foco de atenção para algumas pessoas e outros aspectos para outras pessoas” (ROKEACH, 1981, p. 94). Atitudes possuem características cognitivas e afetivas, pois as crenças também as têm. Predispõem a pessoa a emitir uma resposta preferencial que pode ser favorável ou desfavorável em relação a algo que esta avaliou. São subsistemas de crenças e uma de suas características é o valor que a pessoa confere a algo e que norteiam ideais de conduta. Quando uma crença possui valor para o sujeito é duradoura e preferível em termos de conduta. Assim, quando a pessoa internaliza um valor, a crença pode se tornar consciente ou inconsciente, neste último caso a pessoa a reproduz e toma como verdade absoluta sem reflexão. Ambas servem como um critério para guiar a ação e fazer com que os indivíduos emitam certas atitudes.

Aspectos descritivos, avaliativos e prescritivos fazem parte das crenças dos indivíduos. A crença descritiva ou existencial explica o que a pessoa crê. Diz respeito à existência do sujeito e sua identidade no mundo físico e social e faz com que o sujeito infira sobre o que é verdadeiro ou falso (ROKEACH, 1981). Lazarus e Folkman (1984) entendem que as crenças existenciais permitem que as pessoas criem um sentido para suas vidas, por exemplo, acreditar na existência de Deus ou algo de ordem superior que confirme a existência da pessoa, que a informe o que é ou não verdadeiro e forneça suporte quando necessário. Rokeach (1981) assevera que na crença avaliativa a pessoa avalia o objeto de uma crença como bom ou ruim. Por fim, o aspecto prescritivo ou exortativo implica o que a pessoa acha desejável em termos de comportamento. Pode-se inferir que as crenças descritivas ou existenciais estão relacionadas ao seu componente cognitivo, o aspecto avaliativo apresenta relação aos aspectos afetivos que compõem as atitudes das pessoas e o prescritivo possui relação com os comportamentos que a pessoa poderá apresentar em uma situação a partir do que descreveu e avaliou.

É por meio de observação direta, interação entre as pessoas e por informações provenientes de fontes externas que pode ocorrer a construção das crenças dos indivíduos. Fishbein e Ajzen (1975) clarificam que as crenças se referem à probabilidade de um dado objeto se relacionar com algum atributo, por exemplo, outro objeto, conceito ou objetivo. Sendo assim, as atitudes das pessoas sobre algo são resultantes de suas crenças. Podem ser formadas pela observação, em que a pessoa perceberá por meio dos processos psicológicos básicos da sensação e percepção que um objeto possui certo atributo, o que denominam de crenças descritivas. Estas crenças fazem com que as pessoas produzam inferências sobre um objeto ou uma pessoa e estão diretamente relacionadas às suas características de personalidade e desejos. Quando as crenças descritivas não são questionadas por outras pessoas há uma tendência em sustentá-las com convicção, constituindo verdades absolutas. Há também o emparelhamento entre objeto e atributo via inferência de outras crenças existentes, ou seja, ocorre a utilização de crenças passadas para formar novos conceitos. A formação das crenças denominadas de inferenciais ocorre por meio da interação entre as pessoas e de aspectos que talvez não observem de forma direta,

o que faz os sujeitos inferirem sobre certas características de uma pessoa, objeto ou situação. Por exemplo, um indivíduo que acredita que a aprendizagem promove o desenvolvimento das pessoas e que uma atividade de trabalho proporciona aprendizagens pode entender que o trabalho desenvolve as pessoas por meio da aprendizagem. O oposto também pode ser verdadeiro. Quando uma pessoa acredita que não é preciso aprender e que não é necessária a construção de novas aprendizagens no trabalho pode conceber que não é necessário também o desenvolvimento de competências em uma organização.

Outras crenças caracterizadas como informacionais podem ser formadas a partir de informações provenientes de uma fonte externa, como jornais, revistas, televisão, familiares, amigos, dentre outros. Os indivíduos as testam por meio da opinião de outros e sua revisão é determinada pelos *feedbacks* positivos ou negativos que recebem do meio social. Sendo assim, a natureza do *feedback* faz com que a pessoa reanalise ou não suas crenças. É importante esclarecer que Fishbein e Ajzen (1975) explicitam que é delicada uma divisão delimitada sobre a forma que as crenças são construídas, ou seja, por observação, interação ou informações de uma fonte externa, uma vez que os processos podem ocorrer de forma simultânea no sujeito. Sendo assim, verifica-se que para os autores o indivíduo pode ser considerado um sujeito ativo na construção de suas crenças ao pensar e refletir sobre elas. Oliveira (2009) revela um conceito distinto e argumenta que as crenças são convicções com base na fé e não são passíveis de reflexão por parte do sujeito. Uma crença é íntima, primitiva e independe de pensamentos para existir. O autor em sua afirmação considera que o sujeito é passivo na construção das suas crenças e não pensa sobre elas. Contudo, em que pese fazer esta afirmação, o referido autor não apresenta alguma comprovação empírica que sustente tal afirmação.

Em estudo empírico, Vasconcelos (2007) corrobora o pensamento de Fishbein e Ajzen (1975) de que a formação de crenças ocorre por meio da interação de alguns processos. São evidenciados nos resultados do estudo que é por meio da experiência do indivíduo frente a algo, expectativas existentes e pela da observação da experiência que outras pessoas vivenciaram que ocorre a formação das crenças. Vasconcelos pesquisou os sistemas de treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E em duas organizações e um dos objetivos do estudo consistiu em

revalidar uma escala de crenças sobre o treinamento. Dentre os resultados da pesquisa está que as pessoas procuram cursos que sejam mais adequados às suas necessidades e que tragam benefícios. Tal aspecto mostra a relação existente entre as inferências que o sujeito realiza frente a algo e a formação de crenças, conforme evidenciam Fishbein e Ajzen (1975). Vasconcelos ainda demonstra que a partir de um diagnóstico de crenças existentes nas organizações os gestores poderão promover mudanças para gerar crenças mais significativas e tornar seus processos de trabalho mais eficazes. No estudo foi descrito que a formação das crenças dos participantes ocorreu a partir da observação de colegas que participaram dos processos de TD&E e é possível a aproximação de tal aspecto com o conceito de crenças informacionais descrito por Fishbein e Ajzen (1975). Além disto, as crenças também se constituíram a partir da experiência das pessoas na participação de cursos que frequentaram recentemente, o que tornou as crenças mais favoráveis.

Com o passar do tempo as crenças podem se tornar arraigadas nos indivíduos. Isto ocorre, pois se tornam verdades para as pessoas e, quanto menos questionadas ou quanto mais servirem como uma base para a pessoa lidar com as mais diversas situações, sua modificação pode ser mais dificultosa. Outro fator que também promove uma maior sustentação das crenças pelos indivíduos é o valor positivo ou negativo que as pessoas atribuem a elas, tornando-as mais centrais ou não. Para Alves (1997) as crenças correspondem a perspectivas que as pessoas têm sobre os outros, o ambiente e a vida. Com o tempo podem ser confirmadas ou protestadas e tornarem-se enraizadas, o que dificulta que sejam modificadas. Fishbein e Ajzen (1975) depreendem que durante a vida do indivíduo há a formação de crenças por meio das experiências vividas. Aquelas que persistem são denominadas pelos autores de salientes. Mesmo que as pessoas tenham consigo as mesmas crenças podem apresentar diferentes atitudes, e pessoas com crenças distintas podem ter atitudes semelhantes. Isto porque a formação das atitudes ocorre a partir das crenças salientes dos sujeitos e de avaliações positivas ou negativas em relação a elas. Quando os indivíduos sustentam crenças análogas com forças distintas ou avaliações diferentes quanto a seus atributos, suas atitudes também podem ser diferentes. Este fator ocorre, pois as crenças podem até serem as mesmas nas pessoas,

mas cada um atribui um sentido diferente e um valor distinto a cada crença. Por exemplo, uma crença de que é importante ter progresso funcional em uma organização pode para uma pessoa significar que deve trabalhar sempre além do horário e para outra que é importante apresentar comportamentos de coleguismo no trabalho. Para Rokeach (1981) um dos princípios que norteiam as crenças é o de congruência. Sendo assim, as crenças que os sujeitos mantêm com mais frequência são aquelas congruentes com seu próprio sistema de valores e crenças.

É possível conceituar as crenças como um dos componentes das atitudes que correspondem a avaliações que um indivíduo faz de uma situação, objeto ou pessoa. Em uma perspectiva construcionista social, é por meio das interações que a pessoa tem no ambiente em que está inserida que ocorre a formação das suas crenças. A cada experiência vivenciada pelo indivíduo, ele cria esquemas compostos por ideias e afetos e assim interpreta a realidade. É com tempo que as crenças se tornam arraigadas nos indivíduos e passam a ser verdades absolutas, muitas vezes não passíveis de questionamento. Isto varia conforme a importância que a pessoa confere à sua crença e se são conscientes ou inconscientes para ela. Têm-se então tipos de crenças que apresentam características distintas e variam conforme a centralidade que têm para o sujeito; são demonstradas na subseção a seguir.

2.1.1 Tipos de crenças

As crenças, conforme o grau de importância e valor que as pessoas conferem, podem ser centrais ou periféricas. Para Rokeach (1981, p. 1), as crenças indicam as “inferências feitas por um observador sobre estados de expectativas básicos”. Assim as pessoas possuem crenças relativas ao que é bom, mau, verdadeiro ou falso sobre o mundo que vivem e as constroem desde a infância por meio das suas relações sociais. Nem todas as crenças são de igual valor para os indivíduos e neste sentido podem ser centrais ou periféricas. As crenças centrais são as que resistem às mudanças que ocorrem na vida de uma pessoa e repercutem em suas demais crenças. Formam-se pelo encontro direto com o objeto da crença e não derivam de outras crenças. É possível aproximar tal conceito com o de crenças salientes de Fishbein e Ajzen (1975), que são aquelas que persistem nos sujeitos, não estão sujeitas a

questionamentos e estão no “núcleo mais íntimo do sistema de crenças” (ROKEACH, 1981, p. 5). São as verdades sobre o mundo físico, social e a natureza do eu que são vistos sob uma perspectiva de constância e garantem estabilidade ao indivíduo. Sua manutenção está associada ao consenso social e compartilhamento com outras pessoas. Outras crenças centrais são formadas por meio do encontro do indivíduo com figuras de autoridade quando julga que as informações por elas fornecidas são corretas e adequadas, e assim as compartilha. Já crenças periféricas correspondem a “questões de gosto mais ou menos arbitrárias”, e possuem pouca relação com outras crenças do sujeito (ROKEACH, 1981, p. 9). Sendo assim, as crenças de um indivíduo são mais centrais quanto maior relação tiverem com outras crenças por ele sustentadas e mais difíceis forem de ser modificadas, visto que há compartilhamento com outras pessoas. Já as crenças periféricas são aquelas que não necessitam de um consenso social para sua manutenção. Podem ser facilmente modificadas a partir das relações que o indivíduo estabelece com o meio em que está inserido.

Crenças podem ser conscientes ou inconscientes. Para Rokeach (1981, p. 91), a atitude de uma “organização de crenças, relativamente duradoura, em torno de um objeto ou situação” são quaisquer predisposições simples, conscientes ou inconscientes que interferem nos comportamentos que a pessoa deve apresentar. Para Dillts, Hallbom e Smith (1993), na maioria das vezes as crenças são padrões inconscientes e já fazem parte da vida cotidiana do indivíduo. No âmbito da organização, quando as pessoas compartilham crenças e as utilizam em seu dia-a-dia sem questionamento, tornam-se pressuposições. Para Schein (2004) estas crenças pertencem a um nível inconsciente que faz com que passem a ser tratadas como a única realidade pelas pessoas. Estas acreditam que a natureza realmente funciona de certa forma e passam a sustentar com convicção. Podem dificultar os processos de aprendizagem quando são crenças aversivas à aprendizagem, pois são difíceis de serem reexaminadas. Este tipo de crença gera ansiedade nas pessoas, conferindo o *status* de não confrontáveis e não-debatíveis.

No nível do indivíduo as crenças podem ser centrais ou periféricas e conscientes ou não conscientes. No nível da organização as crenças também são consideradas um elemento da cultura organizacional, pois são formadas pelas pessoas que constroem uma

organização e influenciam sua cultura. No nível de análise da cultura dos valores espousados, Schein (1985) disserta que são os valores e as crenças de um grupo usualmente composto pelos fundadores que expressam as convicções explícitas destes. O aspecto que o autor traz pode ser aproximado com o conceito de crenças conscientes, pois são declarações com um nível de consciência pelas pessoas e podem ser testadas. Já quanto ao aspecto inconsciente das crenças é possível inferir que apresentam relação com o nível da cultura denominado de pressupostos básicos, já que são firmemente sustentadas pelas pessoas que formaram uma organização e na maioria das vezes não passíveis de questionamentos. Na próxima subseção são descritos os aspectos que caracterizam as crenças como um elemento da cultura organizacional.

Nesta tese, considera-se que as crenças são componentes das atitudes. Caracterizam-se como convicções das pessoas sobre o mundo e outros e quanto mais arraigadas e compartilhadas forem as crenças, maior a repercussão no comportamento do indivíduo.

2.1.2 As crenças como elemento da cultura organizacional

A cultura existe em qualquer unidade social que possua uma história compartilhada e sua força dependerá do tempo de existência, da estabilidade dos membros e da intensidade das emoções por meio de experiências vividas. Envolve aprendizagens que as pessoas compartilham. Define-se por um conjunto de “pressupostos básicos compartilhados que foram aprendidos por um grupo para resolver problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos” (SCHEIN, 2004, p. 17). Estes pressupostos são ensinados aos novos membros como uma forma correta de agir e pensar. Para Alves (1997, p. 11), “pressupostos são conjecturas antecipadas ou respostas prévias sobre o que é, o que se faz, o que acontece”. Passam a ser uma solução não questionada para o grupo na resolução de situações diárias.

Uma cultura envolve padrões de comportamentos, crenças e valores, proporcionando categorias pelas quais os sujeitos percebem o mundo e explicam as condições em que vivem. Garrett e Tachizawa (2006) entendem que o grupo de pessoas que forma uma organização é constituído pelos fundadores e ao longo do tempo por seus gestores.

Este grupo cria formas de agir como respostas à interação da organização com o ambiente externo o que cria uma identidade organizacional entre as pessoas que compartilham estas estruturas. Assim, é “possível emergir uma realidade socialmente construída” transformando este grupo social em uma cultura (GARRET; TACHIZAWA, 2006, p. 41). Ao compreender “fatores culturais que configuram os indivíduos e as suas organizações, têm-se meios para compreender importantes diferenças” em seus comportamentos (MORGAN 1996, p. 124). Uma cultura compreende padrões de crenças ou significados que as pessoas compartilham totalmente ou em parte e que influenciam na forma que a organização em sua totalidade enfrenta os desafios externos e situações internas.

Existem três níveis de análise da cultura, o dos artefatos, crenças conscientes e valores esposados, e pressupostos básicos que contêm as crenças inconscientes. Os artefatos para Schein (2004) correspondem a tudo que pode ser visto, ouvido e sentido pelas pessoas. Compreendem arquitetura do ambiente físico, linguagem utilizada, tecnologia utilizada, modos de vestir, histórias e mitos presentes e rituais observáveis. Crenças conscientes e valores esposados em geral são criados por um ou mais fundadores de uma organização e são convicções do que é certo ou errado. São baseadas em fatos ou situações que os fundadores experienciaram ao longo de sua vida e as consideram reais. À medida que as pessoas inseridas neste grupo se convencem de que elas funcionam de forma satisfatória, porque são praticadas ao longo do tempo e as conseqüências experimentadas são positivas para resolver problemas reais, tornam-se compartilhadas, e gradativamente assumem a condição de pressuposições. O nível dos pressupostos básicos é formado a partir do momento em que as soluções para determinados problemas se tornam efetivas de forma constante e são tomadas como verdades absolutas e inquestionáveis. Estes pressupostos são percebidos pelas pessoas como não questionáveis e difíceis de modificação, o que constitui suas crenças inconscientes.

Para conhecer a totalidade da cultura de uma organização é importante conhecer os valores existentes, tanto os esposados quanto as crenças que os fundadores possuem que têm a condição de pressupostos básicos. Rashid e Rahman (2003) estudaram a influência da cultura organizacional nas atitudes das pessoas frente à mudança organizacional

e avaliaram os componentes afetivo, cognitivo e comportamental. Foram entregues questionários a 258 gestores e concluíram que quanto mais aberta é a cultura de uma organização às transformações que ocorrem no ambiente, mais favoráveis são as atitudes das pessoas que nela estão inseridas. Entretanto, cada cultura possui suas especificidades e tal resultado não pode ser generalizado. No entanto, o que se conclui é que a cultura de uma organização pode influenciar nas crenças das pessoas e nos comportamentos que demonstrarão no contexto de trabalho.

Nas organizações, a formação da cultura ocorre a partir do momento em que um fundador tem certos valores, crenças e visões pessoais de como as coisas devem ser. Inicialmente estes aspectos são impostos ao grupo ou a um número de membros que tenham valores e pensamentos semelhantes. Quando as pessoas os mantêm por um longo tempo, a tendência é de que o grupo se torne menos consciente destes valores e crenças e comece a concebê-las como pressuposições inegáveis. Saem do nível da consciência e constituem verdades que não são passíveis de questionamento. Sendo assim, o processo de formação de uma cultura inicia a partir do momento em que uma ou mais pessoas, denominadas de fundadores ou grupo fundador, têm uma nova ideia e trazem mais pessoas consigo que compartilhem da mesma visão e crenças, e assim iniciam a construção de uma organização. Pelo fato de os fundadores terem trazido a ideia inicial para a criação da organização, têm maior influência na forma que os problemas de adaptação externa e integração interna são resolvidos, por possuírem pressupostos básicos da natureza do mundo, das pessoas e dos relacionamentos (SCHEIN, 2004). Para compreender as crenças dos fundadores, também denominados por Schein (1988) de líderes, é importante observar a quais fatores prestam atenção, como medem e controlam, como reagem a crises, que critérios empregam para recompensar, recrutar, selecionar, promover e até demitir as pessoas.

As crenças podem ser consideradas como um dos elementos da cultura organizacional. São as crenças dos indivíduos que formaram uma organização que influenciam na construção da cultura. Diferentes culturas possuem expectativas distintas das pessoas que a compõem quanto ao comportamento que as pessoas devem apresentar e valores desejados. É importante compreender as crenças no contexto

organizacional, pois funcionam como uma base para compreender o sentido que as pessoas atribuem às ações que são desenvolvidas em uma organização e desta forma as crenças e as ações das pessoas estão inter-relacionadas (WEICK, 1995).

Valores como componentes da cultura de uma organização correspondem às crenças que as pessoas que atuam nela possuem em comum e guiam suas ações (DRISKILL; BENTON, 1995). Collins e Porras (2000, p. 77) trazem evidências da influência das crenças dos fundadores na cultura organizacional. Uma delas é o relato do ex-diretor executivo da *Hewlett-Packard* – HP, que afirma: “os nossos princípios básicos permaneceram intactos desde sua concepção por parte de nossos fundadores [...] os valores centrais não mudam”. William R. Hewlett, co-fundador da HP, afirma que ajudou a criar uma empresa que em função de seus valores, práticas e sucesso impactou no modo que outras empresas eram gerenciadas em todo o mundo. Diz ter orgulho de ter deixado uma organização que poderá ser modelo para todos mesmo sem continuar fazendo parte dela. Não houve um planejamento da filosofia de que organização iria adotar, mas “eles simplesmente tinham convicções profundas sobre a maneira como um negócio deveria ser criado e tomaram medidas de modo que fossem preservadas e seguidas” (COLLINS, PORRAS, 2000, p. 118).

Quando as pessoas passam a compartilhar as crenças formam pressupostos básicos que guiam o grupo de pessoas que compõem a organização. Schein (1990) revela que quando as crenças de um fundador são postas em prática os componentes de uma organização irão verificar quais funcionam ou não, e assim criam pressupostos compartilhados por meio de processos de aprendizagem. Os fundadores e os gestores subsequentes com o passar do tempo continuam a sustentar suas visões de como as coisas deveriam funcionar com base em suas próprias experiências e as mantêm caso sejam fortes o suficiente. É por meio de dimensões profundas da natureza da realidade e da verdade, do tempo, espaço, natureza humana, natureza da atividade humana e dos relacionamentos humanos que se dá a formação de pressupostos básicos compartilhados. Estas dimensões são oriundas dos estudos de Kluckhohn e Strodtbeck's em relação às premissas e suposições que os seres humanos possuem sobre a natureza do homem e que por vez orientam as suas ações (KLUCKHOHN, 1965). Os valores que as

pessoas têm em relação ao homem e sua natureza podem ser influenciados por características de uma determinada cultura, construção de um grupo social e diferenças de personalidade. Tem-se então que “modelos específicos de comportamento, na medida em que são influenciados por fatores culturais (e poucos não são assim influenciados) são as expressões concretas que refletem significados ou valores generalizados” (p. 450). Os cinco problemas humanos revelados nos estudos de Kluckhohn e Strodtbeck’s são:

- Quais predisposições são inatas ao homem? Procura-se saber se a natureza humana básica é má, nem boa ou má, ou boa. Para cada uma destas predisposições é necessário identificar se estas características são percebidas como mutáveis ou imutáveis nas pessoas;
- Quais são as relações do homem com a natureza? Deve-se identificar se o homem é subjugado pela natureza, se o homem está na natureza ou se a domina? Tais relações podem variar conforme uma cultura específica, em que o homem percebe que nada pode fazer, pois está subjugado a ela, ou há um equilíbrio harmonioso entre homem e natureza, ou o homem controla e domina a natureza, pois está acima desta;
- Qual é a relação de tempo significativa? Os tempos são o passado, presente ou futuro. Cada cultura está em um tempo presente e difere no sentido de conferir maior ênfase ao passado e a atenção que é despendida ao futuro;
- Qual é tipo de personalidade avaliada? As personalidades são ser, ser-em-devir e fazer. O ser seria um aspecto da personalidade que liberta o sujeito e é atrelado aos impulsos e desejos existentes. O ser-em-devir é quando o indivíduo possui um componente da personalidade que busca a mediação das coisas por meio de um processo de desenvolvimento. Por fim o fazer implica em um estilo ativo e demanda ações que gerem realização no indivíduo desde que estejam relacionadas com os padrões de comportamento criados em uma determinada sociedade;
- Qual é a modalidade que predomina na relação do homem com outros homens? As modalidades podem ser lineares, colaterais ou individualísticas. As lineares implicam a continuidade e sucessões posicionais de geração para geração, em geral vinculadas ao parentesco. Na modalidade colateral, consideram-se as relações do indivíduo em um

grupo e a ênfase é nas relações laterais entre os membros deste. E na individualística o que se preza é a autonomia do próprio sujeito.

A partir dos problemas humanos e suas características, Schein (1985) propõe dimensões que permitem analisar os pressupostos básicos de uma cultura. O autor descreve que os problemas humanos foram utilizados apenas em parte para a construção de sua teoria, pois suas observações e experiências permitiram ampliar os pressupostos básicos existentes em uma cultura. Para Schein (2004), a natureza da verdade e da realidade corresponde a pressupostos que as pessoas compartilham sobre o que é ou não real. Na natureza do tempo define-se como o tempo deve ser conceituado, medido e o seu grau de importância. Na natureza do espaço delimitam-se a organização do espaço e os graus de intimidade e privacidade em relação às pessoas. Sobre a natureza humana o indivíduo define quais atributos são intrínsecos às pessoas e as crenças mantidas que indicam se o ser humano é por natureza bom, mau ou varia em relação a estas duas características. O que o indivíduo deve fazer em relação ao ambiente e se é passivo ou ativo a ele é descrito por meio da natureza da atividade humana. Na natureza dos relacionamentos delimita-se a forma correta de interagir com os outros, que vai da cooperação à competitividade, da estruturação de relações de poder ao consenso e carisma. É sobre as crenças referentes à natureza humana, fenômeno de estudo desta tese, que a próxima subseção trata, procurando clarificar as características que a definem.

2.1.2.1 Crenças referentes à natureza humana

Os indivíduos formam crenças sobre a natureza humana que influenciam nas suas interações sociais. Ao considerar o ser humano como um ser cultural pode-se inferir que estas crenças têm influência da cultura e do meio social em que a pessoa vive. Wrightsman (1991) revela que a natureza humana é um conceito que justifica o próprio comportamento dos indivíduos e o de outros. Uma vez que ocorre a formação de atitudes sobre o ser humano, estas influenciam no convívio do indivíduo com outras pessoas. Para Spiro (2003), o ser humano possui uma determinação cultural e sendo assim sua natureza humana é maleável ou plástica. A cultura é que influencia a constituição

psicológica dos indivíduos por meio de sua internalização. Schein (2004) conclui que o ser humano não é apenas uma propriedade física, mas uma construção cultural. Sua natureza varia conforme passa por etapas de amadurecimento ao longo da vida e também mudanças no meio social que mostram novas possibilidades de agir ao indivíduo. Burrell e Morgan (1982) revelam que existem suposições explícitas ou implícitas sobre a natureza do mundo social e o modo que deve ser pesquisado. Estas suposições são ontológicas, epistemológicas e a respeito da natureza humana. A suposição ontológica contém características que dizem respeito à essência do objeto de pesquisa, por exemplo, se a realidade é objetiva ou subjetiva. As suposições epistemológicas são referentes aos fundamentos do conhecimento, por exemplo, se o conhecimento é algo que pode ser adquirido com ou sem vivência. Nas suposições sobre a natureza humana compreende-se a relação entre os seres humanos e o ambiente. A visão seria de que o homem reage mecanicamente aos fatores externos em uma perspectiva determinista às situações do mundo ou que ele cria seu meio, o que os autores denominam de voluntarismo, ou seja, um homem que é autônomo e tem suas próprias vontades.

A natureza do ser humano é alicerçada no social, o que faz com que se diferencie dos demais. Martín-Baró (1988) revela que não é possível compreender o ser humano sem entender suas raízes sociais, ou seja, sua relação com outras pessoas e grupos, e por isto sua natureza é social. O autor revela que alguns teóricos concluem que o caráter social do ser humano está amparado pelas características genéticas dos sujeitos. Outros teóricos julgam que este suporte vem das circunstâncias externas a ele, ou seja, o contexto que está inserido. Diante destas duas perspectivas de compreensão do ser humano, uma que o considera com aspectos herdados e a outra de que ele se estrutura diante de respostas emitidas por estímulos externos, há a concepção do ser humano como uma construção histórica. Nesta concepção consideram-se as particularidades do indivíduo diante das mais diversas situações e dos processos sociais que vivenciou. Para esta última perspectiva cada pessoa possui uma identidade que a diferencia dos demais e um vínculo social de referência que faz com que se sinta humana, e assim a identidade da pessoa depende da identidade que o grupo social a proporciona.

Uma compreensão ampla da natureza humana deve contemplar aspectos biológicos e culturais dos indivíduos. Para Withe (1949), não se deve compreender o homem somente por meio de glândulas, nervos, músculos e processos sensoriais, mas também a partir da cultura de que ele faz parte. A experiência psicológica individual de um sujeito faz parte de um fenômeno social que é a cultura. Cultura pode ser entendida como uma organização de fenômenos, formas de comportamento, crenças, valores e sentimentos que são transmitidos às pessoas que dela fazem parte. Uma das formas de interpretar o comportamento humano nas culturas é por meio do construto da natureza humana. Existem concepções que consideram que os comportamentos dos seres humanos são inatos e outras que entendem que o aspecto biológico do ser humano é mediado pela cultura. Uma compreensão mais complexa seria a de que o homem não é passivo e incorpora uma determinada cultura, mas a interpreta e pensa, age e reage a ela.

Uma das crenças sobre a natureza humana é alicerçada no pressuposto de que as pessoas por natureza são preguiçosas e não possuem objetivos. Segundo os pressupostos da Teoria X que McGregor (1960) demonstra, é inerente ao ser humano não gostar de trabalhar e sempre que puder o indivíduo irá evitá-lo. A visão é de que as pessoas necessitam ser coagidas, controladas e direcionadas por meio de punição para que atinjam os objetivos da organização. Neste sentido recompensas ao indivíduo não teriam um efeito direto na sua produtividade, somente a punição. O único fator que poderia fazer com que as pessoas se motivassem para o trabalho é o salário que recebiam. Há a crença de que o ser humano prefere ser direcionado, possui pouca ambição e sua única necessidade é a de segurança. É importante enfatizar que o desenvolvimento desta teoria ocorreu em um período nos anos 60 em que os pressupostos dos gestores nas indústrias americanas eram norteados em sua maioria por esta visão do trabalhador. As teorias de McGregor foram postuladas com base nos conceitos de Argyris. E para Argyris (1969, p. 122) a visão gerencial era de que a culpa dos mais diversos problemas que ocorriam nas organizações eram dos empregados, pois eram indolentes, desinteressados, apáticos e geravam erros e desperdícios. Eram vistos como desleais e desinteressados “por causa de sua natureza humana”. Sabanci (2008) descreve que um líder que tenha como pressuposto a Teoria X cria organizações amparadas em

profecias autorrealizáveis, ou seja, treina seus empregados a serem preguiçosos e pouco ambiciosos e posteriormente atribui tais características à natureza humana.

Outra crença sobre a natureza humana é a de que as pessoas gostam de trabalhar, mas necessitam de condições laborais favoráveis que as satisfaçam. Neste sentido, postula-se na Teoria Y que é natural ao ser humano gostar do trabalho. No entanto, tal relação entre trabalho e homem dependerá das condições de controle e punição do ambiente. O homem possui autodireção e autocontrole no trabalho, mas necessita de recompensas e de um ambiente favorável para aprender. Por meio desta teoria há a concepção de que o ser humano cresce e se desenvolve além de almejar crescimento na organização. O princípio da integração está relacionado com esta teoria, ou seja, o indivíduo deve ser integrado ao trabalho por meio de sua participação ativa nas decisões que afetam sua carreira (McGREGOR, 1960). Neste sentido Argyris (1969, p. 71) revela que “o êxito psicológico é atingido quando o indivíduo está apto a definir seus próprios objetivos, em relação a suas necessidades interiores e a medir a extensão dos obstáculos” que devem ser superados para se alcançar aqueles objetivos. A visão é de que o controle exercido pelos gestores das organizações pode limitar o potencial das pessoas e gerar imaturidade por parte dos empregados.

Em um estudo desenvolvido mostraram-se as relações entre pressupostos da natureza humana de 25 trabalhadores de uma organização laboratorial e o poder agir para a mobilização de suas competências profissionais. A pesquisa desenvolvida por Brand (2007) baseou-se em Schein (2004) para a elaboração das entrevistas. O intuito era o de identificar aspectos gerais da cultura organizacional a partir das variáveis: missão, visão, valores, objetivos, relacionamentos, punições, recompensas, reconhecimento, rotatividade, atrasos ao trabalho, absenteísmo, cooperação e pontos fortes e fracos da cultura. Também verificou, por meio de conceitos de Wrightsman citado por Schein (1985), se as pessoas são compreendidas como boas ou más, preguiçosas ou ativas, leais ou desleais, altruístas ou egoístas, honestas ou desonestas, comprometidas ou descomprometidas e independentes ou dependentes. A autora revelou que a Teoria Y de McGregor sustenta a visão sobre o ser humano na organização orientando as ações dos gestores e dos empregados. Isto faz com que as pessoas mobilizem suas

competências. Não há a percepção de punição por algum tipo de comportamento por parte dos sujeitos de pesquisa, há flexibilidade em relação aos horários de trabalho e preocupação com o desenvolvimento das pessoas por parte dos gestores. As pessoas são vistas como leais, honestas e comprometidas. O estudo evidencia que as crenças sobre a natureza humana influenciam nos comportamentos das pessoas nas organizações. Para tanto compreender estas crenças parece ser fundamental a fim de melhor entender as características da cultura organizacional. Não fica claro no estudo em qual conceito de Schein (1985) estão amparadas as variáveis do estudo, pois em alguns momentos da pesquisa o foco não é conferido somente aos pressupostos da natureza humana, mas a outros aspectos da cultura organizacional. Também não foi estudado o papel dos fundadores na construção da cultura e na disseminação dos pressupostos sobre a natureza humana existentes.

Existem hipóteses gerenciais sobre a natureza humana que correspondem às suposições ou crenças que se tem sobre as pessoas. Em geral estas suposições são baseadas nas experiências passadas dos indivíduos, nas normas da cultura que fazem parte e no que os outros os ensinaram sobre o que devem esperar das pessoas (SCHEIN, 1982). Schein delimita um construto denominado de hipóteses que podem ser observadas por meio do comportamento de gestores nas organizações, são elas: racionais-econômicas, sociais e da autorrealização. Nas hipóteses racionais-econômicas há a crença por parte do indivíduo de que o homem busca exclusivamente o atendimento de suas necessidades pessoais. Assim, acredita-se que as pessoas são motivadas por questões financeiras, apresentam sentimentos irracionais e são passivas, podendo ser controladas pela organização. Tal hipótese vem ao encontro dos pressupostos da Teoria X. A hipótese social foi resultado dos estudos de *Hawthorne* desenvolvidos por Elton Mayo, ao mostrar que no trabalho há uma necessidade de o indivíduo ser aceito e estimado pelas pessoas. Estes estudos foram desenvolvidos na década de 20 com o objetivo de determinar o efeito das condições de trabalho como a jornada laboral, iluminação, pausas de repouso e outros “aspectos do ambiente não-humano” da organização (SCHEIN, 1982, p. 45). O que se verificou é que existiam diversos motivos que melhoravam a produtividade no trabalho, como a relação entre líderes e liderados, respeito às normas

criadas pelo grupo e a rede de relacionamentos. Por fim, a partir do construto intitulado de hipótese da autorrealização, há a consideração de que os trabalhadores eram frustrados em relação ao trabalho por não fazerem uso de suas capacidades de modo ativo. Foi uma evolução da hipótese anterior e é sustentada na Teoria Y de McGregor (1960). Assim, o objetivo não é que o gestor seja cortês com seus empregados, conforme a hipótese social, mas que torne o trabalho mais estimulante e significativo para as pessoas. Para tanto é importante que os indivíduos estejam envolvidos nas decisões de uma organização, devem ter autonomia, e para atingir a autorrealização é preciso que utilizem ao máximo suas capacidades.

Existe relação direta entre as hipóteses gerenciais sobre a natureza humana e os conceitos pertinentes às Teorias X e Y de McGregor. No entanto, para Schein (1982) há necessidade de delimitar hipóteses mais complexas sobre a natureza humana que passem de um modelo idealista para um realista sobre as pessoas. Nas hipóteses anteriores não são considerados o conceito de desenvolvimento humano, a complexidade dos relacionamentos interpessoais e as mudanças que ocorrem na vida dos indivíduos por meio de socialização. Assim, é importante compreender como a pessoa se torna humana com base em seus processos de socialização primária e secundária. É preciso identificar qual autoconceito formou a partir destas relações, que carreira decidiu seguir e o que lhe fornece satisfação no trabalho. Uma hipótese mais complexa sobre o ser humano considera que cada um possui as suas próprias necessidades a partir de suas vivências e do momento em que se encontra. O importante é que os gestores adotem uma postura científica sobre o comportamento humano no sentido de pesquisar e diagnosticar quais são as necessidades das pessoas, já que o desempenho dos indivíduos pode ser influenciado por vários fatores. Pode-se mencionar dentre os fatores que influenciam o comportamento das pessoas as suas próprias capacidades, natureza da situação de trabalho, instrumentos e materiais disponíveis, natureza da tarefa em si e forma que são geridos. O enfoque não deve ser limitado às motivações dos indivíduos ou às condições de trabalho a ele oferecidas. É preciso compreender que “a relação entre indivíduo e organização é interativa, desenvolvendo-se através de influência mútua e das trocas mútuas” (SCHEIN, 1982, p. 78).

As hipóteses gerenciais sobre a natureza humana constituem uma primeira postulação de Schein sobre as crenças de gestores sobre os comportamentos dos indivíduos. Posteriormente o autor traz um modelo analítico mais complexo a fim de identificar as dimensões referentes às crenças sobre a natureza da natureza humana. Utiliza-se o termo natureza da natureza humana uma vez que esta é naturalizada por meio de um processo de construção social. Neste modelo analítico, Schein (1985) revela que é preciso analisar nas organizações aspectos relacionados às políticas e práticas organizacionais empregadas e concepções que as pessoas possuem sobre o ser humano. O autor descreve duas dimensões essenciais para análise deste fenômeno, a natureza básica humana e a mutabilidade. Sobre a natureza básica humana é importante compreender se as pessoas percebem que os seres humanos são basicamente maus, preguiçosos e desorganizados; se os seres humanos são basicamente bons, generosos, comprometidos e gostam de trabalhos complexos; ou os seres humanos são basicamente neutros e variam quanto à capacidade de serem bons ou maus. Quanto à mutabilidade é importante identificar se os pressupostos existentes são de que há uma determinação dos seres humanos em seu nascimento, ou seja, serem maus é inato à sua natureza e devem aceitar tal condição, ou se os seres humanos são mutáveis e puros. O autor indica um método analítico apresentado a seguir, composto por seis variáveis que auxiliam a identificar os pressupostos sobre a natureza da natureza humana:

- a. Identificar heróis e vilões organizacionais, pessoas que os outros consideram de sucesso ou que falharam e comparar as histórias que os indivíduos contam destas pessoas que compõem uma organização. É essencial identificar os pontos de vista em relação à natureza humana destas pessoas;
- b. Analisar as práticas de recrutamento, seleção e os critérios para a promoção de pessoas;
- c. Analisar os critérios apreciados de performance no trabalho, ou seja, comportamentos considerados ou não de valor;
- d. Analisar as recompensas praticadas e o sistema de controle de pessoas que evidenciem se as pessoas são ou não confiáveis;
- e. Identificar pressupostos centrais em relação aos aspectos anteriormente mencionados;

f. Checar se pressupostos básicos identificados correspondem aos comportamentos que as pessoas têm nas organizações.

Em um estudo empírico realizado sobre as crenças referentes à natureza humana, foi demonstrada a importância da identificação da checagem dos pressupostos básicos, descrita por Schein (1985). Garghetti (2010) estudou as crenças declaradas por gestores sobre a natureza humana e as percepções dos geridos sobre os comportamentos gerenciais. Pesquisou qualitativamente uma indústria de embalagens plásticas e entrevistou oito funcionários em cargo de gestão e dezenove geridos. A autora construiu o roteiro de entrevista com base em Schein (2007) e McGregor (1960) em relação às crenças sobre a natureza humana, visando identificar: nível de autonomia e independência; origem dos comportamentos das pessoas; locus de controle, ou seja, crença de que os comportamentos das pessoas são determinados por opiniões e convicções pessoais; nível de interferência das emoções e sentimentos das pessoas no desempenho; capacidade de controlar emoções e sentimentos; crença de que as pessoas são capazes ou não de racionalidade, autodomínio e autocontrole; comportamentos ideais dos gestores diante dos pensamentos e sentimentos dos geridos; forma ideal de se comportar diante dos pensamentos e sentimentos dos geridos; características ideais das pessoas que assumem a responsabilidade de dirigir as demais pessoas; crenças declaradas pelos gestores sobre que características devem ter as pessoas que dirigem outras pessoas; forma ideal de exercício de poder; crenças declaradas pelos gestores sobre a maneira ideal de exercer poder perante os geridos; fatores que mais motivam as pessoas no trabalho; crenças declaradas pelos gestores sobre os fatores que mais incentivam as pessoas no trabalho; existência ou inexistência de aversão inerente das pessoas ao trabalho; nível ideal de pressão sobre as pessoas; necessidade de controlar/monitorar as pessoas ou a possibilidade de dar total liberdade para que desenvolvam seu potencial; possibilidade ou impossibilidade de compatibilizar os objetivos das pessoas aos objetivos organizacionais; preferência das pessoas em comandar ou serem comandadas; preferência das pessoas em evitar ou não assumir responsabilidade e natureza do envolvimento das pessoas com o trabalho.

Embora afirme utilizar o modelo analítico proposto por Schein (1997) para estudar as crenças sobre a natureza humana, a autora não o utiliza, mas decompõe as crenças provavelmente em categorias pautadas nas Teorias X e Y de McGregor (1992) e relatos de Schein sobre as referidas crenças. Um dos aspectos fundamentais no estudo é o fato de identificar as percepções de gestores e geridos. Schein (1985) propõe tal checagem a fim de garantir maior consistência no estudo das crenças sobre a natureza humana. Em alguns dos fatores estudados por Garghetti (2010), verificou-se incoerência entre o que o gestor diz acreditar e o que efetivamente faz, segundo as percepções dos geridos. Foi verificado que tal fator vai de encontro aos valores organizacionais professados, de confiabilidade e transparência nas ações, além da construção de relações de respeito. Alguns gestores foram descritos como instáveis sob o ponto de vista emocional, mas não se percebem desta forma. Entretanto, as crenças professadas e percebidas pelos gestores e geridos aproximam-se da Teoria Y de Mc Gregor (1960), embora alguns gestores apresentem comportamentos alinhados ao que se conceitua na Teoria X. A autora sugere estudos de crenças declaradas sobre a natureza humana em outros tipos de organização e que se realizem relações entre elas e aspectos da cultura organizacional.

É importante identificar os pressupostos sobre a natureza humana das pessoas nas organizações, para entender se são um entrave ao desenvolvimento dos indivíduos ou facilitadores de processos de aprendizagem. Para Al-Ghamdi (1990, p. 48) é necessário que as organizações articulem seus pressupostos sobre a natureza humana. Caso estas crenças sejam impróprias, dificuldades organizacionais e problemas sociais podem emergir. A lógica implica em perceber as pessoas como orientadas para o futuro e com uma visão a ser alcançada. Seres humanos devem ser percebidos como adaptativos e com a capacidade de aprender uma “segunda natureza humana”. Assim, pode ser central entender as crenças sobre a natureza humana de um grupo fundador para melhor análise de aspectos da cultura de uma organização e das ações direcionadas à aprendizagem.

2.1.2.2 Crenças do grupo fundador sobre a natureza humana

Nas organizações os pressupostos básicos sobre a natureza humana são percebidos no modo que os gestores se comportam em relação aos trabalhadores. As práticas gerenciais de controle e incentivos para Schein (2004) evidenciam as crenças sobre a natureza humana. Caso os líderes não as compartilhem podem gerar práticas de trabalho confusas e inconsistentes. Estas crenças iniciais são formadas pelos fundadores com base em suas crenças pessoais. Schein (1988) revela que as crenças do fundador influenciam nas estratégias de gestão que consideram ser corretas sem questionamento de outras pessoas que comporão a organização. Senge (1997) descreve que as crenças das pessoas que estão em posição de liderança nas organizações influenciam os comportamentos dos empregados por meio de expectativas que neles depositam. Alguns presumem que as pessoas por natureza não têm motivação para agir e assim interferem em seu trabalho por acreditarem que é necessário.

Há relação entre as crenças sobre a natureza humana de um grupo fundador e a predisposição de uma organização ser ou não orientada para a aprendizagem. Para Schein (2004), líderes que fomentam a aprendizagem devem acreditar nas pessoas e pressupor que sua natureza humana é basicamente boa e maleável. O autor descreve os termos líder e grupo fundador como análogos. É fundamental acreditar que os seres humanos são capazes de aprender, mas para tal necessitam de recursos disponíveis e segurança psicológica. Quando há a crença por parte de um grupo fundador de que a natureza humana é preguiçosa e passiva e que as pessoas não têm consideração pela organização, profecias autorrealizáveis são formadas, ou seja, algo predito conduz as ações das pessoas. Assim, os líderes tratam os empregados como preguiçosos e posteriormente atribuem tais aspectos à sua natureza e não aos seus próprios comportamentos na posição de poder ocupada. Este tipo de crença pode até não afetar a sobrevivência de organizações que estão em um ambiente estável e pouco complexo. No entanto, quanto maior a instabilidade, a incerteza, as mudanças tecnológicas e da sociedade, menor a probabilidade de sobrevivência destas organizações. Para a construção de uma cultura de aprendizagem, os líderes precisam perceber as pessoas em contínua relação com o ambiente a que

pertencem e colocá-las no papel tanto de aprendizes quanto com o poder de resolver problemas de modo proativo. Este tipo de cultura possui “um gene de aprendizagem” e as pessoas devem compartilhar pressupostos de que a aprendizagem necessita investimento constante. *Feedbacks* que façam as pessoas refletirem, analisarem e assimilarem as implicações de suas ações são importantes nesta cultura (SCHEIN, 2004, p. 395).

Os fundadores imprimem a sua visão de mundo e conseqüentemente as suas crenças quanto aos comportamentos que as pessoas devem apresentar na organização. Silva e Fonseca (2010) estudaram uma organização familiar do ramo metalomecânico fundada em 1960 com o objetivo de identificar o arranjo da estrutura organizacional da empresa. Utilizaram análise documental e entrevista semiestruturada com os presidentes e gestores da organização. Dois irmãos fundaram o empreendimento na década de 60, iniciando com atividades de produção de peças eletrônicas e após algum tempo passaram a fabricar peças para automóveis. Na década de 80 modernizaram as máquinas e equipamentos e voltaram suas atividades para a exportação e diversificação de produtos. A organização possui 500 empregados, sendo considerada de médio porte. Os fundadores ainda permanecem no comando da organização e os cargos de gestão são ocupados por outros familiares. Têm origem humilde e baixa escolaridade. Procuraram transmitir aos empregados ideias e valores conservadores de trabalho como sinônimo de algo árduo, esforço e dedicação. Era possível observar na organização uma estrutura caracterizada pela informalidade das práticas de gestão e elevado grau de centralização. As relações com os trabalhadores eram baseadas em regras e procedimentos personalizados. Neste caso, evidenciou-se que as crenças do grupo fundador influenciam na forma que gerenciam as pessoas. A crença dos fundadores de que o trabalho é algo árduo que necessita de esforços para sua realização, e sendo, faz com que confirmem pouca autonomia para os trabalhadores no processo decisório. Julgam necessária a centralização dos processos e maior controle sobre as ações dos empregados.

As crenças que os fundadores sustentam sobre as pessoas podem facilitar ou dificultar que a aprendizagem dos indivíduos seja compartilhada no contexto organizacional. Quanto maior a centralidade

das crenças de que as pessoas não gostam de trabalhar, de que é necessário controle sobre elas já que não possuem a capacidade de resolver problemas, mais empecilhos poderão ser gerados para um processo de aprendizagem contínua. Cabem estudos empíricos que possam evidenciar as interfaces entre as crenças e a construção de processos que facilitem a aprendizagem das pessoas na organização. Para isto, compreender as definições existentes sobre a aprendizagem em diferentes perspectivas teóricas parece ser fundamental para uma discussão mais aprofundada deste fenômeno.

2.2 DEFINIÇÕES DE APRENDIZAGEM EM DIFERENTES PERSPECTIVAS TEÓRICAS

A aprendizagem é um processo psicológico que ocorre no nível individual. Envolve os processos de aquisição, retenção, transferência e generalização das capacidades adquiridas por cada pessoa. Zanelli e Silva (2008) descrevem que primeiramente a aprendizagem abrange a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes. Ocorre por meio dos processos de socialização e interações formais e informais em diversos contextos, o que faz o indivíduo transferir o que aprendeu para outras situações vivenciadas. Abbad e Borges-Andrade (2004, p. 239) dissertam sobre a retenção da aprendizagem ou manutenção em longo prazo. Ela corresponde à quantidade de tempo em que comportamentos e habilidades que o sujeito aprendeu persistem. Já sua transferência tem lugar quando a mudança do indivíduo “ocorre em atividades não equivalentes às anteriores ou é verificada em situações distintas daquelas em que ocorreu a aquisição”. A aprendizagem pode ser lateral, quando o sujeito exibe desempenhos semelhantes aos que aprendeu em situações com o mesmo grau de complexidade, ou vertical, quando as situações são mais complexas que as aprendizagens que originalmente obteve. Por fim, a generalização corresponde ao grau em que a pessoa transfere conhecimentos, habilidades e comportamentos que aprendeu e as mantém em outras situações que não as originais.

O fenômeno da aprendizagem apresenta diversas concepções conforme as teorias que definem este processo. Para Pantoja e Borges-Andrade (2004) e Abbad e Borges-Andrade (2004), este processo faz referência às mudanças que ocorrem nos sujeitos e não são resultantes

de um processo de maturação, ou seja, associadas às diferentes fases da vida. Em geral estas mudanças perduram ao longo do tempo e ocorrem pelas experiências que os sujeitos vivenciaram. Fleury e Oliveira Junior (2002, p. 134) definem aprendizagem como “um processo de mudança provocado por estímulos diversos e mediado por emoções que podem ou não produzir mudanças no comportamento da pessoa”. De acordo com a teoria behaviorista, a ênfase é na mudança duradoura de comportamento, excluindo processos mentais “controlados pelo próprio indivíduo” (PANTOJA, BORGES-ANDRADE, 2004, p. 122). O foco é no comportamento que pode ser mensurado e é passível de observação (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2002, DIDIER; LUCENA, 2008). Abbad e Borges-Andrade (2004) descrevem que sob este enfoque teórico a ênfase é na mudança de comportamento que ocorre na interação do indivíduo com o ambiente. Sob a perspectiva cognitivista, Abbad e Borges-Andrade (2004) conceituam que a aprendizagem ocorre também na interação; assim como na teoria anterior, a diferença é que resulta em processos mentais. Para Pantoja e Borges-Andrade (2004), na teoria cognitivista considera-se a interação do sujeito com o ambiente para a modificação de seu comportamento. Este processo é mediado por processos mentais como memória, linguagem, inteligência, pensamento, dentre outros. Fleury e Oliveira Junior (2004) complementam que esta perspectiva teórica considera aspectos subjetivos neste processo, como crenças e percepções que influenciam na apreensão da realidade pelas pessoas. Didier e Lucena (2008, p. 132) concluem que “os cognitivistas acreditam que o homem não é um ser passivo, mas que organiza os eventos e procura lhes dar significado”. Sendo assim, há um processamento mental a partir de estímulos provenientes do ambiente que faz as pessoas reorganizarem as experiências vivenciadas.

De acordo com a perspectiva construcionista social, a aprendizagem é um processo relacional e ocorre na interação do indivíduo com outras pessoas e com o ambiente. Rasera e Japur (2005) evidenciam sob este enfoque que a aprendizagem é decorrente dos relacionamentos humanos, produzindo significados para as pessoas. Zanelli e Silva (2008) asseveram que a aprendizagem tem origem no âmbito individual e é por meio do processo de interação que passa a ser da esfera do grupo e da organização. Para Antonello e Godoy (2010) consideram-se nesta perspectiva os processos cognitivos que são

socialmente mediados pela interpretação de cada indivíduo e sentido atribuído à realidade a partir de seu contexto de referência. Assim as pessoas aprendem nas situações concretas que vivenciam na realidade. Para Berger e Luckmann (2003) a realidade é construída pelas pessoas a partir de um mundo intersubjetivo formado pela interação social. Antonello e Godoy (2009) concluem que a aprendizagem é construída socialmente sob este enfoque com base nas experiências e interações sociais das pessoas. Os indivíduos formam construções sociais a fim de fornecer sentido às suas experiências com a intenção de serem aceitos pelos outros, criando um sistema de compartilhamento. Os autores enfatizam que são necessários estudos que adotem a perspectiva da aprendizagem baseada em práticas de atores de um sistema social em interação. A ideia é que o conhecimento não é algo que está presente somente na “cabeça das pessoas, tampouco é um fator estratégico localizado apenas no gerenciamento da organização. É um “conhecendo-na-prática’ (*knowing in practice*) construído a partir das práticas [...]” das pessoas mediado pela interação (ANTONELLO, GODOY, 2009, p. 279).

Sob uma perspectiva individual, a aprendizagem é tida como um processo psicológico que ocorre na vida de todas as pessoas e faz com que adquiram novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Conforme descrito nesta seção a compreensão deste fenômeno varia de acordo com cada vertente teórica. O que nenhuma perspectiva exclui é que este processo ocorre na interação da pessoa com o contexto a que pertence. Desta forma, o processo de aprendizagem pode ocorrer não somente no nível do indivíduo, mas também do grupo e da organização, quando ocorre o compartilhamento e a transferência de aprendizados entre as pessoas. É a respeito dos diferentes níveis de aprendizagem que a subseção seguinte trata.

2.2.1 Níveis de aprendizagem

A aprendizagem pode ocorrer nos níveis de análise individual, grupal ou organizacional. Fleury e Oliveira Junior (2002) descrevem que o nível do indivíduo é o primeiro processo pelo qual este fenômeno inicia. Ocorre no nível do grupo quando um processo social é partilhado pelas pessoas. Faz parte do nível da organização quando é

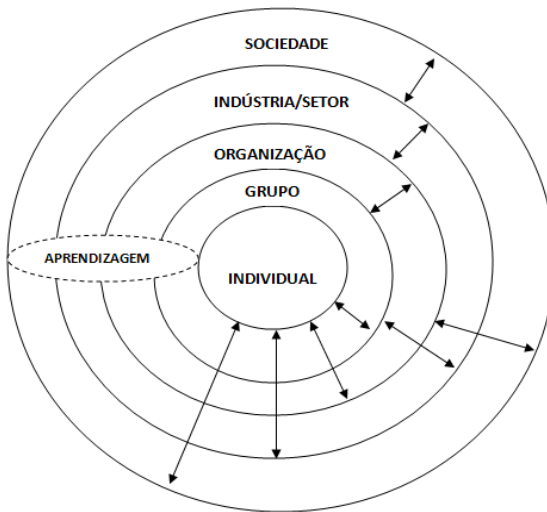
institucionalizado e pode ser expresso por meio de artefatos, regras e procedimentos vinculados à memória organizacional. Para Eeasterby-Smith e Araujo (2001), é um fenômeno de difícil estudo empírico, pois possui diversos níveis de análise e um amplo conjunto de atores envolvidos. Neste sentido, Riggenbach (2007) revela que é possível compreender a aprendizagem a partir dos três níveis descritos, porém é difícil delimitar fronteiras entre eles. Mesmo que o indivíduo aprenda sozinho, aprendeu em um meio social e poderá compartilhar com pessoas em outro momento. Assim seria errôneo definir a aprendizagem somente sob uma perspectiva individual, pois também é eminentemente social. Visto que a constituição do sujeito é biológica, psicológica e social, para compreender o nível individual da aprendizagem é relevante entender também o contexto de cada pessoa e as relações estabelecidas com ele.

Estudos empíricos demonstram as relações existentes entre os três níveis de aprendizagem: individual, grupal e organizacional. Bido, Godoy, Araujo e Louback (2010, p. 90) analisaram a articulação entre os níveis individual, grupal e organizacional da aprendizagem em uma indústria de plásticos. Pesquisaram 46 funcionários e puderam concluir que os três construtos têm relação em maior ou menor grau, mas a maior correlação encontrada foi entre o nível grupal e organizacional. Este fator para os autores pode ter ocorrido em função das percepções dos sujeitos de pesquisa de que o “comportamento da equipe seja realmente o portão de entrada” para a aprendizagem organizacional. A passagem da aprendizagem individual para a organizacional é complexa e menos visível nas organizações e é a partir deste fato que os autores indicam que a correlação foi mais baixa entre estes níveis. Ayres (2008, p. 131) estudou as influências da aprendizagem individual na grupal e organizacional e da aprendizagem grupal na aprendizagem organizacional por meio de um estudo quantitativo utilizando um *software* em quatro organizações com ramos distintos. O autor comprovou que uma aprendizagem implica na outra e “assim a aprendizagem individual influencia tanto positivamente a aprendizagem grupal quanto a organizacional e do mesmo modo a grupal influencia positivamente a organizacional”.

Há inter-relações entre os níveis de análise individual e organizacional da aprendizagem e o contexto em que cada pessoa está

situada apresenta relação com estes processos. Antonacopoulou (2006) realizou um estudo longitudinal com gestores de três organizações do setor bancário a fim de identificar as suas percepções sobre o processo de aprendizagem individual e organizacional. A pesquisadora questionou os gestores sobre seus pontos de vista quanto ao processo de aprendizagem e revelou que a aprendizagem é vista como um resultado da experiência prática, de treinamentos, da modelagem e do desenvolvimento de outras pessoas no trabalho. A principal forma de aprendizado que os gestores consideram é aquela fora do contexto de trabalho. Porém, acreditam que o modo mais legítimo de aprender nas organizações são os treinamentos que fazem as pessoas incorporar os valores organizacionais. No estudo, a autora demonstrou relações entre a forma com que os gestores aprendem e a promoção da aprendizagem dos empregados. Este fator está associado à estrutura de poder e controle da cultura organizacional, que pode facilitar ou dificultar a aprendizagem das pessoas. Os gestores acreditam que a aprendizagem individual promove a organizacional, porém a autora clarifica que a aprendizagem individual pode ser limitada por uma visão restrita de aprendizagem por parte destes. A autora argumenta que as práticas organizacionais e estratégias gerenciais para o aprendizado podem influenciar na orientação da organização para a aprendizagem. Assim, quanto maior a centralização de poder e controle nas organizações, menor será o grau com que poderá se tornar de aprendizagem. Outro aspecto que descreve é que o contexto que a organização está é uma das formas mais importantes para a promoção da aprendizagem e sendo assim é importante compreender a aprendizagem como um fenômeno psicossocial. No estudo a pesquisadora concluiu que há relação direta entre a aprendizagem individual e organizacional. A aprendizagem individual é moldada pelo contexto organizacional, ou sociedade que pertence e setor da organização. Tal inter-relação pode ser observada na ilustração 1.

Ilustração 1 – Dimensões da aprendizagem



Fonte: Adaptado de Antonacopoulou (2006, p. 457).

Na ilustração 1 é possível observar que o indivíduo está no centro do processo de aprendizagem, ou seja, no primeiro nível de análise deste fenômeno. O segundo nível é o dos grupos que compõem uma organização e das interações entre as pessoas. O terceiro nível é o da organização que compreende sua estrutura, estratégias utilizadas e a cultura organizacional. Entretanto, a aprendizagem no nível da organização sofre influências do setor que representa e das oportunidades ou ameaças existentes em certa área de atuação. Em um nível mais amplo está a sociedade e os padrões culturais que a permeiam, que influenciam todos os níveis anteriores (ANTONACOPOULOU, 2006). Já que o primeiro nível da aprendizagem é o individual, o subtópico que segue clarifica este processo.

2.2.1.1 Aprendizagem individual

Para entender o processo de aprendizagem é essencial em um primeiro momento caracterizar o primeiro nível de análise, intitulado de

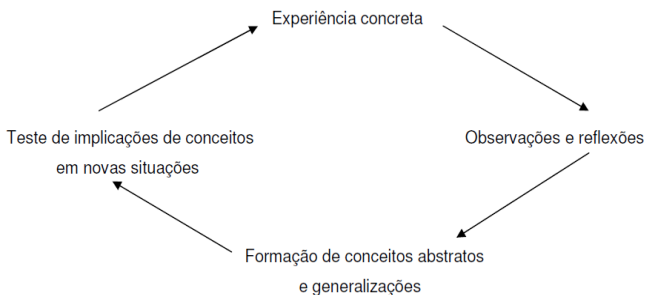
individual. Berger e Luckmann (2003) esclarecem que a socialização primária é o primeiro processo que o indivíduo experimenta na infância e contém suas primeiras aprendizagens. Há uma identificação da criança com outras pessoas a quem atribui significados. São experiências permeadas de aspectos emocionais. O indivíduo absorve papéis, atitudes de outros e a aprendizagem e interiorização de normas sociais. Assim, existe uma realidade objetiva vivenciada pelo sujeito traduzida em uma realidade subjetiva quando a interioriza e forma suas primeiras aprendizagens. Um exemplo é uma criança que mora com seus pais e que frequentemente briga com sua irmã, pois quer seus brinquedos (realidade objetiva). Seus pais conversam com a criança ensinando normas de convivência e de afeto entre irmãos, e com tempo ela passa a ter valores de que respeitar a irmã é muito importante (realidade subjetiva).

No processo de socialização secundária tem-se a aquisição e interiorização de conhecimentos com outros seres humanos diferentes dos da socialização primária. Não é necessariamente composta por amplo conteúdo emocional e identificação com o outro (BERGER; LUCKMANN, 2003). A mesma criança que brigava com sua irmã agora vai para o colégio e lá sua professora ensina regras de respeito ao próximo e aos mais velhos e valores religiosos. Assim passa a se comportar conforme o que aprendeu (socialização secundária). Sendo assim, verifica-se que o processo de aprendizagem individual não é semelhante em todos os indivíduos, pois dependerá de suas socializações, e para Kolb (1984) cada um possui uma estrutura psicológica que torna cada processo de aprendizagem único. Visto o exposto, não é possível criar leis gerais para este fenômeno sem a compreensão das diferenças individuais que tornam cada pessoa particular. Neste sentido, Dodgson (1993a) assevera que a aprendizagem tem relação com o sistema de crenças das pessoas e influencia na habilidade destas em interpretar a complexidade da realidade. Riggensbach (2007) estudou as percepções de empregados de uma organização do terceiro setor sobre a aprendizagem individual no contexto de trabalho, e revelou que as pessoas possuem aprendizagens formais e informais específicas que obtiveram ao longo de suas vidas. Estas ocorreram pelos processos de socialização primária e secundária e as auxiliavam no desempenho no cargo. As pessoas conferiram maior

ênfase de utilização das aprendizagens obtidas de modo informal nas experiências do dia-a-dia com os mais diversos agentes de socialização, seja família, colegas de trabalho, grupos religiosos ou demais indivíduos.

O processo de aprendizagem compreende experiências que as pessoas compartilham e interpretações que conferem às suas vivências. Para Kolb (1984) ocorre por meio de experiências vivenciadas pelas pessoas, compartilhando com as demais. A interpretação deste processo se dá pelo diálogo. Kolb, Rubin e McIntyre (1978, p. 37) argumentam que a aprendizagem é um processo de “adquirir e recordar ideias e conceitos”. São as necessidades e objetivos individuais que a determinam e fazem que as pessoas formem conceitos e os testem em seu dia-a-dia. Assim, o processo de aprendizagem no indivíduo ocorre a partir de uma experiência concreta que “é a base da observação e da reflexão” (KOLB, 1984, p. 21). A partir disto o sujeito confere um significado pessoal e cria conceitualizações abstratas testando o que aprendeu em novas situações, o que deflagra um novo ciclo de aprendizagem. Este modelo foi criado a partir de pesquisas realizadas por Kurt Lewin nos anos 40 em laboratório sobre sensibilidade e buscava enfatizar a centralidade da experiência no processo de aprendizagem. É um ciclo quadrifásico que, na experiência concreta que a pessoa tem, observações e reflexões ocorrem. A partir disto cria conceitos e os testa em outras situações que não as originais. Clarifica-se na ilustração 2 o ciclo de aprendizagem vivencial.

Ilustração 2 – Modelo de aprendizagem experiencial

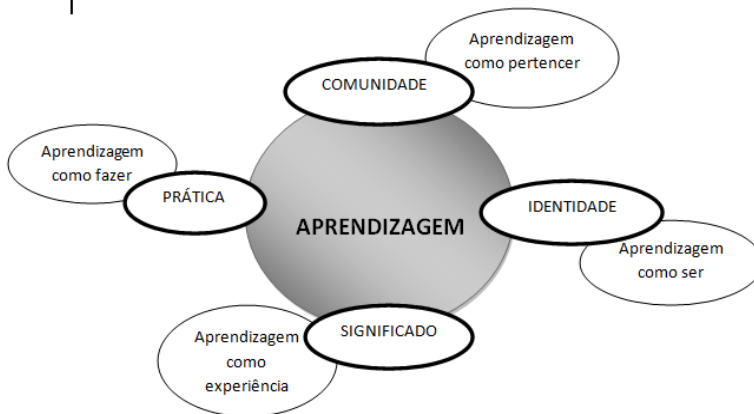


Fonte: Adaptado de Kolb (1984, p. 21).

A aprendizagem individual envolve um processo de aquisição de competências. Para Kim (1998) o modelo proposto por Kolb (1984) é incompleto, já que não considera o papel da memória, o que seria fundamental para compreender, por exemplo, a aprendizagem organizacional. O autor distingue aprendizagem e memória – a primeira se relaciona à aquisição e a segunda à retenção do que o sujeito adquiriu. Entretanto é delicada uma divisão entre estes dois processos, pois são psicológicos e interconectados.

Na condição de um fenômeno construído socialmente, pressupõe-se no processo de aprendizagem a participação do indivíduo em um determinado contexto. Para Wenger (1998), a aprendizagem é um fenômeno social, pois seres humanos são sociais e experienciam o mundo participando na sociedade. O processo de aprendizagem possui quatro componentes, que são o significado, a prática, a comunidade e a identidade. O significado implica na habilidade da pessoa em conferir significados ao que vivenciou e é uma forma de experienciar a vida. A forma que as pessoas compartilham suas descobertas históricas e sociais a partir de perspectivas que sustentam suas ações é denominada de prática. A comunidade propicia vivências ao sujeito influenciando seu modo de pensar e agir, fazendo que se sinta ou não reconhecido por sua participação no coletivo pelas competências que possui. Por fim, a identidade é o meio pelo qual o sujeito percebe que teve influência em sua construção em razão de ter participado de determinado contexto. As mudanças que ocorrem em cada um fazem parte deste contexto com diversas histórias presentes nas comunidades de que participa. Todos estes fatores estão em relação e na ilustração 3 constata-se um esquema que o autor traz dos quatro componentes do processo de aprendizagem visto como um fenômeno social.

Ilustração 3 – Componentes do processo de aprendizagem para Wenger



Fonte: Adaptado de Wenger (1998).

O processo de aprendizagem individual pode ocorrer pela detecção e correção de erros, ou pela reflexão de crenças e valores que ocasionaram determinado erro. Estes conceitos são o que Argyris (2003) classifica de aprendizagem de laço único e de laço duplo, respectivamente. A aprendizagem de laço único se dá quando algum erro é detectado e corrigido sem que a pessoa repense os valores e o *status quo* que direcionam o seu comportamento. A aprendizagem de laço duplo para Kim (1998) ocorre quando modelos mentais são revistos. Para Argyris (2003) há entendimento, *insights* e explicações conectadas com uma ação. Argyris e Schon (1997) descrevem que as pessoas estão programadas muitas vezes para terem uma aprendizagem de laço único, pois têm medo de mostrar aos outros sua incompetência. Assim ficam vinculadas aos seus pressupostos básicos e procuram manter o conformismo em uma tentativa de amenizar tensões existentes. Para tanto, necessitam de suporte do ambiente que tenha o potencial de ajudá-las a administrar sentimentos de fracasso e frustração para o aprendizado de laço duplo. Com o tempo as pessoas passam a ter habilidade de inventar e descobrir novas formas de resolução de

problemas. A interação com outros indivíduos pode auxiliá-las a vivenciar aprendizagens mais complexas e de laço duplo. Passam a compartilhar aprendizagens com outras pessoas por meio do processo de transferência, o que pode delimitar que a aprendizagem passou de um nível individual ao grupal. A demonstração da aprendizagem no nível do grupo é descrita na próxima subseção.

2.2.1.2 Aprendizagem grupal

No âmbito do grupo, a aprendizagem ocorre quando há o compartilhamento entre grupos específicos em uma organização. Para Fleury e Oliveira Junior (2002, p. 134), a aprendizagem neste nível ocorre por meio de um “processo social partilhado pelas pessoas do grupo”. Zanelli e Silva (2008, p. 136) entendem que nas organizações as pessoas, ao compor grupos, compartilham aprendizados entre si mais imediatos que com outros grupos ou integrantes da organização. Estes aprendizados iniciam nas experiências individuais. Quando as pessoas interagem dialogando e há mobilização de ajuda mútua para superar dificuldades, a aprendizagem coletiva emerge. Senge (1997) descreve que a aprendizagem no grupo ocorre na interação e diálogo. As pessoas passam a agir em busca do alcance de metas comuns. É na prática do diálogo que os grupos agregam atividades criativas e alcançam “níveis cognitivos de superação e de aprendizagem que ninguém poderia ter inicialmente imaginado” (ZANELLI, SILVA, 2008, p. 144). Deste modo, “os elementos culturais compartilhados de modo mais intenso por um agrupamento humano específico podem ser compreendidos como processos de aprendizagem em grupo” (ZANELLI; SILVA, 2008, p. 136). Kim (1998) alega que um grupo é uma miniorganização que possui modelos mentais compartilhados. Conclui-se então que o processo de aprendizagem em grupo compreende o alinhamento das pessoas que o compõem e se torna mais homogêneo quanto mais valores, crenças, metas e normas em comum as pessoas tiverem.

A base para a construção de uma aprendizagem coletiva é o diálogo. Senge (1997) esclarece que dialogar permite que as pessoas se tornem mais cientes do contexto, das experiências tidas e dos processos de pensamentos e sentimentos que ocasionaram esta experiência. Uma equipe que aprende é aquela que procura conversar para solucionar

problemas e criar algo novo que promova os relacionamentos interpessoais. Com o tempo criam suas próprias regras para estabelecer o diálogo, formas de tomada de decisão e de como irão gerenciar as transgressões. Primeiramente a formação do grupo inicia com uma crise entre as necessidades individuais e do grupo, ou seja, há diferenças tácitas que envolvem a diversidade de crenças e valores das pessoas. É pelo diálogo que pode ocorrer o alinhamento de pontos de vista divergentes e o grupo pode chegar a um aprendizado coletivo que considera significativo. “O diálogo estimula as pessoas a suspenderem seus pressupostos – para abster-se de impor pontos de vista sobre os outros e evitar reprimir ou ocultar o que pensam.” (SENGE, 1997, p. 354.)

O diálogo cria um clima favorável para que os trabalhadores possam aprender em interação com outros e é a única forma de resolver conflitos interpessoais e até evitar conflitos disfuncionais em uma organização. Este fenômeno só faz sentido em um grupo no momento que cada um entende que precisa cooperar com outras pessoas. De forma geral, o diálogo tem resultados mais efetivos quando as pessoas sentam em círculo e falam direcionando-se para todos. Nestes momentos é preciso criar “um viés mais positivo ao redor dos problemas”, denominado de diálogo apreciativo (SCHEIN, 2008, p. 84). O foco não é em problemas durante as interações entre as pessoas, o que remete a algo negativo ou a uma solução a ser tomada. No entanto, ocorre quando se pensa nos aspectos positivos de uma situação, concentrando-se no que funciona e na visão de onde se deseja chegar. A premissa é de que com este tipo de diálogo, pode-se gerar a aprendizagem generativa, ou seja, constrói-se a capacidade de aprender nas pessoas “de modo que os problemas não voltem a ocorrer” (SCHEIN, 2008, p. 85).

No âmbito científico existe escassez de estudos que analisem a aprendizagem no âmbito do grupo. Em uma investigação sobre este nível de aprendizagem, realizada por Takahashi (2007), evidenciou-se que fatores relacionados à personalidade dos indivíduos, condições estruturais do ambiente e da interação humana podem influenciar no aprendizado do grupo. O autor fortalece que há poucos estudos sobre a aprendizagem no nível do grupo e para tanto pesquisou os fatores envolvidos no processo de aprendizagem grupal com onze participantes

de um curso intitulado “Mediando a Aprendizagem do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC da região de São Paulo”. A prática do diálogo era frequente no grupo e permitia o compartilhamento de modelos mentais. Além disto, foram descritas categorias que influenciam no processo de aprendizagem grupal, como fatores individuais, estruturais e interpessoais. Dos fatores individuais o interesse em aprender e o autoconhecimento são importantes ao aprendizado. Dos fatores estruturais, pode-se mencionar a existência de uma estrutura física adequada que permita relações informais entre as pessoas, orientações claras dos gestores quanto aos objetivos do grupo e políticas estruturadas de desenvolvimento de pessoas. A segurança psicológica, ou seja, o apoio e respeito dos pares, diferentes vivências acadêmicas e profissionais e gestores que forneçam *feedback* e autonomia para que as pessoas possam agir, são fatores interpessoais que mobilizam as aprendizagens de um grupo. Para Takahashi (2007), a aprendizagem grupal apresenta relação com os níveis individual e organizacional, assim organizações e indivíduos podem facilitar ou dificultar este processo.

A aprendizagem grupal requer que as pessoas transformem seus conhecimentos tácitos em explícitos. O conhecimento tácito corresponde a crenças, sistemas de valor das pessoas e suas perspectivas, é pessoal e de difícil formalização, “o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros [...] está enraizado nas ações e experiências do indivíduo, bem como suas emoções, valores e ideais” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 7). Este tipo de conhecimento apresenta uma dimensão cognitiva composta por modelos mentais, esquemas e crenças arraigadas que as pessoas consideram serem os corretos. Já o explícito é aquele que as pessoas facilmente compartilham e comunicam aos demais. Para criar um conhecimento é preciso que as pessoas internalizem a aprendizagem que têm com outros indivíduos e a convertam de tácita em explícita. Este processo ocorre por meio de externalização, diálogo e debate que instigue nas pessoas o questionamento de premissas. Deste modo, podem transformar o conhecimento pessoal em organizacional. Assim, “o conhecimento pode ser amplificado ou cristalizado em nível de grupo, através de discussões, compartilhamento de experiências e observação” (NONAKA; TAKEUCHY, 1997, p. 14). Quando um grupo transfere as suas

aprendizagens para a organização em sua totalidade e as compartilha sistemicamente, caracteriza-se “o que se entende por aprendizagens organizacionais” (ZANELLI; SILVA, 2008, p. 145). Assim, o que antes era restrito a um grupo específico agora faz parte do nível da organização.

2.2.1.3 Aprendizagem organizacional

Um dos primeiros autores a tratar o fenômeno da aprendizagem nas organizações foi De Geus (1988). Este revelou ser essencial para o sucesso das organizações a habilidade de aprenderem mais rápido que as demais e esta poderia ser sua única vantagem competitiva. A aprendizagem no nível da organização ocorre na interação entre os indivíduos, criando uma memória organizacional. Para Zanelli e Silva (2008, p. 95), é “um processo de inserção de conhecimentos e experiências em base de dados, também denominadas de memória organizacional”. Depende da aprendizagem individual, mas isto não significa que uma apresenta implicação direta na outra. Assim, as pessoas podem ter aprendizagens significativas no contexto de trabalho, mas não necessariamente esta organização estará “orientada para a aprendizagem eficaz”. Da mesma forma, algumas pessoas podem aprender com menos intensidade que as outras e a organização ter uma aprendizagem otimizada. Para os autores, “a questão fundamental está na eficácia com que as pessoas transferem os resultados de suas experiências para os processos grupais e organizacionais” legitimando-os na estrutura da organização de tal forma que ocorra a facilitação dos processos de aquisição, distribuição e utilização dos conhecimentos (ZANELLI; SILVA, 2004, p. 96). São os indivíduos a “chave para a aprendizagem organizacional” (ARGYRIS, 1995 p. 26), pois são eles que a propiciam por meio de seus processos de planejar, produzir e avaliar as próprias ações e as dos outros. Já os grupos, intergrupos e organizações estão diretamente relacionados com este processo, pois permitem que ocorra, e desta forma existe uma interdependência entre indivíduo e organização.

O conceito de aprendizagem organizacional é amplo e interpretado das mais diversas formas pelos estudiosos que se interessam pelo assunto. Loiola, Nérís e Bastos (2006) esclarecem que

na literatura sobre a aprendizagem organizacional encontra-se uma abordagem mais descritiva que procura compreender como organizações e pessoas que as compõem aprendem em determinado contexto. Para Prange (2001, p. 42) este fenômeno tem o sentido de “uma selva de aprendizagem organizacional”, pois de forma geral a classificam e estudam das mais diversas formas. Há uma multiplicidade de conceitos e ainda preocupação excessiva em prescrever ações e ferramentas que possam ser generalizáveis aos gestores organizacionais. Para Lopes e Fernandes (2002) esta fragmentação do campo pode ser explicada pela complexidade deste fenômeno, que não ocorre somente por meio das aprendizagens individuais, mas apresenta características resultantes das interações entre os indivíduos e organizações. Já Antonello e Godoy (2010) dissertam que os modelos adotados nas pesquisas não integram diferentes perspectivas teóricas e há negligência ao não se discutir os dados de estudos anteriores. Há um contraponto a ser realizado em relação à afirmação de Antonello e Godoy (2010) quanto aos estudos de aprendizagem no nível da organização. É importante para o avanço do conhecimento científico, considerar o que já foi produzido na área a fim de identificar as lacunas existentes em termos de pesquisas relacionadas com o fenômeno da aprendizagem. No entanto, se os estudos sobre a aprendizagem organizacional integrarem diferentes perspectivas teóricas, podem tender a ser uma “selva de aprendizagem organizacional”, como evidencia Prange (2001, p. 42).

A aprendizagem organizacional não envolve apenas uma coletividade de aprendizagens individuais, mas o compartilhamento de saberes das pessoas com a organização em sua totalidade. Para Wang e Ahmed (2003), é um senso de coletividade da aprendizagem individual com a organização. Entretanto, não é somente uma coletividade de aprendizagens individuais, mas interações entre indivíduos nas organizações, interações nas organizações em sua totalidade e com o contexto a que pertencem. Tais aspectos são semelhantes ao modelo de Antonacopoulou (2006) demonstrado na ilustração 3 deste estudo. Easterby-Smith e Araujo (2001, p. 19) revelam que a aprendizagem sob o enfoque organizacional apresenta características de um processo técnico ou social. A visão técnica implica que a aprendizagem corresponde a um processamento eficaz de interpretações de respostas dentro e fora da organização. Como um processo social “focaliza a

maneira pela qual as pessoas atribuem significado a suas experiências de trabalho”. Assim, por meio das interações sociais é que este processo ocorre em um ambiente de trabalho. Para Loiola, Nérís e Bastos (2006, p. 119), os autores que consideram a aprendizagem como um fenômeno social criticam a dimensão técnica da aprendizagem, pois concluem que dados não têm significados por si só, mas sim as experiências e significados que as pessoas atribuem a algo. São as interações entre os indivíduos por meio da socialização de conhecimentos explícitos e tácitos que fazem com que “os processos de aprendizagem apareçam entrelaçados na cultura organizacional”.

A relação entre a aprendizagem individual e a organizacional pode ser explicitada a partir do processo de transferência e memória organizacional. Kim (1998) confirma ser importante conhecer a aprendizagem individual para melhor entender a aprendizagem organizacional. Para o autor é o processo de transferência que permite identificar como a aprendizagem individual pode se tornar organizacional. A aprendizagem organizacional é mais complexa e dinâmica. Este processo faz com que as pessoas nas organizações aumentem a capacidade de alcançar ações que sejam efetivas. Deste modo, é importante construir uma memória organizacional que contenha os modelos mentais das pessoas, tornando-os explícitos e compartilhados. É este processo que pode possibilitar que a aprendizagem organizacional seja independente da individual.

O processo de transferência representa os mecanismos pelos quais as pessoas transmitem seus aprendizados aos outros. Para aumentar a probabilidade de ocorrência da transferência da aprendizagem nas organizações, o trabalhador deve ser submetido a ações que envolvam uma variedade de experiências e atividades que o estimule a aplicar as aprendizagens. Além disto, os gestores devem proporcionar a interação da pessoa com outros indivíduos, informações, equipamentos e materiais (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004). Estas ações podem ser desenvolvidas por meio de processos de treinamento, desenvolvimento e educação. O treinamento representa ações de aprendizagem por meio de cursos, reuniões e exercícios relacionados com o cargo que a pessoa ocupa na organização. No desenvolvimento, têm-se ações que apoiem o desenvolvimento pessoal e profissional do empregado, como programas de autodesenvolvimento.

Por fim, educação consiste em programas que possibilitem a qualificação contínua das pessoas por meio de incentivo à participação em educação básica, cursos técnicos, graduações e pós-graduação (VARGAS; ABBAD, 2006). Outras atividades que podem ser desenvolvidas pelos gestores são a rotação de cargos, circulação de informações entre todas as pessoas que compõem a organização, seminários e times de aprendizagem autogeridos (FINGER; BRAND, 2001).

Existem algumas terminologias pertinentes à aprendizagem organizacional e evidenciadas em estudo. Pode-se mencionar a aprendizagem de laço duplo, memória organizacional, criação e compartilhamento de conhecimentos, reflexão e diálogo. Estudos sobre a aprendizagem nas organizações devem mapear aspectos estruturais, culturais, psicológicos, políticos e do contexto que podem fazer com que uma organização aumente sua capacidade de aprender (FRIEDMAN; LIPSHITZ; POPPER, 2005). Haro (2008) analisou qualitativamente os processos de aprendizagem organizacional em uma empresa do ramo fabril a fim de identificar se podem ampliar o desempenho de uma organização. Entrevistou oito especialistas na área e gestores de organizações deste ramo. Dentre os fatores favoráveis a este processo, estava o clima de abertura a novas ideias, o trabalho em equipe, modelos mentais compartilhados e a transferência do conhecimento tácito em explícito nos níveis individual, grupal e organizacional. Por outro lado, fatores organizacionais, como alto nível de controle por parte dos gestores e deficiências no processo de comunicação e diálogo entre as pessoas, podem atuar como inibidores dos processos de inovação.

O processo de aprendizagem organizacional apresenta relação com a capacidade de inovação de uma organização. Para isto, é necessário que as pessoas nas organizações revejam seus modelos mentais no sentido de identificar aqueles desfavoráveis à implementação de uma cultura de aprendizagem. Stata (1989) demonstra que a aprendizagem organizacional é o principal meio para a promoção de processos de inovação. Insights, conhecimentos e modelos mentais são compartilhados pelas pessoas. Demanda que os indivíduos percebam as mudanças que ocorrem externamente à organização e adaptem suas crenças e comportamentos a tais mudanças.

Quando se trata do termo aprendizagem organizacional, é necessário delimitar outro conceito, que é o de organizações de aprendizagem. Ambos são distintos e apresentam características próprias. É possível verificar inconsistências teóricas de autores que tratam os dois os termos e uma falta de delimitação mais precisa sobre os aspectos centrais que constituem cada terminologia. Para Örtenblad (2001), é possível distinguir teoricamente a aprendizagem organizacional - AO das organizações de aprendizagem - OA. O autor descreve que a OA é um tipo de organização e demanda ações previamente estruturadas que visem a aprendizagem. Já a AO são atividades ou processos voltados para promover a aprendizagem nas organizações. Enquanto a primeira necessita de esforços, ou seja, ações previamente estruturadas dos gestores para que ocorra, a segunda existe em todas as organizações, ou seja, todas as organizações apresentam aprendizagem organizacional, embora somente algumas se tornem organizações de aprendizagem. Para Dodgson (1993a), a aprendizagem organizacional é um processo natural assim como a aprendizagem dos indivíduos, pois à medida que a organização e as pessoas que a compõem procuram se ajustar e sobreviver frente às incertezas de um meio competitivo, conseqüentemente estão aprendendo. O construto organização de aprendizagem segue de modelos normativos e metodologias que visem promover mudanças na organização em busca de processos de aprender aperfeiçoados. Já o termo aprendizagem organizacional envolve estudos para entender a natureza e o processo de aprendizagem (EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001).

Os conceitos trazidos por Örtenblad (2001), Dodgson (1993a) e Easterby-Smith e Araujo (2001) são em parte imprecisos, pois a promoção da aprendizagem organizacional prescinde de ações estruturadas. É certo que as pessoas sempre estão em constante aprendizado nas organizações, já que a aprendizagem é um processo que permeia a vida de todos. No entanto, para existir aprendizagem organizacional, o compartilhamento das aprendizagens entre todas as pessoas que compõem uma organização deve existir, o que não fica claro nos conceitos dos autores. A aprendizagem organizacional perpassa o nível do indivíduo e de grupos em uma organização, efetivando-se em uma dimensão que envolva todas as pessoas que fazem parte de um mesmo contexto. Uma compreensão mais esclarecedora que

permite diferenciar com clareza a AO da OA seria a de que a AO é quando as aprendizagens passam a ser compartilhadas entre todos os indivíduos no contexto organizacional, e a OA é representada por meio de modelos prescritivos de promoção da aprendizagem no nível da organização, sendo uma das formas de promover a AO.

Quando há o compartilhamento de aprendizagens entre as pessoas no âmbito da organização em busca da solução de um problema em comum, tem-se o conceito de comunidades de prática. Sua definição é proveniente de Wenger (1998) quando disserta que a aprendizagem é um fenômeno social e que, por meio da interação entre as pessoas, conceitos e ideias podem ser revistos e gerar uma aprendizagem mais significativa. É sobre as comunidades de prática que o próximo subtópico trata.

2.2.1.3.1 Comunidades de prática

Seres humanos são sociais e este é o principal aspecto inerente à aprendizagem. Por isto a participação entre as pessoas e práticas de uma comunidade faz parte do processo de aprender. Os indivíduos em sua interação com o meio sempre estão em alguma comunidade, seja na família, escola ou trabalho, e as suas aprendizagens estão relacionadas com a sua interação e envolvimento na comunidade de que fazem parte (WENGER, 1998). As comunidades de prática podem ser definidas por grupos de indivíduos que compartilham preocupações, problemas ou interesses em alguma situação e dependem de seus conhecimentos para interagir a partir de um objetivo em comum. Não há uma real necessidade de estas pessoas trabalharem juntas por um objetivo, mas assim o fazem porque compartilham valores. Integradas, adquirem mais conhecimentos, visto que há o compartilhamento e, quanto mais tempo se reúnem, mais desenvolvem um senso de identidade e se tornam uma comunidade de prática (WENGER, McDERMOTT, SNYDER, 2002). As comunidades de prática não são compostas por um grupo de amigos necessariamente, mas de pessoas que compartilham competências complementares. O conceito é oriundo de estudos de Wenger e Lave a partir de uma perspectiva social das interações humanas e de observações de que estas comunidades estão em toda parte, no bairro,

nas escolas, empresas e em todos os demais ambientes em que existam seres humanos em interação (WENGER, 2011).

As comunidades de prática são estratégicas às organizações, pois permitem que o conhecimento se torne uma vantagem competitiva. Pelo fato de os conhecimentos se tornarem obsoletos em uma era de mudanças e velocidade das informações, as organizações necessitam de pessoas capazes de gerar e implementar ideias inovadoras. São as comunidades de prática que permitirão às organizações terem um “repositório vivo de conhecimentos” a partir do momento que transformam um conhecimento tácito em explícito (WENGER, McDERMOTT, SNYDER, 2002, p. 9). Compartilhar conhecimentos tácitos requer interações entre as aprendizagens individuais informais das pessoas. Reconhecendo ou não os gestores a existência de comunidades de prática no trabalho, estas são um fenômeno natural a partir do momento em que há engajamento entre pessoas. Quando existem ações por parte dos gestores para a sua promoção, elas podem se tornar legitimadas e influenciar os processos internos organizacionais por meio até da interação com outras comunidades. Ao afirmar que as comunidades de prática ocorrem de modo natural no contexto de trabalho, Wenger, McDermott e Snyder (2002) corroboram Dogson (1993a), que compreende que a aprendizagem organizacional é um processo natural e não induzido.

Consideram-se as comunidades de prática como uma aprendizagem informal. Isto porque não possuem um currículo predeterminado que estabeleça de que forma deverão ocorrer as interações entre as pessoas. Flach e Antonello (2010) descrevem que estas comunidades são ancoradas na socialização e práticas que as pessoas possuem. Diferem do conceito de equipe de trabalho por não apresentarem necessariamente um foco em alguma tarefa a ser realizada, mas sim em tópicos de interesse dos indivíduos que dela participam. Para que sejam efetivas em uma organização é importante que os gestores não depositem expectativas irreais sobre seu propósito. Isto significa para Wenger, McDermott e Snyder (2002) que estas comunidades não serão responsáveis por mudar o foco de um negócio ou reestruturar equipes de trabalho. No entanto, o objetivo é auxiliar os participantes na resolução de problemas agregando conhecimentos por meio de uma base de valores compartilhados.

As comunidades de prática variam conforme o tempo que as pessoas passam juntas, do local que vêm as pessoas e do grau de homogeneidade entre os componentes. Em relação ao tempo, as comunidades podem passar por várias gerações juntas ou por um tempo predeterminado, embora seja importante enfatizar que a construção destas requer algum tempo para que as pessoas compartilhem valores. Em relação ao local, podem ser constituídas por pessoas de uma mesma área ou diferentes setores da organização, além do envolvimento com pessoas da comunidade que possuem alguma relação com o contexto organizacional. Esta interação pode ser tanto presencial quanto virtual, dependendo do local onde estão os participantes. Podem ainda ser homogêneas quando existem pessoas de uma mesma área do conhecimento ou atividade, ou indivíduos de áreas distintas com um mesmo problema ou objetivo em comum. Outras características é que podem ser espontâneas, ou seja, formadas a partir da vontade de um grupo de pessoas em compartilhar saberes, ou intencional, quando promovida pela gestão de uma organização. Neste sentido, podem ser ou não conhecidas pelos gestores e muitas vezes até desconhecidas pelos próprios participantes, ao terem conhecimento de que estão atuando como uma comunidade. Porém podem ser legitimadas pelos gestores e reconhecidas pelos indivíduos que a compõem (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

O construto de comunidades de prática tem relação direta com o conceito de aprendizagem situada. Tal termo indica que o conhecimento e seus desdobramentos precisam ser compreendidos de forma integrada dentro de um espaço temporal e geográfico de práticas promovidas pelas pessoas (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003). Uma aprendizagem situada é aquela que ocorre em um determinado contexto com certo grupo e de modo informal. Na aprendizagem situada pressupõe-se que os pensamentos e ações dos sujeitos fazem parte de um tempo específico. “Situar significa envolver indivíduos, o ambiente e as atividades para criar significado. Situar significa localizar num *setting* particular os processos de pensar e fazer utilizados pelos *experts* para criar conhecimento e habilidades.” (ANTONELLO, 2006, p. 205) As mudanças de pensamentos das pessoas ocorrem por meio de reflexões neste estilo de aprendizagem. Tal conceito vem ao encontro da aprendizagem experiencial definida por Kolb (1984) e Kolb, Rubin e

McIntyre (1978). Para os autores a aprendizagem ocorre no compartilhamento de experiências com as pessoas e é a partir da experiência concreta ou prática que estas observam fatos e refletem sobre eles, criando conceitos.

Em um estudo com o objetivo de descrever processos de improvisação e identificar possíveis articulações com o processo de aprendizagem em cervejarias artesanais do Brasil e da Alemanha, mostraram-se evidências empíricas das características da aprendizagem situada além da influência dos fundadores nos valores e crenças de uma organização. Flach (2010) pesquisou dez cervejarias por meio de abordagem qualitativa e coletou dados por meio de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta. O pesquisador delimitou-se a compreender a aprendizagem situada, e verificou que o contexto externo influenciava as práticas das pessoas nas organizações, visto que os entrevistados já haviam trabalhado em outros locais e traziam estas experiências práticas ao trabalho atual. Além do contexto externo, o interno também influenciava a identidade das pessoas por meio dos fundadores. Em todas as cervejarias pesquisadas os fundadores ainda estavam atuando. Identificou-se que suas crenças e valores sobre o mundo e a natureza humana repercutiam na forma de trabalho das pessoas, no sentido de almejarem um ambiente de trabalho produtivo e gerador de aprendizagem. Os dados corroboram Nicolini, Gherardi e Yanow (2003) ao afirmarem que uma aprendizagem situada ocorre em um contexto e espaço temporal. Além disto, na aprendizagem situada há interação entre as pessoas e Flach (2010) demonstrou que em algumas organizações pesquisadas há identificação e coesão entre as pessoas, pois os entrevistados relataram sempre apoiar o outro no trabalho e quando necessário realizar as tarefas do colega.

É possível identificar a relação com o conceito de aprendizagem situada e aprendizagem organizacional em um estudo empírico de comunidades de prática. Tavares (2011) estudou o funcionamento de comunidades de prática em uma organização do ramo da tecnologia da informação, considerando o processamento da informação, aprendizagem e criação do conhecimento tácito. Embasou-se na perspectiva do aprendiz situado utilizando o método qualitativo por meio de estudo etnográfico e observação participante. Identificou duas comunidades de prática na organização e algumas características que

demonstram suas especificidades. A informalidade foi observada nas comunidades desde o modo de as pessoas se vestirem até as interações existentes entre os indivíduos. A tolerância ao erro foi observada no contexto de trabalho e a disponibilidade para compartilhar informações sempre que algum trabalhador precisasse. Havia também disponibilidade de tempo das pessoas para compartilhar, brincadeiras entre os colegas de trabalho e conversas sobre ações e seus planejamentos. No estudo, a pesquisadora verificou que a existência de comunidades de prática dependia do suporte organizacional, já que havia um clima organizacional de confiança dos diretores com sua equipe e disponibilização de cursos e treinamentos para as pessoas. É possível verificar por meio do estudo aspectos que demonstram empiricamente que os construtos de comunidades de prática e aprendizagem situada estão relacionados ao de aprendizagem organizacional. Vargas e Abbad (2006) clarificam que, para a promoção de uma aprendizagem no nível da organização, o ambiente organizacional deve proporcionar a interação entre as pessoas; ações de capacitação são necessárias e o incentivo para que todos participem. Além destes aspectos, verifica-se a relação direta entre os conceitos de aprendizagem situada e comunidades de prática. Isto porque o compartilhamento das pessoas ocorria em um determinado espaço de tempo e geográfico com o objetivo de promover a interação de conhecimentos.

Há uma diversidade de interações entre as pessoas em uma comunidade de prática, não somente pelo cargo que ocupam em uma organização, mas pelos diferentes esquemas conceituais que possuem para resolver problemas. Assim este grupo cria uma identidade própria (GHERARDI, 2006). Conclui-se que as comunidades de prática são um fenômeno social. São formadas por pessoas que ao possuírem valores alinhados compartilham conhecimentos diversos, já que possuem diferentes esquemas conceituais. Isto faz com que criem uma identidade grupal, o que pode facilitar o processo de aprendizado no contexto organizacional. São um processo espontâneo decorrente das relações humanas, no entanto algumas ações implementadas pelos gestores podem aprimorar as interações entre pessoas. Então, vistos os aspectos referentes à aprendizagem organizacional e as comunidades de prática que compõem este fenômeno, a próxima seção descreve as

características das organizações orientadas à aprendizagem, que consistem em um dos meios de promoção da AO.

2.3 ORGANIZAÇÕES ORIENTADAS PARA A APRENDIZAGEM

Organizações com estruturas orientadas para a aprendizagem são aquelas que possuem práticas direcionadas para produção e teste de conhecimentos acessíveis a todas as pessoas que as compõem. Dodgson (1993a) revela que as organizações de aprendizagem consistem em estruturas e estratégias desenvolvidas para ampliar a aprendizagem organizacional. Para Garvin (1993), em uma organização de aprendizagem existe a habilidade de criar, adquirir e transferir conhecimentos modificando os comportamentos das pessoas, o que resulta em novos conhecimentos e *insights*. Os gestores por meio de novas ideias provenientes também de seus liderados, acompanham as mudanças que ocorrem externamente à organização. Senge (1997) demonstra que estas organizações possuem um corpo de técnicas, baseadas em alguma teoria para compreender o mundo e pô-la em prática. Aqueles em cargo gerencial procuram rever suas crenças mais profundas. Isto faz com que se tornem eficazes em revelar suas incertezas e carências, pois sabem que isto irá proporcionar uma aprendizagem significativa para as pessoas.

É preciso compreender as interações informais entre as pessoas, a criação de práticas e rotinas organizacionais e um clima organizacional favorável que estimule o aprendizado dos indivíduos para a construção de um modelo integrador de aprendizagem. Para Örténblad (2004), o conceito de organizações de aprendizagem será o ideal de muitas organizações frente às mudanças rápidas que têm ocorrido na sociedade. Para o autor, termos como competência e aprendizagem são fundamentais e propõe um modelo integrativo de organizações de aprendizagem. A aprendizagem organizacional, aprendizagem no trabalho, clima de aprendizagem e estrutura de aprendizagem fazem parte deste modelo. A existência de rotinas, procedimentos, manuais e modelos mentais compartilhados entre as pessoas que formem uma memória organizacional compõem a aprendizagem organizacional. A aprendizagem no trabalho está relacionada não somente a cursos e treinamentos, mas à valorização dos gestores da interação informal entre

as pessoas. O clima de aprendizagem é uma “atmosfera” que faz a aprendizagem parecer mais fácil e natural. Por fim, é preciso uma estrutura organizacional flexível e descentralizada em que as pessoas possam ter liberdade de expressão (ÖRTENBLAD, 2004, p. 134). Uma organização que investe na autonomia das pessoas é a 3M. Um de seus princípios é fornecer às pessoas um espaço necessário para poder agir. Os fundadores investiram na descentralização e autonomia dos trabalhadores e tiveram como resultado produtos inovadores que até hoje estão no mercado, como o *post-it* (COLLINS, PORRAS, 2000).

O compartilhamento de conhecimentos e novas formas de pensamento entre as pessoas, procurando romper com o *status quo*, fazem parte de uma organização de aprendizagem. Para Garvin (2002) uma organização que aprende é aquela hábil ao criar, adquirir, interpretar, transferir e reter conhecimentos. É eficaz também ao modificar comportamentos que reflitam em comportamentos inéditos e *insights*. É necessário a partilha do conhecimento entre as pessoas de tal forma que faça parte da memória da organização por meio de políticas, procedimentos e normas que assegurem sua retenção ao longo do tempo. Para o autor é necessário abertura por parte dos gestores e questionamento contínuo de pressupostos, caso contrário haverá a manutenção do *status quo*, que faz com que as suposições das pessoas permaneçam inalteradas. É importante que o ambiente organizacional seja estimulante para os indivíduos e os encoraje. O reconhecimento das diferenças existentes entre os indivíduos, *feedbacks* eficazes, busca de novas formas de pensamento e aceitação de erros são parte do processo de aprendizagem. Neste contexto, a aprendizagem é a “chave para sobrevivência e o crescimento de longo prazo [...]” da organização, que deve ser flexível em relação às suas práticas de gestão e se adaptar às mudanças ambientais (GARVIN, 2002, p. 206).

Em uma organização de aprendizagem há teste de novas ações, confiança e respeito mútuo entre as pessoas. Para Senge (1997, p. 17), “uma organização que aprende é aquela com um ciclo intenso de aprendizado que intensifica a confiança entre as pessoas e promove assim um “aprendizado real”. Aprender no trabalho implica testar novas ações por meio da experiência direta e as transformar em conhecimento que possa ser acessível a toda a organização, para o seu compartilhamento. Neste tipo de organização as pessoas sentem que

estão realizando algo útil para as demais, criam novas formas de melhoria no trabalho, necessitam do outro para terem ideias criativas e há liberdade de expressão. Os gestores promovem o respeito, a confiança e o incentivo para assumir riscos. Sam Walton, fundador da rede *Wal-Mart*, valorizava a mudança, a experimentação e a melhoria contínua (COLLINS, PORRAS, 2000). Instituiu mecanismos organizacionais para concretizar os ideais desejados conferindo autonomia para os gestores. Criou prêmios para ideias que contribuíssem para cortar custos e melhorar os serviços. Fazia reuniões de negócios em que pessoas deveriam relatar suas experiências e a partir disso transferir este conhecimento para todos na organização e para isso investiu em sistemas de comunicação via satélite. É possível verificar por meio deste exemplo que uma OA prescinde de liberdade conferida às pessoas e interações entre elas para a disseminação da aprendizagem.

De acordo com uma das perspectivas teóricas de organizações de aprendizagem, cinco disciplinas são necessárias para a construção deste tipo de organização: pensamento sistêmico, maestria pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizado em equipe. Para Senge (1997), o pensamento sistêmico ocorre quando as pessoas nas organizações percebem que estão interligadas e há uma interdependência entre elas. Há o crescimento das pessoas por meio de *feedbacks* para que compreendam que cada evento que ocorre na organização apresenta influências de diversos fatores. Goodman (1997, p. 125) diz que, quanto mais consciente um líder for de que as interações são importantes, maior a percepção da incongruência de que uma organização maior é melhor. “Eles começam a não se deixarem enganar pelo jogo do crescimento.” O raciocínio sistêmico, de acordo com Senge (2005), integra todas as disciplinas e amplia a visão das pessoas sobre a realidade.

A capacidade de autoanálise, ou seja, quando a pessoa consegue moldar o próprio comportamento, denomina-se maestria pessoal (SENGE, 1997). Também é nomeada de domínio pessoal, quando o sujeito busca o crescimento e a aprendizagem pessoal contínua (SENGE, 2005). Modelos mentais são pressupostos e histórias que as pessoas possuem para interpretar a realidade. Em geral são tácitos, ou seja, existem “abaixo do nível da consciência” (SENGE, 1997, p. 222). As pessoas devem trazê-los à superfície e os rever, se necessário. São

compostos por crenças e valores que muitas vezes o indivíduo não testou na realidade, mas acredita com convicção. Para Senge (2005), quando os modelos mentais são enraizados podem fazer com que as pessoas nas organizações não tenham pensamentos sistêmicos, uma vez que podem tanto acelerar quanto impedir a aprendizagem. A visão compartilhada pressupõe que em uma organização todos possam ter as mesmas visões e metas por meio da construção de um sentido compartilhado (SENGE, 1997). Assim, é importante a criação de redes informais de comunicação em que as pessoas possam explicitar suas ideias e ocasionar mudanças nas organizações em que estão inseridos. Senge (2005) clarifica que o conjunto de visões pessoais fornece coerência às atividades desenvolvidas pelas pessoas e faz com que se comprometam com um propósito em comum. Isto faz com que criem imagens compartilhadas de um objetivo que desejam alcançar coletivamente no futuro. Por fim, para Senge (1997; 2005) o aprendizado em equipe consiste no alinhamento das capacidades dos indivíduos no trabalho e na busca de coesão por meio do diálogo e respeito ao outro. É uma extensão das disciplinas anteriores e envolve ações coordenadas em que as pessoas possam discutir e observar seus próprios comportamentos.

O conceito de organizações de aprendizagem envolve práticas ou técnicas a serem aplicadas pelas pessoas no contexto organizacional com o objetivo de disseminar o que se aprende entre todos os indivíduos no trabalho. Há um ciclo constante de aprendizado entre as pessoas, incentivo para que corram riscos e tolerância aos erros. Em uma organização de aprendizagem há o favorecimento pelos gestores de que as pessoas tenham liberdade de expressão. Como decorrência disto ocorre o compartilhamento da aprendizagem das pessoas por meio da transferência de seus conhecimentos. Algumas estratégias implementadas pelos gestores de uma organização podem facilitar este processo e são o que Garvin (1993) e Garvin, Edmonson e Gino (2008) denominam de estruturas de ação para a aprendizagem, tema do próximo subtópico.

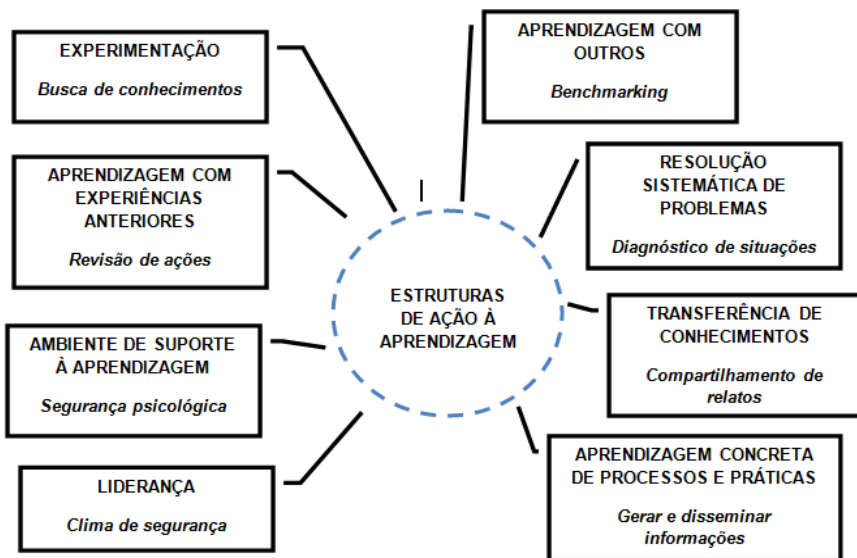
2.3.1 Estruturas de ação para a aprendizagem

Estruturas de ação para a aprendizagem fazem parte do construto de organizações de aprendizagem. São concretizadas por meio de estratégias que podem ser empregadas pelos gestores a fim de promover a aprendizagem no nível do indivíduo, grupo e organização. Silva e Silva (2010, p. 151) asseveram que o “compartilhamento das aprendizagens individuais é um fenômeno que pode ser facilitado quando existem na estrutura da organização estratégias de suporte para esses processos”. A implementação das estruturas de ação amplia a capacidade de a organização transferir conhecimentos e melhorar seus processos de aprendizagem. É necessário um processo de mudança nas práticas atuais de trabalho das pessoas para uma visão de futuro que fomente a aprendizagem em todas as ações desenvolvidas (GOH, 2003). Goh (2003) realizou uma pesquisa com caráter qualitativo e quantitativo utilizando *survey* com aproximadamente 100 gestores. Aplicou entrevistas e observação em uma empresa de comunicação na América do Norte que possui mil empregados. Existia na organização um Fórum de Aprendizagem para desenvolver competências nas pessoas. Os trabalhadores se reuniam uma vez por mês para terem ações de desenvolvimento que eles mesmos julgavam necessárias para o aprimoramento profissional. Recebiam duas a três horas de *coaching* individual por mês. O lema que as pessoas participantes do fórum adotaram era: aprender, demonstrar, compartilhar. Cada pessoa devia escolher cinco outros parceiros de trabalho para compartilhar as aprendizagens que tinham ao participarem do fórum. Redigiam um documento a cada reunião do fórum a fim de disponibilizar para outros trabalhadores que futuramente viessem participar dele. Em dois anos foi constatado que as pessoas tinham maior clareza da missão e visão da organização, aumentaram o comprometimento das lideranças e o empoderamento destas, além da transferência de conhecimentos e a resolução sistemática de problemas em equipe.

Para identificar se uma organização possui as estruturas de ação para a aprendizagem é preciso caracterizar algumas de suas práticas. Garvin (1993) e Garvin, Edmonson e Gino (2008) revelam oito estruturas de aprendizagem que funcionam como um ciclo e por meio delas os autores demonstram se a organização possui práticas de

aprendizagem. São elas: resolução sistemática de problemas; experimentação; aprendizagem com experiências passadas; aprendizagem com outros; transferência de conhecimento; ambiente de suporte à aprendizagem; aprendizagem concreta de processos e práticas e uma liderança que reforce a aprendizagem. Cada estrutura apresenta características próprias e é possível avaliar nas organizações quais de suas práticas a definem como uma organização de aprendizagem. A ilustração 4 mostra as estruturas de ação à aprendizagem e uma característica central que define cada uma delas.

Ilustração 4 – Estruturas de ação para a aprendizagem



Fonte: A autora (2012).

Estas estruturas não se constroem de modo repentino ou veloz, mas demandam reflexão, planejamento, comprometimento, gerenciamento e “atitudes cultivadas com cuidado” (GARVIN, 1993, p. 13). Para Garvin, Edmonson e Gino (2008), cada estrutura de ação é multidimensional e apresenta diversos fatores que sofrem influência de outros aspectos. No entanto, o que garante seu sucesso é a promoção do

diálogo e não da crítica, sendo preciso analisar o sucesso e o fracasso e refletir sobre eles. Silva (2001), ao estudar os pressupostos básicos da cultura e as estruturas de ação orientadas à aprendizagem organizacional em uma organização do ramo cerâmico, descobriu que tais estruturas de fato ocorrem no contexto diário da organização e facilitam ou dificultam a aprendizagem no âmbito da organização. Neste estudo o autor permitiu extrair do campo de teorizações as referidas estruturas e de forma empírica evidenciá-las. Cabe ressaltar que a pesquisa foi realizada com apenas cinco estruturas de ação à aprendizagem, uma vez que as estruturas de ambiente de suporte à aprendizagem, aprendizagem concreta de processos e práticas e uma liderança que reforce a aprendizagem foram propostas por Garvin, Edmonson e Gino (2008) após a data da referida pesquisa.

Na resolução sistemática de problemas, visa-se por meio de métodos científicos para a coleta de dados, diagnosticar problemas existentes no contexto organizacional. Nesta estrutura de ação, considera-se que os dados devem ser priorizados em vez de suposições ou conhecimentos baseados no senso comum para o processo decisório. Utilizar métodos estatísticos simples como diagramas de relações de causa e efeito e correlações entre informações existentes são algumas das estratégias. O aperfeiçoamento e a precisão quanto aos problemas que devem ser superados são essenciais para a aprendizagem nas organizações. É preciso que questionamentos sejam feitos a todos os envolvidos sobre os fatores que ocorrem em seu contexto e o treinamento é visto como essencial para que as pessoas desenvolvam estes comportamentos (GARVIN, 1993). Para Yeo e Marquardt (2010) a resolução de problemas aumenta o potencial da aprendizagem na prática, já que as soluções ocorrem por meio da ação mais do que somente pelo pensamento. A resolução sistemática é como um problema-baseado-na-aprendizagem e esta seria uma forma de promover a aprendizagem individual e organizacional por meio de um processo espontâneo e estruturado que crie mapas de ação para melhorar o desempenho da organização.

Para a resolução sistemática de problemas, Oribe (2008) revela que em um primeiro momento é preciso identificá-los, ou seja, escolher a problemática a ser resolvida. Após a seleção do problema deve-se observá-lo utilizando técnicas de coleta de dados como entrevista,

questionários, observação ou análise documental para descobrir as características da situação a ser resolvida. A fase posterior é a de análise, que envolve definir as causas geradoras do problema para então elaborar um plano de ação com estratégias que permitam solucioná-lo. Após o referido plano, é preciso executá-lo, verificar a efetividade dos resultados e elaborar um plano de resolução de problemas padronizado para o acesso de todos os trabalhadores. O conceito descrito pelo autor de padronização de um processo para a resolução sistemática de problemas vem ao encontro do conceito de memória organizacional, clarificado por Garvin (2002) e Fleury e Oliveira Junior (2002). É por meio da criação de uma memória organizacional que as pessoas poderão conseguir criar, adquirir, reter e transferir seus conhecimentos, compartilhando com as demais. Assim, a aprendizagem deixa de compor somente o nível do indivíduo para agora constituir âmbito organizacional.

Em um estudo descritivo, quantitativo e de natureza comparativa, Oribe (2009) objetivou analisar se uma organização que utiliza o método de resolução sistemática de problemas proposto por Garvin (2002) pode ser considerada uma organização de aprendizagem. Aplicou questionários com 183 pessoas de três organizações que participam de círculos de qualidade, grupos de melhoria ou então estão em cargos de gestão. Concluiu que a resolução sistemática de problemas - RSP auxilia na criação de uma memória organizacional, a partir do momento que há a geração e disseminação de saberes. Foi identificada concordância de que as organizações participantes do estudo são organizações que aprendem e a RSP contribui para o aprendizado no nível da organização. Porém, identificou-se a necessidade de as pessoas terem clareza dos papéis por elas desempenhados na organização, além de uma comunicação mais clara. Isto porque existem diferenças em relação à compreensão da linguagem utilizada. Assim, os gestores necessitam “adotar ações de retenção dos membros das equipes, ou trabalhando para manter pessoas, ou trabalhando no sentido de reter o conhecimento delas após sua saída” (ORIBE, 2009, p. 145).

A busca e o teste sistemático de novos conhecimentos utilizando programas contínuos e projetos de demonstração correspondem à estrutura de experimentação. Estes programas são experimentos ou modelos de ação que as pessoas criam e possibilitam um fluxo contínuo

de ideias. Demandam trabalhadores qualificados para a sua execução que percebam em conjunto com os gestores que os benefícios de experimentar algo novo excedem os custos. Porém, para que isto ocorra é preciso que os gestores estimulem as pessoas a correrem riscos. É necessária também a avaliação de todo o processo de experimentação e gestores que acompanhem estas atividades sem restringir o potencial criativo das pessoas ou as punir caso falhem. Os projetos de demonstração consistem em rupturas com o passado e mudanças que visem gerar novas capacidades organizacionais. Estes projetos apresentam algumas características para Garvin (1993):

- ✓ São geralmente os primeiros projetos que incorporam princípios que a organização planeja adotar em um momento posterior;
- ✓ Inicialmente estabelecem-se diretrizes e normas para projetos subsequentes;
- ✓ Geralmente os funcionários verificam se de fato as diretrizes mudaram;
- ✓ São desenvolvidos por uma equipe multifuncional subordinada ao gestor responsável pelo projeto;
- ✓ Tendem a ter um impacto limitado no restante da organização se não tiverem acompanhamento de estratégias explícitas que promovam a transferência de aprendizagem.

Um dos exemplos de Garvin (2002, p. 171) sobre projetos de demonstração é o da *Copeland Corporation*, uma organização que fabrica compressores. O CEO da organização criou uma equipe multifuncional para projetar uma nova fábrica para a produção de compressores, já que a instalação anterior apresentava um alto custo de fabricação e manutenção. Vários projetos foram feitos sucessivamente por três anos até que por dois anos seguidos a fábrica projetada manteve uma vantagem competitiva e representou 25% do mercado. Posteriormente mais quatro unidades foram construídas e, para que o compartilhamento das aprendizagens tivesse continuidade, quatro membros do projeto de demonstração foram alocados em cada nova unidade.

Outro exemplo de uma ação de experimentação em uma organização é descrito por Nonaka e Takeuchi (1997). A empresa

Matsushita de eletrodomésticos, para criar novos conhecimentos, começou com um ciclo de compartilhamento de experiências entre membros de uma equipe-piloto para montar um protótipo de uma máquina de pão. Chamaram um analista de *software* que compartilhou experiências com um padeiro para aprender a misturar de forma correta uma massa de pão. Fizeram alguns projetos de experimentação com tentativas sucessivas até ter êxito com o novo protótipo, criando o *home bakery*, uma máquina de mistura para massa de pães. Após esta experiência, criaram equipes interdepartamentais de projetos e um fórum de discussão para outras atividades da organização para que as pessoas pudessem compartilhar conhecimentos.

A aprendizagem com experiências passadas é outra estrutura de ação. Para sua existência, pressupõe-se que as organizações revejam as ações que tiveram sucesso ou falhas e recordem as lições que deixaram, de tal forma que os funcionários tenham acesso a este processo (GARVIN, 1993). Garvin, Edmonson e Gino (2008) revelam que a experiência passada é a catalisadora da adoção de novos métodos e práticas nas organizações. São os processos de reflexão e avaliação que fazem com que os indivíduos descubram ou solucionem possíveis erros. Aprender é testar continuamente as experiências e transformá-las em conhecimento (SENGE, 1997). Esta estrutura de ação vem ao encontro da aprendizagem experiencial evidenciada por Kolb (1984). É por meio da experiência direta que as pessoas têm com as mais diversas situações que é deflagrado um processo de aprendizagem que demanda reflexão e teste a fim de verificar se as aprendizagens obtidas pela experiência são de fato significativas. Para o autor, toda aprendizagem envolve uma reaprendizagem, pois é um processo contínuo. É semelhante ao conceito de aprendizagem de laço duplo descrito por Argyris (1995), pois este tipo de aprendizagem promove reflexão e correção de possíveis erros nas ações das pessoas para que ocorra um novo aprendizado. Quando a pessoa se torna defensiva, no sentido de não acreditar ser necessário repensar suas ações e adquirir novas habilidades para a solução de problemas, criam-se rotinas defensivas. No contexto das organizações este fenômeno é assim chamado pois consiste em qualquer ação, prática ou política que inibe as pessoas de vivenciarem situações vistas como desfavoráveis. Também as impede de descobrir as causas de tais situações, pois internalizam esta forma de ação e a tomam como o modo

correto de agir, deixando de buscar lacunas ou inconsistências em seus comportamentos.

Evidências empíricas de que os erros de ações das pessoas podem se tornar aprendizados efetivos para uma organização são relatadas por Collins e Porras (2000). Em 1890 a *Johnson & Johnson*, que fornecia gazes antissépticas e esparadrapos de uso médico, recebeu a carta de um médico que reclamara da irritação que alguns esparadrapos causavam na pele. Um diretor de pesquisa da organização enviou ao médico um talco que promovia sensação de alívio na pele e convenceu a empresa de que uma pequena lata de talco deveria ser parte integrante de seus produtos. Em pouco tempo os clientes começaram a solicitar que pudessem comprar somente os talcos, e foi aí que lançaram o talco *Johnson* para bebês, que se tornou o principal produto da organização. Os gestores da organização investem no processo de “ramificação e poda”, ou seja, fazem tentativas sucessivas, mantêm “o que dá certo e rapidamente descartam o que não dá certo”. A declaração do fundador era de que o fracasso é seu produto mais importante (COLLINS, PORRAS, 2000, p. 215). Outro exemplo dos autores é o da 3M. A organização começou com um fracasso quando seu conceito de mineração de coríndon fracassou. O fundador aceitou a ideia de um de seus investidores de que deveriam produzir lixa e rebolos de esmeril. Iniciou assim um processo de correções e experiências sucessivas com os produtos até lançar um abrasivo de tela que fez sucesso. As frases do fundador que ainda repercutem para os trabalhadores são: incentive as novas ideias, contrate bons funcionários e deixe-os em paz, deixe que as pessoas desenvolvam uma ideia e ouça qualquer pessoa que tenha uma ideia original, não importando o quão absurda possa parecer à primeira vista. A *Hewlett Packard* é outra organização que aprendeu a ser humilde devido a uma série de produtos que tiveram fracasso e a alguns que eram razoavelmente bons. Os fundadores continuaram consertando, persistindo e experimentando até terem produtos considerados por eles satisfatórios (COLLINS, PORRAS, 2000).

Nem toda a aprendizagem humana é proveniente de autoanálise e reflexão. Neste sentido a aprendizagem com outros pode fazer que os sujeitos tenham *insights* significativos e pensem sob outra perspectiva. “Poucas empresas sobreviveriam hoje sem informações precisas e atualizadas do ambiente externo.” (GARVIN; EDMONSON; GINO,

2008, p. 52) A prática do *benchmarking*, por exemplo, é uma das formas que pode fazer com que as pessoas estudem casos de organizações que tiveram sucesso, analisem-nas e planejem intervenções. Garvin (1993) revela que é importante os gestores estarem abertos com a escuta atenta para aprender com o ambiente. Para o autor, independentemente das fontes de dados, “a concorrência e o mercado são os tópicos primários de interesse” (GARVIN, 2002, p. 55). Para isto, as informações devem ser coletadas de fontes diversas, os resultados analisados e interpretados a fim de estabelecer estratégias a serem adotadas por todas as pessoas na organização. Esta coleta pode ocorrer utilizando-se um roteiro que delimite fatores a serem identificados em uma entrevista com um sujeito ou mais pessoas que forneçam tais informações ou pela observação de um determinado contexto. Dodgson (1993b) depreende que a aprendizagem com outros deveria ser norteada pela confiança e respeito nas competências habilidades de organizações parceiras. Valores como abertura e honestidade e a crença central de que todos os envolvidos podem ter benefícios são diretrizes para aprender com outros.

Para que o conhecimento circule de forma ágil e eficiente na organização é preciso que exista a transferência de conhecimentos. As ideias têm maior impacto quando as pessoas as compartilham e não há centralização somente em algumas delas. Muitos mecanismos sustentam este processo, como relatos escritos, visuais e orais, visitas às instalações da organização e programas de treinamento e padronização de práticas (GARVIN, 1993). Estes mecanismos podem facilitar a transformação do conhecimento tácito em explícito. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 7) esclarecem que é importante a conversão destes conhecimentos, o que pode ocorrer pela codificação em palavras e números que os outros compreendam. O conhecimento pode ser “comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais”. Para criar conhecimento nas organizações, aprendizagens e habilidades que as pessoas compartilham necessitam de internalização e assim ocorre “um processo contínuo de auto-renovação organizacional e pessoal” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 10).

Um ambiente de suporte à aprendizagem apresenta algumas características, como segurança psicológica, valorização das diferenças, abertura a novas ideias e tempo para reflexão. Para Garvin, Edmonson e

Gino (2008), as pessoas no trabalho necessitam de segurança psicológica para expor suas opiniões sem coação. O indivíduo deve se sentir confortável para comunicar suas ideias para qualquer componente da organização, independentemente do nível hierárquico. Outro aspecto é que a aprendizagem ocorre quando há valorização da diversidade e as pessoas se tornam abertas para ideias que não venham ao encontro das suas. A abertura para novas ideias pressupõe que a aprendizagem não ocorre somente pela simples detecção e correção de erros. É necessário estimular os empregados para correr riscos e explorar o desconhecido. Este aspecto condiz com o que Argyris e Schon (1997) classificam como aprendizagem de laço duplo, que para os autores consiste em aprender a descobrir e inventar. Senge (1997, p. 48) entende que isto ocorre quando as pessoas têm liberdade para indagar outras pessoas sobre suas premissas e “sentem-se livres para tentar experimentos, assumir riscos e avaliar abertamente os resultados”. Este tipo de aprendizado envolve a mudança de rotinas nas organizações e habilidades intelectuais das pessoas, desde que exista uma interação positiva entre os indivíduos permeada pela colaboração (DODGSON, 1993 a;b). Entretanto, para pensar em novas ideias, as pessoas necessitam de tempo para refletir, diagnosticar os problemas e rever as suas ações deflagrando um processo de aprendizagem tendo como base as suas experiências (GARVIN; EDMONSON; GINO, 2008). Schein (2004) deduz que este tempo deve ser suficiente às pessoas para que discutam e testem possíveis soluções para certa situação que varia conforme a demanda.

Uma organização se desenvolve a partir de processos e distribuição de atividades. Assim é necessária uma aprendizagem concreta de processos e práticas. A aprendizagem envolve gerar, coletar, interpretar e disseminar informações por meio da experimentação para desenvolver novos produtos e serviços. É preciso que as competências estejam alinhadas entre as pessoas para se manter competitiva, além de inclinação para o aprimoramento tecnológico. É igualmente importante que as pessoas saibam analisar e interpretar as diversas informações que têm disponíveis para identificar e resolver problemas. O que torna este processo viável são as ações de educação, desenvolvimento e treinamento para capacitar os trabalhadores (GARVIN; EDMONSON; GINO, 2008). Garrett e Tachizawa (2006, p. 81) sustentam que o

desenvolvimento das pessoas nas organizações ocorre nas ações de treinamento e educação e “privilegiam o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades.” Visa não apenas o conhecimento técnico, mas oportunidades de aprendizagem contínua que deem suporte para que a organização atinja seus objetivos. Para Loiola, Nérís e Bastos (2006, p. 127), quando um gestor investe na capacitação da equipe, desenvolve competências nos indivíduos para fornecer respostas às mais diversas situações “em vez de apenas falar sobre elas”. Para os autores é uma aprendizagem baseada em práticas e faz com que seja possível tornar explícitos os conhecimentos e compartilhá-los entre indivíduos, grupos e organização. Vargas e Abbad (2006, p. 144) concluem que as ações para o desenvolvimento de pessoas nas organizações podem ser delimitadas em práticas de treinamento, desenvolvimento e educação. Ações de curta e média duração que visam a “melhoria do desempenho funcional, por meio da criação de situações que facilitem a aquisição, a retenção e a transferência da aprendizagem para o trabalho” são denominadas de treinamento. O desenvolvimento envolve um conjunto de vivências e “oportunidades de aprendizagem, proporcionadas pela organização e que apoiam o crescimento pessoal do empregado sem, contudo, utilizar estratégias para direcioná-lo a um caminho específico” (VARGAS; ABBAD, 2006, p. 145). Já as ações de educação são programas ou eventos educacionais de média e longa duração que têm como objetivo a formação e qualificação contínua das pessoas. Estão inclusos neste processo cursos técnicos profissionalizantes, educação básica, cursos de graduação e pós-graduação.

Quando um gestor visa o desenvolvimento das pessoas, deve entender que elas necessitarão correr riscos e ter tempo disponível para aprimorarem suas competências. Para De Geus (1998), o maior aprendizado ocorre quando os processos de desenvolvimento acontecem em equipe. As pessoas devem ser capazes de trabalhar juntas com um problema em comum e para tanto é preciso um “espaço organizacional” livre de controles, punições e insegurança (DE GEUS, 1998, p. 128). O autor propõe o conceito de uma empresa saudável, que é aquela em que as pessoas trabalham em rede, fazem reuniões e se comunicam com todos os níveis organizacionais. Há confiança, distribuição de poder e os líderes entendem que são apenas uma “geração entre as muitas que estão por vir” (DE GEUS, 1998, p. 191). Uma organização saudável é aquela

em que existem esforços contínuos “de planejamento e intervenção proativa para a melhoria de seus aspectos psicossociais”. Há relação de respeito entre todos os componentes, flexibilidade e mudança e promoção de aprendizagem contínua nas pessoas que a compõem. Além disto, existe uma comunicação aberta em todos os níveis e possibilidade de diversão e tempo livre para os indivíduos (ZANELLI, SILVA; TOLFO, 2011, p. 25). A sobrevivência de uma organização está diretamente relacionada com a garantia da satisfação daqueles que dela fazem parte e assim “toda a humanidade sairá ganhando” (DE GEUS, 1997, p. 192). Isto porque organizações são sistemas abertos e influenciam e são influenciadas pelo contexto de que fazem parte.

A última estrutura de ação proposta por Garvin, Edmonson e Gino (2008) é uma liderança que fomente a aprendizagem. O comportamento dos líderes influencia a aprendizagem organizacional e quando estes questionam, escutam e dialogam criam um meio favorável para este fenômeno. Assim os líderes devem conduzir “o processo de discussão pessoalmente, enquadrando o debate, fazendo perguntas, ouvindo atentamente e oferecendo *feedback* e fechamento” (GARVIN, 2002, p. 209). É necessário que os líderes fomentem um clima de segurança a novas ideias, forneçam suporte às pessoas quando necessário e permitam que estas expressem seus sentimentos e quaisquer críticas que tiverem no trabalho. Isto pode gerar um ambiente que apoie a experimentação e o compartilhamento de aprendizagens. Uma comunicação eficaz entre líderes e empregados para Garvin (2002, p. 231) cria “um elo forte entre fonte e receptor” e é o líder que deve perceber de forma atenta tudo que é comunicado em uma organização, inclusive observando aquelas pessoas que não participam e encontrar estratégias para trazê-las ao diálogo. Por fim, para que o líder possa fomentar a aprendizagem necessita desenvolver um senso de humildade e reconhecer os limites dos seus conhecimentos. Precisa perceber que muitas vezes *insights* relevantes poderão vir de outras pessoas com nível hierárquico menor que o seu ou de pessoas de outras organizações. Para Schein (2004) esta liderança deve se comprometer com o processo de aprendizagem das pessoas, mais do que com a solução de algum problema específico. Deve dar valor à diversidade cultural existente na organização e fazer com que as pessoas interajam e aprendam nesta relação. Quem cria esta capacidade de aprendizagem nas organizações é

o fundador ao questionar seus pressupostos ou as suas crenças para gerar um ambiente aberto à discussão, interação humana e articular as pessoas em busca de um mesmo propósito.

A aprendizagem inicia com a percepção, ou seja, algo que desperte interesse nas pessoas em um determinado contexto. Para isso o papel do líder é fundamental no sentido de perceber as mudanças que ocorrem no ambiente para lidar com os efeitos das mudanças. Para De Geus (1998), as organizações longevas são comportadas por pessoas que conseguem visualizar as mudanças externas à organização não como uma crise, mas como uma oportunidade para o crescimento organizacional. Para que os gestores aproveitem as oportunidades e tomem decisões significativas, devem aprender a rever seus pontos de vista e aceitar os erros de todas as pessoas. Quando entendem a necessidade de interação entre as pessoas para a reflexão há o “desenvolvimento cooperativo de modelos mentais” (DE GEUS, 1998, p. 63). O fundador da 3M dizia que os erros são necessários e uma consequência da liberdade e encorajamento fornecido às pessoas. Para ele o pior erro acontece quando um gestor faz críticas destrutivas a quem o cometeu, pois suprime a iniciativa, que é essencial para o crescimento da organização. O diretor de pesquisas da organização em 1925 afirmava que cada ideia de uma pessoa deve mostrar o seu valor; se for boa será aderida e se for ruim todos terão a tranquilidade de saber que provaram isto. O princípio é de que é muito mais fácil aprender com os erros e para isto os gestores não devem punir as pessoas quando uma ideia não puder ser efetivada. Em 1920 um funcionário da empresa criou um curativo com pequenos pedaços de gaze para sua esposa que sempre se cortava com facas de cozinha. Relatou sua experiência para os gestores da organização e o produto foi lançado no mercado e se tornou posteriormente o *band-aid*, o mais vendido na história da organização. Os gestores da 3M encorajam a iniciativa individual das pessoas, criando um ambiente descentralizado e permitindo que os indivíduos façam livremente experimentos de novas ideias (COLLINS, PORRAS, 2000).

Em um estudo empírico, contemplaram-se as oito estruturas de ação à aprendizagem de Garvin (1993, 2002) e Garvin, Edmonson e Gino (2008). Silva (2012) objetivou caracterizar as relações entre processos de aprendizagem e construção psicossocial de uma equipe de

alto desempenho em um clube de futebol de Santa Catarina. Houve triangulação entre dados provenientes de entrevista, observação direta e análise documental. O autor identificou que na estrutura de resolução sistemática de problemas, o diálogo foi o elemento mais comentado e “é crucial na construção de equipes de alta performance, visto que a clareza das informações pode promover o conhecimento mútuo e a confiança” (p. 259). Há aprendizagem com outros e a prática de observar outras equipes desportivas. Além disto, os sujeitos do estudo mencionaram que as confraternizações entre a equipe promovem a transferência do aprendizado. O autor conclui que a aprendizagem com experiências passadas e com outros atende a dois critérios de construção de equipes de alto desempenho, a cooperação e mudanças táticas. Na estrutura de experimentação, há a percepção de que mudar aperfeiçoa a equipe. Verifica-se que ações realizadas pelos gestores pertinentes aos conceitos sobre as estruturas de ação influenciam diretamente no desempenho das pessoas que compõem a organização estudada.

Conclui-se que as estruturas de ação para a aprendizagem são ações de que os gestores podem lançar mão para aumentar o potencial competitivo de uma organização. Demanda aspectos relacionados a uma liderança que incentive a aprendizagem, disseminação de informações pelos mais diversos meios de comunicação, práticas de *benchmarking*, investimento em ações de treinamento, desenvolvimento e educação, e a experimentação e busca de novos conhecimentos. Estas estruturas podem previamente existir totalmente ou em parte ou serem implementadas em qualquer tipo de organização, seja ela pública, privada ou do terceiro setor. Cabe neste estudo identificar as estruturas de ação para a aprendizagem em uma organização do terceiro setor, já que há carência de pesquisas com caráter científico na área e necessidade de melhor conhecer suas especificidades, em especial no que se refere à aprendizagem e às crenças dos fundadores. Sendo assim, a seção que segue demonstra conceitos e estudos sobre a construção da realidade social no terceiro setor e as características que o constituem.

2.4 A CONSTRUÇÃO DA REALIDADE SOCIAL NO TERCEIRO SETOR

Cada realidade é construída em um determinado contexto com características da cultura que a permeia. Para Berger e Luckmann (2003) a construção da realidade segue o princípio da relatividade social: o que é real para uma pessoa em determinado contexto e em determinada cultura pode não ser real para outra pessoa em outro contexto e cultura. Assim, a realidade social é composta por suposições e significados compartilhados que formam a essência da vida das pessoas. A realidade da vida cotidiana é partilhada com outros indivíduos que possuem diferentes vivências. Significados subjetivos são trocados nessas relações e fazem com que cada um interprete seus próprios atos. Contém esquemas que os indivíduos aprendem de como devem lidar com outras pessoas e estes esquemas são formados não somente com os que ainda fazem parte de seu convívio social, mas com quaisquer pessoas que em algum dia fizeram parte da vida de um sujeito (BERGER; LUCKMANN, 2004).

Os seres humanos constroem o mundo por meio da interação social. As características que as pessoas conferem a si mesmas e outras fazem parte de uma realidade social que para Collin (1997) deve ser denominada de fatos sociais, já que são produzidos pelas pessoas. Desta forma, para compreender o mundo social é significativo entender a experiência subjetiva das pessoas (BURREL; MORGAN, 1982). Sampaio (2010, p. 125) clarifica que, para analisar a cultura das OTS e a construção de sua realidade, o pesquisador deve entender que este tipo de organização não se reduz somente ao serviço que presta a algum beneficiário. É preciso percebê-la como um espaço de experiências produto da elaboração “consciente dos fundadores ou apenas um pressuposto básico, aceito pela grande maioria dos membros, mas não explicitado nos seus documentos, ritos e processos de socialização”.

Termos como organizações não governamentais, organizações filantrópicas, organizações sem fins lucrativos, organizações assistenciais e organizações do terceiro setor são comumente designados para definir o terceiro setor. Coelho (2005) esclarece que no Brasil o termo mais utilizado tem sido organizações não governamentais e a terminologia terceiro setor é recente. Para a autora a denominação

organizações não governamentais é genérica e se refere apenas a uma parte ou conjunto destas. O termo terceiro setor é mais amplo e nele pressupõe-se implicitamente que as organizações deste segmento não visam o lucro e são não governamentais. Este termo insere as associações e fundações que estão sob a mesma normatização. Embora Coelho (2005) revele que a terminologia terceiro setor é recente, ela já era utilizada por Etzioni (1973) quando descreve que este termo se refere às organizações que não são governamentais ou privadas. Sampaio (2010), assim como Coelho (2005), revela que o termo mais abrangente seria organizações do terceiro setor, por conferir maior precisão e pelo fato de pesquisadores das ciências humanas e sociais sempre o terem empregado em seu real sentido. Os autores não mencionam quais pesquisadores ou pesquisas utilizam este termo.

Ao descrever aspectos do terceiro setor, pressupõe-se então que existe um primeiro e segundo setor. O primeiro setor é o público ou governo, e o segundo setor é o de iniciativa privada. Coelho (2005) argumenta que o setor governamental apresenta ações legitimadas com base no poder coercitivo, utilizando-se do poder para gerir o Estado. O setor do mercado ou de iniciativa privada compreende a troca de bens e serviços para a obtenção do lucro. Já o terceiro setor possui atividades que não são nem coercitivas nem com foco no lucro, mas visam atender necessidades coletivas e por vezes públicas. O terceiro setor não é uma nova realidade, embora a importância a ele conferida tenha se acentuado nos últimos anos frente à ampliação das desigualdades sociais e desastres ambientais. Coelho (2005, p. 17) assevera que embora a construção destas organizações seja antiga na sociedade, recentemente é que a mesma passou a compreender as OTS como um agrupamento que cumpre um papel social relevante e assim ganharam maior “visibilidade junto à opinião pública”. Foi a partir da década de 80 que organizações como o *Greenpeace* adquiriram maior repercussão na sociedade. Discussões e produções científicas no âmbito acadêmico emergem a partir da década de 90, mas com maior frequência para as organizações americanas.

2.4.1 Conceitos e perspectivas de estudos sobre o terceiro setor

A crise mundial de uma concepção de Estado, conhecida como *welfare state* ou Estado do Bem-Estar, surge em função dos governos que preconizavam a burocratização e a centralização dos processos de trabalho nas organizações. Isto atrelado ao crescimento econômico, inflação, envelhecimento da população e sua dependência do sistema previdenciário, desemprego e desigualdades sociais existentes (COELHO, 2005). Este período ocorreu na primeira metade do século XX e estreitou o vínculo entre o consumo e a produtividade, pois o consumo era visto como essencial à prosperidade da sociedade. A racionalidade econômica, a noção de progresso e o foco em eficiência e produtividade na busca lucro criam novas demandas para as ciências humanas. Este modelo de Bem-Estar instaura uma nova visão de progresso que deveria ter relação direta com o bem-estar social (BORGES; YAMAMOTO, 2004). Neste período há um distanciamento da visão de instrumentalidade do trabalho e de que o trabalho árduo é essencial. A valorização passa a ser de aspectos como qualidade das relações interpessoais e bem-estar. No Brasil, nesta época, houve a regulamentação de leis trabalhistas a partir da década de 40 por meio da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, que estabeleceu direitos aos trabalhadores. Para Borges e Yamamoto (2004, p. 43), foi a carência de um Estado de Bem-Estar no Brasil influenciado pelo regime ditatorial pós-1964 que impôs repressão aos trabalhadores e fez com que partidos políticos e organizações clandestinas surgissem. A Igreja Católica também desempenhou uma função importante neste período, pois fomentava movimentos em busca de uma “espiritualidade engajada social e politicamente, os quais eram simultaneamente estimuladores da crítica e da fé na transformação no mundo”.

A história das organizações do terceiro setor no Brasil remete à colonização portuguesa por meio da Igreja Católica Romana. Voluntários das chamadas Irmandades de Misericórdia em meados de 1543 prestavam serviços à comunidade e fundaram orfanatos, asilos e hospitais que denominaram de Santa Casa. É em 1930, no governo de Getúlio Vargas, que o Estado financia estas organizações, que passam a ter a característica de utilidade pública (LOUBACK; TEIXEIRA, 2008). Este mesmo governo regulamentou a CLT no período do Estado de

Bem-Estar. As Igrejas tinham obrigação de prestar auxílio às pessoas que solicitavam e para Coelho (2005, p. 31) “na realidade, os valores religiosos sempre foram um bom terreno para o desenvolvimento do setor voluntário”. O terceiro setor emerge como uma alternativa à reforma do Estado e à sua ineficácia na tentativa de solucionar problemas sociais e ambientais existentes. Por ter uma forte ideologia religiosa e pressupostos que vinham de encontro às políticas públicas vigentes, o terceiro setor foi percebido como um antiestado até a década de 80, período de repressão e ditadura militar (MELO, 2009).

As OTS ao longo dos anos se tornaram uma das formas que as organizações privadas encontram para programar ações de responsabilidade socioambiental, *marketing* e assim terem incentivos fiscais para reduzir os impostos pagos ao Estado (SAMPAIO, 2010). Definem-se por atividades desenvolvidas pelas pessoas, que compõem a sociedade civil e que não se enquadram no setor público ou privado e sua característica central é não visar o lucro (LOUBACK; TEIXEIRA, 2008). Podem ter o foco de atuação nas mais diversas áreas como cultura, educação e defesa de direitos, saúde, assistência social ou ambiental. Segundo dados de pesquisa realizada em 2008 pelo o Instituto Comunitário da Grande Florianópolis – Icom (2008) as OTS da área da assistência social na região totalizavam oitenta na época, sendo 54 organizações representando o meio ambiente, três voltadas para a defesa de direitos, 16 da área da saúde, 10 da educação e 12 com ações voltadas para a cultura. Aponta-se que as OTS que atuam na cidade de Florianópolis são em sua maioria pequenas e frágeis no sentido de possuírem uma melhor estruturação de suas atividades a fim de garantir a sua sustentabilidade. As principais necessidades das OTS descritas no relatório foram a carência de investimentos na infraestrutura, e a falta de recursos financeiros e ações que promovam a capacitação das equipes. Um dado que corrobora o exposto é que das OTS de Florianópolis até o ano de 2008, 40% trabalhavam somente com voluntários sem empregados no corpo funcional e 56% possuíam até cinco profissionais celetistas.

De acordo com o Relatório Sinais Vitais desenvolvido pelo ICOM (2010) sobre a situação de crianças e adolescentes em Florianópolis, tem-se que no período de sua realização habitavam a cidade 114.000 crianças e adolescentes. Os dados indicam que uma em

cada cinco crianças vive em situação de pobreza na região, sujeita a riscos sociais e pessoais. Estes riscos são definidos como situações de negligência, exploração, crueldade e opressão em relação à criança e adolescente. Crianças e adolescentes nestas situações totalizam 22.000. Das organizações que compõem o terceiro setor e que atendem este público-alvo, tem-se hoje 85, número mais elevado que o do relatório do ICOM (2008), quando existiam 80 OTS registradas. Todas as OTS têm capacidade para atender em média 11.000 crianças e adolescentes. O custo anual em média para cada criança e adolescente é de R\$ 1.500,00 e estima-se que no ano de 2009 as OTS investiram cerca de 20 milhões para o atendimento de seu público-alvo (ICOM, 2010). No referido relatório é enfatizado que em geral as OTS atendem regiões mais centrais e há poucos atendimentos voltados para áreas mais periféricas da cidade. Assim, é possível observar por meio dos dados trazidos pelo ICOM (2008, 2010) que existe uma grande parcela da população de crianças e adolescentes em situação de risco na região de Florianópolis. Não foram apresentados relatórios de cidades próximas a fim de verificar se esta condição também persiste. O que fica evidente é a grande quantidade de pessoas atendidas que não supre a necessidade real de atendimento, aliado ao alto investimento realizado para garantir o bem-estar social. Isto de certa forma representa a ineficiência do Estado. Os dados vêm ao encontro da afirmação de Coelho (2005) ao argumentar que o terceiro setor é uma resposta à ineficácia do Estado em solucionar problemas sociais. Sendo assim, é cada vez mais importante que as OTS consigam delimitar estratégias que garantam sua sustentabilidade para conseguirem com êxito atenuar problemas sociais e assim auxiliar no bem-estar da sociedade.

Para que as OTS possam alcançar os resultados que almejam é necessária a delimitação de estratégias a serem alcançadas. Para Drucker (1992, p. 3) “a organização sem fins lucrativos existe para provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade”. Este tipo de organização por não visar o lucro apresenta uma tendência das pessoas que dela fazem parte em considerar todas as ações que fazem como justas, éticas e morais. Não prestam um serviço, mas utilizam este serviço para provocar mudanças nas pessoas e sendo assim necessitam de estratégias eficazes para garantir sua continuidade. O autor depreende que ideias não faltam nestas organizações, mas sim disposição e capacidade para

convertê-las em resultados. É a estratégia que “converte a missão e os objetivos da instituição sem fins lucrativos em desempenho” (DRUCKER, 1992, p. 73). Drucker (1992) entende que as OTS carecem de um melhor planejamento estratégico que garanta sua sobrevivência. Cabe ressaltar que já se passaram onze anos da afirmação do autor. Em um estudo recente, Sampaio (2010) demonstra que são raros os estudos que contemplem a lógica interna do terceiro setor, sendo comum encontrar na literatura afirmações de que estas organizações carecem de profissionalização no nível técnico e gerencial e de melhores estratégias para a sobrevivência, mas há carência de comprovação empírica.

Nas OTS são depositadas expectativas dos mais diversos indivíduos que nela interagem. Por depender muitas vezes de recursos de organizações privadas, incentivos do poder público e colaboração dos voluntários, este tipo de organização pode representar para muitas pessoas um espaço sem dono. Isto porque muitas vezes cada pessoa coloca sua visão de mundo de como a OTS deve ser. Para Sampaio (2010) este fato ocorre pelas expectativas que o primeiro e segundo setor depositam sobre as práticas do terceiro setor, excluindo suas características peculiares. Assim, cada indivíduo que interage direta ou indiretamente com as OTS espera que ela apresente determinadas características. Heckert e Silva (2008, p. 327) concluem que os voluntários buscam a satisfação de suas necessidades psicológicas e a convivência, e os financiadores esperam que os recursos doados sejam aplicados de forma correta. As expectativas dos *stakeholders*⁵ podem trazer conflitos à organização, pois se por um lado sua missão é voltada ao atendimento das mais diversas necessidades de seu público-alvo, do outro há a necessidade de sobrevivência. Este fator pode levar os gestores das OTS a atender as necessidades de seus financiadores, seja o setor público ou privado e levar a organização a um distanciamento efetivo de sua missão. Os autores pesquisaram uma organização do terceiro setor para identificar as práticas de gestão. Utilizaram entrevistas com dirigentes e *stakeholders* além de observação e análise documental. Empiricamente foi demonstrado que os *stakeholders* apresentam expectativas e necessidades heterogêneas em relação às OTS

5 *Stakeholders* são públicos ou indivíduos que interagem com a organização e possuem interdependência, como comunidade, governo, empregados, consumidores, investidores e acionistas (CARROL; BUCHHOLTZ, 2008).

e que isto leva a diferentes “critérios de avaliação da qualidade e diferentes graus de exigências”.

Além da influência dos *stakeholders* nas políticas e práticas de uma OTS, os gestores também repercutem na realidade organizacional. Por meio de estudo empírico realizado por Melo (2009), é possível compreender duas realidades distintas em OTS: uma organização com alto grau de profissionalização e outra com baixo grau de profissionalização. A alta ou baixa profissionalização estão relacionadas ao que os gestores das OTS preconizam como sua missão central. A pesquisadora estudou qualitativamente por meio de entrevistas semiestruturadas, observação participante e análise documental as relações entre a profissionalização e a missão de duas OTS da área de defesa dos direitos das crianças e adolescentes. Para a autora a missão de uma OTS envolve desde a construção humanitária até valores morais compartilhados. Já a profissionalização é definida como aspecto técnico de planejar, administrar e executar as ações de uma OTS. Por meio da pesquisa pode ser clarificado que uma das OTS apresenta pouco planejamento das ações e predominam relações informais entre os trabalhadores. Há poucas ações para captação de recursos e os gestores esperam doações e intenções de pessoas que queiram promover o bem. As ações também tinham um baixo grau de profissionalização por parte dos educadores. Preconizavam que devia-se ajudar as crianças que frequentavam a OTS e não eram necessários aparatos pedagógicos para melhorar o trabalho. A missão da organização nunca era debatida entre as pessoas, pois o pressuposto central era de que a OTS deveria fazer o bem e capacitações a fim de melhorar o trabalho prestado não se faziam necessárias. A outra OTS que a autora pesquisou já possui ações voltadas à profissionalização, há participação em fóruns de discussão e ações delimitadas para a captação de recursos. Existe uma alta especialização dos profissionais para a realização de suas funções e delineamento de estratégias de planejamento para o futuro da organização. No que concerne à sua missão, esta era vista como objeto de discussão periódica e base para projetos que visassem a captação de recursos e capacitação constante das pessoas e para o alinhamento à missão.

Em estudo, constatou-se que algumas pessoas que trabalham em uma organização do terceiro setor possuem mais experiências de prazer

do que de sofrimento no trabalho, pela forte vinculação aos seus objetivos e missão. Tal fato foi evidenciado em pesquisa de Viana e Machado (2011), que entrevistaram seis trabalhadores de uma OTS de Belo Horizonte a fim de identificar a relação de sentido positivo e de prazer e de sentido negativo ou de sofrimento no trabalho. Verificou-se que situações de aprendizagem, criação e transformação do trabalho realizado fornecem prazer às pessoas. A estrutura da organização era flexível, sem uma divisão fixa de tarefas e as pessoas apresentavam liberdade para participar dos projetos que gostavam. Havia o incentivo à participação de todos e, por desenvolverem um trabalho coletivo, sentiam que poderiam preservar suas diferenças e buscar objetivos comuns. Quanto aos aspectos negativos do trabalho, identificou-se que as pessoas em geral não tinham recursos financeiros e materiais para a realização das atividades, havia carência de apoio de empresas e governo e não remuneração por muitas de suas atividades. Entretanto, o que ficou evidenciado é que as vivências de prazer no trabalho superam as de sofrimento, pois a escolha em trabalhar na OTS está relacionada com a expectativa de poder promover uma transformação de si mesmo e da comunidade.

Em algumas organizações do terceiro setor, em especial aquelas vinculadas a causas sociais e ambientais, valores como compaixão e solidariedade em relação à sociedade são evidentes e demonstrados por muitas pessoas que delas fazem parte. Este fator ocorre também pela própria história das OTS, que em um momento histórico estavam vinculadas a ideais religiosos. Salvatore (2004) revela que os valores cristãos, a generosidade e a solidariedade com base em princípios assistencialistas e paternalistas sempre permearam as OTS desde sua construção histórica. Heckert e Silva (2008) clarificam que no terceiro setor outros valores não financeiros como gratidão, reconhecimento e satisfação das necessidades dos indivíduos fazem parte da sua cultura. No estudo que realizaram em uma OTS demonstraram que valores referentes a justiça, solidariedade, promoção da cidadania e democracia faziam parte de princípios defendidos no trabalho pelas pessoas. Os autores concluem que não é possível avaliar a qualidade dos serviços em uma OTS em termos de resultados quantitativos, mas sim pela forma que estes valores são postos em prática pelas pessoas que a compõem.

Uma pesquisa para analisar as ofertas de vaga de trabalho por OTS foi realizada por Muller, Alves, Vicente Gonçalves (2009). Coletaram-se dados de 2004 a 2006 em *websites* de organizações tidas como referência na área⁶ e ao total 1.097 anúncios foram avaliados. A exigência em termos de competências para a atuação no terceiro setor mais frequente foi a qualificação técnica, ou seja, cursar ensino superior, ter conhecimento de relatórios, projetos sociais e legislação trabalhista. Ainda encontrou-se nos anúncios a demanda por pessoas com facilidade em trabalhar em equipe, prontidão, criatividade, capacidade de relacionamento com área acadêmica, compromisso ético, disponibilidade e flexibilidade de horários, domínio de novas tecnologias sociais, motivação em trabalhar para uma causa social, dentre outras. Entretanto, mais do que perfil alinhado ao cargo e mercado de trabalho, a maior necessidade é que as pessoas se identifiquem com a missão organizacional, o que pode facilitar o desenvolvimento dos indivíduos no trabalho.

Ações que visem o desenvolvimento de pessoas são importantes em todas as organizações, independentemente de seu foco de atuação, mas no terceiro setor algumas vezes os líderes as negligenciam, o que pode interferir na sua sustentabilidade. Tal fato pode ser explicado tendo como base o estudo de Melo (2009) em duas OTS. A autora comprovou que em uma das OTS ações para o desenvolvimento das pessoas que nela trabalhavam não ocorriam, já que o objetivo central era apenas fazer o bem para o outro. O que muitas vezes os gestores das OTS não concluem é que para fazer o bem para a sociedade uma equipe qualificada é necessária, além de um gerenciamento adequado de processos e pessoas. Para Drucker (1992, p. 108) toda organização deve desenvolver as pessoas, “ou ela as ajuda a crescer, ou impede seu crescimento”. No terceiro setor é necessária a capacitação dos indivíduos além de uma liderança que esteja alinhada aos seus valores e missão. Uma dificuldade de muitas OTS é que as pessoas estão propensas para olhar dentro de si mesmas e inferir que estão comprometidas com uma boa causa. Isto faz com que aspectos como a educação dos empregados muitas vezes fiquem em segundo plano, o que

⁶ Grupos de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE e Rede de Informações para o Terceiro Setor – RITS.

pode prejudicar a sustentabilidade deste tipo de organização. O aspecto positivo é que as pessoas que nela trabalham se envolvem com uma causa e fazem com que o trabalho não seja apenas um emprego. A problemática é que muitas vezes na contratação de um funcionário os líderes observam características como o afeto e a amizade e deixam de focar também no desempenho. Um problema “difícil é o conflito frequentemente enfrentado pelos executivos de organizações sem fins lucrativos, entre a necessidade de assegurar competência e a necessidade de compaixão” (DRUCKER, 1992, p. 113). Assim, é possível verificar a ênfase em alguns valores sobrepondo-se à necessidade de profissionalização das práticas de gestão.

Um estudo qualitativo em 22 organizações do terceiro setor de Belo Horizonte com o objetivo de descrever as práticas e políticas de gestão de pessoas foi realizado por Assis, Viegas e Ckagnazaroff (2012). Entrevistaram 28 funcionários que atuam no setor de gestão de pessoas das organizações. Dos sujeitos de pesquisa, seis identificaram a importância deste setor para a organização. As pessoas que atuavam na área de gestão não possuíam graduação em áreas relacionadas à gestão e dezoito organizações não apresentavam ações estruturadas de gestão de pessoas. Os processos de recrutamento e seleção em geral eram realizados pela equipe que precisava do funcionário e havia prioridade para a contratação de voluntários. A seleção era utilizando a técnica da entrevista ou então recorria-se à terceirização do serviço. As ações de capacitação eram em sua maioria externas, ou seja, promovidas por outras organizações, assim, quando a pessoa sentia necessidade de desenvolver suas competências, solicitava ao gestor a permissão para participação. Não estavam estruturados um plano de cargos e salários nem uma descrição de cargos. Houve reclamação dos entrevistados de acúmulo de funções e carência de equidade na distribuição salarial. As avaliações de desempenho eram informais e em geral nas reuniões realizadas, focando mais em aspectos gerais em termos de resultados alcançados que em questões comportamentais. Observa-se assim a carência de profissionalização do setor de gestão destas organizações, já que para os gestores bastava ter a vontade de ajudar o próximo.

A partir de um estudo realizado em uma OTS é possível identificar a necessidade melhoria nas práticas de gestão destas organizações. Tachizawa, Pozo e Alves (2012) estudaram uma OTS da

área ambiental de pequeno porte com o objetivo de formular um plano estratégico de ações de forma a promover a sustentabilidade. Por meio de estudo de caso, 97 entrevistas semiestruturadas, observações e análise documental concluíram que o modelo de gestão é informal. Isto significa que existem poucas informações escritas de normas e procedimentos e o planejamento das atividades não é construído de forma estratégica. Há centralização das decisões pelos gestores, sendo um deles o presidente da OTS. Não há missão e visão delimitadas e devido à “simplicidade da estrutura orgânica, não existe uma individualização de funções e tarefas, e todos os gestores participam das decisões da organização” (p. 59). Outro aspecto analisado no estudo é a carência de estratégias para divulgar a OTS à sociedade, e também a necessidade de consolidar parcerias para uma atuação em rede a fim de promover a cooperação e alcance de seus objetivos.

Com o objetivo de identificar e analisar de acordo com as percepções de gestores de uma OTS os desafios gerenciais, Soares e Melo (2009) realizaram uma pesquisa qualitativa, entrevistando 20 gestores de OTS. Um dos desafios mais frequentes mencionados pelos gestores é a necessidade de melhorar a captação de recursos para garantir a sustentabilidade organizacional. Outra questão é o fato de que há necessidade de os gestores de OTS exigirem resultados no trabalho por parte dos trabalhadores como em qualquer outra organização pública ou privada. Entretanto, ainda predomina a visão de que as relações de controle em relação ao trabalhador não devem existir, mas tende a melhorar este aspecto em função do profissionalismo necessário às OTS. Os resultados confirmam que a gestão deste setor está em um processo acelerado de profissionalização e que, para que seja efetiva e se consolide, é indispensável que os gestores conheçam e tenham domínio sobre as atividades técnicas. Dentre estas atividades, pode-se mencionar as políticas internas de gestão de pessoas para capacitá-las, remunerar e mantê-las nas organizações, já que foi identificado que as OTS estudadas perdem seus funcionários para outras de maior porte. O estudo não realizou uma análise com maior profundidade que permitisse entender com maior clareza as políticas internas de gestão do terceiro setor.

O fomento do fenômeno da aprendizagem no terceiro setor pode ser relevante à garantia de sua sobrevivência na sociedade. Vidal e

Branco (2004, p. 409) dissertam que as OTS são organizações que aprendem. Para os autores sua gestão preconiza a transferência do conhecimento tácito em explícito a partir do momento que buscam “transformar o conhecimento individual em recursos disponíveis de forma coletiva às outras pessoas e à comunidade, por meio da conversão do conhecimento tácito em palavras ou números” passíveis de compreensão. Os autores pesquisaram a gestão de uma OTS por meio de entrevistas com gestores e colaboradores, além de observação e análise documental. Descobriram que a organização possuía ações de comunidade de prática que ocorriam em reuniões, atuação em rede, diálogos e compartilhamento de ideias entre as pessoas. Porém não demonstraram evidências empíricas suficientes que tenham o potencial de sustentar que estas organizações são organizações que aprendem.

Redes entre as organizações do terceiro setor e organizações que as financiam podem ser importantes para a conversão do conhecimento tácito em explícito e compartilhamento de práticas que as auxiliem a melhor gerenciar seus recursos. Heckert (2008) revela que os OTS têm se articulado por meio de fóruns, redes e outros espaços de interação juntamente com o primeiro e segundo setor. O autor realizou uma pesquisa com o objetivo de avaliar quais condições favorecem a transferência de conhecimento nas redes com participação significativa do terceiro setor. Estas redes são definidas quando três ou mais membros de outras organizações têm interesses em comum que os incentivam a se reunir para explorar determinada demanda. É uma articulação que promove o compartilhamento entre as pessoas que compõem as organizações e uma forma de converter o conhecimento tácito em explícito. O autor realizou seis observações diretas em reuniões entre as OTS e demais organizações, análise de documentos e 23 entrevistas com representantes da coordenação das OTS. Constatou que as redes se mantêm ativas quando as pessoas percebem que tal participação irá contribuir no alcance de sua missão. Outro fator é que as redes são vistas como formas de captar insumos, por exemplo, conhecimentos para o alcance de seus propósitos. Embora as pessoas se sentissem inclinadas a participar das redes, em função de algumas OTS terem poucos recursos financeiros e quadro funcional reduzido, estas pessoas esperavam ser provocadas a participar. O autor identificou uma assimetria de conhecimentos e de poder entre as OTS e as organizações

financiadoras, o que fazia com que muitas vezes estas primeiras aceitassem de forma passiva os que lhes era imposto pelas últimas.

Algumas OTS, por terem quadro de pessoal reduzido ou até mesmo para gerir os recursos financeiros por vezes escassos, contam com a atuação de voluntários. O voluntariado é tanto uma alternativa à sua manutenção quanto parte de sua construção histórica. Segundo o *United Nations Volunteer* (2010), o voluntariado é uma forma de engajar as pessoas em desafios relacionados a problemas no desenvolvimento da sociedade por meio de ações que tenham o potencial de transformar. Beneficia a sociedade em sua totalidade e também o próprio voluntário quando incorpora valores como verdade, solidariedade e reciprocidade por meio de oportunidades de participação sem remuneração. Para Coelho (2005) esta concepção de voluntariado ocorre desde os primórdios da civilização humana e contém a noção de caridade que as religiões incentivavam no atendimento aos mais necessitados. É importante considerar que nem sempre o voluntariado é uma solução, mas pode ser um entrave quando as pessoas acham que basta ajudar e que isto não requer alguma qualificação ou muito menos alinhamento a regras e regulamentos da OTS.

É possível verificar que algumas organizações do terceiro setor surgiram para atenuar problemas sociais e ambientais, foram fundadas como uma resposta às desigualdades sociais. Pessoas geralmente vinculadas a princípios religiosos atuavam como voluntárias em ações sociais e, a partir do momento em que estas atividades passaram a ser organizadas, fundaram as OTS. Assim, há influência de um fundador ou um grupo fundador que procurava colocar em prática os seus valores na expectativa de construir uma sociedade mais justa. Seguem na próxima subseção aspectos que evidenciam a influência de um grupo fundador nas organizações do terceiro setor.

2.4.2 A influência do grupo fundador

O grupo fundador tem influência na construção da cultura organizacional de qualquer setor de atuação. Schein (2004) descreve sobre a centralidade do grupo fundador na construção de uma cultura, que é guiada por um propósito compartilhado para lidar com problemas de sobrevivência externa e de integração interna. Sampaio (2010, p.

127) afirma que para um estudo das OTS é importante compreender o papel do fundador na sua construção e qual foi o sonho inicial que desencadeou a intenção de gerar uma organização que não visa o lucro. “Esse desejo original pode ser a chave para a compreensão de alguns dos pressupostos básicos dessa organização e da lógica das suas relações de trabalho.”

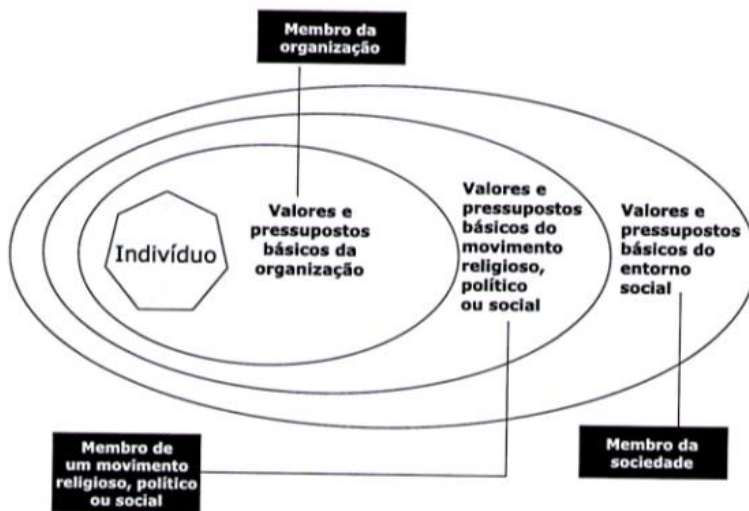
Um modelo de pesquisa para identificar elementos da cultura do terceiro setor é proposto por Sampaio (2010). Este modelo foi criado para estudar a cultura de uma OTS já que estas organizações são singulares em relação ao Estado e ao mercado. Isto porque geralmente na sua história estavam vinculadas a movimentos religiosos, políticos ou sociais. Para uma análise da cultura das OTS devem-se compreender:

- As características que envolvem o indivíduo e os valores e pressupostos básicos dos membros da organização, em especial do fundador;
- Os valores e pressupostos básicos do movimento religioso, político ou social que ocasionou o surgimento de determinada organização do terceiro setor;
- Os valores e pressupostos básicos do entorno social, ou seja, de outras pessoas da sociedade que estão direta ou indiretamente vinculadas à OTS.

A abertura da organização à comunidade e outras esferas da sociedade, segundo Sampaio (2010) representa uma implicação clara na construção da cultura das OTS, pois sua existência em geral foi acompanhada por movimentos políticos, religiosos ou sociais inerentes à organização. Isto fez com que outras esferas da sociedade participassem e ainda participem da sua construção em maior ou menor grau, dependendo de sua abertura. Na dimensão do entorno social estão inclusos os voluntários, por exemplo. Para uma análise da cultura organizacional é importante compreender as dimensões de análise que aportam à história da organização com ênfase no papel do fundador e às crises que a OTS vivenciou. Esta dimensão também é composta pelo processo de socialização de novos membros; políticas de gestão de pessoas; processos de comunicação existentes e a organização dos

processos de trabalho. Na ilustração 5 é mostrado um esquema sobre as dimensões de análise supracitadas.

Ilustração 5 – Modelo de análise da cultura em uma organização do terceiro setor



Fonte: Sampaio (2010, p. 125).

Na formação da cultura de uma organização, em geral é o grupo fundador que estabelece os princípios norteadores do funcionamento de processos de trabalho e práticas de gestão. Com objetivo de analisar a cultura de uma organização do terceiro setor, Sampaio (2004; 2010) em uma pesquisa evidenciou que o grupo fundador apresenta pressupostos que determinavam as ações da organização e também a compreensão de ser humano. O método de coleta de dados foi a triangulação de entrevistas com diretores, análise documental e observação participante. Constatou-se que o grupo fundador impunha princípios orientadores para o serviço de assistência prestado pela organização e idealizava formas de atendimento ao público-alvo. O problema é que muitos destes pressupostos não auxiliavam na resolução dos mais diversos problemas com a população que a OTS atendia, pois criavam uma estrutura

organizacional ineficiente para que os objetivos fossem alcançados. Com o passar do tempo a visão dos fundadores não foi mantida nem compartilhada com os novos membros da organização pela falta desta estrutura. Neste sentido Schein (1985; 2004) enfatiza que quando os pressupostos de um grupo fundador não são eficazes para resolver os problemas de integração interna e adaptação externa, as pessoas não os tratam como realidade e neste caso tornam-se confrontáveis e sujeitos a discussão, questionamento e enfraquecimento.

Em um estudo empírico realizado com fundadores de OTS, fica evidente que a construção da visão de mundo destes influencia no desejo de ter uma OTS. Fischer, Melo, Carvalho, Jesus, Andrade e Waiandt (2006) realizaram uma investigação científica com caráter quanti-qualitativo em uma amostra intencional de doze organizações do terceiro setor localizadas na cidade de Salvador (BA). O objetivo era compreender os perfis dos gestores destas organizações. Na primeira etapa da pesquisa realizaram duas entrevistas com os fundadores de duas OTS utilizando a técnica da história de vida. O fundador da primeira OTS teve forte ligação com princípios religiosos e fez parte de um grupo de jovens religiosos da cidade. Participou de forma ativa de movimentos estudantis e na década de 80 teve inclinação para questões relacionadas às doenças sexualmente transmissíveis, mais especificamente HIV/Aids. Fundou o Grupo de Apoio e Prevenção à Aids da Bahia e assumiu como missão educar o mundo para viver com a Aids, oferecendo assistência às pessoas infectadas. Participou de discussões sobre políticas públicas e planejou ações de educação para a prevenção da doença. O fundador da segunda OTS vivenciou o sentimento de querer modificar a realidade que acometeu sua família quando adolescente, pois uma crise econômica obrigou seus pais a mandarem os filhos mais velhos estudar fora, inclusive ele. Fez parte de movimentos estudantis e foi responsável pela construção da União Nacional dos Estudantes em 1979. Participou de lutas contra a ditadura e muitas vezes as liderou. Em 1984 fundou o Instituto Casa Via Magia com ações de teatro e educação por meio do fomento da cultura. Ambos fundadores possuíram vivências em movimentos estudantis e experiências na infância que os levaram a construir uma OTS. Eram vistos desde pequenos como crianças criativas, transgressoras e revolucionárias. Tinham uma visão do mundo como socialmente injusto,

que as pessoas eram conservadoras, e eram orientados à transformação social. Os autores concluíram que os processos de socialização primária e secundária que estes fundadores vivenciaram foram “contextos de referência estruturantes das organizações que construirão no futuro” (FISCHER et al., 2006, p. 805).

Conforme visto no estudo de Fischer et al. (2006), a história de vida dos fundadores influenciou na construção da realidade das organizações do terceiro setor que empreenderam. Outro estudo realizado por Melo (2009) em duas OTS com o objetivo de identificar as relações entre as missões e a profissionalização destas organizações mostrou que estes dois fatores têm implicação direta um no outro. A primeira OTS foi fundada em 1981 por religiosas de um colégio católico privado. Uma das irmãs realizava trabalhos voluntários com a comunidade em situação de vulnerabilidade social. Assim, por meio de doações construiu um pequeno espaço que deu origem a sua OTS, cujo objetivo inicial era alimentar crianças carentes. Após seu falecimento outra irmã se dedicou à OTS, mas faleceu muito jovem e deixou sua herança para a organização. Muitas pessoas envolvidas com esta ideia inicial dão continuidade hoje à OTS e uma delas é a presidente desta organização, que atende cerca de 60 crianças e adolescentes. Tais pressupostos de que é importante se doar a ajudar os menos favorecidos foram sustentados pelas pessoas por acreditarem que são suficientemente bons e as auxiliam no desenvolvimento de suas atividades na OTS. Um dado que foi mostrado na pesquisa é que a figura da atual presidente da organização é transferida para o papel de mãe, que envolve a busca e ajuda a pessoas que necessitam de cuidados. As ações desta organização apresentam baixo grau de profissionalização, pois sobrepõem o cuidado e amor à melhoria da gestão. A segunda OTS foi fundada por três irmãs, uma advogada, uma psicóloga e uma médica, que desenvolveram um trabalho de amparo às meninas que viviam na rua na década de 80, pois sempre tiveram preocupação com a realidade social e na época não existiam programas para atender os mais vulneráveis. Com a ampliação da OTS, o atendimento passou a ser realizado com crianças, jovens e famílias de baixa renda. As atividades na OTS apresentam um elevado grau de profissionalização visto a formação educacional de suas fundadoras, que procuram estabelecer ações estruturadas de financiamento, relações

éticas com os *stakeholders* e a capacitação dos profissionais que nela atuam.

Os fundadores quando criam uma OTS podem ser movidos por diversos motivos. Alguns por processos de socialização vinculados a religião, que conforme descrito neste estudo fez parte da história das OTS no mundo e no Brasil. Criaram OTS pautadas em ideais religiosos, de solidariedade e compaixão ao próximo. Outros fundadores quando da construção de uma OTS foram movidos por questões políticas existentes na época e também familiares. Não se excluem, porém, outras intenções existentes ao fundar uma OTS. Também foi possível inferir por meio de alguns estudos (MELO; 2009; FISCHER et al., 2006) que dependendo da escolaridade do fundador a sua OTS poderá ter práticas mais ou menos voltadas à profissionalização, que vão desde o simples apoio e compaixão às pessoas a processos estruturados de gestão. É possível concluir que, em qualquer organização independente do setor a que pertence, o grupo fundador tem influência na construção de sua realidade. No entanto, nas OTS valores que não visam o lucro, mas são voltados à preocupação com o ser humano e com a sociedade, emergem para a solidificação de suas práticas.

Uma organização do terceiro setor que teve influência das crenças de seus fundadores para a realização de suas atividades é o *Greenpeace*. A história da organização iniciou em 1971, período em que um grupo de ativistas saiu de Vancouver no Canadá em um antigo barco de pesca. Existia a crença de que um grupo de pessoas poderia fazer a diferença apenas observando e demonstrando as ações que eram realizadas contra o meio ambiente. O nome do grupo era *Don't make a wave committee*, que traduzido para o português significa comitê não faça onda. A missão do grupo era testemunhar os testes nucleares subterrâneos nos Estados Unidos em Amchitka, uma ilha na Costa Ocidental do Alasca. Este local era o último refúgio para 3.000 lontras marinhas em risco de extinção, além de ser habitat de animais selvagens. A ação dos ativistas despertou a comoção popular e mais tarde os testes deixaram de acontecer na região. Atualmente o *Greenpeace* é uma organização internacional que fomenta campanhas voltadas à proteção do meio ambiente. Sua sede é em Amsterdam, na Holanda, e possui mais de 3,8 milhões de sócios distribuídos em 43 países. No Brasil, possui cerca de setenta pessoas trabalhando nos escritórios de São

Paulo, Manaus e Brasília, além de 250 voluntários, 47 mil colaboradores e 300 mil ciberativistas (GREENPEACE, 2011).

Os valores do *Greenpeace* são a independência, ou seja, não aceitam financiamentos do poder público ou privado, não-violência, confronto pacífico e engajamento, pois acreditam que a mudança de atitudes individuais pode salvar o planeta. Os fundadores foram Jim Bohlen, Irwin Stowe e Paul Cote. Bohlen nasceu em Nova York, era mergulhador e operador sonar de submarinos na Segunda Guerra Mundial. Durante a guerra esteve envolvido no *design* de um sistema de motor para um míssil que mais tarde passou a condenar quando estava à frente do *Greenpeace*. O poder de destruição dessas armas sempre foi sua preocupação central. Stowe era advogado e em 1961 se mudou para Nova Zelândia com sua família. Deixou os Estados Unidos por ter medo de uma guerra nuclear. Em 1966 se mudou para Vancouver e fez parte de um noticiário com crenças antiguerra. Influenciou Bohlen para a religião quacre, uma sociedade religiosa de amigos conhecida por defender valores como pacifismo e solidariedade. Esta religião tem como ideia central a “testemunha envolvida”, que mais tarde se tornou um dos princípios do *Greenpeace*. Cote era um advogado canadense que acabara de concluir o curso quando conheceu Bohlen e Stowe em um protesto contra os testes nucleares em Amchitka. Assim, fundaram o *Greenpeace*, que conduz pesquisas científicas e comunicação com o público por meio da mídia e organizam boicotes contra organizações que desrespeitam o ecossistema. Atua na proteção dos oceanos, incentivo às energias renováveis, eliminação de agentes químicos tóxicos e desarmamento nuclear (OSTOPOWICH, 2003). A história da organização mostra como os fundadores e suas histórias de vida nortearam a construção da cultura de uma organização por meio de suas crenças, voltadas à proteção do ecossistema por meio do envolvimento e engajamento com uma causa. É possível observar também a presença de crenças relacionadas à religião que fundamentaram as ações e valores da organização, que em geral permeiam a construção das OTS.

A visão empreendedora de fundadores de OTS pode garantir uma maior sustentabilidade em suas ações. Carvalho e Fadul (2012) analisaram os fatores críticos de sucesso que impactam no desenvolvimento, na captação de recursos e na relação com fontes financiadoras de quatro OTS de Salvador. Entrevistaram ocupantes de

cargos-chave das organizações além de realizarem análise documental. Os resultados indicam que as OTS foram fundadas não somente por uma inclinação em auxiliar o próximo, mas agregaram também a *expertise* dos fundadores. Com sua experiência e formação, obtiveram melhores fontes de financiamentos que as outras organizações sem estes aspectos. As OTS em que as equipes são selecionadas não somente pela identificação à causa, mas também pelo critério de formação e especialização na área, mostraram-se mais competitivas que as demais, em que os critérios consistiam somente na disponibilidade da pessoa. Outro aspecto é que OTS que apresentam equipes multidisciplinares e com formação superior na área de atuação conseguem diversificar suas ações e alcançar melhores resultados em termos de captação de recursos. Salienta-se que é a inclinação do fundador que influencia nos demais aspectos de gestão destas organizações do terceiro setor.

No âmbito de OTS da área do esporte é comum encontrar cada vez mais organizações do terceiro setor fundadas por ex-atletas. A cada ano cresce o número de fundações com o objetivo de oferecer iniciação esportiva, artística, além de complementação escolar a crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade (RIBEIRO, 2005; MELO, 2007). Para Ribeiro (2005), o envolvimento de ex-atletas em ações sociais é decorrente da idade precoce para a sua aposentadoria e faz surgir outras oportunidades em suas vidas. São ex-jogadores que aparecem criando, “patrocinando e coordenando espaços que podem estar exercendo uma ação político-social que o poder público não alcança, ou pela qual os clubes tradicionais não se interessam” (p. 2). Trazem para as organizações do terceiro setor que criaram, a figura do ídolo que representa a alegria, a descontração e o amor ao esporte. A imagem de campeão facilita a captação de recursos para estas organizações até mesmo pela credibilidade que possuem e torna-se uma marca por si só. Ribeiro (2005) menciona discursos de ex-atletas da Seleção Brasileira que possuem fundações com seus nomes, como o do Raí, ao dizer que quando acabam as carreiras pode-se utilizar o que é não é mais utilizado para boas causas em que as pessoas acreditam. Outro relato é do ex-atleta Bebeto ao afirmar que:

uma coisa é você usar a fama em benefício próprio [...] outra coisa é você usar a fama pra fazer coisas legais [...] uma coisa legal e simples é visitar o Hospital do Câncer, visitar uma criança. Pô, toda criança vai querer ver o Beбето, o Jorginho, a alegria que ela vai ter com isso, a gente nem imagina da alegria que ela vai estar por dentro. (RIBEIRO, 2005, p. 12).

Uma OTS da área do esporte que teve forte influência do fundador na construção de suas práticas é o Instituto Ayrton Senna. É presidido por Viviane Senna, irmã de Ayrton Senna, e a iniciativa veio ao encontro de uma idealização de seu irmão. Este por diversas vezes já havia explicitado o desejo de realizar ações para crianças e jovens por não se conformar com a desigualdade social existente no país. Sua irmã então fundou a OTS em 1994 e em 1995 iniciou o atendimento a jovens no Programa Educação pelo Esporte. Declara em sua missão ter como fundamento a vida e os ideais de Ayrton Senna, visando interferir positivamente nas realidades de crianças e adolescentes brasileiros, dando-lhes condições e oportunidades para o desenvolvimento pleno como pessoas, cidadãos e futuros profissionais (INSTITUTO AYRTON SENNA, 2012). Verifica-se que as crenças de Ayrton Senna foram determinantes na fundação do Instituto. O mesmo ocorreu no *Greenpeace*, pois foi possível identificar o papel das crenças dos seus idealizadores na construção da organização.

Outra organização do terceiro setor fundada por ex-atleta é o Instituto Dunga de Desenvolvimento do Cidadão – IDDC. O IDDC visa promover socialmente crianças, adolescentes, famílias e idosos por meio do esporte educacional além de incentivar financiamento de ações sociais. Dunga acredita que a prática do esporte educacional é uma das alternativas mais eficazes para preparar crianças e adolescentes para a vida. Além de inseri-los socialmente, propicia o pleno desenvolvimento na condição de cidadão. Há vínculo do Instituto com a Associação Cristã de Moços, e Dunga é engajado com as ações da referida associação (BLOG CAPITÃO DUNGA, 2012). O IDDC possui valores relacionados à religiosidade, e constataram-se em OTS os mesmos valores em estudos referenciados nesta tese (MELO; 2009; FISCHER et al., 2006; OSTOPOWICH, 2003).

É possível observar nos estudos anteriormente descritos que o sistema de crenças e valores dos fundadores influencia na construção de uma organização do terceiro setor. O propósito de fundarem uma OTS é pautado na preocupação com o bem-estar a partir de uma visão sistêmica, considerando todos os fenômenos do mundo em inter-relação. Há preocupação com a sociedade e pessoas nela inseridas ou necessidade de fazer um bem maior para todos. Cabem estudos com caráter científico que possam evidenciar a influência das crenças de fundadores de OTS sobre a natureza humana e a repercussão destas no fomento da aprendizagem no nível da organização. Para Schein (1982) as crenças sobre as pessoas se baseiam nas experiências passadas que um indivíduo teve, seus processos de socialização e as normas culturais existentes. Assim, para compreender o funcionamento de uma organização, é necessário sobretudo identificar como um grupo fundador toma decisões e constrói regras. São as crenças sobre a natureza humana que “influenciam, em larga medida, a política das organizações no que diz respeito a incentivos, recompensas e outros assuntos referentes ao pessoal” (SCHEIN, 1982, p. 40). Cabe então nesta tese identificar por meio de pesquisa científica as interfaces existentes entre as crenças sobre a natureza humana compartilhadas por um grupo fundador e a construção de estruturas de ação à aprendizagem em uma organização do terceiro setor. Sendo assim, no próximo tópico é delineado o método utilizado para caracterizar tais interfaces.

3 MÉTODO

Nesta seção são demonstrados os procedimentos metodológicos que possibilitaram analisar as interfaces entre as crenças sobre a natureza humana compartilhadas por um grupo fundador e a construção das estruturas de ação para aprendizagem em uma OTS.

A perspectiva teórico-metodológica desta tese é qualitativa e o paradigma é interpretativo, subjetivista. Dentro deste contexto, o estudo pauta-se nas escolas de pensamento da construção social da realidade e do interacionismo-simbólico (MORGAN, 1980). O foco da pesquisa qualitativa é do compreender os significados atribuídos pelas pessoas a um fenômeno. Não possui caráter experimental ou de obter a quantificação, intensidade ou frequência de dados. O intuito é o de identificar a natureza de uma realidade socialmente construída por meio dos significados que as pessoas a ela conferem. Um dos paradigmas deste tipo de pesquisa é o construtivista interpretativo, que se refere à busca de pressupostos e práticas que possibilitem melhor compreender a construção de uma dada realidade (DENZIN; LINCOLN, 2011). A ideia da prática construcionista interpretativa consiste em entender o porquê e o como de determinada realidade, a partir do pressuposto de que a realidade social é ativamente construída pelas pessoas (HOLSTEIN; GUBRIUM, 2011).

A partir de um paradigma interpretativo, subjetivista proposto por Burrell e Morgan (1982), procura-se entender a experiência subjetiva de uma pessoa de acordo com a sua própria perspectiva de algo. A preocupação consiste em compreender o mundo social a partir das experiências subjetivas com ênfase nos sujeitos como observadores deste. Assim, as pessoas é que criam o mundo social, que nada mais é do que suposições e significados intersubjetivamente compartilhados.

De acordo com a concepção da construção social da realidade, Berger e Luckmann (2003) esclarecem que é preciso entender que a realidade apresentada ao sujeito faz parte de um mundo intersubjetivo. A existência desta realidade ocorre nas interações sociais, ou seja, o contato face a face com outras pessoas e a comunicação existente entre elas por meio da linguagem. Isto faz com que as pessoas atribuam significados provenientes de suas experiências. A visão é de que a realidade é construída a partir de interpretações que um indivíduo faz.

Estuda-se a partir do interacionismo-simbólico como as pessoas a partir de suas próprias percepções constroem seu mundo interior. Estas percepções influenciam no modo com que interpretam os objetos e outros indivíduos e “tal processo de interpretação conduz o comportamento individual em situações específicas.” (CARVALHO; BORGES; RÊGO, 2010, p. 148).

Assim, neste estudo procurou-se entender os significados compartilhados atribuídos pelos sujeitos de pesquisa sobre as crenças em relação à natureza humana. A ênfase foi conferida nos referenciais de interpretação da realidade de um grupo fundador sobre a natureza humana para relacioná-los à construção de estruturas de suporte à aprendizagem na organização.

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, pois por meio de diferentes instrumentos de coleta de dados procurou-se conferir profundidade na interpretação dos fenômenos estudados. Yin (2009) revela que, para a realização de um estudo de caso, deve-se contar com uma pesquisa empírica que tenha como objetivo investigar em profundidade um fenômeno no contexto em que ele se apresenta. Utilizam-se neste tipo de estudo múltiplas fontes para buscar evidências e há a triangulação das informações na análise e interpretação dos dados. Desta forma, a presente pesquisa utilizou diferentes fontes para coletar os dados, tais como entrevistas, observações diretas e análise documental, e fez uso da triangulação para a interpretação dos resultados.

Vistos os aspectos que caracterizam esta tese, neste capítulo é descrita a organização estudada e as fontes de informação utilizadas para a realização da pesquisa, contendo os critérios para a escolha da organização, dos sujeitos de pesquisa, documentos e realização da observação direta. Por fim, é explicado como decorreu a análise, descrição e interpretação das informações.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

A organização estudada foi o Instituto Guga Kuerten – IGK, fundado em 17 de agosto de 2000. Possui objetivos educacionais, esportivos e sociais de caráter filantrópico e sua missão é articular, promover e apoiar ações que visem oferecer oportunidades de

desenvolvimento e integração social para todos os cidadãos, buscando fortalecer a cultura de solidariedade entre os membros da sociedade (INSTITUTO GUGA KUERTEN, 2012). Não existe na OTS algum documento que forneça um resgate da história da organização. Por isso, as informações aqui dissertadas foram extraídas de documentos de divulgação da OTS e de entrevistas realizadas com os seus fundadores.

Foram as experiências vividas por Gustavo Kuerten, conhecido como Guga, para chegar ao topo do tênis que fizeram que percebesse o poder do esporte em transformar as pessoas. Esse sentimento aliado a um antigo desejo de sua família, que já fazia ações sociais, ocasionou a fundação do IGK. O instrumento de diferenciação do IGK é o esporte como ferramenta de aprendizado, com foco na inclusão social por meio do desenvolvimento humano. Um dos princípios declarados nos documentos do IGK é sempre fazer mais, ou seja, criar mais possibilidades de futuro para pessoas e organizações do terceiro setor. Para tanto, tem como regra fundamental o trabalho em equipe para encontrar parceiros que acreditem em seus objetivos.

Em relação à história da organização, no documento interno denominado de Manual do Estagiário e do Profissional do IGK (2012) consta que a organização surgiu com o objetivo de institucionalizar ações sociais já desenvolvidas pela família Kuerten. A inspiração para a construção do IGK veio do atleta Guga Kuerten, que construiu uma forma de alcançar seus objetivos e metas sem deixar de lado sua família, seu modo de ser e suas atividades cotidianas. Somente estes dados foram obtidos da história do IGK. Como não existia documento formal que a descrevesse, no instrumento de coleta de dados deste estudo, a saber, o roteiro de entrevista, a primeira questão⁷ formulada aos fundadores consistiu em compreender qual foi sua ideia ou objetivo inicial ao fundar o IGK. Para Sampaio (2010), ao estudar as OTS é preciso entender o papel do fundador na sua construção, ou seja, qual foi o sonho inicial que desencadeou a intenção de criar uma organização que não tem como objetivo o lucro. Para o autor, esse desejo original pode ser a chave para a compreensão de alguns dos pressupostos básicos dessa organização e da lógica das suas relações de trabalho. Desta forma, os dados primários referentes à caracterização da organização

⁷ Pergunta 1 do Apêndice B.

pesquisada são expostos nesta seção para melhor caracterizar a organização estudada.

Os objetivos de fundar o IGK podem ser sintetizados em três subcategorias, clarificadas no quadro 1, que são o desejo dos fundadores, a prática de valores e crenças familiares e a retribuição à sociedade. O IGK possui três fundadores, sendo eles a mãe e seus dois filhos. Em relação ao desejo dos fundadores, mencionaram que a ideia inicial era profissionalizar as ações de filantropia já desenvolvidas pela fundadora, que atua há mais de 33 anos na área social. Com o sucesso obtido por um dos fundadores na condição de atleta, mais oportunidades surgiram para transformar a filantropia em uma organização formal.

Outro aspecto evidenciado pelo grupo fundador é que o IGK poderia ser um meio para praticar princípios familiares. Sempre existiu o amor à causa por parte dos fundadores, ou seja, a motivação em realizar ações para a comunidade. Deste modo, acreditaram que o IGK poderia ser uma forma de transmitir às pessoas valores e crenças familiares. Sempre estiveram envolvidos em ações sociais, muitas delas motivadas por um filho da fundadora que apresentava deficiência física e intelectual, passando a lutar mais fortemente pela inclusão de todas as pessoas.

Por fim, outro motivo foi o de fornecer uma contrapartida à sociedade pelo prestígio conferido ao fundador que era atleta. Acreditam que de alguma forma a sociedade deveria ser contemplada com ações sociais. A influência do esporte para a construção do foco das ações no IGK é mencionada por F3, ao relatar que foi pelo esporte que seus filhos construíram uma carreira. Assim, de ações mais pontuais o IGK ampliou as suas atividades a cada ano e de acordo com F3 a organização possui um orçamento de 2 milhões e meio e já atendeu 188 OTS do Estado de Santa Catarina.

Quadro 1 – Objetivo inicial do grupo fundador ao criar o IGK

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	TRECHOS QUE EVIDENCIAM
OBJETIVOS AO FUNDAR O IGK	Desejo dos fundadores	<p>“Ideia inicial, foi complementar a ideia familiar que surgiu mais do interesse de aumentar as atividades da minha mãe.” (F1).</p> <p>“[...]ali surgiu acho que muito mais claramente para meu irmão e minha mãe a sensação de que poderíamos estar preparados para fazer algo maior.” (F1)</p> <p>“Eu participava de várias outras instituições eu achei que a gente também poderia ter o nosso pedaço.” (F3).</p>
	Prática de valores e crenças familiares	<p>“Dali e da vida acho que sempre houve um interesse muito grande interno, próprio meu [...] é fundamental também para estímulo, para estar vinculado a essas causas e sentir interesse e gosto atuando no 3º setor.” (F1)</p> <p>“Ter uma instituição, elaborar esses fundamentos e crenças e valores familiares de como a gente existia e como nós vivíamos e concebíamos e a partir daí [...] elaborar esse plano de ideia para a transição para a prática.” (F1)</p> <p>“A gente já fazia muita ação, é, social filantrópica [...] a gente imaginou como fazer isso de uma forma profissional, trazer para a empresa o que a gente já fazia de forma aleatoriamente, pela pessoa física.” (F2).</p>

Continua...

Continuação

		<p>“Eu diria institucionalizar a filantropia [...] os focos que nos fizeram chegar aonde a gente chegou, um foi a deficiência que eu sempre trabalhei muito pela inclusão, o G. abriu muitas portas pra inclusão, a facilidade pro cadeirante foi tudo conquista nossa.” (F3).</p>
	<p>Retribuição à sociedade</p>	<p>“ [...] encontrar uma equação saudável que nós pudéssemos ser útil de alguma maneira para a sociedade [...] era quase uma necessidade nossa estar contribuindo com essa iniciativa.” (F1).</p> <p>“O principal motivo vou dar uma contrapartida à população, à comunidade da conquista do Guga. Eu achei que a comunidade contribuiu pra isso, não financeiramente talvez, mas principalmente com a torcida, com a força.” (F3)</p> <p>“Para desenvolver programas educacionais utilizando o esporte como ferramenta educacional pros nossos projetos, porque foi através do esporte que o Guga e o Rafa se fizeram como pessoas.” (F3).</p>

Fonte: Dados primários (2012).

Ao dissertar sobre a cultura do terceiro setor, Sampaio (2010) comenta que a abertura da OTS à sociedade é uma de suas características. É possível perceber no IGK que um de seus objetivos, postos pelos fundadores, consiste em recompensar as pessoas que de algum modo contribuíram ao fundador que era atleta. A visão de mundo transformadora dos fundadores de primar pela inclusão e

desenvolvimento humano norteia as práticas organizacionais, influenciados por um familiar deficiente já falecido. Este fator foi demonstrado em estudo de Fischer et al. (2006) ao descreverem os motivos que levaram dois fundadores, cada qual a ter uma OTS. Questões familiares e pessoais motivaram ambos os fundadores ao desejo de transformação social, como também pode ser visto na organização estudada.

Existem na organização três programas de atendimento: Programa de Esporte e Educação Campeões da Vida, Programa de Ações Especiais, e Fundo de Apoio a Projetos Sociais – FAPS. O Programa de Esporte e Educação Campeões da Vida presta atendimento a uma média de 720 crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social. O objetivo é promover oportunidades educacionais e esportivas para o desenvolvimento integral de seu público-alvo. Visa proporcionar também a inclusão de pessoas com deficiência por meio de oficinas culturais e práticas esportivas a fim de integrar os educandos do Programa (INSTITUTO GUGA KUERTEN, 2010). É composto por sete núcleos de atendimento com atividades realizadas junto aos educandos duas vezes na semana. Abaixo é apresentada a descrição de cada núcleo.

- Núcleo Itacorubi: Atende 120 crianças e adolescentes de 7 a 14 anos no contraturno escolar. São estudantes da Escola Básica Estadual Leonor de Barros e da Escola Básica Municipal Vitor Miguel. As atividades ocorrem na Associação Esportiva e Social de Florianópolis – ASTEL, no bairro Itacorubi em Florianópolis.
- Núcleo Saco Grande: Presta atendimento a noventa crianças e adolescentes de 7 a 14 anos da Escola Municipal Donícia Maria da Costa as quartas e sextas-feiras na Associação Catarinense de Medicina – ACM, no bairro Saco Grande em Florianópolis.
- Núcleo São José: Atende cem crianças e adolescentes de 7 a 14 anos da Escola de Ensino Fundamental José Martins Zimmermann na sede da Eletrosul em São José.
- Núcleo Palhoça: O atendimento deste núcleo é voltado para oitenta crianças e adolescentes de 7 a 14 anos de escolas públicas do bairro Pedra Branca e ocorre no complexo esportivo da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL em Palhoça.

- Núcleo Campos Novos: Atende uma média de cem alunos da Escola Waldemar Rupp em Santa Catarina, com os estudantes de 7 a 14 anos.
- Núcleo Ingleses: Inaugurado em 2013 atende cerca de cem crianças e adolescentes entre 7 a 15 anos da Escola Municipal Herondina Medeiros Zeferino.
- Núcleo Biguaçu: Atua em parceria com a empresa de embalagens Inplac. O atendimento é destinado a cem crianças e adolescentes com idades de 7 a 15 anos da Escola Estadual José Brasilício.

Existe também um núcleo inclusivo na OTS. Este é composto por 30 pessoas portadoras de deficiência da Cooperativa Social de Pais, Amigos e Portadores de Deficiência – COEPAD. Os educandos participam às sextas-feiras de forma alternada das oficinas esportivas e culturais dos Núcleos Saco Grande e Itacorubi. A finalidade é promover a inclusão da pessoa com deficiência e despertar nos demais educandos a competência de aprender a conviver com a diferença.

Todas as atividades realizadas nos núcleos de atendimento são norteadas pelos quatro pilares da educação construídos a partir do Relatório Jacques Delors na UNESCO. Os pilares são: aprender a ser, aprender a conviver, aprender a fazer e aprender a conhecer. O planejamento das ações, acompanhamento e avaliação ocorrem por meio de reuniões quinzenais da equipe de educadores de cada núcleo em contato com escolas frequentadas pelos educandos e rodas pedagógicas semanais com educadores e público atendido. Ocorre acompanhamento das atividades dos núcleos por meio de supervisão de profissionais da área de serviço social, educação física e psicologia. Outra característica dos núcleos são ações ancoradas em um tema anual. O tema de 2010, por exemplo, foi “Cultivando a paz e resgatando valores” e o de 2011, “Profissões: Construindo o Futuro” (INSTITUTO GUGA KUERTEN, 2010; IGK News 2011).

O IGK possui uma metodologia singular de atendimento descrita em material no prelo intitulado de “Lançando ideias: do esporte para a vida” (KUERTEN; LIMA; LEHMKUHL; MEDEIROS; VIRGILINO, no prelo). O objetivo do documento é disseminar o método de educação utilizado a outras pessoas. No manual está registrada a importância do esporte para a convivência social, do afeto na educação e os quatro

pilares da educação extraídos do Relatório Jacques Delors. Há uma descrição específica do significado de cada pilar e ações concretas promovidas pelo IGK para praticar cada um deles.

Além das ações realizadas dentro dos núcleos, são feitos passeios educativos em restaurantes, praias e cooperativas com os educandos. Os trabalhadores programam eventos com as famílias das crianças e adolescentes, como o encontro de pais, para fortalecer a relação família-escola-IGK. Fazem a Semana da Família, em que os pais participam de atividades nos núcleos para vivenciar o cotidiano dos filhos. Eventos especiais para integrar parceiros, educandos e educadores ocorrem por meio de atividades esportivas, recreativas e culturais e são denominados de Encontro de Integração dos Núcleos Esportivos do IGK. Ocorre também o Torneio Internúcleos de Tênis com crianças e adolescentes dos núcleos e com a participação do tenista e fundador do IGK Gustavo Kuerten. Outros eventos também são fomentados conforme a demanda, por exemplo, no ano de 2010 o IGK comemorou dez anos de existência com uma festa na Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL, além de um leilão de *design* solidário para arrecadação de fundos. Ocorrem também apresentações de coral e dança em eventos apoiados pelo IGK. O público atendido participa também da Semana Guga Kuerten, um evento realizado pela empresa Guga Kuerten Participações, que conta com atividades como a Copa Guga Kuerten, um jogo de exibição entre o Guga Kuerten e algum tenista renomado, palestras, cursos, organização de ilhas de minitênis nos *shoppings* da região e ações socioambientais (INSTITUTO GUGA KUERTEN, 2010).

Outro projeto do IGK é a IGKteca. Primeiramente, projetou-se uma biblioteca itinerante que funciona em uma Kombi, denominada de IGKombi. Foi inaugurada em outubro de 2007 a fim de atender os educandos de todos os núcleos. Com os resultados positivos que tiveram, em 2011 compraram uma Kombi maior e o projeto passou a ser chamado de IGKteca. Dentro do veículo há uma biblioteca com cerca de 3000 acervos de literatura infanto-juvenil, romance, poesia, livros educativos, gibis e enciclopédias e laboratório multimídia itinerante com trinta *laptops*. O veículo percorre todos os núcleos para oferecer aos educandos o acesso ao acervo. O objetivo é o estímulo à leitura e a inclusão digital por meio de ações interdisciplinares que utilizem o livro dentro de quadras esportivas. Há um itinerário de atendimento nas

comunidades que possuem núcleos do IGK, coordenado por um bibliotecário. Em 2011 o IGK recebeu o Prêmio *Stemmer* Inovação, relacionado a iniciativas de empreendedorismo inovador com o projeto.

Para integrar educandos de todos os núcleos de atendimento do Programa Campeões da Vida e tornar públicas as ações desenvolvidas, os integrantes do IGK criaram o *IGK News*. É um jornal dos núcleos com matérias relacionadas às atividades desenvolvidas, feito por educadores e educandos e distribuído aos educandos e parceiros da organização.

O segundo projeto do IGK é o Programa de Ações Especiais. Das ações que compõem este programa estão a Colônia de Férias, o Prêmio IGK e demais ações necessárias. A Colônia de Férias ocorre em Florianópolis na Base Aérea e denomina-se “Voo Livre”, e em Balneário Camboriú na sede da Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais – APAE, intitulada de “Tempo Feliz”. O objetivo é o de de auxiliar pessoas com deficiência intelectual e/ou múltipla por meio de atividades de cultura, lazer e esporte no mês de janeiro. O IGK auxilia financeiramente a realização das colônias de férias em parceria com a APAE. O Prêmio IGK é promovido anualmente com o intuito de dar visibilidade às organizações do primeiro, segundo e terceiro setor e pessoas que atuam em projetos que promovam a inclusão social de pessoas com deficiência em Santa Catarina. Já teve um total de dez edições até o ano de 2012. Das demais ações necessárias, o investimento ocorre conforme a demanda. Em 2010 realizaram a ação nomeada de enchentes, beneficiando 212 famílias da região do Vale do Itajaí na reconstrução de suas casas em parceria com as APAEs da região e demais organizações. Outra ação foi o Projeto Educação Plural, que em 2010 envolveu um grupo de crianças deficientes, crianças da comunidade do Morro do Quilombo que estudavam na Escola Municipal Vitor Miguel e crianças da Escola do Parque para desenvolvem coletivamente atividades extracurriculares de artes, expressão corporal, educação física e música.

Por fim, o terceiro programa do IGK é o Fundo de Apoio a Projetos Sociais - FAPS. O objetivo é auxiliar integrantes de organizações a desenvolverem ações para pessoas portadoras de deficiência. Os integrantes do IGK assessoram estas pessoas na melhoria da gestão de cada OTS apoiada e dão incentivo financeiro em

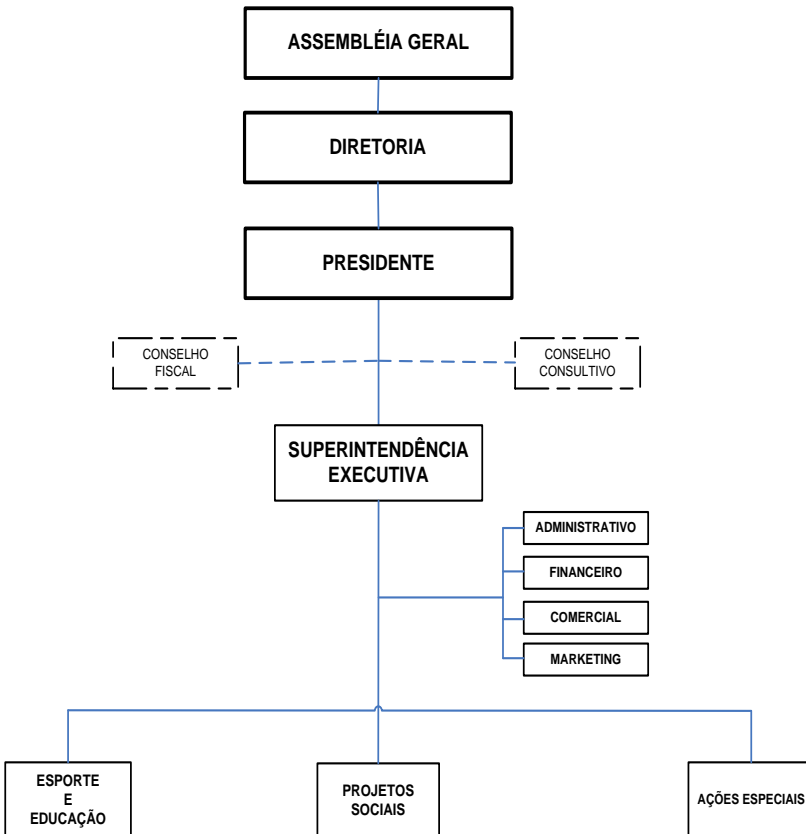
conjunto com as empresas parceiras. O apoio ocorre durante o período de um ano e conta com o suporte de quatro profissionais que auxiliam na parte de gestão da organização e quatro pedagogos para as ações educativas. Ocorrem visitas técnicas nas organizações inscritas e todas são auxiliadas de alguma forma, seja por meio de intervenções em relação à gestão, captação de recursos e demais melhorias que podem ser implementadas, ou também recebendo recursos financeiros. A cada ano é realizada uma reunião entre os gestores do IGK e empresários parceiros para definir as organizações que serão beneficiadas. O FAPS está na 12^o edição e atendeu todas as regiões do Estado de Santa Catarina. As regiões beneficiadas foram: Grande Florianópolis; Laguna e carbonífera; Extermo Sul e Foz do Rio Itajaí; Nordeste e médio Vale Itajaí; Alto Vale do Itajaí e Vale do Itapocú; Alto Vale do Rio do Peixe e Planalto Norte; Planalto Serrano e Oeste; Planalto Sul, meio oeste e Alto Uruguai e, por fim, Extremo Oeste e Alto Irani. A equipe do IGK lançou em 2013 a 12^a edição do programa, que tem como objetivo garantir suporte técnico e apoio financeiro a organizações que priorizam o atendimento aos deficientes nas regiões da Foz do Rio Itajaí, Médio Vale do Itajaí e Vale do Itapocu. Primeiramente, integrantes de 37 organizações inscritas passaram pela primeira fase do programa, um curso de elaboração de projetos. Pelo cronograma de atividades do IGK, estão ainda previstas oito capacitações, sendo quatro na área pedagógica e quatro na área de gestão.

Em relação à equipe de trabalho, a estrutura organizacional, conforme apresentado na ilustração 6, é composta por uma assembleia geral e diretoria que visam fornecer suporte à presidência. Para amparar as ações organizacionais existem os conselhos consultivo e fiscal. A seguir, tem-se uma pessoa que atua na superintendência executiva e assessora a área financeira, de marketing, administrativa e comercial e, por fim, tem-se os três programas sociais e a respectiva equipe de trabalho.

Ilustração 6 – Organograma do IGK



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ORGANOGRAMA



Fonte: Dados secundários (2011).

Em informações disponíveis no Manual de Cargos e Salários (2011) do IGK, verificou-se que os cargos existentes dentro da estrutura organizacional e algumas de suas atribuições são:

- Diretor, Diretor presidente, Diretor vice-presidente, Diretor jurídico: zelar e cumprir o estatuto e as resoluções da Assembleia Geral; orienta e supervisiona as atividades ligadas aos funcionários contratados; gere as atividades ligadas aos funcionários contratados e orienta e assessora a diretoria em todos os aspectos jurídicos corporativos e operacionais;
- Superintendente executivo: gerencia as atividades administrativas e financeiras e articula os processos de infraestrutura e técnicos educacionais, com perspectiva transdisciplinar; auxilia a diretoria na definição de políticas institucionais; administra e capta recursos para projetos sociais e elabora e gerencia os planos táticos e operacionais das unidades de trabalho definindo indicadores e metas para cada setor, além de suprir as diretorias e presidência de informações para tomada de decisões;
- Coordenador de logística: auxilia no planejamento, organização, gerenciamento e controle da logística dos programas educacionais e dos serviços administrativos de apoio; auxilia na elaboração e gerenciamento das diversas atividades desportivas buscando os indicadores e metas determinadas pelo planejamento estratégico;
- Coordenador esportivo: planeja, coordena, supervisiona, avalia e fornece *feedback* das atividades de ensino educacionais à equipe multidisciplinar; auxilia na elaboração de ações educativas; exerce a liderança educacional esportiva para a melhoria do ensino e envolve professores, pais e alunos no desenvolvimento e implementação dos planos educacionais do Instituto;
- Coordenador social: planeja, coordena, supervisiona e avalia planos, programas e projetos sociais, e presta serviços de supervisão e orientação aos alunos, familiares e funcionários;
- Coordenador administrativo-financeiro: coordena, supervisiona, gerencia, controla e executa serviços administrativos e financeiros; auxilia no atendimento e recepção do público em geral, dos clientes internos e externos;

- Assistente social: presta serviços de orientação aos alunos e familiares sobre direitos e deveres (normas, códigos, e legislação), serviços e recursos sociais e programas educacionais, e diagnostica necessidades materiais e sociais do público interno e externo;
- Psicólogo: diagnostica e avalia distúrbios emocionais, mentais e de adaptação social dos alunos, familiares e funcionários; planeja estratégias no contexto de gestão de pessoas;
- Pedagogo: implementa, avalia e auxilia na coordenação da (re)construção do projeto pedagógico do Instituto com a equipe multidisciplinar; participa da elaboração de instrumentos específicos de orientação pedagógica e educacional e de estudos de revisão de currículo e programas de ensino, além de elaborar projetos pedagógicos especiais;
- Bibliotecário: organiza e conserva documentação de arquivos da instituição;
- Analista de projetos: planeja, acompanha e avalia ações e projetos, garantindo que todas as funções de planejamento e execução das atividades do Instituto estejam alinhadas ao planejamento em termos de prazos, custos, recursos e qualidade;
- Educador físico: atua no processo ensino-aprendizagem; prepara e ministra aulas; vivencia as experiências com o educando, tendo em vista a apropriação, construção e transformação do conhecimento através da participação em ações desportivas; realiza treinamentos especializados com atletas de diferentes esportes e planeja e executa competições esportivas;
- Assistente administrativo: coordena, controla e executa serviços de apoio administrativo e financeiro;
- Auxiliar administrativo: executa tarefas burocráticas administrativas e financeiras e executa serviços gerais de escritório;
- Auxiliar de limpeza: efetua o serviço de limpeza e mantém em ordem as instalações do Instituto.

Ao total o IGK possui dezenove funcionários celetistas. Dos profissionais, existe uma superintendente executiva, quatro coordenadores, dois auxiliares e assistentes que atuam na sede da organização, denominada por eles de escritório. O psicólogo e o assistente social atuam tanto no escritório quanto diretamente nos

programas educacionais. Os quatro educadores físicos, quatro pedagogos e um bibliotecário atuam diretamente no local em que ocorrem os projetos específicos de sua área de atuação. Outros componentes da equipe de trabalho que atuam no Programa Campeões da Vida são estagiários de diversas áreas do conhecimento.

3.2 FONTES DE INFORMAÇÃO

As fontes de informação evidenciam o meio com que as informações de uma pesquisa são coletadas. No presente estudo são fontes de informação o grupo fundador e os empregados da organização pesquisada, que correspondem aos sujeitos de pesquisa, os documentos disponibilizados pelos integrantes do IGK e a observação direta das rotinas organizacionais. Ocorreu a triangulação entre estas três fontes de informação. Para Flick (2006) a triangulação envolve a coleta de dados dos mais diversos meios para o pesquisador obter informações a fim de confirmar com uma maior precisão os resultados de uma pesquisa e conferir relevância semelhante a todas as informações provindas dos instrumentos utilizados pelo pesquisador. Neste tópico são evidenciados os critérios utilizados para a escolha da OTS, dos sujeitos de pesquisa, documentos da organização, observação direta e material científico.

3.2.1 Escolha da organização

A organização que fez parte deste estudo foi selecionada por ser do terceiro setor independente de sua área de atuação. Era necessário que o grupo fundador ainda fizesse parte da estrutura organizacional, pois um dos fenômenos estudados foi referente às crenças sobre a natureza humana, e assim o próprio grupo fundador deveria explicitar as suas crenças.

Também era necessário que a organização tivesse já algum tempo de existência e fosse referência em sua área de atuação, para assegurar a possibilidade de identificar a existência no todo ou em parte das estruturas de ação propostas por Garvin (1998) e Garvin, Edmonson e Gino (2008). Tal critério foi necessário, uma vez que o problema de pesquisa consistiu em estabelecer interfaces entre as crenças sobre a natureza humana e as estruturas de ação para a aprendizagem, e sendo

assim era preciso que existissem estruturas de ação para a consecução do propósito da pesquisa. Assim, foi realizado contato inicial com a presidente da organização e a pesquisadora fez algumas idas iniciais a campo para conhecer a estrutura organizacional e assegurar a existência das condições supracitadas.

3.2.2 Sujeitos de pesquisa

Os sujeitos de pesquisa deste estudo foram todos os integrantes do grupo fundador, totalizando três pessoas e cinco empregados da organização. O conceito de grupo fundador que esta pesquisa adota é o de Schein (1985; 2004). O autor define este grupo como aquele composto pela figura do fundador e uma ou mais pessoas com quem criou uma visão em comum para formar uma organização. São as pessoas que dividiram responsabilidades ao criar uma organização e sua cultura, compartilharam uma mesma visão acreditando que a ideia era suficientemente boa e passível de realização.

Os empregados que compõem a organização também foram entrevistados a fim de identificar aspectos que envolvem as crenças do grupo fundador e as estruturas de ação à aprendizagem. A escolha destes sujeitos ocorreu por meio de uma amostra não-probabilística intencional, ou seja, quando o pesquisador escolhe de forma proposital conforme critérios pré-estabelecidos quem são os sujeitos que podem lhe fornecer as informações necessárias. Os critérios estabelecidos para a escolha dos sujeitos foram:

- Indicação pelo grupo fundador de funcionários considerados referência em relação à cultura organizacional, ou seja, aqueles que o grupo fundador julgasse que detinham a memória organizacional;
- Empregados que participem da organização desde a sua fundação, ou há um tempo considerável para fornecer informações sobre as crenças referentes à natureza humana e a construção das estruturas de ação;
- Empregados que tenham em algum momento tido relações diretas de trabalho com o grupo fundador para que pudessem com maior convicção relatar sobre as crenças referentes à natureza humana deste grupo.

A partir dos critérios adotados, o universo de empregados participantes do estudo foi composto de cinco pessoas, todos no cargo de coordenação, e ao total, portanto, foram entrevistados oito sujeitos de pesquisa.

3.2.3 Documentos

Foram acessados e analisados documentos da organização que permitissem identificar as estruturas de ação para a aprendizagem, crenças sobre a natureza humana e a estrutura organizacional a fim de complementar as informações obtidas por meio de entrevistas e observação direta da organização. Documentos como notícias veiculadas em *websites* e revistas sobre a OTS estudada também foram utilizados.

Realizou-se uma decomposição de variáveis dos fenômenos da pesquisa, que será demonstrada no tópico 3.3 e esta serviu como base para a análise de documentos da organização. A partir daí, construiu-se também um roteiro de observação⁸ documental para auxiliar a coleta de documentos, entretanto nem todos os documentos existiam ou foram disponibilizados à pesquisadora e o roteiro serviu apenas como norteador para a coleta de dados.

Os documentos internos disponibilizados pela organização foram:

- “Lançando ideias: do esporte para a vida”: manual com o objetivo de disseminar a metodologia do Programa de Esporte e Educação. Por meio deste documento foi possível compreender o método de ensino utilizado e interações humanas existente na organização;
- “Manual do Estagiário e do Profissional do IGK”: material de demonstração das ações, metodologia de trabalho e orientações gerais ao profissional e estagiário. Observaram-se as normativas da organização e as declarações sobre o que esperam do profissional;
- Jornais IGK *News*: materiais de comunicação aos diversos públicos sobre as ações desenvolvidas. Verificou-se a comunicação das ações que o IGK faz à sociedade e relatos de profissionais que atuaram na OTS;

⁸ Apêndice F.

- Materiais de divulgação do IGK: *folders* e cartilhas de divulgação institucional a parceiros. Por meio destes documentos pode-se analisar os valores declarados da OTS;
- Relatório Institucional 2010: documento com informações sobre ações executadas em 2010 que contribuiu para a caracterização dos projetos desenvolvidos pela OTS;
- Ata de reunião de núcleo do Programa Campeões da Vida em 2012: observou-se o modo como os conflitos são resolvidos no trabalho, os comportamentos valorizados e os desvalorizados, além de valores professados pelo mediador da reunião;
- *Site* oficial do IGK: coletaram-se informações sobre a caracterização da OTS e atividades desenvolvidas;
- Ata de reunião de planejamento estratégico elaborado em 2010 pelo grupo fundador e coordenadores: identificaram-se as expectativas dos gestores sobre as ações futuras da OTS e o modo com que desejam influenciar as pessoas na sociedade;
- Plano de Cargos e Salários elaborado em 2011 e divulgado em 2012: possibilitou descrever a estrutura hierárquica do IGK;
- Modelo de ficha de avaliação e planejamento semanal: possibilitou entender os aspectos que levam em consideração ao planejar e avaliar as atividades de trabalho dos educadores;
- Questionário de avaliação do Programa de Esporte e Educação Campeões da Vida 2012: a partir deste questionário foi possível melhor entender os critérios que julgam pertinentes de avaliação em relação ao trabalho desenvolvido pelos educadores;
- Planejamento do 24º Encontro de Formação dos Núcleos Esportivos: verificou-se o modo de planejamento das ações de capacitação na OTS;
- Ata de reunião de planejamento e avaliação 2011/2012 e ata de reunião de planejamento 2013/2014: identificaram-se expectativas dos líderes em relação às atividades que desejam desempenhar, a forma de avaliação das equipes de trabalho e das atividades desenvolvidas pelas pessoas na OTS no ano de cada reunião.

3.3 COLETA DE INFORMAÇÕES

Nesta seção são explicados os procedimentos utilizados para a coleta das informações provenientes dos sujeitos de pesquisa, observação indireta, ou seja, documentos disponibilizados pela organização e observação direta. A coleta de informações iniciou em julho de 2011 e estendeu-se até maio de 2013.

3.3.1 Instrumentos, equipamentos e materiais

Os instrumentos para a coleta de informações utilizados foram entrevistas semiestruturadas com cada sujeito integrante do grupo fundador e empregados selecionados conforme critérios descritos, e observação direta e indireta por meio de análise de documentos referentes à organização.

Para caracterizar as relações existentes entre as crenças em relação à natureza humana e as estruturas de ação à aprendizagem, foi necessário construir três roteiros⁹ de entrevista. Destes, dois são em relação às crenças sobre a natureza humana, para investigar respectivamente com o grupo fundador e empregados selecionados conforme critérios descritos anteriormente. O último roteiro foi elaborado para coletar informações sobre as estruturas de ação à aprendizagem com todos os sujeitos de pesquisa. Os roteiros referentes às crenças sobre a natureza humana são similares, mas o do grupo fundador continha uma pergunta sobre a ideia inicial ao fundar a OTS, já que não foram obtidas de modo suficiente estas informações em documentos. Outra diferença dos roteiros é a adequação dos tempos verbais, adaptando-se a gramática, já que um possuía o objetivo de identificar as crenças dos fundadores sobre a natureza humana e o outro tinha o intuito de identificar as percepções dos empregados em relação às crenças do grupo fundador sobre a natureza humana.

Os roteiros são extensos por precederem de decomposição de variáveis dos fenômenos estudados e buscarem em profundidade compreender as relações propostas neste estudo. As entrevistas foram registradas com o auxílio de gravador digital, após solicitação de

⁹ Apêndices B, C e D.

autorização dos sujeitos de pesquisa para o registro. Antes da realização das entrevistas foi entregue um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE¹⁰ aos participantes com os objetivos e características da pesquisa, além da garantia do tratamento sigiloso e anônimo das informações. Após a leitura do TCLE e o consentimento dos sujeitos iniciou-se a entrevista propriamente dita.

As observações de eventos da organização e interações formais e informais de trabalho foram realizadas com o objetivo de identificar as estruturas de ação à aprendizagem e a influência das crenças em relação à natureza humana nos comportamentos das pessoas no trabalho.

3.3.2 Procedimentos

Para a coleta de informações do estudo, descrevem-se nesta seção os procedimentos utilizados para a realização das entrevistas e observações, ou seja, os métodos utilizados para colher informações ao estudo.

3.3.2.1 Entrevistas

As entrevistas foram realizadas entre os meses de novembro e dezembro de 2012. Primeiramente caracterizaram-se os sujeitos do estudo (Apêndice A) em relação a idade, escolaridade, tempo na organização, tempo no cargo atual e experiência de trabalho em outras OTS. O objetivo era o de obter um perfil deles. Com o grupo fundador foi aplicada uma entrevista referente às crenças sobre a natureza humana (Apêndice B) e outra sobre as estruturas de ação para a aprendizagem (Apêndice D). Com os empregados participantes foi aplicado um roteiro para checar as crenças do grupo fundador (Apêndice C) e o mesmo roteiro aplicado com os fundadores em relação às estruturas de ação à aprendizagem. O objetivo da checagem de crenças não foi no sentido de promover um estudo comparativo, mas de aferir consistência interna às crenças sobre a natureza humana do grupo fundador. Schein (1985) sugere uma análise das crenças sobre a natureza humana, no sentido de identificar se as crenças que um grupo fundador relata de fato

¹⁰ Modelo do TCLE no Apêndice G.

correspondem a comportamentos efetivos. Para tanto a checagem foi realizada por meio de entrevistas com empregados e também observação direta (idas a campo) e indireta (verificação de documentos).

A construção dos roteiros de entrevista precedeu da decomposição de variáveis referentes às crenças sobre a natureza humana e estruturas de ação à aprendizagem que são mostradas neste tópico. A construção de quadros contendo categorias e subcategorias dos fenômenos relativos às crenças sobre a natureza humana e estruturas de ação à aprendizagem tiveram como objetivo nortear a coleta de dados. Os quadros com categorias e subcategorias pré-delimitadas não foram utilizados no estudo com a intenção de serem um fim em si mesmo. Isto porque o objetivo da pesquisa não consiste em testar os modelos dos autores utilizados como referência na construção das categorias. O objetivo é compreender o processo de construção de estruturas de ação à aprendizagem em uma organização do terceiro setor a partir das crenças sobre a natureza humana de um grupo fundador. Já que a pesquisa é qualitativa e adotou-se a perspectiva interpretativa e da construção social da realidade, sabia-se que outras categorias e subcategorias poderiam surgir no decorrer do estudo. No entanto, não se constataram novas categorias que as previamente construídas, por meio de decomposição de variáveis, conforme quadros 1 e 2. Já em relação às subcategorias, algumas foram unidas a outras e formaram uma nova unidade de análise, já que durante a descrição dos dados identificou-se a complementaridade no sentido de possuírem um mesmo significado e componentes.

Os roteiros de entrevista aplicados com os sujeitos de pesquisa foram testados antes de sua aplicação para a garantia de fidedignidade e clareza das informações obtidas. Estes passaram pela análise do grupo de estudos da pós-graduação da pesquisadora e testou-se com três empregados da OTS estudada que não fariam parte dos sujeitos de pesquisa. O teste do instrumento foi realizado no dia 28/03/2012 com duas pessoas e durações respectivas de 56 e 36 minutos, e no dia 02/04/2012 com uma pessoa e duração de 1 hora e 14 minutos. Realizaram-se alguns ajustes na formulação de quatro perguntas para garantir maior clareza.

A construção de um roteiro que permitisse identificar as crenças sobre a natureza humana teve como base as postulações de McGregor

(1960) da Teoria X e Y e o modelo analítico de Schein (1985). Apesar de constituírem teorias com tempo superior há 30 anos, considera-se que o conhecimento é atemporal, ou seja, não deixa de ser válido em função do tempo, mas necessita de comprovações científicas que refutem ou comprovem as teorias existentes. Estudos como o de Brand (2007) e o de Garghetti (2010), baseados nas Teorias X e Y de gerenciamento de pessoas e crenças sobre a natureza humana propostas por Schein (1985), mostram os conceitos que podem ser visualizados em comportamentos de pessoas nas organizações e fazem parte da cultura organizacional, repercutindo na forma de lidar com as pessoas.

O roteiro de entrevista para compreender as crenças sobre a natureza humana teve como base o quadro 2, em que é apresentado um modelo analítico para identificar estas crenças. O modelo analítico foi adaptado de Schein (1985) à realidade da presente pesquisa e contém sete categorias, a saber: natureza básica humana e mutabilidade; identificação de heróis e vilões para o grupo fundador; análise de práticas de captação e promoção de pessoas na organização; análise de critérios de desempenho; análise de sistema de recompensa; identificação de pressupostos centrais nas crenças relativas à natureza humana e checagem para identificar se as crenças professadas são de fato as praticadas. Cada categoria foi decomposta em subcategorias que a caracterizem e, em geral, cada uma delas correspondeu a um questionamento realizado aos sujeitos de pesquisa.

Quadro 2 – Modelo analítico para identificar crenças sobre a natureza humana

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
1. Natureza básica humana e mutabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar aspectos que influenciam o comportamento humano e a sua mutabilidade, ou seja, se as pessoas são boas, más ou podem mudar.
2. Identificar heróis e vilões	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as pessoas que o grupo fundador considera que tiveram ações de sucesso; • Identificar as pessoas que o grupo fundador considera que falharam;

Continua...

Continuação

	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os pontos de vista do grupo fundador sobre a natureza humana destas pessoas.
3. Analisar práticas de recrutamento, seleção e promoção de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar os critérios utilizados para o recrutamento de pessoas; • Caracterizar os critérios utilizados para a seleção de uma pessoa na organização; • Compreender os critérios que o grupo fundador impõe para a promoção das pessoas na organização.
4. Analisar critérios de <i>performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar os critérios que o grupo fundador aprecia como sendo de um bom desempenho no trabalho; • Identificar o desempenho que não é valorizado pelo grupo fundador.
5. Analisar as recompensas e sistemas de controle de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as recompensas monetárias e não monetárias disponibilizadas aos empregados; • Analisar o sistema de controle dos empregados, como cartão-ponto, acompanhamento das atividades realizadas, comunicação formal e informal entre empregados e entre empregados e direção.
6. Identificar pressupostos centrais quanto aos aspectos acima descritos	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar aspectos convergentes e divergentes sobre as crenças em relação à natureza humana por meio das categorias acima descritas.
7. Checar se os pressupostos básicos acima descritos correspondem aos comportamentos do grupo fundador na organização	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar se as crenças sobre a natureza humana evidenciadas por meio das variáveis acima descritas correspondem na prática aos comportamentos dos sujeitos.

Fonte: Adaptado de Schein (1985).

Para a construção de um roteiro que permitisse identificar as estruturas de ação para a aprendizagem, foram consideradas as categorias propostas por Garvin (1993) e Garvin, Edmonson e Gino (2008). Estas incluem resolução sistemática de problemas; experimentação; aprendizagem com experiências passadas;

aprendizagem com outros; transferência de conhecimentos; ambiente de suporte à aprendizagem; aprendizagem concreta de processos e práticas e uma liderança que reforce a aprendizagem. Já que um dos objetivos da pesquisa consistiu em entender a construção das estruturas de ação à aprendizagem, os questionamentos em relação a cada estrutura seguiram uma lógica de passado, presente e futuro. Buscou-se identificar como eram as ações que caracterizavam cada estrutura de ação quando da fundação da organização, nos tempos atuais e em cinco anos, como o sujeito visualiza as ações pertinentes a cada estrutura de ação. Na realização das perguntas, seguiu-se este raciocínio em relação ao tempo por considerar que as estruturas de ação não são construídas ao acaso ou rapidamente, mas fazem parte de uma construção social e histórica, demandando reflexão e gerenciamento. Neste sentido, Garvin (1993) afirma que as estruturas de ação devem ser entendidas na condição de um processo. Utilizou-se o período de tempo de cinco anos, pois, conforme ata de reunião de planejamento estratégico e informações obtidas com a superintendente executiva e Presidente do IGK, este é o período de tempo que contempla os planejamentos futuros da OTS. Seguem no quadro 3 as estruturas de ação e os componentes investigados em cada categoria.

Quadro 3 – Categorias das estruturas de ação à aprendizagem

CATEGORIAS: ESTRUTURAS DE AÇÃO	SUBCATEGORIAS
1. Resolução sistemática de problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterizar os métodos utilizados para diagnosticar problemas; • Verificar os dados que são contemplados para a resolução de problemas.
2. Experimentação	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as formas que novos conhecimentos são buscados; • Verificar programas ou experimentos para criar fluxo de ideias; • Caracterizar o modo que o processo de busca de novos conhecimentos é avaliado; • Checar como ocorre a análise de projetos e planos estratégicos da organização;

Continua...

Continuação

	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar os critérios para a composição das equipas destes projetos.
3. Aprendizagem com experiências passadas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar ações de insucesso da organização e as aprendizagens obtidas; • Identificar a possibilidade de acesso dos empregados às informações sobre estas ações.
4. Aprendizagem com outros	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a prática de <i>benchmarking</i> na organização; • Verificar a abertura da organização para avaliar práticas de outras organizações; • Analisar a forma que os dados sobre fatores inerentes a outras organizações são tratados.
5. Transferência de conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar como ocorre a socialização de relatos escritos e orais; • Detectar o processo de socialização de novos empregados; • Caracterizar os processos de interação formais entre os empregados (reuniões, seminários etc.); • Caracterizar os processos de interação informais entre os empregados (intervalos de descanso, interação no trabalho etc.).
6. Ambiente de suporte à aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar se as pessoas se sentem seguras para trazer ideias aos gestores; • Caracterizar como as diferenças entre os empregados são tratadas pelas pessoas na organização; • Constatar se as pessoas possuem tempo disponível para refletir e criar; • Identificar se as pessoas são estimuladas a correr riscos na organização; • Entender se as pessoas ao criar novas ideias reveem seus modelos mentais.
7. Aprendizagem concreta de processos e práticas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a inclinação da organização para o aprimoramento tecnológico; • Caracterizar as ações de educação existentes na organização;

Continua...

Continuação

	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar as ações de desenvolvimento de pessoas; • Detectar as ações de treinamento de pessoas.
8. Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar se as pessoas percebem que o líder dialoga com os empregados; • Identificar se o líder promove um clima de segurança às pessoas para novas ideias; • Analisar como é realizado o processo de <i>feedback</i> ou avaliação de desempenho pelo líder; • Verificar se o líder procura o envolvimento de todos os empregados nas ações da organização; • Identificar se o líder possui senso de humildade com todos os empregados independentemente do nível hierárquico.

Fonte: Adaptado de Garvin (1993) e Garvin, Edmonson e Gino (2008).

Tanto com as entrevistas realizadas com o grupo fundador quanto com os empregados, existia a possibilidade de recorrência, ou seja, retornar ao entrevistado para complementar as informações (ZANELLI, 2002). Porém, a recorrência não ocorreu, já que não houve necessidade. Por meio das observações diretas, indiretas e aplicação das entrevistas foi possível coletar todas as informações necessárias ao estudo.

As informações relativas à data de realização das entrevistas, local e duração estão dispostas no quadro 4. Os empregados entrevistados são todos coordenadores e denominados então neste estudo de C1 a C5, e os fundadores de F1 a F3.

Quadro 4 – Data, local e duração das entrevistas

SUJEITOS	DATA	LOCAL	DURAÇÃO
C1	06/11/12	Sala de reuniões	1 h e 18 min
C2	07/11/12	Sala de trabalho	42 min
F3	14/11/12	Sala da presidente	38 min
F2	14/11/12 (primeira parte)	Sala da Presidência da Empresa GKP	38 min
	22/11/12 (segunda parte)	Sala da Presidência da Empresa GKP	23 min
C3	19/11/12	Sala da presidente	50 min
C4	21/11/12	Sala da presidente	1 h 11 min
C5	26/11/12	Sala da presidente	46 min
F1	28/11/12 (primeira parte)	Sala da Empresa GKP	22 min
	12/12/12 (segunda parte)	Sala da Empresa GKP	42 min

Fonte: Dados primários (2012).

A execução das entrevistas transcorreu de modo adequado, somente as entrevistas de F2 e F3 foram realizadas em dois momentos, pois, por terem compromissos profissionais, não foi possível as concluir em uma mesma data.

Visto os procedimentos de realização das entrevistas, segue a descrição do modo de realização das observações em campo.

3.3.2.2 Observação direta

A observação direta se deu por meio da inserção da pesquisadora no contexto da organização, percebendo processos de trabalho, reuniões e eventos que permitissem clarificar as estruturas de ação e as crenças sobre a natureza humana para identificar os aspectos dos quadros 1 e 2. As observações tinham o objetivo de complementar no sentido de corroborar ou defrontar as informações provenientes de observação indireta e entrevistas.

A pesquisadora dispunha de um caderno de campo com um protocolo¹¹ de aspectos a serem observados para que pudesse anotar

¹¹ Protocolo de observação no Apêndice E.

todas as informações percebidas para posterior análise. Nem todos os aspectos do protocolo de observação foram detectados, mas serviram como guia para a pesquisadora. Neste caderno de campo eram registradas todas as informações fornecidas pelos colaboradores do IGK e impressões da pesquisadora em relação às situações presenciadas.

Segue a descrição dos momentos observados diretamente para a coleta de informações:

- Ambiente de trabalho do escritório: em todas as idas a campo, foram observadas as interações dos colaboradores entre eles mesmos e com a presidente do IGK;
- 9ª edição do Prêmio IGK: faz parte do Programa de Ações Especiais e consiste em premiações e homenagens realizadas a pessoas físicas ou jurídicas que contribuíram de alguma forma para a inclusão. Participam do Prêmio IGK todos os fundadores e colaboradores;
- Reuniões agendadas com colaboradores: foram agendadas reuniões específicas com colaboradores indicados pela presidente do IGK para coletar informações pertinentes aos fenômenos da pesquisa;
- Evento de encerramento das atividades dos núcleos: consistia em um dia destinado a jogos entre as crianças e adolescentes dos projetos de atendimento e encerramentos das atividades do ano;
- Reunião de avaliação dos projetos: encontro quinzenal entre coordenadores e respectivas equipes de trabalho do Programa Campeões da Vida. Nas reuniões, a equipe tinha como meta identificar se os objetivos propostos para os educandos foram alcançados bem como o planejamento quinzenal delineado. Realizavam uma autoavaliação do desempenho no trabalho e avaliação das atividades entre os componentes da equipe. Participava um estagiário de psicologia, que intervinha no momento de avaliação, aplicando dinâmicas grupais para favorecer a interação entre as pessoas;
- Encontros de capacitação: os encontros são realizados em três momentos. O primeiro ocorre no início do ano, para apresentação da organização e novos colaboradores, definição de estratégias a serem utilizadas no trabalho e planejamento anual. O segundo momento ocorre na metade do ano com o objetivo de avaliação do primeiro semestre. A partir dos relatos dos colaboradores, os coordenadores buscam identificar dificuldades, propor soluções e compartilhar as ações que

foram atingidas de forma efetiva pelas pessoas. Por fim, o terceiro momento ocorre no final do ano para avaliação do ano em relação aos seguintes fatores: equipe de trabalho, coordenador, planejamento das atividades, execução e formas de avaliação utilizadas. Em todos os três momentos de capacitação são realizadas dinâmicas grupais para interação entre os colaboradores e quando necessário chamam profissionais externos para apresentar algum tema específico.

3.3.3 Situação e ambiente

As entrevistas com o grupo fundador e empregados ocorreram no local de trabalho dos sujeitos de pesquisa e levaram em consideração as seguintes características: a sala era arejada, livre de quaisquer ruídos e fluxo externo de pessoas que pudessem comprometer a coleta dos dados, garantindo assim o sigilo das informações coletadas e a ética da pesquisa. O local também era confortável em termos de mobiliário, pois a ausência deste fator poderia comprometer as informações fornecidas pelas pessoas.

Os documentos foram coletados pela pesquisadora, que solicitou os mesmos para todos os participantes da pesquisa. Não existe na organização um local físico em que possam ser acessados todos os documentos, estes estão distribuídos em vários locais do escritório do IGK ou com algumas pessoas específicas. Então, com base no roteiro de análise documental previamente descrito no método, questionou-se os colaboradores sobre a existência de documentos e possibilidade de repassar à pesquisadora. Todos os documentos tiveram prévia autorização da presidente, do superintendente ou de coordenadores para uso na pesquisa. Alguns destes foram enviados por *e-mail* e outros eram impressos. Demais informações presentes na internet e materiais de divulgação do IGK foram acessadas sem restrições.

As observações realizadas no contexto da organização tiveram o mínimo de participação da pesquisadora, pois não era participante e o objetivo era observar diretamente as pessoas do IGK e tomar notas descritivas.

A transcrição das entrevistas, das observações e das informações obtidas por meio de documentos foi realizada fora do ambiente da

organização e em um local livre de interrupções que pudessem comprometer a qualidade de sua execução.

3.4 ANÁLISE, DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

As informações obtidas por meio das entrevistas, observação estruturada e análise documental foram trianguladas para sua análise. A transcrição das entrevistas se deu de modo literal e forneceu subsídios para a construção de quadros contendo as categorias de análise previamente definidas. Não surgiram outras categorias no decorrer da pesquisa além das já decompostas. Algumas subcategorias em determinados quadros foram as mesmas já previstas no quadro 4, anteriormente apresentado, e em outros momentos duas ou mais subcategorias de um quadro formaram uma só por serem complementares.

Agruparam-se os trechos das entrevistas em cada categoria e foram interpretados utilizando a técnica de análise de conteúdo (LAVILLE, DIONNE, 1999). Utilizaram-se dois modelos de quadro de análise. O primeiro foi construído para a organização das informações provenientes das crenças sobre a natureza humana. Cada categoria das crenças sobre a natureza humana foi organizada em um quadro, contendo as subcategorias referentes às crenças seguidas dos componentes encontrados a partir dos relatos dos sujeitos de pesquisa. Para cada componente, sucedeu-se uma síntese explicativa do conteúdo e trechos das entrevistas que o evidenciasse contendo entre parênteses o relato do participante do estudo. Segue no quadro 5 o modelo do quadro de análise das crenças sobre a natureza humana.

Quadro 5 – Modelo de quadro de análise de crenças sobre a natureza humana

CATEGORIA			
SUBCATEGORIA	COMPONENTE	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS

Fonte: A autora (2012).

Para os sujeitos de pesquisa, conforme já explicitado no método, foram designados de F1 a F3 e de C1 a C5. A organização das informações obtidas com o grupo fundador e os empregados está disposta no mesmo quadro de análise. Os aspectos que Schein (1985) propõe de identificar os pressupostos centrais quanto às crenças em relação à natureza humana e a checagem dos pressupostos foi realizada após cada quadro de análise.

Outro modelo de quadro de análise é referente às estruturas de ação. Cada categoria das estruturas correspondeu a um ou mais quadros de análise, e cada quadro foi composto pela categoria de análise em questão e subcategoria referente. Para cada subcategoria, investigou-se a sua construção, ou seja, como era quando da fundação do IGK, como é e como será em cinco anos. Para cada tempo da construção da estrutura, seguem os componentes encontrados seguidos de síntese explicativa do componente e trechos ilustrativos provenientes das entrevistas.

Quadro 6 – Modelo de quadro de análise de estruturas de ação à aprendizagem

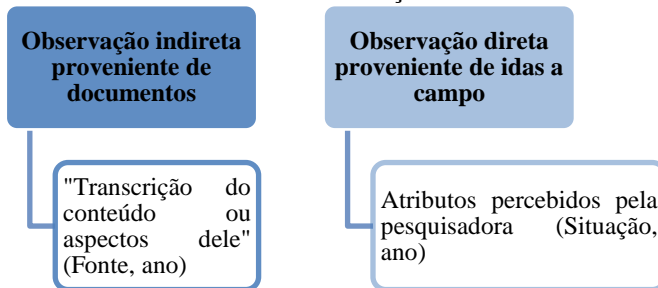
CATEGORIA				
SUB-CATEGORIA	CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA	COMPONENTES	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
	Como era?			
	Como é?			
	Como será?			

Fonte: A autora (2012).

Fez-se uso das observações diretas para confirmar ou confrontar as informações obtidas nas entrevistas, assim como as observações indiretas que serviram para complementar as informações das entrevistas e das observações diretas. Apresentaram-se as informações provenientes das observações diretas e indiretas após cada quadro de análise, quando pertinente, por meio de ilustração. Optou-se didaticamente pela ilustração para tornar mais claro no texto aspectos de cada informação a ser triangulada e conferir ênfase semelhante às

entrevistas e observações diretas e indiretas, para caracterizar efetivamente uma triangulação de dados. Na ilustração 7 é demonstrado o modelo de análise de observações direta e indireta. Na coluna de observação indireta são expostos em cada caixa de texto trechos literais extraídos de documentos acessados pela pesquisadora, seguidos da fonte e do ano. Na coluna de observação direta, tem-se caixas de texto contendo aspectos percebidos pela pesquisadora pertinentes à categoria correspondente e a situação em que foram observados e o respectivo ano. Nem todos os quadros de análise provenientes da entrevista são sucedidos por ilustrações contendo observação indireta e direta, pois a sua demonstração depende de informações disponíveis para triangulação. Portanto, na análise dos dados, alguns quadros não são decorridos de ilustrações e outros contêm aspectos de observação direta ou indireta somente.

Ilustração 7 – Modelo de análise de observações direta e indireta



Fonte: A autora (2013).

Por meio das três técnicas de coleta de informações, a saber: entrevistas, observação direta e observação indireta, tornou-se possível demonstrar as interfaces entre as crenças sobre a natureza humana do grupo fundador e construção das estruturas de ação para a aprendizagem. Nesta triangulação, dados provenientes de obras de autores clássicos, estudos empíricos e teóricos, artigos e periódicos foram aproximados dos dados triangulados para corroborar ou confrontar dados desta pesquisa. Então, com base no referencial teórico da pesquisa ocorreu a interpretação das informações trianguladas, transformando-as em dados. Esta triangulação é caracterizada como intramétodo, ou seja, dentre um mesmo método diferentes técnicas são

combinadas a fim de garantir maior precisão à pesquisa. Silva e Zanelli (2004, p. 436) depreendem que para estudos que procurem identificar aspectos relacionados à cultura organizacional é comum encontrar pesquisadores que associem múltiplos procedimentos a fim de aumentar a segurança e a confiabilidade dos estudos. “O objetivo é combinar técnicas, de tal modo que se obtenha o máximo de informações possível para lidar com o fenômeno.”

As interfaces entre as crenças sobre a natureza humana e a construção das estruturas de ação para a aprendizagem, evidenciadas no subtópico 4.4 desta tese, foram realizadas qualitativamente com base nos dados documentais, de entrevistas e observações diretas. Uma vez que a perspectiva do estudo é interpretativa e da construção social da realidade, não se criou um modelo prévio de relações entre cada crença e a estrutura com a qual apresentava relação direta. As relações encontradas nesta pesquisa entre crenças sobre a natureza humana e as estruturas de ação não são lineares ou causais. Isto significa que não é o objetivo estabelecer causas e efeitos, mas entende-se que as relações são múltiplas e fomentadas pelos modelos mentais do grupo fundador. Assim, para melhor esclarecer as relações propostas no estudo, criou-se ao final deste três ilustrações com as interpretações da pesquisadora a partir de todas as informações coletadas para a tese.

As ilustrações 29 e 30 contêm conceitos de autores utilizados no estudo e possuem características de mapas conceituais. Os mapas conceituais auxiliam na interpretação das relações entre conceitos e ainda produz-se uma ilustração destes. Na análise dos dados a construção dos mapas inicia a partir do momento em que o pesquisador verifica conceitos fundamentais e a interação entre eles, assim, relaciona conceitos com base em suas interpretações (GIVEN, 2008). Em geral este tipo de mapa é organizado hierarquicamente, com os conceitos mais importantes no topo da ilustração e os demais em seguida. Mostra a forma com que conceitos até então vistos como independentes estão inter-relacionados (NOVAK, CAÑAS, 2008; WHEELDON, AHLBERG, 2012). Para Novak e Cañas (2008) os mapas são mostrados graficamente e representam conhecimentos. Incluem conceitos, usualmente demonstrados por meios de caixas de texto e linhas de ligação com setas para caracterizar as relações existentes. O mapa precisa ser construído para responder a alguma questão central de uma

pessoa. Nesta tese foi utilizado para possibilitar a descrição e interpretação da forma com que as crenças sobre a natureza humana de um grupo fundador repercutem na construção de estruturas que ampliem a capacidade das pessoas aprenderem no trabalho.

Depois de explicado o método aplicado a este estudo para analisar as interfaces entre as crenças sobre a natureza humana de um grupo fundador e a construção de estruturas de ação à aprendizagem em uma organização do terceiro setor, prossegue-se no próximo tópico a organização das informações obtidas por meio de observação direta, indireta e entrevistas para atingir o objetivo da pesquisa.

4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Apresentam-se nesta seção todas as informações coletadas durante o processo de pesquisa por meio de entrevistas, observações diretas e indiretas. A partir destas informações e de seu tratamento foi possível analisar as crenças em relação à natureza humana de um grupo fundador e a construção de estruturas de ação à aprendizagem em uma organização do terceiro setor.

Os sujeitos de pesquisa foram divididos em dois grupos, o dos fundadores, que no estudo são denominados de F1, F2 e F3, e o dos trabalhadores selecionados conforme critérios descritos no método, intitulados de C1, C2, C3, C4 e C5. Este procedimento visou a não identificação dos participantes da pesquisa e a garantia do anonimato das respostas. Nomes mencionados pelos participantes da pesquisa, nos trechos ilustrativos das respostas, foram substituídos pela letra “X”.

Nos próximos subtópicos elucidam-se a caracterização dos sujeitos, com informações que permitiram criar um perfil dos participantes da pesquisa, e a organização das informações em relação às crenças sobre a natureza humana. Em seguida são dispostas as informações e subsequentes interpretações das estruturas de ação à aprendizagem, e por fim as relações percebidas entre as crenças sobre a natureza humana e a construção de estruturas de ação à aprendizagem.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DE PESQUISA

Em um primeiro momento segue no quadro 7 a caracterização dos sujeitos de pesquisa quanto a gênero¹², idade¹³, escolaridade¹⁴, tempo de trabalho na OTS¹⁵ e no cargo atual¹⁶ e experiências de trabalho em outras OTS¹⁷. Estas informações são organizadas nesta subseção e não no método do estudo, para possibilitar sua análise e identificar as relações com os fenômenos estudados. Alguns autores¹⁸, por exemplo, depreendem que o terceiro setor carece de profissionalização e possui pessoas com escolaridade aquém da necessária, assim a partir da caracterização dos participantes desta pesquisa é possível comparar a situação da OTS pesquisada às conclusões de outros pesquisadores.

Em relação ao gênero dois fundadores são homens e um é mulher. Dos coordenadores, três são mulheres e dois homens. Já quanto à idade, a dos fundadores varia de 36 a 63 anos e a dos coordenadores de 30 a 42 anos. A escolaridade dos fundadores é caracterizada por pós-graduação, superior incompleto e completo e, quanto aos coordenadores, C1 possui ensino médio, C3 superior incompleto, C5 superior completo e C2 e C4 pós-graduação, nos âmbitos *lato sensu* e *stricto sensu* respectivamente. Todos os trabalhadores participantes da pesquisa ocupam o cargo de coordenação, assim é possível verificar variação no grau de escolaridade das pessoas em um mesmo cargo. Pode-se inferir a não importância conferida pelos gestores da escolaridade à ocupação de um determinado cargo. Drucker (1992) clarifica que algumas OTS por vezes deixam para segundo plano a escolaridade de seus empregados, pois acreditam que basta o comprometimento com a causa para a realização do trabalho. Assis, Viegas e Ckagnazaroff (2012) corroboram Drucker (1992) em estudo empírico realizado e mostram que em uma OTS pessoas na área de gestão não possuíam escolaridade condizente

¹² Pergunta 1 do Apêndice A.

¹³ Pergunta 2 do Apêndice A.

¹⁴ Pergunta 3 do Apêndice A.

¹⁵ Pergunta 4 do Apêndice A.

¹⁶ Pergunta 5 do Apêndice A.

¹⁷ Pergunta 6 do Apêndice A.

¹⁸ Drucker (1992); Fischer et al. (2006); Melo (2009); Assis, Viegas e Ckagnazaroff (2012).

com o cargo ocupado, evidenciando a carência de profissionalização na gestão. As informações posteriores a serem apresentadas relativas às crenças e estruturas de ação permitirão confirmar se a mesma situação descrita pelos autores ocorre no IGK.

Todos os sujeitos de pesquisa trabalham na OTS quase desde a sua fundação. Constatou-se que C3 e C4 estão há dez anos e o participante com menor tempo de trabalho na organização é C5, que está há cinco anos. Quanto ao tempo no cargo da OTS, dois fundadores atuam há doze anos no mesmo cargo e um dos fundadores tem dois anos no cargo, pois em função de suas atividades profissionais nunca pode se envolver diretamente com as atividades da organização, assumindo as responsabilidades de um cargo. No entanto, há dois anos foi nomeado em um cargo de honra. Dos coordenadores, dois estão há um ano no cargo, porém enfatizam que sempre desenvolveram as mesmas atividades. Isto porque, em virtude de um Plano de Cargos e Salários desenvolvido em 2012, o nome dos cargos que ocupavam mudou. Já C2, C4 e C5 ocupam o mesmo cargo praticamente desde que ingressaram no IGK. Dos participantes, um foi promovido de estagiário para contrato celetista de trabalho.

Um dos fundadores apresenta experiência superior a 33 anos no terceiro setor e outro fundador foi presidente de um instituto da área do esporte por aproximadamente seis anos. Outro fundador menciona não ter experiências oficiais ou formais no terceiro setor, mas sempre ter realizado ações filantrópicas, incentivado por sua mãe. Dos coordenadores, três não possuem experiência anterior de trabalho no terceiro setor e relataram que o IGK proporcionou uma primeira vivência na área. Possuem experiência na área social dois coordenadores, um de seis e outro de oito anos em institutos.

Quadro 7 – Caracterização dos participantes

PES- QUISADO	GÊNERO	IDA- DE	ESCOLA- RIDADE	TEM- PO NA OTS	TEMPO NO CARGO DA OTS	EXPERI- ÊNCIAS EM OUTRAS OTS
F1	MAS- CULINO	36	Superior incompleto	12	2	Não oficial- mente
F2	MAS- CULINO	39	Superior completo	12	12	Em um instituto por 6 anos
F3	FEMI- NINO	63	Pós- graduação	12	12	Superior a 33 anos
C1	FEMI- NINO	40	Ensino médio	12	1	Não
C2	FEMI- NINO	42	Pós- graduação	12	12	8 anos em três OTS
C3	MAS- CULINO	37	Superior incompleto	10	1	Não
C4	MAS- CULINO	34	Pós- Graduação	10	8	6 anos em dois institutos
C5	FEMI- NINO	30	Superior completo	5	4	Não

Fonte: Dados primários (2012).

Com base no perfil delineado dos sujeitos de pesquisa pode-se concluir que o gênero está igualmente distribuído e a média de idade é de 40 anos e somente um participante da pesquisa está há menos tempo na OTS. Todos os participantes do estudo em geral ocupam o mesmo cargo desde que entraram no IGK. Grande parte dos coordenadores teve sua primeira experiência de trabalho no terceiro setor quando foram contratados para trabalhar no IGK. A escolaridade varia de ensino médio a pós-graduação e dois empregados não possuem ensino superior completo. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, em pesquisa realizada em 2010, 39,10% dos assalariados em OTS da região de Santa Catarina possuem ensino superior e 60,9% não possuem (IBGE, 2012). Assim, pode-se observar

que os participantes da pesquisa estão acima das médias apresentadas. Na área de esporte e recreação, pessoas sem ensino superior são remuneradas 50% a menos que as que possuem. Tal realidade não é presente no IGK, pois todos os entrevistados assalariados estão dentro do mesmo enquadramento funcional no Plano de Cargos e Salários.

4.2 CRENÇAS SOBRE A NATUREZA HUMANA DO GRUPO FUNDADOR

Nesta subsecção constam as análises provenientes das informações obtidas por meio de entrevistas, observações diretas e indiretas no que se refere às crenças sobre a natureza humana. A construção desta seção foi baseada no quadro 2, explicitado no método deste estudo. Apresentam-se cada categoria de análise e a respectiva subcategoria analisada, os componentes provenientes da análise de conteúdo, síntese explicativa do significado do componente e trechos que ilustrem os aspectos mencionados.

4.2.1 Natureza humana básica humana e mutabilidade

A primeira categoria estudada foi a da natureza básica humana e mutabilidade¹⁹. Schein (1985) depreende que, para entender as crenças referentes à natureza humana, é preciso descobrir as concepções existentes em relação ao ser humano em uma organização com base em dois aspectos, o da natureza humana básica e mutabilidade. Em relação à natureza humana básica, deve-se clarificar se as pessoas são vistas basicamente como boas ou más, e quanto à mutabilidade identifica-se se as características de personalidade desta pessoa são percebidas como mutáveis ou inatas. Já que um dos objetivos do estudo consistiu na análise das crenças de um grupo fundador sobre a natureza humana, questionaram-se os sujeitos de pesquisa sobre quais aspectos acreditam que influenciam o comportamento de uma pessoa e são inerentes a ele. Buscou-se entender se o grupo fundador visualiza as pessoas como boas, com características confiáveis e íntegras ou ao contrário. Foi solicitado

¹⁹ Pergunta 2 do Apêndice B e pergunta 1 do Apêndice C.

que os sujeitos de pesquisa justificassem suas respostas e estas estão organizadas no quadro 8.

Com base nas respostas dos sujeitos de pesquisa, foi possível identificar duas subcategorias, a saber: pessoas são boas e pessoas mudam. Em relação às pessoas serem boas, relacionou-se o componente pessoas são confiáveis. Isto implica em perceber o ser humano, com características idôneas desde o seu nascimento. Dos fundadores, dois dissertaram que imaginam que todos possam ser do bem. Para F1 o mundo muitas vezes não apresenta esta realidade, fazendo alusão a ataques de traficantes para incendiar ônibus, evento que ocorrera um dia antes da entrevista, mas que mesmo assim acredita que as pessoas são boas quanto à sua natureza. Dos coordenadores, cinco corroboram os discursos dos fundadores e mencionam que estes percebem que todas as pessoas são confiáveis e este fator é demonstrado na prática pela confiança que têm na equipe de trabalho. Os fundadores fornecem total credibilidade às pessoas, é o que confirma C4, até que mostrem o oposto, e C5 diz que todos os empregados procuram dar continuidade à confiança e acolhimento familiar promovidos pelos fundadores aos demais colaboradores.

Para a subcategoria nomeada de pessoas mudam, relacionou-se o componente mudança pelo exemplo. Significa que os fundadores acreditam na possibilidade de as pessoas modificarem seus comportamentos e se transformarem nas interações sociais. Os três fundadores relataram que as pessoas podem variar quanto à capacidade de serem boas ou más em função do meio em que estão inseridas. Dois fundadores mencionam que conviver com bons exemplos pode modificar o comportamento das pessoas e podem assim transformar seu contexto familiar, para tanto procuram promover estas condições às crianças envolvidas nos projetos educativos da OTS.

Quadro 8 – Natureza básica humana e mutabilidade: pessoas são boas e mudam

CATEGORIA: NATUREZA HUMANA BÁSICA E MUTABILIDADE			
SUB-CATEGORIA	COMPONENTES	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
PESSOAS SÃO BOAS	Pessoas são confiáveis	Características presentes desde o nascimento do indivíduo, que é percebido como digno de confiança.	“Eu acredito que sim, de modo geral sim. Obviamente o mundo apresenta que não é essa a realidade, mais acho que num plano geral eu acredito muito nessa tese.” (F1).
			“Teoricamente a gente imagina de que todo mundo possa ser do bem.” (F2).
			“Eu vejo que eles partem do princípio que todos são confiáveis e são pessoas idôneas, enfim. Uma vez que eles nos contrataram é porque eles acreditam nisso. Isso é visível, no gesto, nas palavras.” (C1).
			“Acho que todo o grupo é confiável, quem tá aqui eles escolheram pra estar aqui e eles confiam. Não duvidam das pessoas.” (C2).
			“Pela questão deles sim, Então acho que esse tipo de confiança eles tem já com a equipe que tá trazendo essas pessoas aqui pra dentro.” (C3).
			“Eu acho que a família toda tem muita confiança em todo mundo que entra [...] a percepção que eles tem dos funcionários é sempre é a melhor possível até que as coisas acontecem e as pessoas vão aparecendo de uma maneira ou de outra, sempre começa com 100% de toda a credibilidade.” (C4).
			“Olha eu acho que de total confiança, até pelo acolhimento familiar que perpassa por aqui, sabe? E a gente tenta dar continuidade, cada estagiário que entra aqui a gente já tem total confiança.” (C5).

Continua

Continuação

PESSOAS MUDAM	Mudança pelo exemplo	Possibilidade de o indivíduo modificar os seus comportamentos nas interações sociais.	“Penso que numa margem de 1000 de repente 999 se tivesse a opção ia numa forma decente de escolha, de influência, de contexto, ou talvez até os 1000 na minha cabeça eles iriam escolher ter uma vida digna [...] eu tenho uma crença no ser humano bastante acentuada.” (F1).
			“O convívio com bons exemplos, com coisas boas, com pessoas boas vai fazer aquela pessoa que está convivendo, melhor. Isso a gente acredita muito e atua muito.” (F2).
			“A formação do lar pra mim é uma coisa essencial e nós trabalhamos com crianças que tem pouquíssima formação do lar [...] a gente tem que fazer que ele também modifique o meio que ele tá, que ele possa levar nos lugares ruins, melhoras. A gente tem que lutar e acreditar que dá pra ir modificando.” (F3).

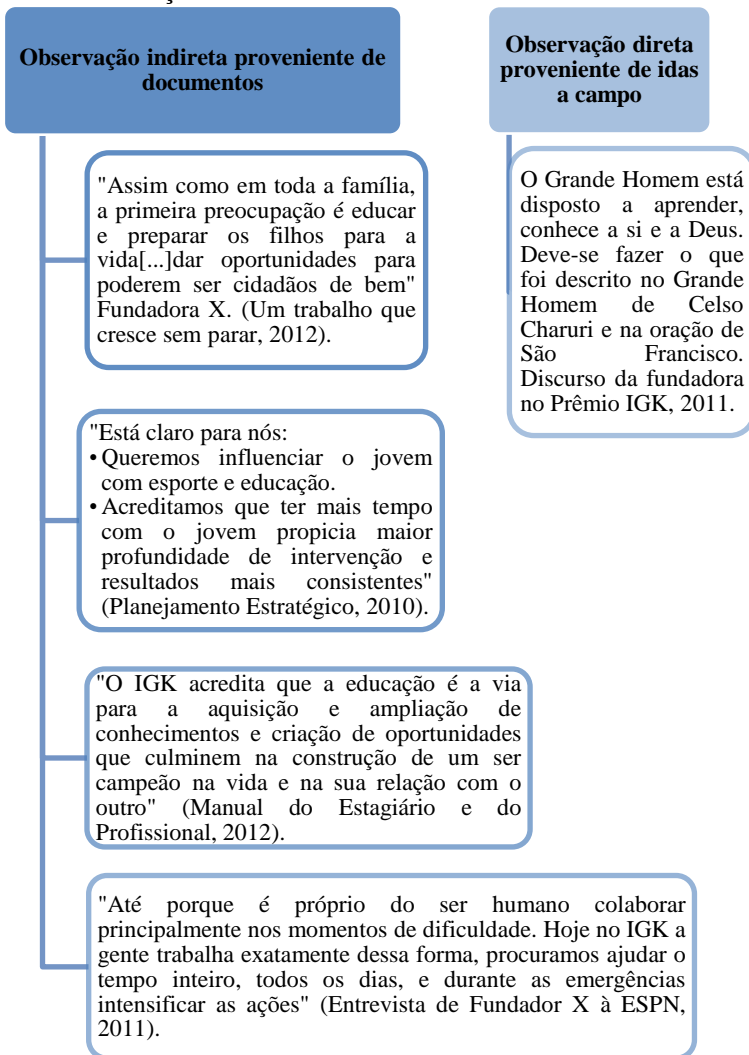
Fonte: Dados primários (2012).

As crenças implicam perspectivas que os indivíduos possuem em relação aos outros e ao meio em que estão inseridos (ALVES, 1997). São verdades defendidas pelas pessoas e a sua manutenção está relacionada ao compartilhamento entre elas (ROKEACH, 1981). Foi possível identificar que os três fundadores, compostos por mãe e filhos, compartilham crenças favoráveis em relação à natureza humana, acreditam no potencial de cada um e na confiabilidade das pessoas. Para Rokeach (1981) este fator fornece estabilidade ao indivíduo. Considera-se crenças centrais o fato de os fundadores julgarem que todos são bons e quanto mais compartilhadas forem, mais dificilmente serão modificadas.

A partir dos relatos dos empregados foi possível perceber que as crenças dos fundadores influenciam na forma de interagir com as pessoas na OTS. Isto porque conferem confiança e credibilidade a todos, o que repercute na forma também de todos os empregados tratarem outros colaboradores da organização. Neste sentido, Wrightsman (1991) argumenta que a natureza humana é um conceito que justifica o comportamento das pessoas e influencia no convívio com os demais.

Os fundadores do IGK mencionaram acreditar que todas as pessoas podem modificar os seus comportamentos e por isto creem na capacidade transformadora das crianças e adolescentes participantes da OTS. Nenhum coordenador confirmou esta crença, até porque acreditam que a crença central dos fundadores é que todos são bons e íntegros. No entanto, informações provenientes de dados secundários corroboram aspectos encontrados nas entrevistas. Estas informações estão relacionadas com o quadro 8, referente à natureza humana básica e mutabilidade, e são apresentadas na ilustração 8.

Ilustração 8 – Natureza básica humana e mutabilidade



Fonte: A autora (2013).

No documento de divulgação institucional de 2012 denominado “Um trabalho que cresce sem parar”, o relato da fundadora evidencia que dentre os objetivos do IGK, como em toda a família, o intuito é fornecer oportunidades para as pessoas serem cidadãos do bem. A partir do discurso da fundadora, constata-se que as pessoas podem ser boas e o meio pode favorecer a emergência desta característica. No Manual do Estagiário e do Profissional do ano de 2012, salienta-se que a educação pode construir uma pessoa campeã. Em outro documento existe a descrição de reunião do Planejamento Estratégico de 2010, em que participaram fundadores e coordenadores. Clarifica-se o desejo dos sujeitos de pesquisa em influenciar as pessoas por meio do esporte e educação e acreditam que podem nas intervenções realizadas modificar os comportamentos de um indivíduo. Reportagem publicada no *website* da ESPN (2011) traz relato de um dos fundadores do IGK, que argumenta ser próprio do ser humano colaborar e na OTS procuram atuar desta forma. O fundador se refere a um período de enchentes no Estado de Santa Catarina em que muitas pessoas perderam suas casas.

A crença favorável dos fundadores em relação à natureza humana vem ao encontro dos discursos de Withe (1949), Martín-Baró (1988), Spiro (2003) e Schein (2004). Para os autores, o ser humano é construído socialmente e possui uma determinação cultural, sendo assim a sua natureza humana é maleável, ou seja, pode ser modificada. Então, conclui-se que o ser humano não é visto pelos fundadores como um sujeito que reage de modo mecânico aos eventos que ocorrem ao seu redor em uma perspectiva determinista. Eles acreditam que o indivíduo cria o meio, é um ser autônomo que possui vontades próprias. Esta crença, para Burrell e Morgan (1982), aproxima-se com uma perspectiva voluntarista do indivíduo. Schein (2004) compreende que as crenças favoráveis de um grupo fundador em relação à natureza humana influenciam na predisposição de uma organização ser orientada para a aprendizagem. São os líderes que fomentam a aprendizagem e eles devem acreditar nas pessoas e pressupor que sua natureza humana é basicamente boa e maleável. Isto foi identificado por meio dos dados provenientes de entrevistas, observação direta e indireta.

Possivelmente a crença favorável dos fundadores em relação ao ser humano é proveniente também de valores religiosos, evidentes em algumas OTS. Durante a premiação do IGK em 2011, observou-se

relato da fundadora aos participantes do evento de que é preciso auxiliar as pessoas. Para ela, deve-se ser o Grande Homem, descrito pelo autor Celso Charuri, que é aquele que não despreza nenhum ser humano e conhece a Deus. Além disto, a fundadora relatou que é preciso fazer o que está descrito na oração de São Francisco, em síntese, auxiliar o ser humano. Estes aspectos estão organizados na ilustração 8. Valores religiosos, de compaixão, generosidade e gratidão são comuns em OTS (SALVATORE, 2004, HECKERT, SILVA, 2008). Tais características podem ser encontradas em fundadores do terceiro setor, é o que Fischer et al. (2006) e Melo (2009) acentuaram em seus estudos. Nas pesquisas pode ser identificado que os fundadores das organizações participaram de movimentos religiosos e estes valores faziam parte da cultura das organizações. O mesmo é evidenciado por Ostopowich (2003) ao relatar o processo de construção do *Greenpeace*. Um dos fundadores influenciou os demais por meio de valores provenientes da sua religião.

4.2.2 Características comportamentais de heróis e vilões

A segunda categoria estudada²⁰ diz respeito às características comportamentais de pessoas percebidas como heróis e vilões. Assim, indagou-se sobre características comportamentais de pessoas que realizaram ações de sucesso e de fracasso na OTS. Para Schein (1985) é preciso identificar os heróis e vilões organizacionais para que se possa melhor explicar as crenças sobre a natureza humana dos fundadores. As respostas dos sujeitos de pesquisa estão organizadas no quadro 9 e existem duas subcategorias, as ações de sucesso e as ações de fracasso. Em relação às características comportamentais de pessoas que realizaram ações de sucesso, identificaram-se sete componentes: coletividade, crença positiva no ser humano, liderança, melhoria contínua, experiência profissional, profissionalismo e criatividade.

A coletividade significa que o sucesso é atribuído a todas as pessoas que compõem o IGTK, uma vez que os participantes não conseguiram descrever características comportamentais específicas. Dos fundadores, dois disseram que cada pessoa desempenha uma atividade fundamental na OTS e a equipe é multidisciplinar. Por isso que F1

²⁰ Perguntas 3 e 4 do Apêndice B e perguntas 2 e 3 do Apêndice C.

menciona ser difícil analisar características próprias, já que a organização é como um organismo e cada um representa uma unidade do todo. Dos coordenadores, quatro corroboram os fundadores e acreditam não existir o sucesso individual e todos são sempre elogiados. Para C2, os fundadores têm um pensamento compartilhado em relação às pessoas, considerando-as de confiança.

Outro componente foi o da crença positiva no ser humano, ou seja, pessoas que realizaram ações de sucesso na OTS são aquelas que acreditam nas demais e são sensíveis às necessidades do outro. Para dois fundadores é importante acreditar nas pessoas e F1 comenta que o IGK não pode ficar a mercê de características pessoais, mas deve existir uma predisposição de crença positiva no ser humano. Um coordenador relatou que os fundadores apreciam pequenos gestos, como um sorriso e um aperto de mão. O componente da liderança significa que o sucesso é atribuído a todas as pessoas no cargo de coordenação. Dos coordenadores, um relata que os fundadores comentam que todos no cargo de coordenação são vitoriosos. Para C5 o sucesso é atribuído à gestora mais antiga da organização, que auxiliou a criar os projetos de intervenção social.

Pessoas que buscam melhoria contínua e aprimoramento constante de suas competências são vistas como aquelas que realizaram ações de sucesso. Para C4 os fundadores valorizam quando as pessoas buscam aperfeiçoamento pessoal a todo momento. Isto porque é uma característica da família e um dos fundadores era atleta profissional e buscava ser o melhor todo o tempo. A experiência profissional, ou seja, o fato de possuir experiências anteriores de trabalho, é comentada por C5 como característica de pessoas que realizaram ações de sucesso. O profissionalismo, a saber, pessoas que sabem diferenciar momentos de formalidade aos de informalidade no trabalho, é relatado por C4, pois, para o coordenador, a informalidade une o grupo, mas algumas situações requerem uma postura formal. Por fim, F3 revela o componente criatividade, ou seja, pessoas de sucesso são aquelas que têm a capacidade de criar algo novo.

Da subcategoria ações de fracasso, ou seja, características comportamentais de pessoas que realizaram estas ações, concebidas por Schein (1985) como vilões da organização, identificaram-se quatro componentes: a falta de comprometimento, a ausência de assertividade,

a falta de ética e ainda a inexistência destas pessoas. A falta de comprometimento, representada por pessoas que não se envolvem com as ações da OTS, é comentada por três sujeitos do estudo, sendo dois fundadores e um coordenador. Para F2 muitas vezes as pessoas acham que não é preciso despende muitos esforços no trabalho, já que a figura do ex-atleta fundador do Instituto confere maior visibilidade à organização. Entretanto, relata que o mesmo era trabalhador, humilde e também assertivo.

A ausência de trato humano, ou seja, pessoas que não sabem interagir com as demais, é mencionada por um fundador e dois coordenadores. Para F3 o trabalho na OTS é em grupo e então é uma necessidade primária a pessoa saber conviver com os demais. Dos sujeitos do estudo, C3 diz que é preciso ter um perfil adequado para lidar com crianças e C4 esclarece que o fracasso no ponto de vista dos fundadores não é aquele técnico, mas o humano. A falta de ética, representada por pessoas que apresentam comportamentos desonestos, é mencionada por dois coordenadores. Para C4 a falta de ética perturba os fundadores e os desmotiva, por exemplo, já ocorreram roubos.

O último componente foi o da inexistência. Para três sujeitos de pesquisa não há a percepção de existirem pessoas ou características específicas relacionadas a ações de fracasso. Um dos fundadores, F1, diz que o processo de uma organização é sempre construtivo e derrapar faz parte da construção de algo maior. Além disto, diz que ele mesmo serve de modelo às pessoas e isso contribui para que elas busquem o melhor de si. Dos coordenadores, C1 comenta que o grupo assume os erros, pois são unidos. Para C2 as pessoas que saíram da OTS o fizeram pela exaustão decorrente das atividades desenvolvidas ou pela busca de novas oportunidades de trabalho.

Quadro 9 – Heróis e vilões: ações de sucesso e ações de fracasso

CATEGORIA: CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS DE PESSOAS PERCEBIDAS COMO HERÓIS E VILÕES			
SUB-CATEGORIA	COMPONENTES	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
AÇÕES DE SUCESSO	Coletividade	Sucesso atribuído a todas as pessoas que compõem o IGK e não a partir de determinadas características comportamentais.	<p>“Eu vejo que as pessoas exercem uma função específica aqui que de alguma forma são cruciais. Existe uma célula viva já e por isso acho que fica difícil analisar características próprias.” (F1)</p> <p>“Acho que todos, o Instituto tem essa característica, a gente tem uma participação muito forte, efetiva de todos, por ser também multidisciplinar, cada um tem sua função e traz a sua colaboração.” (F2)</p> <p>“Cada um. Não tem uma pessoa específica. Cada ação que um faz de algo mais, nunca é deixado passar em branco, sempre é elogiado, sempre é comentado.” (C1)</p> <p>“Todo mundo eles acreditam que carrega um pouco do sucesso da organização, o X, a X e o X eles têm um pensamento bem em comum com relação às pessoas que trabalham com eles. Confiam muito nas pessoas, acreditam no potencial das pessoas e só contratam por isso.” (C2)</p>

Continua...

Continuação

		<p>“O sucesso individual eu acho que aqui não existe. Cada um dá um pitacozinho, cada um tem a sua participação nesses dois programas e o sucesso tenho certeza que é dado a todos do grupo.” (C3)</p> <p>“Tem bastante a valorização dos vários educadores que a gente têm e vários outros colaboradores. O funcionário com o menor salário com a função de menor tempo até o maior, eu acho que tem a mesma valorização aqui.” (C4)</p>
Crença positiva no ser humano	Pessoas que acreditam nos outros e as tratam de modo sensível.	<p>“O nosso objetivo principal é não ficar a mercê dessas características e que a organização consiga prevalecer dentro de uma pré-disposição de crença no ser humano.” (F1)</p> <p>“Primeiro que acredita no ser humano e acredita que é possível.” (F3)</p> <p>“Um sorriso, um aperto de mão, isso tudo é valorizado por todos eles. Aquelas microimpressões que não parecem ser tão importantes, eles valorizam bastante e faz parte do ser humano.” (C4)</p>

Continua...

Continuação

	Liderança	Sucesso atribuído a todos os coordenadores do IGK e não a partir de determinadas características comportamentais.	<p>“Eu acho que especialmente todos que estão na coordenação certamente sim, porque é uma posição de confiança. Mesmo com a contratação direta eles comentam isso com a gente sim, sobre as pessoas vitoriosas da nossa equipe.” (C4)</p> <p>“Na verdade eu acho que a confiança depositada na X principalmente, que tá desde o início da fundação e ajudou a criar os programas que a gente tem e foi fundamental para o IGK tá em andamento.” (C5)</p>
	Melhoria contínua	Pessoas que buscam o aprimoramento constante de suas competências.	<p>“Valorizam quando alguém não para, busca se aperfeiçoar constantemente, que busca a perfeição o tempo inteiro. Acho que é uma característica da família do fazer o melhor o tempo todo incessantemente. Tanto pelo X que é jogador e pra chegar no nível que ele chegou de ser um campeão do mundo, a pessoa tem que ter um diferencial de buscar o melhor o tempo inteiro, como era o Ayrton Senna. Os grandes tipo o Pelé que tem algo de diferencial.” (C4)</p>
	Experiência profissional	Sucesso atribuído às pessoas que possuem experiências de trabalho.	<p>“Competência profissional, que ela já vinha de outra organização também, uma ONG também.” (C5)</p>

Continua...

Continuação

	Profissionalismo	Pessoas que sabem diferenciar momentos de formalidade dos de informalidade.	“Responsabilidade, seriedade em vários momentos. O grande segredo é diferenciação do momento da formalidade e da informalidade. A informalidade aproxima bastante as pessoas e isso faz o grupo se unir bastante, mas em vários momentos profissionais exige uma formalidade.” (C4)
	Criatividade	Pessoas que são criativas e têm a capacidade de criar coisas novas.	“Geralmente pessoas bem criativas.” (F3)

Continua...

Continuação

SUB CATEGORIA	COMPONENTES	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
AÇÕES DE FRACASSO	Falta de comprometimento	Pessoas que não se envolvem com todas as ações do IGK.	<p>“Eu vejo que a maior parte das vezes é a falta de comprometimento mesmo. A gente com o nome do X às vezes tem uma abertura mais rápido ou fácil para determinadas coisas e isso te traz na nossa visão uma necessidade de se comprometer mais com aquela ação. Eu sempre digo ali, o nosso espelho é aquele atleta que tava na quadra, e ele era muito assertivo e mesmo assim era humilde e muito trabalhador e era de compartilhar o sucesso com os demais. Nós temos muitos exemplos bom que o X nos dava e a gente tem que ser assim ou melhor.” (F2)</p> <p>“Pessoas paradas, espera o outro mandar e isso já não fecha conosco.” (F3)</p> <p>“Desde falta de comprometimento profissional mesmo, que vestir a camisa do IGK é algo que a gente busca em todos eles.” (C5)</p>

Continua...

Continuação

	Ausência de trato humano	Pessoas que têm dificuldade em interagir com outras pessoas.	<p>“Gente que não sabe trabalhar em grupo e aqui o trabalho é em grupo, você atende em grupos.” (F3)</p> <p>“Não digo fracasso, mas não como o esperado. Se não tem o perfil que a gente deseja, não sabe trabalhar com criança, não gosta de trabalhar com pessoas com deficiência.” (C3)</p> <p>“Quando teve uma falha humana. A falha técnica quando acontece, claro é considera um erro naturalmente por todo mundo, você consegue perceber uma falha técnica, agora a falha humana acho que ela evidencia mais o fracasso do ponto de vista da organização.”(C4)</p>
	Falta de ética	Pessoas que apresentam comportamentos desonestos.	<p>“Falta de ética, isso perturba bastante, com a família em geral é assim. Quando a falha humana acontece ela desmotiva, ver que a pessoa não tá buscando atingir o seu máximo. Já teve casos de roubo, desagrada e é condenado mais ao fracasso que uma falha técnica.” (C4)</p> <p>“Questão ética, pessoal.” (C5)</p>
	Inexistência	Não existem pessoas ou características específicas que impliquem a percepção de	<p>“Eu considero que não, porque mesmo que a expectativa esteja aquém das nossas ideias, é um processo volátil, produtivo e construtivo o tempo inteiro. Eu preciso derrapar um pouco também e passar por uma série de atividades para ir construindo algo maior e grandioso. Eu</p>

Continua...

Continuação

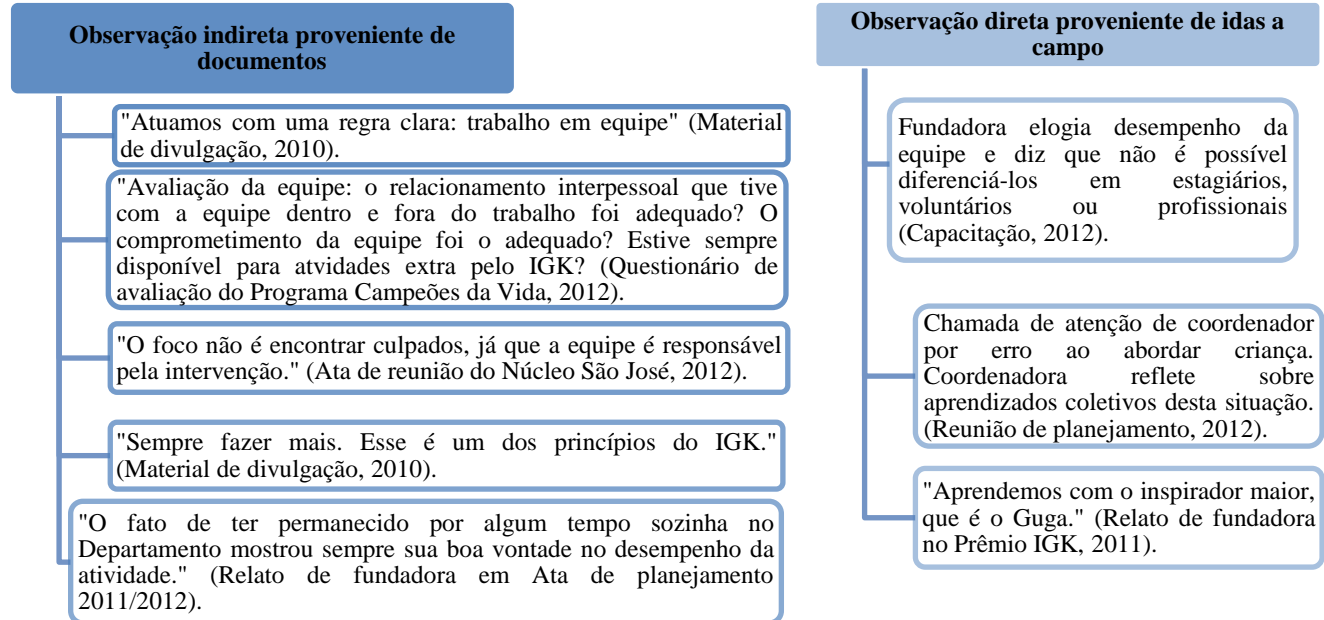
		existência de um fracasso.	<p>faço uma diferença ali dentro ao ponto já de essa própria corrente estar contribuindo e levar a própria pessoa a apresentar uma eficácia.” (F1)</p> <p>“[...]sempre o grupo assume, porque somos um grupo bem unido, e sempre toda área, todo setor sempre tem a ver um com o outro. Então, essa palavra fracasso é forte, é sempre num todo, sempre tem alguma responsabilidade minha e de algum setor, é tudo coletivamente.” (C1)</p> <p>“Não existe. Poucos a gente escolheu que não deveria ficar na equipe por já estar um pouco cansado do trabalho, mas a maioria que passou por aqui é porque saíram por outras oportunidades, porque normalmente as pessoas que aqui vem, ficam.” (C2)</p>
--	--	----------------------------	---

Fonte: Dados primários (2012).

A partir das subcategorias e seus respectivos componentes, é possível identificar as crenças favoráveis em relação ao ser humano, como foi mostrado por meio do quadro 8. Os sujeitos de pesquisa tiveram maior facilidade em elencar características comportamentais de pessoas que realizaram ações de sucesso que aquelas vistas como vilãs. A maioria das pessoas acredita que o sucesso é conferido a toda a equipe de trabalho. Alguns não conseguem elencar características comportamentais de fracasso, pois o grupo assume os erros que para FI auxiliam na construção de uma organização grandiosa. As percepções dos fundadores sobre as características comportamentais de pessoas que realizam ações de sucesso e fracasso são compartilhadas por um ou mais coordenadores, o que pode repercutir na existência de modelos mentais compartilhados, ou seja, nas crenças e valores que auxiliam na interpretação da realidade (SENGE, 1997).

Mostram-se na ilustração 9 todos os dados coletados de documentos e observações direta que possuem relação com o quadro 9. Em material de divulgação do ano de 2010, consta que a regra de atuação da OTS é clara, ou seja, o trabalho em equipe. Isto corrobora os dados da entrevista, de o grupo assumir o erro coletivamente e de o sucesso ser conferido a toda equipe de trabalho. Em ata de reunião do núcleo de atendimento de São José, em 2012, há o relato de um suposto erro de um membro da equipe. Esclareceu-se pelo profissional que mediava a reunião que o foco não era encontrar culpados, já que toda a equipe é responsável pela intervenção. Em observação direta realizada no encontro de capacitação dos educadores, presenciou-se a fundadora elogiando o desempenho de toda a equipe, mencionando que não é possível diferenciar as pessoas em estagiários, voluntários ou profissionais. Pode-se então inferir que no IGK aquilo que se professa é aquilo que se faz. Nos níveis de análise da cultura de uma organização, propostos por Schein (2004) verifica-se coerência entre os valores espousados e os pressupostos básicos.

Ilustração 9 – Heróis e vilões



Fonte: A autora (2013).

Para uma melhor compreensão das crenças dos fundadores, também denominados por Schein (1988) de líderes, é importante observar em quais fatores prestam atenção. Nas entrevistas foi possível identificar a valorização dos fundadores de pessoas que sabem interagir com as demais. Por meio de análise documental, conforme informações na ilustração 9, constatou-se que no questionário de avaliação entregue aos educadores do programa Campeões da Vida em 2012 há um componente que é o da avaliação da equipe. Este componente segue do questionamento: o relacionamento interpessoal que tive com a equipe dentro e fora do trabalho foi adequado? Em outro momento, observou-se durante reunião de planejamento com a equipe de trabalho do mesmo programa, uma chamada de atenção pela coordenadora à sua equipe, por um erro cometido ao abordar uma criança em relação a sua sexualidade. O objetivo não era o de sinalizar quem errou, mas refletir sobre quais comportamentos a equipe teve e quais aprendizados tiveram de tal situação. Os valores dos fundadores, de tratar bem as pessoas e acreditar no ser humano, são igualmente compartilhados pelos coordenadores. Para Rockeach (1981) as crenças correspondem às verdades sobre o mundo e sua manutenção está associada ao consenso social e compartilhamento com outras pessoas. Muitas das crenças centrais são formadas no encontro do indivíduo com figuras de autoridade quando julga que as informações por elas fornecidas são corretas e adequadas e as compartilha. O mesmo foi verificado nas entrevistas e observações diretas, pois os coordenadores apresentam alinhamento de crenças favoráveis à natureza de um ser humano e sua performance com os fundadores.

O grupo fundador imprime a sua visão de mundo e conseqüentemente as suas crenças quanto aos comportamentos que as pessoas devem apresentar na organização e isto ocorre com base nos significados que atribuem às suas experiências pessoais. No estudo já mencionado nesta tese de Silva e Fonseca (2010) em uma organização familiar, verificou-se que os fundadores possuíam origem humilde e baixa escolaridade e assim entendiam que era preciso transmitir aos empregados ideias e valores conservadores de trabalho como sinônimo de algo árduo, esforço e dedicação. Os autores observaram na organização uma estrutura caracterizada pela informalidade das práticas de gestão e elevado grau de centralização. As relações com os

empregados eram baseadas em regras e procedimentos personalizados. Desta forma, conclui-se que a história de vida e experiências vivenciadas pelos fundadores influenciam nas suas percepções sobre o trabalhador. No IGK foi possível observar que os fundadores valorizam o comprometimento e entrega do colaborador, baseados na trajetória do ex-atleta Guga Kuerten. Assim como no estudo de Silva e Fonseca (2010), que expôs a influência da história de vida do fundador nos ideais transmitidos aos empregados, o mesmo pode-se perceber no IGK. Os fundadores e também uma coordenadora percebem que o comprometimento é fundamental, já que o atleta Guga também era comprometido em quadra. Na Ilustração 9, apresentou-se um fragmento do questionário de avaliação do Programa Campeões da Vida em 2012 e dois dos fatores avaliados são: se o comprometimento da equipe foi o adequado e se o educador sempre esteve disponível para atividades extras pelo IGK. Em material de divulgação da OTS em 2010, está registrado que sempre fazer mais é um dos princípios do IGK. Durante participação no Prêmio IGK de 2011, a fundadora explicitou que aprenderam com o inspirador maior, que é o Guga. Dados semelhantes também foram encontrados em ata de reunião de planejamento de 2011/2012, quando a fundadora mencionou que promoveu uma colaboradora, pois identificou que permaneceu algum tempo sozinha no departamento e sempre teve boa vontade.

As percepções de que é preciso se comprometer com as atividades laborais, trabalhar em equipe, ser ético, criativo e possuir experiência profissional por parte dos sujeitos de pesquisa, vêm ao encontro de características identificadas em pesquisa realizada por Muller et al. (2009). Os autores analisaram as ofertas de vaga de trabalho por OTS. Descobriram que as OTS procuram pessoas que possuem conhecimentos técnicos de alguns processos realizados neste tipo de organização, como conhecimento de relatórios e projetos sociais. Também procuram indivíduos com facilidade em trabalhar em equipe, prontidão, criatividade, compromisso ético, além de disponibilidade e flexibilidade de horários.

4.2.3 Práticas de captação e promoção

Outra categoria de estudo em relações às crenças sobre a natureza humana consistiu em identificar as práticas de captação e promoção de pessoas, dispostas no quadro 10. Para Schein (1985) é preciso clarificar as práticas de recrutamento, seleção e os critérios para a promoção de pessoas para descobrir pressupostos que orientam as crenças de fundadores sobre a natureza humana. Criaram-se duas subcategorias, a de contratação de pessoas, que compreende práticas de recrutamento e seleção, e a de movimentação, que envolve promoções e transferências de funcionários.

Da subcategoria intitulada de contratação de pessoas, seis componentes são elucidados, a saber: estágios, entrevista, desenho de cargo, indicação, avaliação da equipe e desconhecimento. Em relação aos estágios, as vagas ofertadas são destinadas aos estagiários por convênios firmados com instituições de ensino superior. Compartilham desta percepção quatro coordenadores e um fundador. Para F2 a sua atuação é menor neste processo, pois sua mãe está junto aos coordenadores que recrutam e selecionam pessoas. A técnica da entrevista é comentada por um fundador e três coordenadores. F3 relata que os critérios de contratação foram definidos em conjunto com a equipe de trabalho que realiza as entrevistas e para C3 já aconteceu de os profissionais errarem ao contratar determinada pessoa. Não existe um formulário padronizado com perguntas a serem feitas aos candidatos e segundo C4 e C5 vários candidatos são entrevistados coletivamente. Outro componente da subcategoria contratação é o desenho do cargo, ou seja, as contratações ocorrem por meio de perfil delineado para o cargo. Dois fundadores e um coordenador sustentam este componente. Para F2 há a avaliação de experiências do candidato para identificar se pode atuar no cargo. F3 e C4 comentam sobre o plano de cargos e salários da organização, que contém a descrição de todos os cargos do IGK.

Ainda na subcategoria contratação, identificou-se o componente da indicação, que significa que contratam pessoas indicadas por profissionais do IGK, para um fundador e três coordenadores. Um fundador comenta que tem diminuído este hábito, mas como o instituto é familiar, acredita neste critério, por ser uma característica de pessoas nativas de Florianópolis. Já C1 comenta que sempre é por indicação e

C2 diz que os fundadores já têm este sistema quase que sem querer. São pessoas que passaram pelas suas vidas e com que trabalharam em algum momento quando o fundador ex-alteta era profissional, e pensam então em dar oportunidades a elas. Por fim, C5 comenta que os próprios estagiários indicam pessoas para trabalhar na OTS.

A avaliação da equipe foi um dos componentes da captação e significa que todos os candidatos são avaliados coletivamente por toda a equipe do escritório. Três coordenadores dizem que todas as contratações são de comum acordo e hoje possuem um psicólogo para auxiliar neste processo, é o que diz C4. O último componente identificado foi o do desconhecimento, mencionado por F1. O fundador diz não participar de recrutamento e seleção, porque quando a organização foi fundada estava no auge de sua carreira de atleta.

A segunda subcategoria exibida é a dos critérios de movimentação de pessoas e apresentam-se cinco componentes: dedicação à OTS, plano de cargos e salários, identificação com a OTS, competência profissional e desconhecimento dos critérios. Em relação à dedicação, um fundador e três coordenadores disseram que é o empenho na organização que gera uma promoção no IGK. Para F2, os fundadores estão profissionalizando a área de gestão para organizar as promoções, no entanto o comprometimento sempre foi fundamental para a movimentação de pessoas. Para C2 existem poucas movimentações internas de pessoas, pois inexistem muitos cargos na OTS. Tanto C2 quanto C5 acreditam que é preciso mostrar o desempenho no trabalho realizado para ter oportunidades de carreira no IGK.

Um fundador e um coordenador, F3 e C3 respectivamente, comentam que o plano de cargos e salários da OTS é a base para a ascensão salarial, mas não há crescimento em termos de cargo. A identificação com a OTS, ou seja, a afinidade com as atividades desenvolvidas pelo IGK, é o critério de promoção para E5, já que a pessoa conhece toda a estrutura organizacional. O componente competência profissional, que implica demonstrar as competências no trabalho, é o critério de movimentação e F1 desconhece os critérios de promoção embora saiba da existência de um plano de cargos. O fundador diz conferir autonomia para que pessoas com maior competência que ele neste âmbito possam realizar estes processos.

Quadro 10 – Práticas de captação e promoção de pessoas: contratação e movimentação

CATEGORIA: PRÁTICAS CAPTAÇÃO E PROMOÇÃO			
SUBCATEGORIA	COMPONENTE	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
CONTRATAÇÃO	Estágios	Pessoas captadas por meio de convênios com universidades.	<p>“Essa parte eu tenho uma participação eu diria menor. [...] A gente trabalha muito com estágio num período máximo de 2 anos.” (F2)</p> <p>“Por já ter a triagem no estágio detecta o perfil que bate com o nosso e por ter essa capacitação de toda a nossa metodologia fica mais fácil da pessoa já estar incorporada para essa nossa metodologia.” (C1)</p> <p>“A grande maioria foram estagiários que passaram por aqui, a gente gostou e contratou.” (C2)</p> <p>“A gente já faz o contato direto com a universidade para na hora do recrutamento já dar uma selecionada lá.” (C4)</p> <p>“A gente anuncia para a coordenação de estágios, já que a gente têm pessoas de</p>

Continua...

Continuação

			referência nas universidades e de lá a gente recebe e-mails.” (C5)
	Entrevista	A técnica da entrevista é utilizada para a contratação.	<p>“Todos os meus coordenadores fazem a entrevista e eles sabem exatamente o que a gente precisa, a espontaneidade, criatividade, algum prazer em trabalhar em grupo, acreditar na nossa metodologia, são critérios que a gente estabeleceu.” (F3)</p> <p>“Pegamos uma quantidade de três ou quatro para cada vaga e fazemos uma mesa coletiva aqui, pra ver quem sai melhor e quem pode nos realizar um serviço melhor. Mas às vezes a gente se engana, né? Fazer o que?” (C3)</p> <p>“É a entrevista, talvez ainda não é necessário um formulário mais fechado com perguntas para a contratação. Existe uma diretiva em cima da perspectiva das competências que a pessoa deve ter para assumir aquela vaga e a gente elabora o processo de entrevista.” (C4)</p> <p>“Aquela rodada com um monte de perguntas, não. A gente não faz isso sempre,</p>

Continua...

Continuação

			mas quando necessário e quando aparecem vários candidatos a gente acaba conversando com todos juntos, uma entrevista.” (C5)
	Desenho do cargo	Contratações ocorrem por meio de perfil delineado para o cargo.	<p>“A parte de preparação de cada um, o que a gente queria para cada cargo.” (F2)</p> <p>“A gente até montou nosso plano de cargos e salários e a gente construiu isso com os técnicos.” (F3)</p> <p>“Desde que a gente montou o plano de cargos, essas competências elencadas ali servem de suporte para o processo de contratação.” (C4)</p>
	Indicação	Contratações se dão por meio de indicações de profissionais.	<p>“A indicação de pessoas próximas. A empresa é familiar, o instituto é familiar, então a gente vai muito por indicação. A gente acaba tendo essa característica que eu acho que é uma característica muito ilhéia.” (F2)</p> <p>“Então, sempre é por indicação.” (C1)</p> <p>“É muito pelo que amigos indicam. Na verdade o X, X e X já tem esse sistema sem</p>

Continua...

Continuação

			<p>querer, eles não montaram isso de propósito, mas assim, pessoas que já passaram pela vida deles e eles vão dando oportunidades. A gente teve professor aqui que foi boleiro da época que o X jogava, aí o menino que era <i>Office boy</i> na empresa da X ela contratou pra vir trabalhar aqui. Eles tem esse pensamento de dar oportunidades pra pessoa e muitas vezes nem é a área da pessoa, mas eles dão a oportunidade da pessoa ficar aqui.” (C2)</p> <p>“Tem as indicações das próprias estagiárias que estão saindo.” (C5)</p>
	Avaliação da equipe	A equipe de líderes avalia a contratação de um candidato.	<p>“É tratado isso em comum acordo, como todas as nossas ações, na hora de bater o martelo, é bater o martelo em conjunto com a diretoria.” (C3)</p> <p>“A gente tem a contratação de um corpo de colaboradores maior, inclusive de psicólogo, então a gente solicitando, ele tem colaborado bastante também, de trazer algum instrumento que colabore no processo.” (C4)</p> <p>“Dependendo do número de candidatos</p>

Continua...

Continuação

			sempre participa eu e ele, e a gente decide se vai fazer com todos os candidatos juntos.” (C5)
	Desconhecimento	Há desconhecimento da forma que ocorre a contratação.	“Não tão apurado meu conhecimento, sei que existem as pessoas qualificadas para realizar esse papel, vejo que é feito com um grau de eficácia muito grande.” (F1)
SUBCATEGORIA	COMPONENTE	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
MOVIMENTAÇÃO	Dedicação à OTS	O empenho na OTS ocasiona a promoção de um funcionário.	<p>“A gente profissionalizou muito mais essa parte, a gente começou mais familiar e foi pouco a pouco profissionalizando. A nossa ideia sempre foi dessa questão de comprometimento, o quanto essa pessoa tá vestindo a camisa, tá investindo em si, dedicando o seu tempo extra, se preocupando com as crianças.” (F2)</p> <p>“O desempenho, a dedicação. Por causa da estrutura nossa não acontece muito, diferente de uma grande empresa que tem um nível de escala hierárquica.” (C1)</p>

Continua...

Continuação

			<p>“A gente não tem muitos cargos, tem educadores e depois coordenadores então a gente não tem essa elevação. Tem gente como o caso da X que de estagiária passou pra supervisora direta, então os poucos que tiveram foi por mostrar o trabalho, mostrar que tá aproveitando a oportunidade que foi oferecida.” (C2)</p> <p>“Me colocaram na coordenação pelo desempenho que eu mostrei e conhecer todo o instituto. Eu trabalhei como educadora nos dois núcleos, então, tava bem envolvida e a gente busca sempre isso.” (C5)</p>
	Plano de cargos e salários	O critério de movimentação é alicerçado no plano de cargos e salários da OTS.	<p>“Na realidade não passa de um cargo pra outro, ela vai aumentando aquele seu, a gente construiu um plano de cargos.” (F3)</p> <p>“Nós temos agora se não me engano há um ano atrás um plano de cargos para ver qual a situação do trabalho dos cargos. Os nossos cargos são os mesmos há praticamente 10 anos, né? Mas promoção foi de um cargo novo.” (C3)</p>

Continua...

Continuação

	Identificação com a OTS	Afinidade com as atividades desenvolvidas.	“A identificação com a área e com as pessoas daqui e o fato de conhecer já toda a estrutura organizacional e as crianças, o pré-conhecimento da instituição.” (E5)
	Competência profissional	Demonstração das competências profissionais.	“A percepção das competências apresentadas, grande parte das pessoas aqui que tem acesso aqui como profissionais é porque passaram de uma posição de colaborador como estagiário ou voluntário, porque teve uma passagem aqui onde pode se apresentar, mostrar suas competências profissionais.” (E4)
	Desconhecimento	Há desconhecimento de critérios.	“Nunca fiz parte da estrutura, até tem um plano de cargos, algo bem elaborado. A falta de conhecimento que me faz dar essa condição a pessoas que vejo que têm um grau de habilidade muito maior.” (F1)

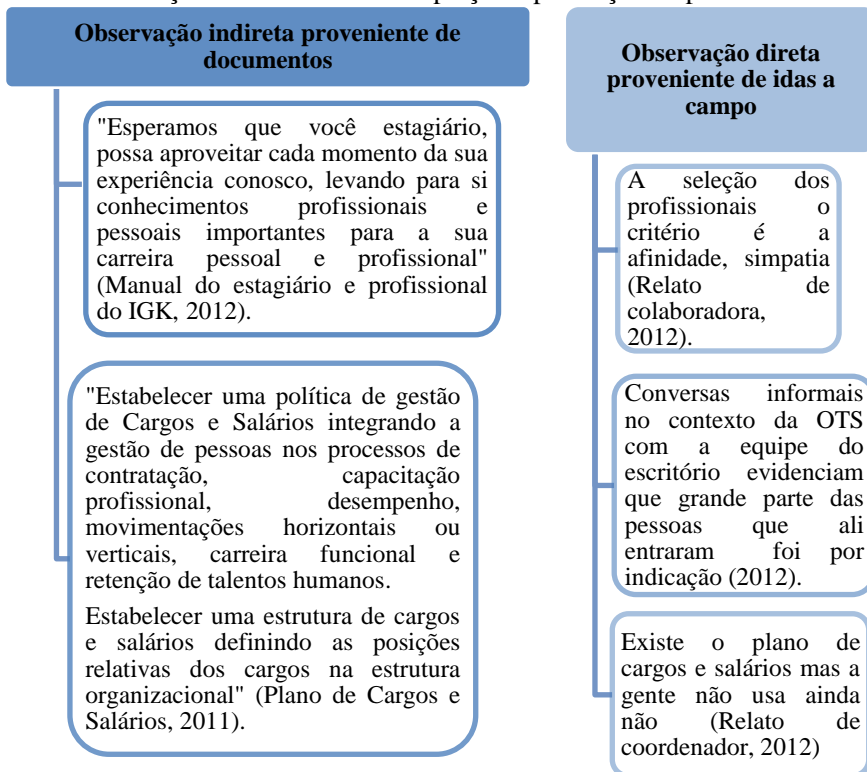
Fonte: Dados primários (2012).

Uma das problemáticas existentes no terceiro setor é de que na contratação de um funcionário os líderes observam características como o afeto e a amizade e deixam de focar também no desempenho. “Um problema difícil é o conflito frequentemente enfrentado pelos executivos de organizações sem fins lucrativos, entre a necessidade de assegurar competência e a necessidade de compaixão.” (DRUCKER, 1992, p. 113) Verifica-se em muitas organizações, segundo o autor, a ênfase em valores solidários sobrepondo-se à necessidade de profissionalização das práticas de gestão. Na OTS pesquisada os dados encontrados corroboram em parte o exposto. Há a indicação familiar de pessoas que já passaram pela vida dos fundadores e que desejam dar oportunidades, e para um coordenador erros já ocorreram nas contratações, de pessoas que se mostraram diferentes do que os gestores acreditavam. Para grande parte dos gestores, há a verificação de a pessoa possuir perfil para determinado cargo, conforme competências descritas no plano de cargos e salários.

Na ilustração 10 estão dispostas as informações provenientes de documentos e observações diretas vinculadas à promoção de pessoas. No Plano de Cargos e Salários do IGK em 2011 há a declaração de que um dos objetivos de realização é a integração aos processos de recrutamento e seleção. No referido Plano constam todos os cargos da OTS e as respectivas descrições. Em um estudo qualitativo em 22 organizações do terceiro setor de Belo Horizonte com o objetivo de descrever as práticas e políticas de gestão de pessoas no terceiro setor, realizado por Assis, Viegas e Ckagnazaroff (2012), os autores evidenciaram a inexistência de um plano de cargos e salários nestas organizações. Também notou-se a ausência da descrição de funções. Assim existiam reclamações dos entrevistados sobre o acúmulo de funções e carência de equidade na distribuição dos salários. Esta realidade é distinta da do IGK, que segundo F2 tem se profissionalizado na gestão de pessoas, embora não possuam um departamento ou profissional específico para a realização destas atribuições. Há uma divergência também do que é percebido por gestores pesquisados e funcionários, pois uma trabalhadora que não respondeu à entrevista disse durante idas a campo que o critério para a seleção de pessoas é a simpatia, ou afinidade entre selecionador e candidato. É provável que o Plano de Cargos e Salários da OTS estudada não tenha sido amplamente

discutido entre todos, ou que as pessoas ainda não estejam alinhadas ao seu uso nas práticas de gestão, até mesmo pelo fato de a equipe de trabalho ser pequena e não existirem possibilidades de crescimento vertical.

Ilustração 10 – Critérios de captação e promoção de pessoas



Fonte: A autora (2013).

As crenças favoráveis dos fundadores em relação ao ser humano ficam evidentes ao utilizarem o critério de indicação e também no fato de contratarem estagiários para oportunizar o ingresso ao mercado de trabalho. Estes dados corroboram aqueles demonstrados no quadro 9, quando afirmam acreditar que pessoas são boas e podem mudar, caso não sejam boas em relação à sua natureza. No Manual do Estagiário e do Profissional do IGK de 2012, conforme exposto na ilustração 10, está escrito que esperam que o estagiário possa aproveitar a experiência de trabalho e levar conhecimentos pessoais e profissionais para sua carreira. Melo (2009), ao estudar duas OTS com o objetivo de identificar as relações entre as missões e a profissionalização destas organizações, mostrou que há pressupostos sustentados pelos fundadores de que é necessário ajudar as pessoas e dar oportunidades de trabalho a elas. O mesmo ocorre no IGK, e mostrou-se no quadro 1 deste estudo que os fundadores criaram o IGK no desejo de retribuir à sociedade o prestígio conferido ao Guga e como forma de praticar valores familiares de inclusão e prestar auxílio às pessoas.

Outro aspecto analisado é que as contratações se dão com a participação de toda a equipe de trabalho, ou de alguns profissionais, mas com o consenso de todos. A única técnica utilizada é a da entrevista. No estudo de Assis, Viegas e Ckagnazaroff (2012), em 22 organizações do terceiro setor com o objetivo de descrever as práticas e políticas de gestão de pessoas, constatou-se que os processos de recrutamento e seleção são realizados pela equipe que precisa do funcionário e o mesmo ocorre no IGK. Há a aplicação unicamente de entrevista nas OTS estudadas pelos autores, o que para eles demonstra baixa profissionalização do setor. O fato de contratarem as pessoas de modo coletivo no IGK corrobora os dados do quadro 10, em que as pessoas consideradas de sucesso pelos fundadores são a própria equipe de trabalho e assim conferem autonomia a estes na contratação. Entretanto, os coordenadores não possuem formação em gestão e talvez com o desenvolvimento de competências para o uso de diferentes técnicas seletivas pudessem melhor avaliar o perfil comportamental dos candidatos ao emprego. O próprio relato de C3 confirma o exposto, ao dizer “às vezes a gente se engana, né? Fazer o quê?”. Em 2012 o IGK contratou um psicólogo e foi a primeira vez que a organização contou com um profissional celetista nesta área do conhecimento. Para C4 o

profissional tem auxiliado no processo de contratação. O que acaba minimizando o efeito da não aplicação de técnicas seletivas distintas é o fato de contratarem estagiários. Isto porque durante aproximadamente dois anos acompanham seus comportamentos no trabalho, percebem a dedicação e identificação com a OTS e estes fatores geram a promoção a outro cargo. Utilizam também a indicação, que é um modo de possuir informações pessoais prévias das pessoas, mas que sem a aplicação de técnicas seletivas pode levar ao erro na contratação. Isto porque os profissionais do IGK podem se deixar influenciar pela subjetividade no processo, contratando alguém que tenha boa vontade em ajudar, mas que não necessariamente terá todas competências individuais alinhadas às requeridas pelo cargo.

O observação de comportamentos de identificação com a OTS, realizada pelos gestores nos processos seletivos e nos critérios de promoção de pessoas, também foi identificada no estudo de Muller et al. (2009) em pesquisa para analisar as ofertas de vaga de trabalho por OTS. Os autores verificaram a necessidade de encontrar pessoas motivadas para trabalhar com uma causa social. Mais do que perfis alinhados ao cargo e mercado de trabalho, a maior necessidade é que as pessoas se identifiquem com a missão organizacional. Então, em virtude desta necessidade por parte das OTS, é que possivelmente os líderes do IGK preferem selecionar estagiários, com quem conviveram por um período de tempo considerável. Em geral, observou-se, conforme ilustração 10, que a maior parte dos colaboradores do escritório ali entraram por indicação dos próprios fundadores ou funcionários com maior tempo de trabalho no IGK. Dos coordenadores, um foi contratado após o período de estágio e os demais, foram indicados ao cargo em geral pelos próprios fundadores.

Há um plano de cargos e salários que dispõe sobre os cargos e as suas classificações. No entanto, conforme disposto na ilustração 10, um coordenador relatou que não é utilizado com frequência e que a fundadora não é adepta a formalizações de práticas de gestão. Tachizawa, Pozo e Alves (2012) estudaram uma OTS da área ambiental com o objetivo de formular um plano estratégico de ações de forma a promover a sustentabilidade organizacional. Concluíram que nas OTS estudadas o modelo de gestão é informal e existem poucas informações escritas sobre normas, procedimentos e há “simplicidade da estrutura

orgânica” (p. 59). Em outro estudo realizado por Soares e Melo (2009) em OTS, evidenciaram que predomina ainda uma visão de que as relações de controle em relação ao empregado não devem existir, mas tendem a melhorar em função do profissionalismo necessário às OTS. Para os autores, é indispensável que os gestores conheçam e dominem as atividades técnicas, dentre elas as que se referem a políticas internas de gestão de pessoas. No IGK, verificou-se que há baixa formalização das ações de gestão de pessoas e as promoções não são frequentes, até porque a equipe de trabalho é pequena. É o que Tachizawa, Pozo e Alves (2012) confirmam, de que a estrutura orgânica destas organizações apresenta características de simplicidade.

4.2.4 Critérios de performance

Visto sobre os critérios de captação e promoção de pessoas, no quadro 11 mostra-se o componente de critérios de performance. Uma das variáveis que auxiliam na identificação dos pressupostos em relação às crenças sobre a natureza humana é a análise dos critérios apreciados de performance no trabalho, ou seja, comportamentos considerados ou não de valor pelos fundadores (SCHEIN, 1985).

Questionou-se²¹ aos sujeitos de pesquisa quais comportamentos uma pessoa deve apresentar no trabalho para ter um desempenho considerado satisfatório e quais comportamentos as pessoas apresentam no trabalho que os fundadores consideram inadequados. Tem-se então duas subcategorias, o desempenho valorizado e o desempenho desvalorizado. Quanto ao desempenho valorizado, encontraram-se quatro componentes, a dedicação, o comprometimento, o aperfeiçoamento e a coletividade.

A dedicação significa que o indivíduo se envolve com o trabalho por ter identificação com a causa defendida pela OTS e tal aspecto foi elucidado por um fundador e três coordenadores. Para F1 o que faz o diferencial é quando a pessoa tem identidade com o trabalho e nas interações coletivas percebe que há conquistas individuais. Os coordenadores acreditam que a dedicação reúne empenho na atividade, amor à causa e paixão pelo trabalho. Um dos coordenadores, designado

²¹ Perguntas 7 e 8 do Apêndice B e perguntas 6 e 7 do Apêndice D.

de C2, comenta que não basta ser um excelente profissional sob o aspecto técnico e não saber lidar com outras pessoas, o que é uma característica apreciada pelos fundadores. Já C3 menciona que a dedicação compreende também estar disposto a fazer viagens a trabalho e equilibrar vida pessoal e profissional.

O comprometimento, ou seja, o compromisso com as ações realizadas pela OTS, é citado por F1, C3 e C5. Um dos fundadores clarifica que a pessoa pode aprimorar suas habilidades técnicas, mas é essencial que se comprometa com o trabalho. Para C3 o comprometimento engloba ter seriedade para representar o IGK, pois a família fundadora é bem vista pela sociedade então os colaboradores devem representar a mesma imagem desejada pelos fundadores e lidar com as pessoas do modo que os fundadores fariam.

A busca contínua de conhecimentos, caracterizada pelo componente aperfeiçoamento, é trazida por um fundador e um coordenador. O primeiro comenta que espera que as pessoas busquem conhecimentos, já que sempre fez isto, então julga importante que a pessoa se qualifique em sua área. O mesmo é relatado por C4, ao dizer que os fundadores valorizam quando a pessoa busca a sua perfeição a todo o tempo, assim como a família Kuerten faz.

O último componente encontrado no desempenho valorizado é a coletividade, ou engajamento com a equipe de trabalho. Um fundador disserta sobre este componente e diz que não exige escolaridade no âmbito do conhecimento, mas a pessoa deve, sobretudo, saber trabalhar em grupo e perceber que em uma OTS não deve haver disputas, mas uma soma de capacidades individuais.

Para comportamentos que caracterizam um desempenho desvalorizado, os componentes constatados foram desonestidade, descomprometimento, falta de profissionalismo, perfil inadequado e falta de humildade. A desonestidade compreendida como a falta de ética no trabalho é comentada por F3, C1, C4 e C5. Um fundador comenta que já houve casos de furto na organização. O descomprometimento, ou seja, a falta de compromisso com as ações realizadas pela OTS, é trazido por F1 e C1. Para F1, o descaso e a descrença na missão da organização e na forma de trabalho são comportamentos por ele desvalorizados e C1 complementa dizendo que já aconteceu uma demissão por falta de comprometimento.

Outro componente do desempenho desvalorizado é a falta de profissionalismo, ou descumprimento do trabalho com seriedade. Isto é percebido por F2 e C4. O fundador diz que trabalhar no IGK tem um bônus e um ônus. O bônus seria a figura do ex-atleta fundador, que é alegre, brincalhão, relaxado e que trabalha de chinelo. O ônus consiste em compreender que, mesmo se comportando desta forma, quando está no escritório o ex-atleta pensa em projetos. Então, a pessoa não pode relaxar no trabalho e pelo nome que a organização possui deve buscar maior foco e responsabilidade. Um dos coordenadores complementa o discurso do fundador e diz que o segredo de um bom desempenho na OTS é saber diferenciar os momentos formais dos informais.

O perfil inadequado é comentado por dois coordenadores e ocorre quando a pessoa não possui compromisso com o ser humano. A pessoa deve ter um perfil adequado para passar bons exemplos ao público atendido, é o que diz C1, e C2 menciona que é desvalorizado quando a pessoa mostra uma visão estritamente para o trabalho e não para as pessoas. Por fim, um coordenador comenta a falta de humildade no trabalho, ou seja, apresentar comportamentos arrogantes com as pessoas na OTS. Para C1 diz que os gestores são assim e por isso prezam por estas características no colaborador.

Quadro 11 – Critérios de performance: desempenho valorizado e desempenho desvalorizado

CATEGORIA: CRITÉRIOS DE PERFORMANCE			
SUBCATEGORIA	COMPONENTE	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
DESEMPENHO VALORIZADO	Dedicação	Envolvimento com o trabalho realizado.	<p>“O que pode fazer um grande diferencial é a identificação com essa causa uma identidade bem vinculada a esse desejo do social ou talvez do coletivo, uma busca mais coletiva para a conquista pessoal.” (F1)</p> <p>“A dedicação mesmo é a palavra certa, a dedicação engloba tanta coisa, honestidade, empenho em cada atividade.” (C1)</p> <p>“Não basta ser apenas um excelente, um competente profissional, tem que ser pessoa humana, bem o estilo deles. Eles são muito pelo humano, de dar oportunidades não importa a classe social, o estudo. Aqui as oportunidades são dadas pra quem tem amor à causa e dedicação.” (C2)</p> <p>“Tem que ter jogo de cintura. Eu sei que a minha vida é assim, então eu tenho que estar muito bem com isso, tem que ser maleável aqui conforme a solicitação da demanda.” (C3)</p>

Continua...

Continuação

	Comprometimento	Compromisso com as ações realizadas pela OTS.	<p>“Comprometimento é uma palavra forte nesse quesito, porque aí, os ajustes necessários, o tempo, o conhecimento, tudo pode se aprimorar ao longo do caminho.” (F1)</p> <p>“Em se tratando da estrutura família tem que trabalhar a questão de família. Eu não vejo como uma empresa, a gente quando tá fora pra representar o instituto nós temos o porte de empresa [...] mas no fim a gente trata como se fosse uma família, porque a família Kuerten é muito bem quista, né? A gente tem que deixar o nome deles limpo como funcionário.” (C3).</p> <p>“Compromisso com a causa da instituição, compromisso digo ético, pessoal, tudo.” (C5)</p>
	Aperfeiçoamento	Busca contínua de conhecimentos.	<p>“Eu sempre espero muito a pessoa buscar conhecimento, ela ir atrás de novidade, se preparar. Eu sempre sou uma pessoa que espero muito isso.” (F2)</p> <p>“Eles valorizam quando alguém não para, busca se aperfeiçoar constantemente, que busca a perfeição, o tempo inteiro porque acho que é uma característica da família do fazer o melhor o tempo todo.” (C4)</p>

Continua...

	Coletividade	Engajamento com a equipe de trabalho.	“Conhecimento, não exijo nem escolaridade [...] trabalhar em grupo, acreditar na nossa metodologia e ver que numa ONG não se tem disputas. Não se tem disputas de capacidade, mas um somatório de capacidades pra gente chegar num resultado bom.” (F3)
SUBCATEGORIA	COMPONENTE	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
DESEMPENHO DESVALORIZADO	Desonestidade	Falta de ética no trabalho.	<p>“Já tivemos uma pessoa que teve alguns problemas de furto, a honestidade então.” (F3)</p> <p>“Acho que falta de honestidade.” (C1)</p> <p>“Falta de ética, isso perturba bastante. Já teve casos de roubo, isso desagrada.” (C4)</p> <p>“A falta de ética de todas as áreas, enfim.” (C5)</p>
	Descomprometimento	Falta de compromisso com as ações realizadas pela OTS.	<p>“O descaso, a descrença, a própria não aceitação do nosso conceito já determina isso de uma forma muito clara.” (F1)</p> <p>“Já aconteceu de ser demitido por falta de comprometimento.” (C1)</p>

Continuação

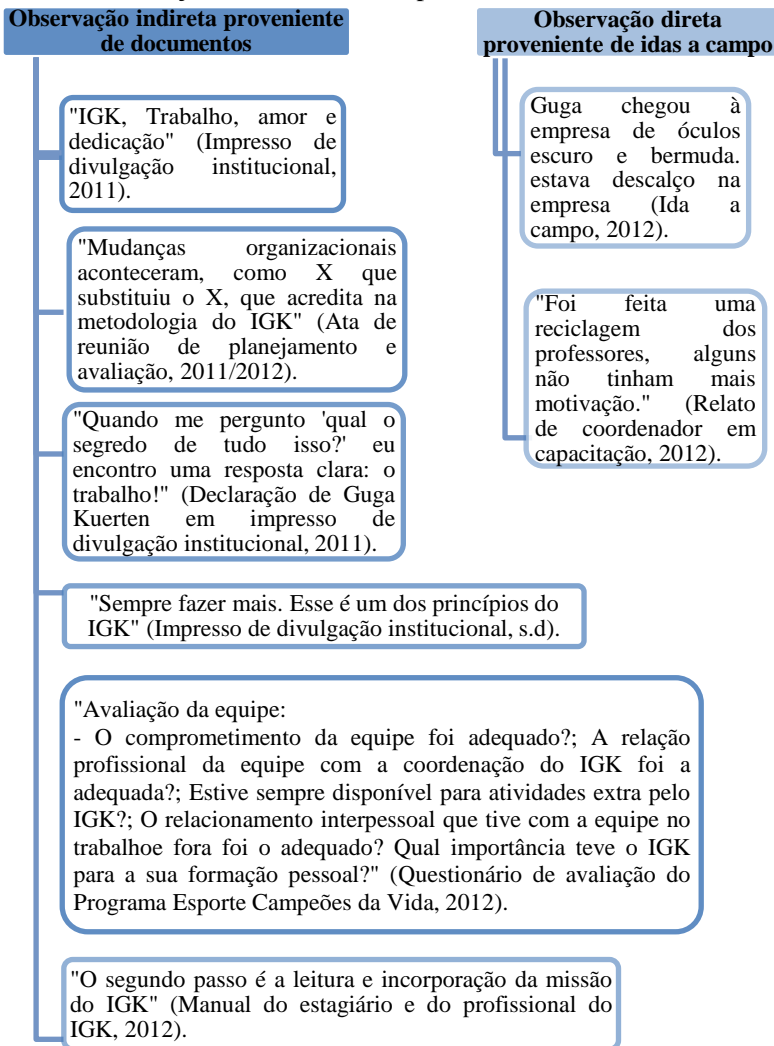
	Falta de profissionalismo	Descumprimento do trabalho com seriedade.	<p>“Você tem um bônus e tem um ônus, existe esse jeito do X alegre, batalhador, trabalhador que todos se espelham, mas aquele relaxado que ele mostra. Muitas vezes vem aqui de chinelo, aquilo não significa que ele não está aqui pensando em algum projeto. Há um relaxamento de, ah de alguma maneira vamos conseguir por ser o IGK. Muito pelo contrário, pelo nome tem que ter ainda mais foco, mais responsabilidade.” (F2)</p> <p>“O segredo é diferenciação do momento da formalidade e da informalidade, a informalidade aproxima as pessoas e isso faz o grupo se unir bastante, mas em vários momentos profissionais exige uma formalidade.” (C4)</p>
	Perfil inadequado	Descompromisso com o ser humano.	<p>“O desempenho dos profissionais que lidam com as crianças tem que ter todo um perfil pra poder passar exemplo.” (C1)</p> <p>“Aquele que só mostra uma visão estritamente pro trabalho e não pras pessoas.” (C2)</p>
	Falta de humildade	Comportamentos arrogantes com as pessoas no trabalho.	<p>“Falta de humildade, eles prezam muito por isso, eles são assim, a gente consegue ver isso neles, pra ser mandado embora tem que aprontar.” (C1)</p>

Fonte: Dados primários (2012).

Um dos aspectos identificados no quadro 11 é a valorização dos fundadores quando as pessoas se dedicam à OTS, buscam aperfeiçoamento, identificam-se com o trabalho e se comprometem, procurando transmitir a todas as pessoas a seriedade e competência que os fundadores possuem. Pode-se aproximar estes resultados aos encontrados no quadro 9, em que alguns dos sujeitos de pesquisa comentam que pessoas percebidas como de fracasso pelos fundadores são aquelas que não se comprometem. Apresentam-se também no quadro 10 dimensões semelhantes, pois, dos critérios de promoção, a dedicação e identificação com a OTS são comportamentos apreciados pelos fundadores. A ilustração 11 mostra os documentos e aspectos provenientes de observação relacionados aos critérios de performance valorizados e desvalorizados. Em impresso de divulgação institucional de 2011, está declarado que o trabalho, o amor e a dedicação são princípios do IGK. Neste mesmo documento há a declaração de um fundador de que o trabalho é o segredo do sucesso da OTS.

Em outro material de divulgação que não especifica a data de elaboração, consta que fazer mais é um dos princípios da OTS. Todos estes aspectos são mensurados em um questionário de avaliação do Programa Esporte Campeões da Vida de 2012. Quando ocorre a avaliação formal junto à equipe de trabalho, os coordenadores perguntam aos educadores se o comprometimento da equipe foi adequado e se o colaborador esteve sempre disponível para atividades extra pelo IGK. No Manual do Estagiário e do Profissional feito em 2012 também foi possível encontrar as crenças declaradas por fundadores e coordenadores de que a pessoa deve se identificar com a OTS, quando dizem que o segundo passo quando uma pessoa entra na OTS deve ser o da leitura e incorporação da missão organizacional.

Ilustração 11 – Critérios de performance



Fonte: A autora (2013).

Ainda em relação à identificação com a organização e dedicação, um coordenador durante capacitação da equipe de educadores em 2012

mencionou que ocorreu em 2011 uma reciclagem dos professores, pois muitos já não tinham mais motivação para o trabalho. Em ata de reunião de planejamento e avaliação de 2011/2012 relata-se que houve substituição de uma pessoa na equipe visando aquela que acreditava na metodologia de trabalho da OTS. Dentre os aspectos encontrados em pesquisa desenvolvida por Muller, Alves, Vicente Gonçalves (2009) das competências almeçadas por gestores de OTS, a motivação em trabalhar para uma causa social foi um dos comportamentos identificados. Estes comportamentos são criados pelos fundadores com base no seu modo de agir. Existem relatos dos coordenadores do IGK afirmando que as pessoas devem apresentar uma postura de dedicação, busca contínua de aperfeiçoamento no trabalho, envolvimento e seriedade tal como a dos fundadores. Fischer et al. (2006) ao estudarem a profissionalização de doze OTS concluíram que são os contextos de referência para os fundadores que estruturam o que almejarão em termos de valores no trabalho. Neste sentido, existe a referência da trajetória profissional do Guga Kuerten como um modelo a ser perseguido pelas pessoas da OTS.

Quanto às performances no trabalho há a valorização da coletividade. Conforme mostrado no quadro 9, quando os pesquisados elencam comportamentos vistos na condição de sucesso no trabalho, grande parte deles diz não poder mencionar uma ou outra pessoa, ou algum comportamento predeterminado, já que todos são importantes. Tanto que nos processos de recrutamento e seleção realizados, conforme quadro 10, é toda a equipe que avalia os novos integrantes. Acima de tudo, o importante é que os colaboradores acreditem nas pessoas, conforme mostrado no quadro 8. Há crenças favoráveis dos fundadores em relação ao ser humano e por isso a pessoa que entra no IGK deve ter um perfil adequado para lidar com pessoas. Nas OTS, conforme estudos de Melo (2009) e Fischer et al. (2006), outros valores não atrelados ao lucro emergem, dentre eles a preocupação com o ser humano. Para F3, a pessoa deve entender que em uma OTS não existem disputas, mas uma soma de capacidades e no quadro 9, apresentado anteriormente nesta pesquisa, há o componente de que um dos aspectos que caracterizam o fracasso de um indivíduo na organização é a descrença no ser humano.

Por fim, constatou-se que a falta de profissionalismo é desvalorizada pelos fundadores em termos de um desempenho na OTS. Este aspecto vem ao encontro do quadro 9, quando um coordenador diz

que pessoas vistas pelos fundadores como de sucesso são as que possuem atitude profissional. É importante para os profissionais do IGK saber diferenciar os momentos formais dos informais além de entender que a postura mais relaxada e informal do fundador ex-atleta não significa um descompromisso com o trabalho. No questionário de avaliação do programa Campeões da Vida de 2012, cujos trechos estão na ilustração 11, constata-se a avaliação de fatores como: adequação de relação profissional entre coordenação e equipe e análise do relacionamento interpessoal com a equipe dentro e fora do trabalho.

A pesquisadora observou em idas a campo que o referido fundador ex-atleta não se veste de modo formal no trabalho, por exemplo, anda descalço pela organização atendendo parceiros, clientes e demais pessoas. É comum a criação de OTS da área do esporte por ex-atletas (RIBEIRO, 2005; MELO, 2007). Estes trazem para as OTS que criaram a figura de um ídolo, alegre, descontraído e campeão, e a sua imagem por si só já facilita a captação de recursos para estas organizações até mesmo pela credibilidade que possuem (RIBEIRO, 2005). Uma das preocupações descritas pelos fundadores do estudo e alguns coordenadores é de que esta facilidade de captação de recursos não pode gerar acomodação na equipe de trabalho e menor dedicação e comprometimento por acharem que não são necessários muitos esforços para o alcance de propósitos organizacionais.

4.2.5 Recompensas e sistemas de controle

A última categoria do fenômeno crenças sobre a natureza humana do grupo fundador são as recompensas e sistemas de controle²², trazidas no quadro 12. O objetivo do estudo deste fator é que as crenças iniciais de uma organização são provenientes dos fundadores e repercutem no sistema de recompensas, controle e incentivos às pessoas, assumindo um nível mais profundo que reflete na orientação estratégica da organização (SCHEIN, 1985). Têm-se então três subcategorias: recompensas monetárias, recompensas não monetárias e acompanhamento de pessoas.

Quanto às recompensas monetárias, foi possível identificar três componentes, as previstas na legislação trabalhista, a saber a

²² Perguntas 9 e 10 do Apêndice B e perguntas 8 e 9 do Apêndice C.

Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, as não previstas na legislação trabalhista e o desconhecimento em relação às recompensas monetárias. Das recompensas previstas na CLT todos os sujeitos de pesquisa mencionaram a existência do salário fixo e C4 complementa dizendo que o salário está de acordo com o praticado no mercado. Um fundador comenta a existência dos vales e C3 e C5 mencionam que os vales são: o alimentação, refeição e transporte para quem necessita. Dois coordenadores, C1 e C5, comentam que há uma bonificação que corresponde a uma gratificação para quem está no cargo de coordenação e para C1 existem os reajustes salariais previstos em convenções coletivas, entendidos por C5 como uma gratificação para todos os contratados.

No que diz respeito às recompensas não previstas na legislação trabalhista, dois fundadores e três coordenadores dizem que existe o plano de saúde. Para C4 este fator mostra uma preocupação dos fundadores com o funcionário e C2 complementa dizendo que não é obrigatório para as OTS terem um plano de saúde, mas o IGK oferece. Um coordenador diz que a OTS sempre procura adequar os salários ao mercado de trabalho e quando há convenções coletivas procuram oferecer um aumento maior que o estipulado. Para ele, é desta forma que conseguem valorizar o trabalho das pessoas no IGK.

Por fim, o último componente desta subcategoria é o desconhecimento. Um fundador diz que não convive com estes aspectos e não lida muito bem com isto, pois diz ser muito “bonzinho” e que para que exista uma estrutura organizacional saudável é preciso muitas vezes controlar a parte financeira.

Na segunda subcategoria referente às recompensas e sistemas de avaliação, denominada de recompensas não monetárias, apresentam-se cinco componentes: elogios, vivência na OTS, flexibilidade, empresa do fundador, confraternizações e reconhecimento. Os elogios, ou seja, as apreciações positivas realizadas pelos fundadores pelas atividades que as pessoas desenvolvem são comentados por dois coordenadores. Dizem existir elogios e reconhecimento pelo trabalho e para C1 muitas vezes a pessoa apresenta dificuldades em receber o elogio por não ser algo comum na vida dela. Além disto, diz que não consegue reconhecer uma ação que mereça elogios já que faz parte de sua rotina e não poderia ter feito diferente do que já é a sua obrigação no trabalho. Outro

coordenador comenta que o reconhecimento ocorre quando uma ação foi realizada de modo satisfatório.

A vivência na OTS, caracterizada pelo fato de poder experienciar o fato de auxiliar o outro e fazer o bem, é comentada por um fundador e um coordenador. Para F1 a pessoa recebe um banho de vida do IGK e a sua experiência sai do âmbito individual ao coletivo, de mobilizar pessoas e fazer o bem. Diz que existem relatos de pessoas que já trabalharam pelo IGK relacionados à maturidade que adquiriram ao trabalhar na organização, desenvolvimento sensorial e parâmetro de vida. Um coordenador corrobora F1 e diz que o seu trabalho faz bem ao coração e recebe para fazer algo que faria sem remuneração, pois é uma causa nobre e faz bem à alma.

A flexibilidade, ou seja, maleabilidade de horários é outra recompensa não monetária percebida por um fundador e um coordenador. Para F3 as férias são mais longas que previstas na CLT e é de costume compensarem horas flexibilizando horários quando possível. Um coordenador complementa o discurso de F3 e diz que há emendas de feriados além de folgas decididas pelos funcionários e negociadas diretamente com a fundadora, pois há horizontalidade nas relações e não existe a noção de chefia. Diz que é comum a fundadora aceitar as solicitações da equipe de trabalho, pois sabe que todos são comprometidos e quando há necessidade trabalham além do horário, inclusive aos finais de semana.

A empresa do fundador percebida na condição de uma recompensa não monetária é discutida por F2. Neste componente estão inclusos convites para participação em eventos e distribuição de produtos do fundador que é ex-atleta. Ele diz que os bônus são maiores em eventos, produtos ofertados aos trabalhadores e convênio com professor de tênis que ministra aulas sem custo financeiro para os interessados.

Há confraternizações, ou seja, reuniões comemorativas entre as pessoas que compõem o IGK. Uma coordenadora diz que há diversas confraternizações oferecidas à equipe e ainda a celebração do Natal. Das recompensas não monetárias o último componente é o reconhecimento e significa que a recompensa em trabalhar na OTS consiste em o trabalhador ser reconhecido por pessoas de outras organizações pelo fato de trabalhar no IGK. Quem trabalha na OTS, para C3, possui créditos

para fazer, falar ou estar em qualquer local. Os colaboradores têm credibilidade e possibilidade maior de aceitação de ideias propostas por parte de integrantes de outras organizações.

A subcategoria final das recompensas e sistema de controle é o acompanhamento das pessoas. Três componentes foram identificados, acompanhamento diário, cartão ponto e reuniões. Todos os fundadores e coordenadores identificam que as pessoas são controladas a partir de um acompanhamento diário que se dá durante o desempenho de suas atividades laborais. A filosofia do IGK consiste em ter controle não em cima de regras, mas de pessoas, é o que diz F1. Há o investimento no ser humano. Comenta que a pessoa precisa saber que possui um papel bem delimitado na OTS e para tanto recebem investimento, responsabilidade com autoridade para que cada um possa ter o seu grau de importância na organização. Outro fundador esclarece que observam os resultados do trabalho desenvolvido no dia-a-dia pelas pessoas e que, por trabalharem em equipe, a pessoa percebe que deve melhorar no trabalho para fazer tão bem quanto a outra. Para F3 a avaliação ocorre diariamente e não deixam chegar ao final do ano para comentar que algo não foi bom; quando se vê algo errado, corrige-se. Não existem formalidades na avaliação e é por meio do diálogo que os *feedbacks* ocorrem, comenta C1. Outros três fundadores relatam que há muita conversa entre as pessoas e os coordenadores são sempre presentes. Por fim, C4 entende que a avaliação é qualitativa e não quantitativa, e acha que só será necessária uma avaliação em termos de números se a OTS crescer muito. O que qualifica a organização é o fato de as avaliações terem foco na qualidade do trabalho realizado.

O cartão ponto é outro modo de controle das pessoas, ou seja, o registro eletrônico de presença. Um fundador e todos os cinco colaboradores trazem este componente. Embora exista o cartão ponto por exigência da lei, todos afirmam que há flexibilidade para compensação de horas e este sistema só existe por causa da legislação trabalhista. Um coordenador comenta que se fossem somar as horas trabalhadas, estas extrapolariam a carga horária do funcionário. Entende que este aspecto não lhe traz prejuízos e nunca cobraria isto dos gestores da OTS. Outro coordenador complementa ao dizer que além do cartão ponto, existe um quadro que fica na recepção da OTS. Nele todos registram onde estarão durante a semana, para a melhoria da

comunicação interna. Por fim, as reuniões são percebidas por um fundador e dois coordenadores como o modo de acompanhamento das pessoas no trabalho. Comentam a regularidade das reuniões entre coordenadores e fundadora e entre coordenador e educadores para discussões e avaliação do trabalho.

Quadro 12 – Recompensas e sistemas de controle

CATEGORIA: RECOMPENSAS E SISTEMAS DE CONTROLE			
SUBCATEGORIA	COMPONENTE	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
RECOMPENSAS MONETÁRIAS	Previstas na legislação trabalhista	Recompensas previstas na CLT.	<p>“Temos o salário fixo.” (F1, F2, C1, C2, C3, C4, C5)</p> <p>“Salário fixo e vales” (F3)</p> <p>“Tem a bonificação, a gratificação dos coordenadores. Tem o reajuste salarial do sindicato, vale alimentação e transporte.” (C1)</p> <p>“Salário com os direitos, alimentação e se precisar vale transporte.” (C3)</p> <p>“O salário fixo, acho que tá conforme o mercado, o vale alimentação, o vale refeição se for interessante, o vale transporte se for necessário.” (C4)</p> <p>“Todo ano tem uma gratificação no mês de outubro para todos os contratados. Alimentação, vale-refeição e transporte para quem quer.” (C5)</p>

Continua...

Continuação

	<p>Não previstas na legislação trabalhista</p>	<p>Recompensas adicionais não previstas na CLT.</p>	<p>“Tem plano de saúde” (F2, F3, C1)</p> <p>“A gente tenta adequar a questão salarial com o mercado, oferece um aumento maior que a categoria. No passado a gente concluiu o plano de saúde [...] dentro do aumento anual a gente tenta dar um pluzinho, não dá só a base que o sindicato indicou, a gente dá algo a mais.” (C2)</p> <p>“Plano de saúde, isso mostra uma preocupação com o funcionário que é importante.” (C4)</p>
	<p>Desconhecimento</p>	<p>Não há conhecimento sobre recompensas monetárias oferecidas.</p>	<p>“Eu não convivo com isso, Não sou um cara que lido muito bem com essas esferas, acho que sou muito bonzinho. Como falei precisa ser uma estrutura saudável e às vezes tem que apertar as sangrias da parte financeira.” (F1)</p>

Continua...

Continuação

SUBCATEGORIA	COMPONENTE	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
RECOMPENSAS NÃO MONETÁRIAS	Elogios	Apreciações pelos fundadores das atividades desenvolvidas pelas pessoas.	<p>“Os elogios basicamente, o reconhecimento pela ação realizada. Não que a gente faça pra ter reconhecimento, às vezes a gente nem sabe receber o elogio, não é uma coisa muito comum.” (C1)</p> <p>“Tem o reconhecimento quando aparece algo que a gente fez e deu muito certo, os elogios necessários.” (C5)</p>
	Vivências na OTS	Experiências de auxiliar o outro e fazer o bem.	<p>“Recebe o banho de vida do instituto, ali a excelência e eficácia do IGK sai do individual e vai para um plano maior de mobilização de pessoas, coletividade. Temos relatos de muitos que passaram pela história do IGK, percebe-se nitidamente que em termos de maturidade, desenvolvimento sensorial, parâmetro de vida, é uma aula de vida constante que eles tão desenvolvendo.” (F1)</p> <p>“Faz bem pro coração, fazer o bem pro outro. Eu recebo para fazer isso é a minha profissão. Isso é extremamente satisfatório, se eu trabalhasse num outro lugar que ganhasse melhor do que ganho aqui ou talvez ganhasse a mesma coisa provavelmente eu me disponibilizaria a fazer o que eu faço aqui sem ganhar.</p>

Continua...

Continuação

			Porque faz bem pra alma, é muito nobre trabalhar com isso e esse benefício é tão grande quanto o salário.” (C4)
	Flexibilidade	Maleabilidade dos horários de trabalho.	<p>“A gente dá umas férias mais longas. A gente faz muito isso, compensa um pouco e flexibiliza o horário quando as coisas se conciliam.” (F3)</p> <p>“São recompensas do dia-a-dia, emenda feriados folga e a gente decide isso, não é uma decisão deles. Tudo é conversado e combinado com ela, são muito negociadas as questões aqui. Tem horizontalidade, não existe uma questão de chefia, de poder. A gente enquanto grupo decide e conversa com ela e ela acaba aceitando porque sabe que todo mundo aqui veste a camisa.” (C2)</p>
	Empresa do fundador	Convite para participar em eventos e ganho de produtos do fundador.	“O bônus é muito menos em salário e muito mais em eventos e todos acabam sendo convidados ou produtos. Tem um professor de tênis contratado pela GKP que dá pros funcionários a possibilidade de ir lá.” (F2)
	Confraternizações	Reuniões comemorativas entre as pessoas.	“Final do ano eles costumam fazer umas confraternizações pro pessoal que é bem legal, eles festejam o Natal.” (C5)

Continua...

Continuação

	Reconhecimento	Ser reconhecido por pessoas de outras organizações por ser funcionário da OTS.	“Quem trabalha aqui tem muito crédito, para fazer, ou falar ou estar em qualquer lugar que queira estar, né? Tem um poder, um peso maior claro que nas devidas proporções, tem um peso maior em ser um funcionário do IGK.” (C3)
SUBCATEGORIA	COMPONENTE	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
ACOMPANHENTO DE PESSOAS	Acompanhamento diário	Empregados são controlados a partir das atividades diárias por eles desenvolvidas.	<p>“A nossa filosofia é de ter muito controle sobre as coisas não em cima de regras, mas de pessoas. A regra limita muito o ser humano [...] aquele cara precisa entender que o papel dele tá muito bem explicado, definido e o organismo depende da execução. A gente procura esse tipo de investimento, dar a responsabilidade e a autoridade para cada um ter seu grau de importância e de execução.” (F1)</p> <p>“É muito mais que o horário, é final daquele projeto ou trabalho. Visto que é uma equipe multidisciplinar, acaba que um sente que tem que fazer tão bem quanto o outro, pois estão relacionados.” (F2)</p>

Continua...

Continuação

			<p>“Durante o ano a gente vai avaliando e vai consertando [...] não deixar a coisa acontecer, ninguém vai deixar até o final do ano pra dizer que ele não foi bom, faz alguma coisa errada a gente já conversa, vê, corrige.” (F3)</p> <p>“Em relação ao pessoal a gente vai no dia-a-dia mesmo, conversa entre si. Não tem documento, uma coisa muito formal aqui.” (C1)</p> <p>“A equipe de coordenação por supervisão que a gente faz. A gente tá muito presente nas ações que são realizadas pela equipe. A gente sempre conversa bastante. É mais na observação do trabalho que a gente faz supervisão.” (C2).</p> <p>“Nos estagiários, a gente procura dar uma passada, os coordenadores vão em loco ver os programas e a diretoria tá sempre no escritório.” (C3)</p> <p>“Formal quantitativa não. O retorno qualitativo é intenso, o quantitativo não. Esse controle é necessário a partir do momento que a organização tome um tamanho que justifique. Sempre foi assim e acho que isso qualifica a organização se a gente crescesse mais</p>
--	--	--	--

Continua...

Continuação

			<p>[...] aí começa a ter uma necessidade de controle.” (C4)</p> <p>“Na supervisão direta, indo aos núcleos. É no processo mesmo, a gente não tem nenhum protocolo e quando acontece alguma coisa a gente tem intimidade com as equipes para chamar e conversar um por um.” (C5)</p>
	Cartão ponto	<p>Pessoas são acompanhadas por meio de registro eletrônico de presença.</p>	<p>“O ponto cada um faz o seu, o cumprimento de horário normal, a gente não tem necessidade desse tipo de controle.” (F3)</p> <p>“A gente tem ponto, mas bem flexível com relação a repor horários, viaja, repõe, nas férias chega uma semana antes. É bem tranquilo.” (C1)</p> <p>“Tem cartão ponto porque a gente tem um número significativo de funcionários, é por obrigação.” (C2)</p> <p>“Existe o cartão ponto, mas muitas coisas são feitas fora do escritório então a gente tem um quadro que sabe onde cada um estará durante aquela semana.” (C3)</p> <p>“Tem cartão ponto. Também não acho que isso seja</p>

Continua...

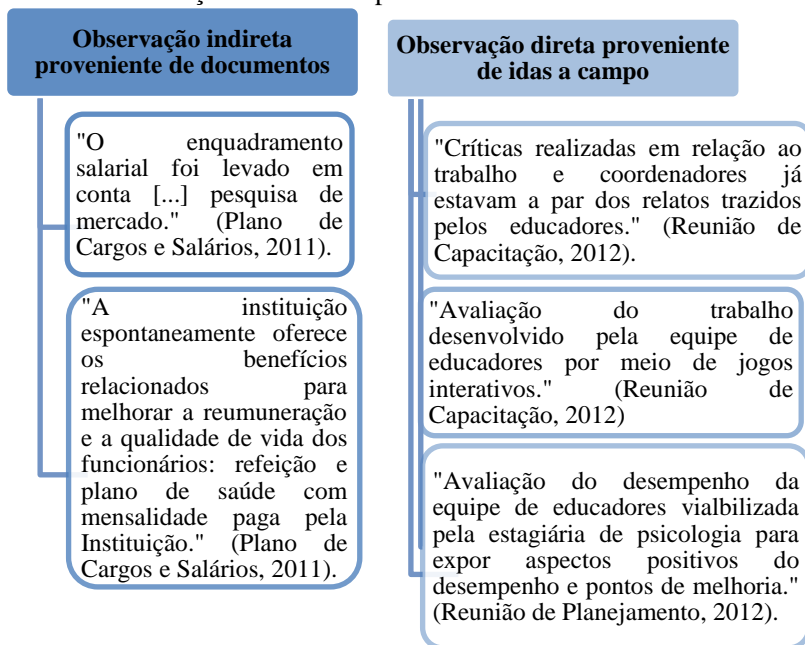
Continuação

			<p>importante, cada um tem a sua responsabilidade aqui dentro independente da carga horária que se faça. Provavelmente se for somar a carga horária que se faz é muito mais e isso não me traz algum prejuízo e jamais cobraria algo a mais por trabalhar mais, até porque quando eu preciso trabalhar menos também me é permitido.” (C4)</p> <p>“Essa questão do cartão de ponto tem para todos os contratados.” (C5)</p>
	Reuniões	Acompanhamento ocorre em reuniões entre a equipe de trabalho.	<p>“A gente faz duas avaliações por ano com a equipe e se avalia um ao outro e dos projetos tem duas avaliações grandes.” (F3)</p> <p>“Temos reuniões que são feitas regularmente.” (C1)</p> <p>“Nas reuniões de supervisão e planejamento que a gente tem quinzenal com cada núcleo. Questões conversadas fora da reunião a gente coloca em reunião pro pessoal discutir e avaliar.” (C5)</p>

Fonte: Dados primários (2012).

Da última categoria, denominada de recompensas e sistemas de controle para uma análise das crenças sobre a natureza do grupo fundador, foi possível identificar que em termos monetários, além do que é determinado pela CLT, há o plano de saúde, salário conforme o praticado no mercado e reajustes salariais acima do que foi decidido nas convenções coletivas. Alguns coordenadores mencionam que este tipo de ação por parte dos fundadores mostra a preocupação que têm com os funcionários. Na ilustração 12, tem-se aspectos referentes às recompensas e sistemas de controle por meio de observação indireta e direta durante idas a campo.

Ilustração 12 – Recompensas e sistemas de controle



Fonte: A autora (2013).

No Plano de Cargos e Salários do ano de 2011, está explicitado que a determinação dos salários se deu através de pesquisa de mercado. Há o registro da existência de plano de saúde para melhorar a qualidade de vida das pessoas além de auxílio refeição. Assim, a partir destes aspectos é possível inferir que o fato de possuírem crenças favoráveis em relação à natureza humana, conforme quadro 8 e ilustração 8, faz com que recompensem as pessoas monetária e não monetariamente e os coordenadores reconhecem que isto é um modelo de valorizar os trabalhadores

As crenças favoráveis dos fundadores em relação à natureza humana também são explicitadas por meio das recompensas não monetárias disponibilizadas aos empregados. Tanto os fundadores quanto os coordenadores acreditam que trabalhar em uma OTS e auxiliar outras pessoas é gratificante, além da flexibilidade que existe no trabalho. As confraternizações, reconhecimento das pessoas por parte de outras OTS porque trabalham no IGK e os elogios são percebidos como recompensas pelos coordenadores. Pode-se concluir que existem experiências de prazer em trabalhar em uma OTS. Isto está de acordo com o estudo de Viana e Machado (2011) realizado em uma OTS para identificar a relação de sentido positivo e prazer e de sentido negativo e sofrimento de empregados deste tipo de organização. Para os autores, as pessoas que trabalham em uma organização do terceiro setor possuem mais experiências de prazer do que de sofrimento no trabalho no trabalho, pela forte vinculação aos objetivos e missão organizacional. Esta ligação aos objetivos e missão pode ser observada no IGK por meio de relato de coordenadora ao afirmar que os elogios são uma das formas de recompensa quanto ao trabalho realizado, mas não os reconhece como tal, pois é sua obrigação realizar o trabalho do modo que executa.

A lição de vida que o IGK proporciona às pessoas, para um fundador e um coordenador também foi descoberta no estudo de Viana e Machado (2011). Os autores identificaram que situações de aprendizagem, criação e transformação do trabalho que as pessoas realizam na OTS fornecem prazer. A organização estudada pelos autores mostrou-se flexível em relação às pessoas, já que elas têm liberdade no trabalho. Este aspecto que os autores concluíram no estudo também foi constatado no IGK, por meio do componente denominado flexibilidade. É possível até afirmar que a flexibilidade existe pelo fato de acreditarem

no ser humano, mas também de valorizarem o comprometimento. A falta deste é percebida como uma característica comportamental de pessoas que realizaram ações de fracasso, conforme quadro 9, é um critério de promoção, vide quadro 10, e dentre os critérios de performance dispostos no quadro 11 estão comprometimento e dedicação. Assim, a flexibilidade pode ser uma contrapartida pelo comprometimento e horas extras de trabalhos realizadas pela equipe.

Na subcategoria das recompensas e sistema de controle foi verificado que não há um sistema de acompanhamento do empregado formalmente delimitado ou quantitativo. O cartão ponto existe por determinação da lei e as pessoas são avaliadas no contexto de trabalho no momento que realizam suas atividades e em reuniões entre a equipe. Um fundador comenta que o IGK necessita ter controle não baseado em regras, mas em pessoas e elas merecem responsabilidades, mas com a respectiva autoridade para efetuarem as suas tarefas. Para F2 o trabalho é em equipe e F3 diz que, quando existe algo de errado, já deve ser corrigido. Em estudo realizado por Assis, Viegas e Ckagnazaroff (2012) em 22 OTS com o objetivo de descrever as práticas e políticas de gestão de pessoas, identificaram que as avaliações de desempenho ocorrem de modo informal e em geral nas reuniões realizadas. O mesmo foi percebido no IGK, pois as avaliações de performance, ou seja, o desempenho da pessoa é acompanhado no dia-a-dia sem utilização de algum instrumento para mensuração. A avaliação também ocorre nas reuniões realizadas. Em encontros observados entre a equipe de trabalho, conforme ilustração 12, constatou-se que as avaliações ocorreram em reuniões de capacitação por meio de jogos interativos e vivências grupais que permitiam a livre expressão de opiniões sobre o trabalho em si. Em outra reunião de planejamento, ocorrida em 2012, registrou-se que a avaliação do desempenho da equipe foi viabilizada por técnicas aplicadas pela estagiária de psicologia com os educadores. Faz parte da metodologia do IGK o momento da psicologia, em que o estagiário da área traz alguma atividade para facilitar a comunicação entre as pessoas para oportunizar a avaliação das atividades.

Apenas um fundador desconhece aspectos referentes à remuneração e controle de pessoas, diz ser muito “bonzinho” e não lidar bem com estes aspectos. Além disto, comenta que não se baseiam em regras ao gerir o IGK, mas sim em pessoas. Soares e Melo (2009) ao

entrevistarem 20 gestores de OTS mostraram que há necessidade de estes exigirem resultados no trabalho por parte dos trabalhadores como em qualquer outra organização pública ou privada. Ainda predomina a visão de que as relações de controle em relação ao empregado não devem existir, mas tende a melhorar este aspecto em função do profissionalismo necessário às OTS. Entende-se que no IGK os fundadores controlam as pessoas, não por meio de instrumentos formais de avaliação do desempenho, mas no dia-a-dia, no próprio processo de trabalho. Exigem resultados das pessoas, mas de modo subjetivo. Talvez a utilização de indicadores de desempenho e critérios de avaliação de performance delimitados a partir das competências de cada cargo possam auxiliar os gestores. O estabelecimento destes critérios poderia permitir aos gestores ter uma visão mais estratégica do que cada cargo deve possuir em termos de competências e quais competências serão objeto de análise para avaliação de desempenho e também realização de programas de treinamento e desenvolvimento. Além da dedicação, comprometimento e identificação com a causa, os gestores devem entender quais aspectos técnicos são essenciais para um bom desempenho organizacional.

Do modelo analítico de Schein (1985) para análise das crenças de fundadores em relação à natureza humana, além dos aspectos avaliados, dos quadros 8 a 12, o autor sugere a identificação de pressupostos centrais quanto a natureza básica humana e a mutabilidade; heróis e vilões; práticas de recrutamento, seleção e promoção de pessoas, critérios de performance e práticas de recompensas e sistemas de controle de pessoas. Além disto, sugere a checagem dos pressupostos centrais, ou seja, se os aspectos encontrados correspondem efetivamente aos comportamentos do grupo fundador na organização. A checagem dos pressupostos foi realizada neste estudo por meio de entrevista com fundadores e coordenadores, além de análise documental e observação direta. Conclui-se que grande parte dos fatores relatados pelos fundadores em relação às categorias pertinentes às crenças sobre a natureza humana foi corroborada pelos coordenadores. Estes fatores também foram em grande parte observados pela pesquisadora e encontrados em documentos. Entende-se que o discurso professado dos fundadores, ou seja, os valores esposados, são equivalentes aos pressupostos básicos, clarificados por Schein (2004).

O entendimento das crenças no contexto organizacional funciona como uma base para compreender o sentido que as pessoas atribuem às ações que são desenvolvidas em uma organização. Desta forma as crenças e as ações das pessoas estão inter-relacionadas (WEICK, 1995). A partir da análise dos quadros 8 a 12, identificaram-se pressupostos centrais, mencionados tanto pelos fundadores quanto pelos coordenadores em relação às categorias do fenômeno de crenças sobre a natureza humana. A partir dos aspectos convergentes nos discursos dos sujeitos de pesquisa, criou-se a ilustração 13 para melhor apresentação didática das categorias, subcategorias e componentes. Mostram-se na ilustração os pressupostos centrais das crenças sobre a natureza humana do grupo fundador do IGK.

Dos heróis e vilões, identificou-se que todos são vistos como pessoas de sucesso na organização, além de os fundadores apreciarem quando um trabalhador acredita no ser humano. Os vilões são os que não se comprometem e não são assertivos. Também existe a não percepção de um vilão, já que o trabalho é coletivo e os erros e acertos são de toda a equipe. As práticas de recrutamento e seleção são entrevista, desenho do cargo, aproveitamento de estagiários ou indicação de pessoas que mereçam oportunidades. Para a promoção é levado em conta o Plano de Cargos e Salários da OTS e a dedicação. Na categoria critérios de performance, identificou-se que os fundadores avaliam dedicação, comprometimento e busca de aperfeiçoamento. Desvalorizam a desonestidade, não comprometimento e falta de profissionalismo. As recompensas monetárias existentes são previstas e também não previstas pela CLT. Das não monetárias, os pesquisados compartilham que a vivência na OTS e a flexibilidade são modos de recompensa. As pessoas são acompanhadas no dia-a-dia quando realizam suas atividades e em reuniões. Cumprem a formalidade do cartão ponto por determinação da lei.

Entende-se que todos estes aspectos descritos são permeados pela primeira categoria estudada referente às crenças sobre a natureza humana, que é a natureza humana básica e a mutabilidade. Há por parte dos fundadores a crença positiva no ser humano, ou seja, que pessoas são boas e também podem mudar dependendo do contexto em que estão e das influências de outros em seus comportamentos por meio da

interação. Por isso na ilustração 11 esta categoria perpassa as demais, já que se entende que influencia em todos os outros pressupostos centrais.

Ilustração 13 – Pressupostos centrais das crenças sobre a natureza humana



Fonte: A autora (2013).

O homem não se resume a glândulas, nervos, músculos e processos sensoriais, mas é preciso entendê-lo também a partir da cultura em que está inserido (WITHE, 1949). Existem concepções que consideram que os comportamentos dos seres humanos são inatos e outras que entendem que o aspecto biológico do ser humano é mediado pela cultura. Uma compreensão mais complexa seria a de que o homem não é passivo a incorporar uma determinada cultura. Ele a interpreta e

pensa, age e reage a ela. Constataram-se nas entrevistas, observações direta e indireta esta visão de homem compartilhada pelos fundadores e confirmada pelos coordenadores. Consideram as pessoas capazes e a visão de homem é alicerçada nos pressupostos da Teoria Y, de que o ser humano é visto pelos gestores com a capacidade de autodireção e autocontrole no trabalho. No entanto, necessitam de recompensas e um ambiente favorável à aprendizagem (Mc GREGOR, 1960). No I GK os sujeitos de pesquisa percebem ter recompensas tangíveis e intangíveis que recebem e o ambiente favorável à aprendizagem é analisado no subtópico referente às estruturas de ação à aprendizagem.

A dedicação e o comprometimento foram os fatores mais comentados pelos sujeitos de pesquisa nas categorias de análise das crenças sobre a natureza humana. Os demais componentes mencionados pelos sujeitos de pesquisa e que não constam na ilustração 13 não foram mencionados por fundadores e coordenadores concomitantemente. No entanto, não se considerou nenhum deles divergentes dos pressupostos mostrados na referida ilustração. Isto significa que nenhum componente era contraditório a outro em uma mesma categoria e subcategoria, com significados distintos. Pelo contrário, eram complementares às questões centrais ilustradas ao longo desta subseção.

Depois de descritos, analisados e interpretados os dados referentes às crenças sobre a natureza humana, segue no próximo subtópico a descrição, análise e interpretação referente à construção das estruturas de ação para a aprendizagem na OTS pesquisada.

4.3 CONSTRUÇÃO DAS ESTRUTURAS DE AÇÃO À APRENDIZAGEM NO I GK

A organização e análise das informações oriundas de observações diretas, documentos e entrevistas semiestruturadas em relação à construção de estruturas de ação à aprendizagem são demonstradas neste subtópico. O quadro 3 apresentado na seção referente ao método do estudo subsidiou a construção desta seção. A análise é apresentada por meio de quadros para as entrevistas e ilustrações para as informações provenientes de observação direta e indireta. Os quadros contêm a categoria analisada e as subcategorias decompostas, seguidas do tempo a que se referem. Este tempo é caracterizado pelo período de fundação da

OTS, período atual quando foi realizada a pesquisa ou em cinco anos. Para cada período de tempo, tem-se componentes encontrados por meio de realização de entrevista com os sujeitos de pesquisa, uma síntese explicativa de cada componente e trechos que clarificam cada um deles.

As estruturas de ação para a aprendizagem fazem parte do construto de organizações de aprendizagem, ou seja, aquelas em que os gestores desenvolvem estruturas e estratégias que permitam disseminar a aprendizagem de modo sistêmico, a saber, nos âmbitos individual, grupal e da organização (DODGSON, 1993a). As estruturas de ação permitem que as pessoas que compõem uma organização ampliem a competência de transferir seus conhecimentos e aperfeiçoem os processos de aprendizagem (SILVA, SILVA, 2010).

4.3.1 RESOLUÇÃO SISTEMÁTICA DE PROBLEMAS

A primeira categoria apresentada no quadro 13 é a resolução sistemática de problemas²³. Para Garvin (1993) resolver sistematicamente problemas implica aplicar métodos científicos para coletar dados e diagnosticar problemáticas existentes nas ações desenvolvidas pelas pessoas em uma organização. Identificou-se que quando o IGK foi fundado os problemas eram resolvidos em tentativas de pessoas do grupo, reuniões entre a equipe de trabalho e conversas diárias. Alguns sujeitos de pesquisa não possuíam conhecimento do modo de diagnosticar problemas no período de fundação da organização por não comporem a equipe naquele período. Tentativas de pessoas do grupo significam que as decisões eram tomadas por componentes da equipe do IGK a partir de suas percepções, sem utilizar algum método específico, assim, a partir de erros e acertos de suas ações, decidiam. Um fundador relata que sabiam que iam errar e acertar, então consertavam as ações na medida em que ocorriam. Um coordenador corrobora F2 ao afirmar que a organização possuía no quadro funcional apenas uma pessoa responsável pelos projetos e esta agia conforme a sua percepção de uma dada situação.

Reuniões entre empregados, diretores e conselho fiscal existiam para que os trabalhadores pudessem ter uma visão mais ampla das mais

²³ Pergunta 1a do Apêndice D.

diversas situações. Havia a promoção de conversas diárias informais para a resolução de problemas. Para F3 tudo o que ocorre na organização sempre foi resolvido na hora e as medidas corretivas são aplicadas assim que percebem determinada situação. Já C2 comenta que a resolução de problemas era no dia-a-dia pelo fato de a equipe ser pequena. Para o coordenador, quando o IGK foi fundado as pessoas não iniciaram imediatamente os projetos sociais, por isso que não se depararam de forma direta com problemas.

Quando questionados sobre os meios utilizados atualmente para diagnosticar problemas existentes nas ações, identificaram-se três componentes: conversas diárias, reuniões entre a equipe e instrumentos de planejamento e avaliação. Os diálogos informais diários e acompanhamento constante das ações realizadas pelos profissionais foram mencionados por dois fundadores e três coordenadores. Reuniões formais entre a equipe de funcionários e quando pertinente com diretores e componentes de assembleia do IGK são um dos meios hoje utilizados na diagnose de problemas. Dos sujeitos entrevistados, três afirmam que é nas reuniões que situações de trabalho são debatidas e C1 elogia esta forma de resolução de problemas, mas ressalva que utilizando este meio para diagnosticar problemas a exigência de perfeição nas ações fica mais frequente.

Outro meio utilizado atualmente no diagnóstico de problemas é proveniente de instrumentos de planejamento e avaliação integrantes de um método próprio de intervenção organizacional. Um fundador diz que a cada ano planeja-se o ano seguinte e C2 complementa que é na medida em que o planejamento se efetiva na prática. Em cinco anos, seis sujeitos de pesquisa acreditam que não existirão mudanças na atual forma de diagnosticar problemas. Os fundadores entendem que este é o seu modo de trabalhar a partir do método próprio de intervenção por eles desenvolvido. Dos coordenadores, C1, C2, C3 e C4 têm a mesma crença, e C4 complementa dizendo que as ações desenvolvidas pelas pessoas no IGK até podem mudar, mas o modo de resolver problemas deve continuar o mesmo. Até porque não acredita em mudanças de pessoas da equipe de trabalho e, caso esta situação ocorra, não acredita em mudanças na filosofia organizacional. Um sujeito de pesquisa acredita que em cinco anos a frequência de reuniões entre a equipe deve mudar. Fundadores e coordenadores necessitam de mais momentos para

discussão, o que atualmente ocorre uma vez ao ano. Isto faz com que os problemas muitas vezes continuem e soluções não sejam aplicadas.

Quadro 13 – Resolução sistemática de problemas: diagnóstico de problemas

CATEGORIA: RESOLUÇÃO SISTEMÁTICA DE PROBLEMAS				
SUB-CATEGORIA	CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA	COMPONENTES	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS	COMO ERA?	Tentativas de pessoas do grupo	As decisões eram tomadas a partir do que pessoas do grupo achavam e dos erros e acertos obtidos.	<p>“A gente sabia que ia acertar errar e ir aperfeiçoando o processo no meio do caminho, então muito mais de ir errando e consertando.” (F2)</p> <p>“Pelo que ela via ela tomava algumas medidas pelo que ela achava, então não tinha técnico para ajuda-la.”(C3)</p>
		Conversas diárias	Diálogos informais no contexto de trabalho sempre que surge alguma demanda.	<p>“É tudo tão no dia resolvido que não muda isso, até hoje é assim, a gente vê, tá errado já arruma e já conserta e vê que não deu já melhora pro ano.” (F3).</p> <p>“No dia-a-dia, na verdade só tinham dois funcionários eu e a X. Eram poucas ações.” (C2).</p>
		Reuniões	Encontros formais entre a equipe de funcionários e colaboradores do IGK.	“Era a diretoria, a equipe e membros dos conselhos fiscal e consultivo e eu e a X. As reuniões existiam e buscavam pessoas pra colaborar.” (C1).

Continua...

Continuação

		Desconhecimento	Não possuem conhecimento por não terem participado de determinado período da organização.	<p>“Eu não participava.” (C4)</p> <p>“Eu não participei desse processo, o que eu vejo é que desde que eu entrei tiveram várias mudanças e cada pessoa que entra sempre vem a somar e contribuir.” (C5)</p>
	COMO É?	Conversas diárias	Diálogos informais no contexto de trabalho sempre que surge alguma demanda.	<p>“A própria estrutura já é montada pensando na identificação dos problemas, tanto na parte docente e prática e supervisão. É o tempo todo uma constante análise.” (F1)</p> <p>“A gente vê as coisas na hora e já conversa na hora.” (F3)</p> <p>“Como a gente monitora muito de perto, é muito presente. Consegue ir identificando as dificuldades e as facilidades na própria ação, então a gente já faz a correção [...] a gente não deixa pra avaliar no final do ano pra ver todo erros.” (C2)</p> <p>“A gente tem supervisores que passam o que tão acontecendo e nós aqui trabalhamos em</p>

Continua...

Continuação

				conjunto essas decisões.” (C3). “É bastante no dia-a-dia.” (C4)
		Reuniões	Encontros formais entre a equipe de funcionários e quando pertinente com todos os colaboradores do IGK.	“A gente faz reuniões semanais, é legal, mas, aí vem a exigência de mais perfeição. A gente detecta mais erros e quer melhorar mais e mais.” (C1) “A gente tem reuniões regulares para definir algumas situações, então todo o final de ano a gente faz a avaliação do que aconteceu naquele ano.” (C4) “Hoje a gente se reúne mais.” (C5)
		Instrumentos de planejamento e avaliação	Método desenvolvido pelos gestores para planejar e avaliar ações.	“A gente planeja o segundo ano no primeiro.” (F2) “A gente foi criando instrumentos que os educadores também avaliam. A gente tem uma equipe grande, a capacitação pra avaliar as ações que fez durante o ano, a gente fez um instrumento com notas, com pontuação, a gente faz reuniões.” (C2)

Continua...

Continuação

				<p>“Acho que não consigo enxergar atuações propositalis para identificação de problemas a não ser parte da própria metodologia, que é o encontro para a capacitação.” (C4)</p>
	COMO SERÁ?	Manutenção das práticas	<p>Não há percepção de alteração na forma atual de diagnosticar problemas.</p>	<p>“Acho que sim, essa é a nossa maneira de trabalhar, não deixar que as coisas passem batido ou deixar para se informar em um mês no próximo encontro.” (F1)</p> <p>“Acho que a gente já alcançou essa maturidade de nos organizar e consertarmos.” (F2)</p> <p>“Acredito que continua como hoje, a comunicação é tudo numa organização, o debater, as reuniões.” (C1)</p> <p>“Eu acredito que daqui a cinco anos a gente deva continuar nesse mesmo processo, porque hoje a metodologia que a gente acredita, eu acho que é uma boa metodologia.” (C2).</p> <p>“Não vejo muita.” (C3)</p>

Continua...

Continuação

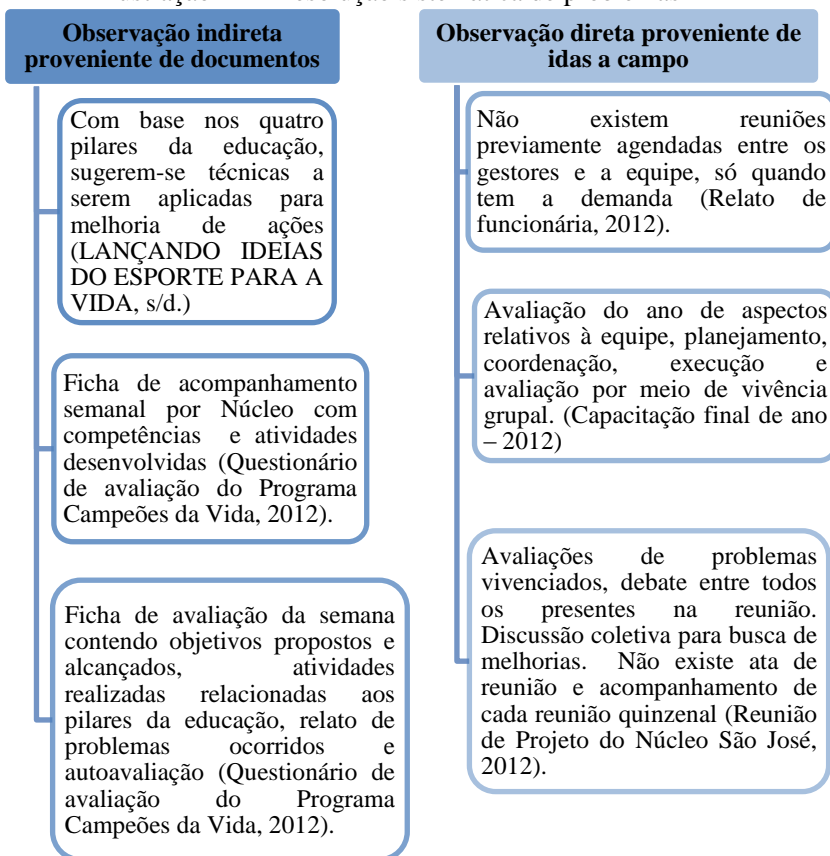
			<p>“A gente vai ter uma demanda diferente da que tem hoje. Talvez tenha que mudar algumas ações, mas a maneira de decidir vai continuar sendo essa. As pessoas provavelmente não vão mudar tanto e se mudar alguma pessoa não vai mudar a filosofia.” (C4)</p>
		Reuniões	<p>Percepção de que no futuro a necessidade será do aumento de reuniões entre os gestores e coordenadores.</p> <p>“A gente tem que conversar muito mais e se reunir muito mais ainda. Ainda hoje eu acho que não estamos no ritmo certo de avaliação das nossas ações. Eu falo mais nós coordenação e gestores. Com os gestores acho que acontece uma vez, é anual quase. Tem coisas que tu queres colocar, aí não colocou e o problema continuou lá.” (C5).</p>

Fonte: Dados primários (2012).

A partir das informações organizadas no quadro 13, verifica-se que quando a organização foi formada os trabalhadores já tinham a prática de reunir-se com os membros da equipe para resolver problemas de modo formal ou informal. Assim, por meio do diálogo em reuniões e conversas diárias é que os problemas são resolvidos. No estudo de Silva (2012) com o objetivo de caracterizar as relações entre processos de aprendizagem e construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho, identificou-se que na estrutura resolução sistemática de problemas o diálogo foi elemento mais comentado e “é crucial na construção de equipes de alta performance, visto que a clareza das informações pode promover o conhecimento mútuo e a confiança” (p. 259).

Entretanto, mesmo que existisse desde a fundação do IGK o diálogo, ainda não tinham desenvolvido algum método específico de trabalho. Era nos acertos e erros que os trabalhadores diagnosticavam a efetividade de suas práticas. Atualmente, os gestores aprimoraram a forma de diagnosticar problemas e, além de reuniões e conversas informais diárias no contexto de trabalho, possuem um método próprio de avaliação de situações. Este método é trazido na ilustração 14, que contém dados secundários provenientes de observação direta e indireta e que possuem relação com a resolução sistemática de problemas. Em um livro escrito em 2009 pela presidente do IGK e alguns coordenadores, denominado de “Lançando ideias: do esporte para a vida!”, os autores explicam o modo de realização das atividades da OTS. Esclarecem a sistemática de reuniões entre equipe de trabalho, as capacitações para o desenvolvimento das pessoas, atividades realizadas com os educandos e a forma de planejamento e avaliação das atividades junto à equipe de trabalho. Todas as ações são pautadas nos pilares da educação, já comentados na caracterização da organização.

Ilustração 14 – Resolução sistemática de problemas



Fonte: A autora (2013).

Os coordenadores disponibilizam aos educadores dois instrumentos de coleta de dados que devem ser preenchidos semanalmente e estes são debatidos em reuniões quinzenais junto à equipe de trabalho de cada núcleo. Um dos instrumentos é de acompanhamento das ações e contém as competências que o educador deve desenvolver nos educandos e as atividades que serão aplicadas no projeto educacional. O outro instrumento é de avaliação da semana e o educador deve preencher o modo de alcance de cada objetivo proposto

nas atividades desenvolvidas, relatos de problemas ocorridos e realizar a sua autoavaliação no trabalho. Observou-se que o conteúdo dos instrumentos é debatido em reunião quinzenal entre o coordenador de cada núcleo e a respectiva equipe. Entretanto não existe alguma ata de reunião dos núcleos ou forma sistemática de acompanhar a resolução dos problemas. Em reunião de capacitação ao final do ano com todos os profissionais do IGK, observou-se a avaliação de aspectos relativos ao planejamento das ações, equipe de trabalho, coordenação, execução e avaliação das atividades por meio de vivências grupais. Aplica-se ao final do encontro um questionário de avaliação do Programa de Esporte e Educação Campeões da Vida e solicita-se em uma escala de 0 a 10 que o participante opine em relação a metodologia utilizada para educar, equipe de trabalho, público atendido, infraestrutura do núcleo, famílias, escola e, por fim, uma autoavaliação do educador.

É possível verificar que existe um método delimitado de intervenção e resolução sistemática de problemas no Programa de Esporte e Educação Campeões da Vida, composto por reuniões planejadas, conversas diárias no contexto de trabalho e aplicação de instrumentos de planejamento e avaliação. Para a resolução sistemática de problemas, Oribe (2008) comenta que a identificação de problemas centrais a serem resolvidos é a prioridade em um primeiro momento. Tal ação é realizada pelos componentes do IGK a partir de método de intervenção desenvolvido. O autor comenta o mesmo, ao dizer que, após a identificação de um problema, deve-se observá-lo por meio de técnicas de coleta de dados, como entrevista, questionário, observação ou documentos. No IGK os gestores observam os problemas em entrevistas informais feitas à equipe de trabalho, reuniões formais e aplicação de questionários contendo perguntas abertas e fechadas. Então, após analisarem os problemas existentes, buscam de modo coletivo a solução, mas não há um plano de ação e de resolução de problemas compartilhado entre as pessoas. Isto, conforme indica Oribe (2008) auxiliaria na melhoria da resolução sistemática de problemas.

Não existem atas de reuniões realizadas com os educadores, tampouco planos de ação descritivos para resolução de problemas. Tal fator pode comprometer a memória organizacional, preconizada por Garvin (2002) e Fleury e Oliveira Junior (2002). Esta afirmação é evidenciada no estudo de Oribe (2009) ao analisar o método de

resolução sistemática de problemas em três organizações. O autor concluiu que a RSP auxilia a criar uma memória organizacional. Quando existem estes registros, as pessoas podem com maior facilidade criar, adquirir, reter e transferir seus conhecimentos, compartilhando com as demais pessoas. Para o autor, este tipo de registro pode auxiliar na disseminação de conhecimentos entre as pessoas, e então a aprendizagem individual torna-se organizacional.

Verifica-se que as ações relativas à resolução sistemática de problemas que possuem método próprio de ação são referentes a um programa de atuação da OTS. Para os demais programas, como o FAPS e o Programa de Ações Especiais, não existe um método específico de planejamento e avaliação. É nas reuniões e conversas informais durante o processo que problemas são identificados pelos trabalhadores. Em cinco anos, seis sujeitos de pesquisa acreditam que as pessoas na OTS devam manter as práticas atuais de trabalho já que são satisfatórias. Um dos coordenadores complementa o exposto ao mencionar que algumas ações ou pessoas podem mudar, mas não a filosofia e o modo de trabalho. O aspecto relatado pelo sujeito remete ao conceito de cultura organizacional. Pressupostos básicos aprendidos e compartilhados pelas pessoas para resolver problemas externos e internos são considerados válidos por funcionarem corretamente (SCHEIN, 2004). Desta forma, passam a ser uma solução não questionada para o grupo na resolução de situações diárias.

Nas entrevistas identifica-se que a maioria dos sujeitos pesquisados não questiona a atual forma de resolução de problemas e acredita na sua manutenção. Apenas um pesquisado questiona o jeito que resolvem problemas, pois percebe a carência de reuniões de coordenadores com os fundadores. Para C5 muitos dos problemas necessitam de intervenção dos fundadores para a resolução e, como são escassas reuniões com eles, os problemas muitas vezes continuam. O sujeito que em parte discorda da efetividade do atual modelo adotado pela organização é o que está há menos tempo na OTS, conforme informações no quadro 7. Talvez por não compor a organização desde a sua fundação, possua maior senso crítico e seja questionador em relação a pressupostos básicos organizacionais. A partir deste relato, é possível verificar que, para a solução de problemas, não há total autonomia da equipe de coordenadores para a tomada de decisões. Eles dependem

muitas vezes do aval de todos os fundadores e dois deles têm outros compromissos profissionais e agenda muitas vezes restrita para encontros com a equipe de trabalho.

4.3.2 Experimentação

Outra categoria investigada no estudo foi a experimentação²⁴, ou seja, ações realizadas pelas pessoas da organização para gerar fluxo de ideias e características de composição destas equipes. Representa a capacidade das pessoas em uma organização em buscar novos conhecimentos de modo contínuo, por isso demanda formas de avaliação do processo (GARVIN, 1993; GARVIN; EDMONSON; GINO, 2008). Estudaram-se três subcategorias, são elas: forma que as pessoas buscam conhecimento, ações existentes para a geração de ideias e composição de equipes para analisar projetos e novas ações da OTS. A organização das informações coletadas está disposta dos quadros 14 a 16. Cada subcategoria está em um quadro distinto, pois em função da quantidade e complexidade para análise dos componentes, julgou-se que ficaria mais adequado em termos didáticos e de tratamento de seus conteúdos, analisar cada subcategoria em um quadro separado.

Na subcategoria busca de novos conhecimentos²⁵ quando da fundação do IGK, explicitada no quadro 14, localizaram-se quatro componentes, a saber: organizações do terceiro setor, conhecimento da fundadora, cursos formais e universidades. Os participantes da OTS buscavam adquirir novos conhecimentos para construir as ações do IGK com outras OTS. Todos os fundadores e três coordenadores mencionaram que a parceria com o Instituto Ayrton Senna possibilitou a troca de informações e crescimento da organização.

O conhecimento da fundadora também foi outro componente identificado. Um dos fundadores comenta que a fundadora possui muitos conhecimentos por ser assistente social e ter atuado durante muitos anos nesta área. Outros dois coordenadores corroboram este relato e C5 complementa ao dizer que a fundadora, além de contribuir

²⁴ Perguntas 2a, 2b e 2c do Apêndice D.

²⁵ Pergunta 2a do Apêndice D.

com os seus conhecimentos à organização, também estimula os profissionais a buscar conhecimentos participando de cursos.

No componente intitulado de cursos, três coordenadores afirmam que os conhecimentos são buscados na participação de cursos e para C2 o IGK está sempre aberto para investir na equipe de trabalho desde a fundação. Por fim, a busca de conhecimento com instituições de ensino superior foi relatada por um fundador e um coordenador. Ambos os sujeitos asseveram que o IGK iniciou com as universidades, por meio de projetos realizados em parceria.

Atualmente, a busca de conhecimentos pelos participantes do IGK ocorre a partir de três componentes identificados, são eles: cursos, universidades e organizações do terceiro setor. A procura de conhecimentos por meio de cursos ofertados por outras organizações é comentada por dois fundadores e dois coordenadores. Um dos fundadores esclarece que enviam os colaboradores para participar de cursos distintos e C5 confirma o relato do fundador ao comentar que no momento da pesquisa estavam participando de um curso a pedido dos fundadores do IGK. A busca de conhecimentos em interações com instituições de ensino superior - IES é narrada por um fundador, pois para F2 estas organizações podem agregar conhecimentos e estas parcerias melhoram muito as ações do IGK. Quando F2 diz que por meio das IES puderam ir em busca do conhecimento e ter mais gente para a OTS, refere-se ao fato de que os estagiários provenientes de universidades representam a maior parcela de colaboradores que atuam nos projetos de educação para o esporte.

Quanto ao último componente, um sujeito de pesquisa elucida que sempre que há algum evento do terceiro setor, os coordenadores ou diretores participam para buscar conhecimentos a serem aplicados na OTS estudada. Comenta que a cabeça das pessoas está sempre aberta para trocar experiências e trazer mais qualidade aos projetos do IGK.

Ao serem questionados sobre como acreditam que ocorrerá a busca de conhecimentos em cinco anos, localizaram-se dois componentes, o da permanência e o da prática do *benchmarking*. Dos sujeitos de pesquisa, quatro, sendo um fundador e três coordenadores, creem que a busca de novos conhecimentos deve permanecer a mesma, ou seja, por meio de cursos, parcerias com IES e interação com outras OTS. Para F1 faz parte do DNA do IGK investir na pessoa e por isso

estas práticas devem continuar. Um coordenador complementa falando que a capacitação e busca de novos conhecimentos é algo que todos devem almejar, pois o saber é infinito. Outros três pesquisados confirmam que a busca de conhecimentos deve evoluir por meio da prática de *benchmarking*. Um fundador comenta que em cinco ou dez anos outras OTS devem incorporar a metodologia de educação do IGK e então receberão este *feedback* para buscar novos conhecimentos a partir daí. Já para F3 outros conhecimentos devem ser buscados pelas pessoas do IGK de outros modos, pois o Brasil sediará as Olimpíadas em 2016 e diversos projetos da área do esporte surgirão.

Quadro 14 – Experimentação: busca de novos conhecimentos

CATEGORIA: EXPERIMENTAÇÃO				
SUB-CATEGORIA	CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA	COMPONENTES	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
BUSCA DE NOVOS CONHECIMENTOS	COMO ERA?	Organizações do terceiro setor	Busca de conhecimento por meio de interação com organizações do terceiro setor.	<p>“No início teve uma aproximação muito forte com o Ayrton Senna para moldar e encontrar algo compatível com as nossas ambições.” (F1)</p> <p>“Conversamos muito com o Instituto Ayrton Senna, que tinha bagagem fomos buscar informações. Até hoje a gente não perde essa oportunidade.” (F2)</p> <p>“A gente começou num evento do Instituto Ayrton Senna e aí aquilo ia evoluindo e nós evoluímos aqui no Sul.” (F3)</p> <p>“Buscava no Instituto Ayrton Senna, C&A, de pessoas que já tinha bagagem. Principalmente do Instituto Ayrton Senna, sempre tinha essa troca.” (C1)</p>

Continua...

Continuação

				<p>“Trocava muita experiência com os projetos do sul do país aqui, no Paraná e Rio Grande do Sul. Tivemos parceiros do Instituto Ayrton Senna, no início da nossa caminhada [...] isso nos dava um pouco mais de visão.” (C3)</p> <p>“Na época a gente tinha uma parceria com o Instituto Ayrton Senna, as instituições eram parceiras.” (C4)</p>
		Conhecimento de fundadora	Conhecimentos buscados com a fundadora da OTS.	<p>“Ela se aposentou na Telesc como assistente social, foi presidente da fundação de educação especial e dali que a gente trazia a maioria do conhecimento.” (F2)</p> <p>“A Dona X também tinha uma bagagem muito grande.” (C1).</p> <p>“A Dona X principalmente, ela estimula a gente o todo tempo a estar fazendo curso,</p>

Continuação

				inclusive ela já financiou pós-graduação para profissionais aqui.” (C5)
		Cursos formais	Busca de conhecimentos se dava por meio de participação em cursos promovidos por outras organizações.	<p>“A gente desde sempre participa de eventos, cursos, capacitações, sempre tem essa liberdade e a gente tá muito aberto a investir nos profissionais.” (C2)</p> <p>“Cursos, capacitações.” (C3)</p> <p>“Eu entendo que começou de maneira aleatória, cada profissional buscava sua qualificação independente em cursos.” (C4)</p>
		Universidades	Busca de conhecimentos por meio de interação com Instituições de Ensino Superior.	<p>“A relação com as universidades, a gente já começou com elas.” (F2)</p> <p>“Universidades federais do Norte ao Sul que estudavam essa tecnologia de educação pelo esporte. Lá começou a gente continuou estudando.” (C4)</p>

Continua...

Continuação

	COMO É?	Cursos formais	Busca de conhecimentos em cursos ofertados por outras organizações.	<p>“A gente estimula de todas as formas possíveis, inclusive manifestações proativas vindo dos educadores ou pessoas responsáveis da parte administrativa, enviamos para cursos distintos.” (F1)</p> <p>“A gente vai mais a congressos, vai mais a cursos.” (F2)</p> <p>“Cursos do GIFE, da própria internet que tá aí e as informações que vem pro terceiro setor.” (C1)</p> <p>“A gente continua investindo na gente, continua indo a cursos, seminários, todas as oportunidades que são pertinentes a nossa área a gente costuma aproveitar.” (C2)</p> <p>“A gente tá fazendo um curso na ACM e o instituto tá financiando.” (C5)</p>
--	---------	----------------	---	--

Continua...

Continuação

		Universidades	Conhecimentos provenientes de Instituições de Ensino Superior.	“São entidades que podem trazer conhecimento.” (F2).
		Organizações do terceiro setor	Conhecimentos são buscados por meio de interação com organizações do terceiro setor.	“Tendo algo do terceiro setor ou educação pelo esporte nós vamos para ver se mudou muita coisa. Tudo sempre com a cabeça bem aberta para essa troca de experiências que podem trazer qualidade pro nosso.” (C3)
	COMO SERÁ?	Permanência	Busca de conhecimentos ocorrerá da mesma forma que atualmente.	<p>“Isso faz parte do nosso DNA, a atenção o investimento na pessoa, no profissional, é algo que eu vejo que existe uma dedicação tremenda por parte do Instituto.” (F1)</p> <p>“Igual” (F3)</p> <p>“Não é um período longo e acho que possa se manter.” (C1)</p> <p>“Acredito no mesmo sistema que a gente tá hoje, tem que continuar buscando novos</p>

Continua...

Continuação

				conhecimentos. Se capacitar e buscar novos conhecimentos é uma coisa que a gente tem que continuar buscando constantemente porque o saber é infinito.” (C2)
		<i>Benchmarking</i>	Busca de conhecimentos deve avançar por meio de busca de práticas que elevem desempenho.	<p>“Talvez o que mude em 5 anos ou mais 10 anos, é que a gente vai ter outros fazendo trabalhos com a nossa metodologia e aí vamos estar recebendo esse <i>feedback</i>.” (F2)</p> <p>“Temos agora as Olimpíadas de 2016 até lá vão acontecer muitos projetos na área do esporte, vamos ter muita coisa nova, alguma coisa que a gente possa trazer pro nosso programa.” (C3)</p> <p>“Em cinco anos vai melhorar bastante, o estímulo é principal.” (C5)</p>

Fonte: Dados primários (2012).

Um dos aspectos encontrados a partir do relato dos sujeitos de pesquisa é a influência do Instituto Ayrton Senna – IAS ao provimento de novos conhecimentos para a criação do IGK. O IAS também é uma OTS da área do esporte e apresenta um ex-atleta vinculado a sua fundação. É comum o crescimento destas organizações com o objetivo de oferecer iniciação ao esporte e complementação escolar a crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade (RIBEIRO, 2005; MELO, 2007). Guga Kuerten, ex-atleta fundador do IGK, em entrevista ao Jornal Diário Catarinense (2012) comentou que Ayrton Senna foi um mito que o inspirou no começo de sua carreira, conforme mostrado na ilustração 15, que apresenta dados provenientes de observação direta e indireta e que possuem relação com a busca de conhecimentos da categoria experimentação. Tanto que, ao fundar seu instituto, teve como parceira a irmã de Ayrton Senna, Viviane Senna, para a geração de ideias. Ambos os atletas possuem um característica central em comum, segundo crônica esportiva de Morel (2008), foram idolatrados pelas conquistas, possuíam jeito humilde e Guga alcançou um status só antes visto, além do futebol, por Ayrton Senna na Fórmula 1.

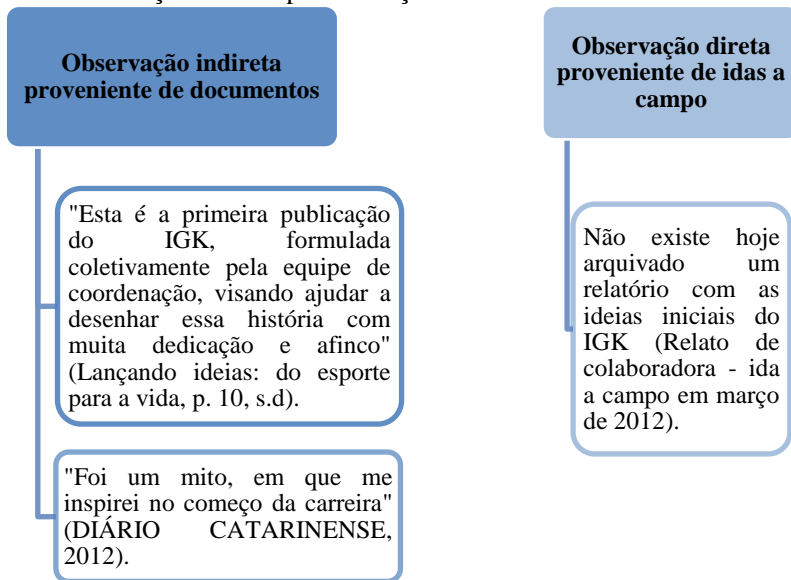
É possível identificar também que, além da influência do fundador ex-atleta, a busca de conhecimentos com organizações do terceiro setor, universidades e cursos quando da fundação da OTS foram incentivados pela fundadora da organização. Ela é vista pelos sujeitos de pesquisa como uma pessoa que estimula todos no trabalho nesta direção, tanto que atualmente os conhecimentos continuam sendo acessados por meio de outras OTS, cursos e IES. No estudo de Oliveira e Papa (2009) para entender a influência da cultura organizacional no processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar, clarificou-se que o fundador apresentava papel central na construção da cultura. Era visto como um herói pelos colaboradores e buscava a aprendizagem contínua, o que repercutiu na profissionalização dos demais profissionais. Os resultados deste estudo são também evidenciados no IGK, uma vez que a fundadora representa uma figura central no sentido de buscar continuamente conhecimentos com as mais distintas pessoas e estimular a participação dos empregados em cursos.

Os gestores devem criar ambientes que estimulem as pessoas a aprender de modo mais preciso e eficiente no trabalho (GARVIN, 2002). Na categoria experimentação, entende-se que procurar novos

conhecimentos e testá-los sucessivamente por meio de projetos de demonstração é importante para a criação deste tipo de ambiente. No IGK, segundo dados obtidos a partir do estudo, há a experimentação, ou seja, a busca de conhecimentos das mais diversas formas. No entanto, os conhecimentos não são testados pelas pessoas por meio de sucessivos projetos. Isto porque se trata de uma OTS e os projetos de ação envolvem pessoas e não produtos. Garvin (2002) ao comentar sobre o caso de experimentação da *Copeland Corporation* em que os funcionários aplicaram projetos contínuos de experimentação durante três anos para a melhoria de seus compressores exemplificou a experimentação por meio de teste um objeto.

Embora não existam projetos específicos de experimentação, seria relevante que as ideias que compõem a construção de cada projeto do IGK estivessem registradas para acesso de todos. Em geral, a experimentação compreende os primeiros projetos que incorporam princípios que a organização almeja adotar em outro momento e estabelece novas e diretrizes norteadoras (GARVIN, 1993). Não existem na organização, conforme ilustração 15, relatórios arquivados com ideias e princípios iniciais do IGK. Existe um material criado por um fundador e os coordenadores da OTS, chamado de “Lançando ideias: do esporte para a vida!”. Neste documento estão registrados os princípios que sustentam as práticas do IGK e características de projetos na área de educação para o esporte. No IGK este material é o único existente dos que foram disponibilizados à pesquisadora contendo princípios da OTS, mas não as ideias iniciais das ações e o modo com que foram construídas ao longo do tempo.

Ilustração 15 – Experimentação: busca de novas ideias



Fonte: A autora (2013).

Para alguns participantes a busca de novos conhecimentos em cinco anos deve continuar do modo que já vem sendo realizada, ou seja, as pessoas devem continuar visando o aperfeiçoamento constante em interações com situações e pessoas de organizações distintas. Bauer et al. (2004) clarificam que estudar as crenças de fundadores em uma organização permite compreender se ela pode ser considerada de aprendizagem. Já faz parte da cultura organizacional do IGK a busca contínua de saberes pelas pessoas. Um dos fundadores até diz que este fator compõe o DNA organizacional. A pessoa percebida como aquela que as pessoas recorriam para a procura de conhecimentos era a fundadora que estimula as pessoas a trazer ideias no trabalho. Esta é uma das características de uma organização que aprende, para Senge (1997): o estímulo à busca de conhecimentos de forma contínua.

Também foram avaliadas por meio do instrumento de pesquisa em relação à categoria experimentação as ações existentes geradoras de ideias e a forma que são avaliadas em relação à sua efetividade²⁶. Têm-se duas subcategorias, as ações geradoras de ideias e a avaliação de sucesso das ações, cuja organização está disposta no quadro 15.

No que concerne à primeira subcategoria, localizaram-se quatro componentes quando da fundação do IGK, cursos formais, reuniões internas, redes e capacitações internas. A participação em cursos promovidos por outras organizações é mencionada por um fundador e dois coordenadores. Reuniões internas quando o IGK foi fundado também ocasionavam novas ideias, é o que sustentam um fundador e dois coordenadores. Para C1 nas reuniões levantava-se a visão de cada um e a ideia do outro já repercutia nas ideias dos demais. A interação em redes com outras organizações é explanada por dois coordenadores, um deles diz que sempre participaram de redes com outras organizações que realizam atividades semelhantes à do IGK e em trocas de experiências com outros profissionais de OTS criaram as suas ideias. Já C4 relata que o contato com as universidades gerava ideias. As ideias suscitadas de capacitações realizadas pela própria equipe do IGK foram comentadas por um fundador e para F3 as capacitações existem desde a fundação da organização e são parte da metodologia da OTS estudada.

Atualmente, as ações geradoras de ideias podem ser organizadas em três componentes: reuniões internas, capacitações internas e redes. As reuniões entre a equipe do IGK para gerar ideias são comentadas por um fundador e dois coordenadores. Para C5 ideias provenientes dos estagiários nas reuniões colaboram para o planejamento do ano seguinte. Dos sujeitos de pesquisa, dois, dentre eles um fundador e um coordenador, relatam que as capacitações promovem a geração de ideias. Ideias criadas por meio de interação em rede com outras OTS e comunidade são comentadas por C1 e C2. Há visitas a outras organizações que realizam atividades similares à do IGK e C2 esclarece que o trabalho em rede teve forte influência da fundadora e, para tanto, consideram importante a atuação junto à comunidade para entender as necessidades da sociedade de modo geral.

²⁶ Pergunta 2b do Apêndice D.

Ao serem questionados sobre quais ações acreditam que o IGK terá em cinco para gerar ideias, criaram-se dois componentes, o da pesquisa e o da atuação em redes. Para dois fundadores, em cinco anos acreditam que o IGK terá mais pesquisas em relação às suas práticas. Para F2 é necessária uma pesquisa de acompanhamento dos resultados dos projetos e isto poderia repercutir em mais ideias. Já F3 relata que a leitura e as pesquisas devem continuar e exemplifica dizendo que no dia anterior à entrevista enviou a equipe do escritório até outra cidade para conhecer um projeto. Diz que sempre gostou de fazer isto. A atuação em redes é esclarecida por C2 e diz que é preciso o envolvimento cada vez maior com redes que desenvolvam atividades similares a do IGK.

A subcategoria avaliação das ações geradoras de ideias é representada por três componentes em relação ao período de fundação do IGK, os instrumentos de avaliação, informações de colaboradores e relatórios. No componente designado de instrumentos de avaliação, verificou-se que a avaliação do sucesso das ações era realizada por meio de *feedbacks* oriundos de avaliações que os coordenadores aplicam com as pessoas envolvidas com a OTS. Para C2 os instrumentos eram aplicados com organizações parceiras, educandos, educadores e famílias. Relatos de colaboradores trazidos em reuniões e conversas informais no contexto de trabalho também serviam para avaliação de sucesso das ações realizadas, segundo F2. Por fim, o sucesso das ações era avaliado a partir do conteúdo de relatórios internos, é o que afirma C1. Nos relatórios internos, as pessoas procuravam demonstrar aspectos a melhorar e os que repercutiram em resultados satisfatórios, e isto era levado para discussão entre a equipe de coordenadores e fundadores.

Atualmente, a avaliação de sucesso das ações geradoras de ideias ocorre a partir da aplicação de instrumentos de avaliação, supervisão, resultados do trabalho e reuniões internas. Dos sujeitos de pesquisa, um relata que instrumentos de avaliação são utilizados com pessoas envolvidas à OTS para avaliar a efetividade das ações. Outro coordenador considera que o processo de supervisão, ou seja, o de acompanhamento dos educadores é o que permite avaliar se as ações planejadas de fato ocorrem e como ocorrem. Para F3, o sucesso de ações para gerar ideias é percebido nos resultados do próprio trabalho a partir do que já foi planejado. Por fim, um coordenador relata que o sucesso de ações geradoras de ideias é avaliado a partir de registros decorrentes de

reuniões realizadas, em que se pode verificar o que necessita melhorar, para aplicação e verificação da eficácia da ação.

Em cinco anos, F2 e C5 acreditam que a avaliação de sucesso das ações pode ocorrer por meio de pesquisas. O fundador comenta que necessitam de pesquisas de acompanhamento dos educandos, para verificar se as ações de fato influenciaram nos comportamentos destes. Para C5 não existe registrado um instrumento que permita avaliar os comportamentos e desempenho de educandos e profissionais. Acredita que em cinco anos possa até existir um instrumento virtual.

Quadro 15 – Experimentação: ações geradoras de ideias e avaliação

CATEGORIA: EXPERIMENTAÇÃO				
SUB-CATEGORIA	CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA	COMPONENTES	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
AÇÕES GERADORAS DE IDEIAS	COMO ERA?	Cursos formais	Geração de ideias provenientes de participação em cursos promovidos por outras organizações.	<p>“Os cursos, acho que não tem outra forma.” (F3)</p> <p>“Congressos.” (C2)</p> <p>“Visual, bem caseiro. Participando de curso.” (C3)</p>
		Reuniões internas	Ideias geradas em reuniões entre os empregados e gestores.	<p>“Acho que era muito mais em reuniões internas, discutindo, pensando, elaborando.” (F2)</p> <p>“Reuniões, basicamente a gente tinha intenção de aprimorar isso. Era levantado a visão de cada um pra ter ideias, a tua ideia eu olho e já gera uma nova ideia da tua pontuação.” (C1)</p>

Continua...

Continuação

				“Olha eu acredito que nas reuniões, até hoje.” (C5)
		Redes	A interação em rede com outras OTS e instituições de ensino superior auxiliavam na geração de ideias.	“Seminários nas redes, a gente sempre participou de redes de outras organizações que fazem trabalhos parecidos com os nossos, foi aí que a gente cresceu [...] parceria institucional de troca de experiências, a gente foi criando as nossas ideias e adaptando pra nossa realidade.” (C2) “As universidades, isso gerava ideias. Existe até hoje, a gente está bem aberto pro novo o tempo inteiro.” (C4)
		Capacitações internas	Ideias geradas por meio de capacitações promovidas pela equipe de trabalho da OTS.	“As capacitações, sempre existiu isso é uma metodologia, e isso já faz você ter novas ideias.” (F3)

Continua...

Continuação

	COMO É?	Reuniões internas	A geração de ideias se dá em reuniões com os colaboradores da OTS.	<p>“A gente tem um grupo estratégico mais enxuto que planifica e analisa.” (F1)</p> <p>“As reuniões, o planejamento nas reuniões” (C1)</p> <p>“Tudo a gente planeja em reunião, seja com a coordenação, com a equipe toda, nas capacitações, com os estagiários que estão saindo e deixam muitas ideias legais para o próximo ano.” (C5)</p>
		Capacitações internas	Ideias geradas por meio de capacitações ofertadas pela OTS.	<p>“Nós damos três capacitações por ano pro nosso pessoal de campo.” (F3)</p> <p>“Nas capacitações.” (C5)</p>

Continua...

Continuação

		Redes	A geração de ideias ocorre quando os trabalhadores participam de redes com outras OTS e atuação junto à comunidade.	<p>“Visitas a outras organizações, a busca de ideias novas faz a gente planejar.” (C1)</p> <p>“A gente continua trabalhando em rede, a X sempre teve esse espírito dela, de assistente social [...]o trabalho dentro da tua comunidade.” (C2)</p>
	COMO SERÁ?	Pesquisas	Geração de ideias ocorrerá a partir de coleta de dados dos mais diversos públicos.	<p>“O processo foi melhorado, talvez a gente tenha mais a visão de fora, mas ainda não temos essa pesquisa, essa realmente pontual, de acompanhamento” (F2)</p> <p>“Muita leitura, muita pesquis. Ontem eu mandei a equipe inteira ir até Criciúma [...] às vezes vem ideia de lá e tu já vê o quanto tu pode fazer nas tuas aqui. Eu sempre gostei de fazer isso.” (F3)</p>

Continua...

Continuação

		Redes	Geração de ideias ocorrerá por meio da inserção em redes com outras organizações.	“Cada vez crescendo mais, cada vez se envolvendo em mais redes que tenham a ver com o nosso trabalho.” (C2)
SUB-CATEGORIA	CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA	COMPONENTES	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
AVALIAÇÃO DE SUCESSO DE IDEIAS	COMO ERA?	Instrumentos de avaliação	Sucesso de ações geradoras de ideias por meio de <i>feedbacks</i> a partir de instrumentos de avaliação aplicados a pessoas envolvidas com a OTS.	“Sempre com instrumentos de avaliações, com as organizações que participavam desse processo, com as crianças, famílias, educadores, escolas participantes.” (C2)

Continua...

Continuação

		Informações de colaboradores	Sucesso de ações geradoras de ideias a partir dos relatos de colaboradores da OTS.	“Era muito mais por reuniões, conversas internas, trazendo os dados e a gente decidindo.” (F2)
		Relatórios	Avaliação de sucesso de ações geradoras de ideias por meio de relatório interno.	“O próprio resultado, o relatório do FAPS que a X faz dá pra ver os resultados. Através das atas de reuniões.” (C1)
	COMO É?	Instrumentos de avaliação	Sucesso de ações geradoras de ideias por meio de <i>feedbacks</i> a partir de instrumentos de avaliação aplicados a pessoas envolvidas com a OTS.	“A gente faz no final do ano avaliação com as escolas, pais, crianças. Então desde o início esses instrumentos sempre foram melhorando.” (C2)

Continua...

Continuação

		Supervisão	Acompanhamento de efetividade de ações por meio de supervisão de educadores.	“No processo de supervisão.” (C5)
		Resultados do trabalho	Sucesso de ações é percebido no resultado do próprio trabalho.	“O sucesso é nos planejamentos e resultados, tu vê a gente faz uma capacitação em março, uma em julho e uma no final e a gente vai avaliando constantemente.” (F3)
		Reuniões internas	Efetividade das ações por meio de registros de reuniões realizadas entre equipe de trabalho.	“A gente avalia através das atas de reuniões que são levantados pontos a melhorar, o que tá a melhorar são realizados e no seguinte a gente vê se deu resultado.” (C1)
	COMO SERÁ?	Pesquisas	Avaliação de sucesso de ações geradoras de ideias por meio de processos de	“Eu acho que a pesquisa pode vir no futuro a contribuir. A mãe sempre brinca que ela gosta muito de pesquisa. Isso a gente tem ainda uma dificuldade, fazer pesquisa

Continua...

Continuação

			coleta e análise de informações.	para uma ONG tem que ser com universidade, é caro pesquisas profissionais.” (F2) “Não tem isso registrado, então desde a avaliação dos educandos até a avaliação dos profissionais a gente não tem instrumento e em 5 anos a gente vai ter e talvez até um instrumento virtual.” (C5)
--	--	--	----------------------------------	--

Fonte: Dados primários (2012).

As pessoas no IGK desenvolvem novas ideias aos projetos que atuam nas capacitações e reuniões internas, além de cursos e atuação em redes. Assim como constatado no quadro 14, há a busca de novos conhecimentos por meio de inserção nos mais diversos ambientes de aprendizagem. A atuação em redes, realizada pelos participantes desde a fundação do IGK pode ser importante como uma estratégia de conversão do conhecimento tácito em explícito além do compartilhamento de práticas de gestão. Tal característica pode ser encontrada em OTS que têm se articulado na forma de redes para explicar demandas específicas (HECKERT, 2008). Em estudo realizado pelo autor em organizações do terceiro setor, identificou-se que as redes se mantêm ativas quando as pessoas percebem que sua participação gera resultados e contribui no alcance da missão organizacional. Entretanto, pelo fato de as OTS possuírem baixo número de pessoas na equipe funcional, estas só participam quando incitadas. No IGK há uma participação ativa nos mais diversos eventos e, conforme descrito, alguns sujeitos de pesquisa verificam que esta participação pode fornecer ideias que contribuam aos projetos da organização e a fundadora é percebida como aquela que estimula as pessoas para aprender.

As ações para gerar ideias no IGK são mantidas desde a sua fundação, mas alguns pesquisados acreditam que em cinco anos pesquisas serão necessárias para acompanhar a repercussão dos projetos por eles desenvolvidos no público atendido. Assim novas ideias poderão ser concebidas. O próprio relato dos participantes no exposto no quadro 15, de que conhecimentos são buscados em parcerias com instituições de ensino superior, mostra que o IGK não deseja pautar as suas ações com base no senso comum somente, mas também em princípios científicos. Estes relatos remetem à categoria resolução sistemática de problemas, e Garvin (1993) entende que os gestores devem adotar métodos científicos em vez de suposições para o processo decisório. No IGK os participantes almejam que a pesquisa e as instituições de ensino superior possam contribuir para a profissionalização de suas práticas, desde a resolução de problemas à geração de novas ideias em cinco anos.

A última pergunta²⁷ realizada aos participantes na categoria experimentação objetivou entender duas subcategorias, as características de atuação de equipes para analisar projetos e novas ações do IGK e os critérios para a sua composição. São apresentadas no quadro 16 as subcategorias e a decomposição subsequente.

Em relação às características das equipes no período de fundação do IGK, os participantes trouxeram dois componentes, a fundadora e uma empregada e somente a fundadora. Cinco sujeitos de pesquisa, sendo um fundador e quatro coordenadores acreditam que a fundadora e uma coordenadora analisavam os projetos e novas ações em reuniões internas. Para C1 esta colaboradora foi escolhida por ter conhecimentos na área de projeto social. Já C3 diz que a análise de projetos e novas ações era realizada pela fundadora, que avaliava as propostas oriundas dos mais diversos colaboradores e decidia a partir daí sobre a execução da ação.

Atualmente as equipes que analisam novos projetos e ações a partir das percepções dos sujeitos de pesquisa são coordenadores, coordenadores e grupo fundador e diretores. Os coordenadores são citados por F1, F2, C1, C2, C4 e C5. São percebidos por F1 como o grupo estratégico da organização e multidisciplinar. Para C2 o grupo de coordenadores se reúne continuamente para pensar nas ações realizadas. Dos sujeitos, F1, C2 e E5 comentam que a equipe é composta por coordenadores e grupo fundador e que se reúnem para a discussão de ações. Para F1 o papel dos fundadores é o de lançar críticas nas reuniões para que o IGK cresça e seus sonhos sejam realizados. Os diretores da OTS são mencionados por dois fundadores, e para F2 o conselho consultivo auxilia na tomada de decisões.

Em cinco anos, dois fundadores e quatro coordenadores acreditam que as equipes terão a mesma composição atual. Um dos fundadores considera suficiente o formato das equipes em termos de quantidade e qualidade dos membros e os coordenadores também acreditam que será a mesma equipe. Para C3 há 10 anos estão atuando nas mesmas áreas, então não acredita em mudanças. Somente um coordenador crê que em cinco anos as equipes terão interações virtuais e

²⁷ Pergunta 2c do Apêndice D.

E5 afirma que os coordenadores já têm pensado nisto, em especial se novos núcleos de atendimento forem inaugurados.

Quanto à subcategoria critério de composição das equipes, existem dois componentes que continuam os mesmos desde a fundação do IGK até a prospecção de cinco anos, são eles a coordenação e multidisciplinaridade. Dos sujeitos, quatro coordenadores relatam que estar na coordenação é o critério para participar de equipes de análise de projetos e ações. Já F3 entende que não existe critério, mas a multidisciplinaridade é importante e costuma chamar pessoas de diferentes áreas para atuação na OTS.

Quadro 16 – Experimentação: equipes de análise de projetos e composição

CATEGORIA: EXPERIMENTAÇÃO				
SUB-CATEGORIA	CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA	COMPONENTES	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
EQUIPES DE ANÁLISE DE PROJETOS E AÇÕES	COMO ERA?	Fundador e empregada	Novos projetos e ações eram analisados por meio de reuniões entre fundadora e uma colaboradora da OTS.	<p>“Continua sendo nós duas e a gente envolvia as pessoas.” (F3)</p> <p>“A Dona X selecionou, ela foi a escolhida pelo perfil dela, a X tem toda uma bagagem de elaboração de projetos.” (C1)</p> <p>“Era eu e a X só, porque a X é uma presidente atuante, ela sempre trabalhou no IGK.” (C2)</p> <p>“Inicialmente a X e X. Não sei como era, sei que tinha um escritório pequeno que elas faziam a análise de cada projeto que chegava e davam a sequência.” (E4)</p>

Continua...

Continuação

				“Era a X e X em reuniões no dia-a-dia. (C5)
		Fundadora	Análise de projetos e novas ações eram realizadas pela fundadora da OTS.	“Era a Dona X, ela via o que de perfil daquilo que eles tavam vendo se valia ou não e davam um segmento e uma continuidade para isso.” (C3)
	COMO É?	Coordenadores	Novos projetos e ações efetivados por meio de equipe de coordenadores.	<p>“A gente tem um grupo estratégico mais enxuto que planifica e analisa.” (F1)</p> <p>“Temos a equipe do escritório, eles são os que vão dar o seu parecer e a sua visão na sua área. Um tem uma característica diferente do outro e uma das funções deles é essa análise e pensar o tempo todo se estamos no caminho certo ou não.” (F2)</p> <p>“São basicamente sobre a</p>

Continua...

Continuação

			<p>coordenação da Dona X, o X, e X. Eles já estão na coordenação.” (E1)</p> <p>“Eu, ela e a equipe de coordenação que a gente tem. A gente sempre senta os cinco pra pensar no que a gente vai mudar, se as nossas ações vão continuar, e aí a gente faz as reuniões de planejamento sempre no final do ano.” (C2)</p> <p>“Todos os coordenadores.” (C3; C4)</p>
		Coordenadores e grupo fundador	<p>Equipe de análise de projetos e ações composta pelo grupo fundador e coordenadores.</p> <p>“Os coordenadores, eu, a minha mãe e o meu irmão querendo sempre construir críticas para lançar, alguns sonhos.” (F1)</p> <p>“Os coordenadores e pra avaliar o ano aí o X e o X sempre participam, enfim.” (C2)</p>

Continua...

Continuação

				<p>“É a coordenação junto com o grupo gestor e em reuniões.” (C5)</p>
		Diretores	<p>Equipe de análise de ações e projetos constituída por representantes da diretoria da OTS.</p>	<p>“Criamos já desde muito tempo um conselho consultivo, pra ter a opinião de quem está fora. A gente tá muito aberto sempre e acho que isso nos ajuda até hoje bastante, porque você vai escutando para depois tomar um caminho.” (F2)</p> <p>“Por exemplo, eu tenho uma banca de análise de projetos prum projeto nosso que é o FAPS que já é constituída nesse período todo por membros da nossa diretoria.” (F3)</p>
				<p>“O formato sim, porque já é um número quantitativo e qualitativo suficiente, sempre os responsáveis pela parte de cima do guarda-chuva, eu vejo os coordenadores como a parte fundamental.” (F1)</p>

Continua...

Continuação

	COMO SERÁ?	Composição atual	Equipes para analisar projetos e novas ações serão compostas pelos mesmos participantes de hoje.	<p>“Não acredito que terão mudanças de hoje.” (F3)</p> <p>“Acredito que sim, se aprimorando, mas ficar com esse corpo que tem hoje.” (C1)</p> <p>“Eu não vejo o IGK muito diferente em termos de gestão interna daqui a cinco anos.” (C2)</p> <p>“A não ser que tenha mais áreas, mas como tamos há 10 e as áreas são as mesmas, creio que não terá mais não.” (C3)</p> <p>“Acredito que será igual.” (C4)</p>
		Interações virtuais	Novos projetos e ações demandarão interações virtuais.	“Se tivermos novos núcleos de atendimento, algo mais à distância, é algo que a gente já vem pensando.” (C5)

Continua...

Continuação

SUB-CATEGORIA	CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA	COMPONENTES	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
CRITÉRIOS DE COMPOSIÇÃO DE EQUIPES	COMO ERA? COMO É? COMO SERÁ?	Coordenação	O critério para compor equipes para analisar novos projetos e ações continuará sendo o de atuar na coordenação.	“O critério é estar no cargo de coordenação.” (C1, C2, C5) “O critério é estar no escritório, os coordenadores certamente sempre tão dentro de todo o processo de decisão que tá aqui dentro, junto com a presidência.” (C4)
	COMO ERA? COMO É? COMO SERÁ?	Multidisciplinari- dade	A composição de equipes de análise de projetos segue o critério de possuírem diferentes experiências.	“Não tem critério, uma, duas da universidade, vai misturando saberes.” (F3)

Fonte: Dados primários (2012).

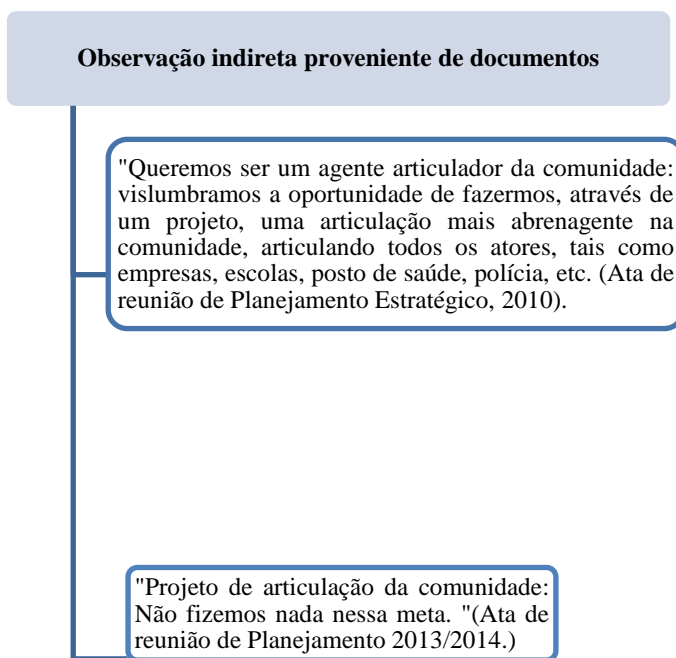
As equipes para analisar projetos e planos específicos na OTS estudada começaram em um primeiro momento a serem compostas pela fundadora e uma única empregada responsável pelos projetos sociais da organização. Com o passar do tempo, outras pessoas passaram a compor esta equipe, dentre elas diretores, demais fundadores e coordenadores. Estes últimos são vistos como o grupo estratégico da OTS, que é multidisciplinar. Dos critérios para compor as equipes estão a coordenação e a multidisciplinaridade. Carvalho e Fadul (2012), quando estudaram quatro OTS de Salvador com o objetivo de analisar os fatores críticos de sucesso impactam no desenvolvimento, na captação de recursos e na relação com fontes financiadoras, descobriram que aquelas que apresentam equipes multidisciplinares e com formação na área conseguem diversificar a sua atuação e alcançar melhores resultados em termos de captação de recursos.

As pessoas do IGK buscam conhecimentos e procuram para gerar ideias atuar em rede, conforme explicitado no quadro 15. Fazem contatos com instituições de ensino superior, comunidade atendida pelos projetos sociais, outras OTS e parceiros. É possível aproximar a categoria experimentação e as características das equipes de análise de projetos e planos estratégicos às comunidades de prática. Para Wenger (1998) as comunidades de prática podem ser conceituadas por grupos de indivíduos que compartilham preocupações, problemas ou interesses em alguma situação. Dependem do conhecimento de cada um para interagir a partir de um objetivo em comum. São pessoas que possuem competências complementares e permitem que as organizações tenham um “repositório vivo de conhecimentos” a partir do momento que transformam um conhecimento tácito em explícito (WENGER, McDERMOTT, SNYDER, 2002, p. 9).

Em uma comunidade de prática há aprendizagem situada. Isto porque ocorrem em um determinado contexto, com certo grupo e de modo informal. Este tipo de aprendizagem, para Flach (2010) tem influência de valores e crenças de fundadores, é o que demonstrou no estudo realizado em dez cervejarias. Os fundadores apresentavam crenças favoráveis sobre a natureza humana e desejavam gerar um ambiente produtivo e de aprendizado. No IGK as comunidades de prática são legitimadas e intencionais, ou seja, promovidas pelos próprios fundadores, e auxiliam na resolução de problemas. Assim, são

aprendizagens individuais compartilhadas entre as pessoas para a geração de ideias e implementação de ações. O desejo dos gestores de que as pessoas trabalhem de modo semelhante a uma comunidade de prática pode ser encontrado na ata de reunião do Planejamento Estratégico realizado em 2010. O trecho desta ata está na ilustração 16, que possui a integração de informações provenientes de observação indireta e apresenta relação com as características das equipes para analisar projetos e planos estratégicos. O grupo fundador e coordenadores explicitaram o desejo de maior articulação com a comunidade talvez por meio da criação de um projeto específico. Entretanto, em reunião para planejamento de ações de 2013/2014, os mesmos participantes comentaram que nada fizeram ainda para alcançar esta intenção.

Ilustração 16 – Experimentação: equipes para analisar projetos



Fonte: A autora (2013).

4.3.3 Aprendizagem com experiências passadas

A terceira categoria estudada foi a aprendizagem com experiências passadas²⁸. Para Garvin (1993) implica a revisão de ações que tiveram sucesso ou falharam na organização para que todos tenham acesso a estes processos. Duas subcategorias são explicadas no quadro 17, os fracassos vivenciados e as aprendizagens decorrentes dos fracassos.

Em relação aos fracassos vivenciados quando o IGK foi fundado, pode-se encontrar dois componentes. O primeiro são as ações equivocadas, ou seja, ações desenvolvidas pela equipe de trabalho que não tiveram resultados esperados. Todos os três fundadores dizem que ocorreram fracassos na implementação de alguns projetos e mencionam um específico no bairro Lagoa da Conceição. Porém, não visualizam este fator como um fracasso. Para F1 as consequências sempre foram boas destas tentativas e F2 diz que fracasso é errar e desistir. Tanto para F2 quanto para F3 sempre houve a observação de falhas nas ações para busca da melhoria. Dos coordenadores, três mencionam o mesmo projeto relatado pelos fundadores e C2 diz que no início era fácil captar recursos para a OTS, pois um fundador, na época atleta, estava no auge da carreira e com o passar do tempo perceberam que deveriam rever estes aspectos, pois com a aposentadoria dele muitos patrocínios deixaram de existir.

Outro componente em relação aos fracassos experienciados na fundação da OTS foi a inexistência, que significa o não entendimento de ocorrência de uma ação de fracasso no IGK. Um fundador diz que o fracasso não serve para nada e não traz nenhum valor agregado. Já C4 comenta que não percebe fracassos mas, sob o ponto de vista da fundadora, talvez ela perceba fracassos por buscar a perfeição e o auxílio aos outros incessantemente.

Atualmente, os fracassos já experimentados são compartilhados no diálogo, é o que comentam F3, C1 e C2. Estes diálogos ocorrem no contexto de trabalho de modo informal ou em reuniões. Para F3 e C2 não existem estas experiências escritas para acesso dos trabalhadores. Outro componente é o acesso limitado, ou seja, os fracassos são

²⁸ Perguntas 3a e 3b do Apêndice D.

compartilhados com algumas pessoas específicas. É o que F1 menciona, ao dizer que as pessoas estratégicas sabem dos fracassos e C4 diz que nem todos têm acesso. Além destes componentes, os fracassos já vividos são compartilhados em relatórios, em que constam registros descritivos das ações da equipe. Um coordenador diz que costumam registrar todos os processos de trabalho e entende que um novo colaborador pode entender o que outros já passaram. Por fim, C5 evidencia o componente do inacesso, ou seja, ninguém possui acesso aos fracassos e diz que o passado fica para quem vivenciou.

Quando indagados sobre a forma que acreditam que as pessoas terão acesso aos fracassos já existentes na OTS em cinco anos, dois fundadores e um coordenador julgam que será por meio do diálogo, ou seja, conversas entre as pessoas. Para manter a célula do IGK viva, F1 entende que é preciso que exista abertura com todas as pessoas envolvidas com a causa. O fundador faz a analogia do IGK a um corpo e as pessoas como a corrente sanguínea que circula por todas as partes e traz todos para a ação. Para F2 é moderna uma estrutura hierárquica em que todos tenham acesso a toda a organização e C1 diz que quando a pessoa não tem acesso aos sucessos e fracassos a melhoria não ocorre.

Ainda em cinco anos acreditam que as ações serão registradas para posterior compartilhamento, é o que dizem F3 e C2. Há um resgate de aspectos registrados dos projetos da OTS, segundo F3, mas não da história de crescimento do IGK. Um coordenador diz que continuarão registrando o mesmo que atualmente. Outro acredita que não existirão ações para compartilhar fracassos, pois geralmente querem mostrar somente o que deu certo, e assim tem-se o último componente da inexistência.

Da categoria das aprendizagens com experiências passadas²⁹ tem-se a subcategoria aprendizagens decorrentes dos fracassos experienciados. Três componentes são elucidados, fazer diferente, criteriosidade e processo contínuo. O fazer diferente significa que as pessoas aprenderam a fazer algo de modo distinto do anterior, é o que afirmam um fundador e dois coordenadores. F2 diz que aprenderam a planejar e que tinham muito medo de enviar projetos para o âmbito federal e o fundador ex-atleta comentou que, se não fizessem isto, o

²⁹ Pergunta 3b do Apêndice D.

dinheiro ficaria à mercê de pessoas oportunistas. Relata que foram momentos que bateram na trave e aprenderam outro modo de fazer as coisas, como também explicita C2. Para o coordenador, tiveram que profissionalizar e este processo ocorreu em trocas de conhecimentos feitas com outras OTS.

Dois coordenadores admitem que aprenderam a ser mais criteriosos em relação ao trabalho desenvolvido. Isto porque entenderam o cuidado que devem ter ao selecionar determinada comunidade, no sentido de verificar se esta necessita de fato de uma intervenção. Por fim, depreendem que é um processo contínuo e que não existem aprendizagens específicas a serem elencadas, para F3 e C2. Um fundador explica que o aprendizado é diário e C2 diz que aprendem, já que uma organização é um sistema aberto e sofre influências da economia.

Quadro 17 – Aprendizagem com experiências passadas: fracassos vivenciados e aprendizagens decorrentes dos fracassos

CATEGORIA: APRENDIZAGEM COM EXPERIÊNCIAS PASSADAS				
SUB-CATEGORIA	CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA	COMPONENTES	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
FRACASSOS VIVENCIADOS	COMO ERA?	Ações equivocadas	Ações desenvolvidas pela equipe de trabalho não tiveram o resultado almejado.	<p>“Tentativas e projetos que o início era que se transformasse em algo maior e não deu certo, mas a maioria deles foi com uma consequência boa, não consigo lembrar de algo que traga arrependimento.” (F1)</p> <p>“O fracasso é uma palavra muito forte, mas os erros, o falhar e arrumar. O fracasso é errar e desistir e não conseguir se reerguer de novo para frente, mas o errar faz parte [...] ter iniciado um grupo na Lagoa e depois ter saído por uma questão financeira.” (F2)</p>

Continua...

Continuação

				<p>“Fracasso não, a gente teve que mudar, alterar algumas coisas, mas para avaliar.” (F3)</p> <p>“Nós tivemos um núcleo esportivo que era desenvolvido na Lagoa e depois a gente viu que não era o público, tem comunidade que precisava mais e encerramos e o núcleo foi o Itacorubi.” (C1)</p> <p>“Quando o IGK foi montado o X tava no auge, então a gente estalava o dedo e surgiam empresas que tinham interesse em investir. Começava pelos próprios patrocinadores do X que se tornaram patrocinadores do IGK. Não vejo com um fracasso, mas um marco, um estaque que a gente teve que rever aquele processo e que tem a ver com a</p>
--	--	--	--	---

Continua...

Continuação

			<p>carreira do X.” (C2)</p> <p>“Deixamos de dar continuidade num projeto da Lagoa porque vimos que aquele público não tinha muito perfil pro projeto.” (C3)</p> <p>“A gente já teve núcleos que acabou fechando por conta do público alvo, por falha, porque quando vai lançar um projeto social numa comunidade no mínimo a gente tem que fazer um estudo dela.” (C5)</p>
		Inexistência	<p>Não existem ações de fracasso vivenciadas pela OTS.</p> <p>“Acho que não, o fracasso me soa como que não serve para nada. Todos os deslizes que nós tivemos e as ações que a expectativa foi maior que a resposta, é um processo de aprendizado. Até mesmo no quesito vitória ou derrota que é difícil de cogitar na</p>

Continua...

Continuação

				<p>área social, a derrota traz algum valor agregado.” (F1)</p> <p>“Acho que não. Tenho certeza que do ponto de vista da X sim, porque conhecendo ela do jeito que eu conheço ela se frustra de não fazer o bem o tempo inteiro.” (C4)</p>
	COMO É?	Diálogo	<p>Fracassos compartilhados por meio do diálogo.</p>	<p>“A gente vai contando e vai passando, não tem nada escrito.” (F3)</p> <p>“Tá sempre presente e as pessoas sabem, por conversas, reuniões.” (C1)</p>
		Acesso limitado	<p>Fracassos compartilhados com algumas pessoas específicas.</p>	<p>“Tem e principalmente as que correspondem.” (F1)</p> <p>“Não nem todos tem acesso.” (C4)</p>

Continua...

Continuação

		Relatórios	Fracassos registrados em relatórios descritivos de ações.	“A gente costuma registrar todos os nossos processos, todo ano a gente faz um relatório descritivo das nossas ações, quem entra hoje no IGK e pegar todos os relatórios vai ter uma noção desse processo [...] tá muito no dia a dia que a gente troca com as pessoas.” (C2)
		Inacesso	Pessoas não possuem acesso a fracassos vivenciados.	“Não é passado e ficou para quem vivenciou.” (C5)
	COMO SERÁ?	Diálogo	Fracassos serão compartilhados por meio da conversa entre as pessoas do IGK.	“Os responsáveis para manter a célula do instituto viva, todos devem estar cientes da realidade [...] existe constante crítica e uma total abertura de informações para todas pessoas que na prática defendem a nossa causa. É tudo muito bem esclarecido e a gente tem até a participação deles em diversas atuações nossas.” (F1)

Continua...

Continuação

				<p>“Hoje a gente passa isso pro dia a dia de todos. Acho que hoje cada vez mais moderna essa estrutura hierárquica que todos têm um acesso muito maior a empresa como um todo.” (F2)</p> <p>“Se a pessoa não tem acesso ao fracasso e coisas que deram errado o aprimoramento e a melhoria não acontece. Vão ter acesso por conversas e própria vivência.” (C1)</p>
		Registro	<p>Ações de fracasso serão registradas para compartilhamento.</p>	<p>“A gente tem um resgate das coisas registradas, mas uma história de crescimento talvez a gente não tenha.” (F3)</p> <p>“Os relatórios, os balanços do IGK tão no site isso vai continuar.” (C2)</p>

Continua...

Continuação

		Inexistência	Não existirão ações para compartilhar fracassos.	“Geralmente a gente só quer mostrar o que dá certo, né?!” (C5)
SUBCATEGORIA	CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA	COMPONENTES	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
APRENDIZAGENS DECORRENTES DE FRACASSOS	COMO ERA? COMO É? COMO SERÁ?	Fazer diferente	Aprender a fazer algo diferente do modo que era.	<p>“Planejar com antecedência, planejar melhor, buscar um grupo maior de parceiros [...] tudo foram aprendizados que a gente teve com momentos que bateu na trave e temos que achar outra maneira e acabamos aprendendo.” (F2)</p> <p>“Uma aprendizagem total que a gente teve que fazer uma coisa nova, captar recursos, então a gente se inseriu nesse mercado, a gente se profissionalizou pra isso, a gente buscou, a gente trocou informações com outros institutos que também faziam isso, esse</p>

Continua...

Continuação

			<p>trabalho de troca pra gente aprender, como fazer, o que fazer.” (C2)</p> <p>“Identificação mais aprimorada do público alvo e comunidade atendida, acho que isso é algo que a gente tem que melhorar.” (C5)</p>
		<p>Critériosidade</p>	<p>Aprender a ser mais criterioso em relação as ações desenvolvidas.</p> <p>“Realmente, ter um pouco mais de cuidado de ver a comunidade que necessita da nossa ação, não que não tínhamos esse cuidado.” (C1)</p> <p>“De aprendizado é saber dizer não para coisas que a gente já sabia que ia ser negativo para a gente.” (C3)</p>
		<p>Processo contínuo</p>	<p>A aprendizagem é vista como um processo ininterrupto.</p> <p>“Eu acho que o aprendizado é diário, é difícil você dizer que não tá aprendendo, a cada dia você avalia uma situação.” (F3)</p>

Continua...

Continuação

				“Eu vejo que a gente aprende todo ano, porque isso é muito mutante nas organizações [...] a captação de recursos no terceiro setor se move muito com aquilo que a economia move, então a gente também fica susceptível a esse processo e vai aprendendo a como lidar com essas situações.” (C2)
--	--	--	--	---

Fonte: Dados primários (2012).

A partir do quadro 17 foi possível entender que não existe a percepção de fracasso na OTS. É o que se mostrou no quadro 9, referente às crenças sobre a natureza humana e a categoria heróis e vilões. Mostrou-se a partir dos dados da pesquisa que fundadores e coordenadores consideram todas as pessoas integrantes do IGK de sucesso e não visualizam vilões, ou seja, pessoas que implementaram ações que fracassaram, já que valorizam o trabalho em equipe. Os únicos insucessos experienciados, foram associados à construção de um núcleo de atendimento em uma comunidade que não deu certo, pois não era o público-alvo esperado pela OTS, e o desafio de captar recursos após a aposentadoria do fundador ex-atleta. Existiram tentativas, erros e mudanças em relação às ações desenvolvidas quando a OTS foi fundada. O mesmo ocorrera com a *Johnson & Johnson* quando lançou o talco, um de seus produtos. Os gestores da organização sempre investiram no processo de ramificação e poda, ou seja, fazem tentativas sucessivas, “mantém o que dá certo e rapidamente descarta o que não dá certo” (COLLINS, PORRAS, 2000, p. 215). A declaração do fundador era de que o fracasso é seu produto mais importante. Discurso semelhante foi verificado por parte dos fundadores do IGK, que dizem que errar faz parte do processo e tiveram consequências boas decorrentes dos erros cometidos. Até porque um dos fundadores era atleta e comenta que os termos fracasso e derrota não servem para nada, mas o que foi vivenciado traz aprendizados.

Quanto à captação de recursos, comentada por um fundador e um coordenador, é um dos desafios encontrados em algumas OTS. Soares e Melo (2009) entrevistaram vinte gestores de OTS para identificar e analisar os desafios gerenciais. Um dos desafios mais frequentes mencionados foi a necessidade de melhorar a captação de recursos para garantir a sustentabilidade organizacional. A preocupação com a captação de recursos está registrada na ata do Planejamento Estratégico do IGK de 2010, conforme apresentado na ilustração 17, que contém aspectos provenientes de observações de documentos que possuem relação direta com a categoria aprendizagem com experiências passadas. Não foi possível observar diretamente aspectos desta categoria, já que durante o tempo de realização do estudo, nada foi registrado neste sentido. Na referida ata explicita-se que querem amadurecer um plano de captação de recursos para garantir a sustentação financeira da OTS.

Silva (2013), ao caracterizar as relações entre processos de aprendizagem e construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho, concluiu que aprender com experiências passadas atende a dois critérios de construção de equipes de alto desempenho, cooperação e mudanças táticas. No IGK não há a visão de fracasso individual por parte dos entrevistados, mas sim de um desempenho coletivo e então ocorreram mudanças táticas, ou seja, na forma de estruturar as ações da OTS para se adequar às mudanças ambientais.

Ilustração 17 – Aprendizagem com experiências passadas

Observação indireta proveniente de documentos

"Podemos ser articuladores, apoiando empresas e pessoas que queiram apoiar (financiar) bons projetos.

Queremos amadurecer um plano de captação de recursos que garanta a sustentação financeira do IGK" (Ata do Planejamento Estratégico IGK, 2010).

Fonte: A autora (2013).

Quando existe a aprendizagem no âmbito organizacional, as pessoas na organização tendem a aumentar a capacidade de alcançar ações que sejam efetivas. É importante que a memória organizacional contenha os modelos mentais das pessoas, tornando-os explícitos e compartilhados. É este processo que fará com que a aprendizagem organizacional seja independente da individual (KIM, 1998). Verifica-se no IGK que não há um registro de ações delimitado e claro das atividades que resultaram em fracasso. Os sujeitos de pesquisa citam que o compartilhamento destas atividades ocorre pelo diálogo com algumas pessoas. Há alguns relatórios, mas somente a equipe que fica no escritório da OTS tem acesso ou então um coordenador julga que não ocorre este compartilhamento. Isto mostra que não há um alinhamento de percepções em relação ao acesso de fracassos experienciados, o que

pode repercutir na memória organizacional. Talvez a percepção de um sujeito de pesquisa de não haver compartilhamento de insucessos se dê porque ele está há menos tempo na OTS que os demais e não presenciou os momentos iniciais de implementação de ações no IGK. Para Kolb (1984) é por meio da experiência direta que as pessoas têm com as mais diversas situações que é deflagrado um processo de aprendizagem, que demanda reflexão e teste a fim de verificar se as aprendizagens obtidas pela experiência são de fato significativas.

A aprendizagem é essencial para a sobrevivência das organizações e uma organização que amplia a capacidade de as pessoas aprenderem é aquela que consegue de forma hábil criar, adquirir, interpretar, transferir e reter conhecimentos. Estes devem ser compartilhados de pessoa a pessoa e formar uma memória organizacional, “aparecendo como políticas, procedimentos e normas para assegurar a sua retenção ao longo do tempo” (GARVIN, 2002, p. 12). O fato de os sujeitos de pesquisa dialogarem e nos mais diversos meios compartilharem com as demais pessoas que compõem a OTS o que já ocorreu na história do IGK é relevante para fomentar a aprendizagem. É o que dissertam Vidal e Branco (2004) em estudo sobre a gestão deste tipo de organização. Evidenciaram que a organização possuía reuniões, diálogos e compartilhamento de ideias entre as pessoas. Comentam que as OTS são organizações de aprendizagem, entretanto sem sustentação teórica e empírica suficiente. Dissertam que são organizações que aprendem, pois sua gestão preconiza a transferência do conhecimento tácito em explícito, uma vez que buscam transformar o conhecimento individual em recursos disponíveis de forma coletiva às outras pessoas e à comunidade, por meio da conversão do conhecimento tácito em palavras ou números passíveis de compreensão. No IGK vem dos próprios fundadores a iniciativa de compartilhamento de experiências passadas por meio do diálogo, mas não fica evidente a busca de transformação deste conhecimento do nível do indivíduo para todas as pessoas da OTS e comunidade em palavras ou números. O que existe é a divulgação de balanços patrimoniais no *website* do IGK.

Ainda em relação ao diálogo, os pesquisados acreditam que em cinco anos esta continuará sendo a forma de compartilhamento de ações de fracasso. Compartilhar aprendizagens por meio da interação e diálogo

faz parte do processo de aprendizagem em grupo (SENGE, 1997; ZANELLI, SILVA, 2008). “O diálogo estimula as pessoas a suspenderem seus pressupostos – para abster-se de impor pontos de vista sobre os outros e evitar reprimir ou ocultar o que pensam” (SENGE, 1997, p. 354.). Takahashi (2007), ao pesquisar os fatores envolvidos no processo de aprendizagem grupal com onze participantes de um curso do SENAC da região de São Paulo, depreendeu que a prática do diálogo era frequente no grupo e permitia o compartilhamento de modelos mentais.

Um coordenador julga que não existirá o compartilhamento de aprendizagens provenientes de fracasso em cinco anos, pois em geral as pessoas querem transmitir aquilo que deu certo e acabam não transmitindo muitas vezes o que já deu errado. Antonello e Godoy (2009) concluem que a aprendizagem é construída socialmente, pelas experiências e interações sociais das pessoas criando um sistema de compartilhamento. É relevante que os gestores continuem incentivando o compartilhamento de aprendizagens entre as pessoas, sobretudo das ações que fracassaram, para a conversão do conhecimento tácito em explícito no nível do grupo. O conhecimento tácito, para Nonaka e Takeuchi (1997, p.7) “está enraizado nas ações e experiências do indivíduo, bem como suas emoções, valores e ideais”. Já o explícito é aquele que as pessoas facilmente compartilham e comunicam aos demais. Para isto, deve ocorrer a externalização destas aprendizagens que ocorre no diálogo e debate entre as pessoas e faz com que questionem suas premissas e transformem seu conhecimento pessoal em organizacional. Assim, “o conhecimento pode ser amplificado ou cristalizado em nível de grupo, através de discussões, compartilhamento de experiências e observação” (NONAKA; TAKEUCHY, 1997, p. 14).

No IGK, em relação às aprendizagens provenientes de fracassos passados, alguns sujeitos disseram que aprenderam a fazer diferente, de modo distinto do anterior e tiveram que profissionalizar seus processos, dentre eles o de captação de recursos. Garvin, Edmonson e Gino (2008) concluem que a experiência passada é a catalisadora da adoção de novos métodos e práticas nas organizações. São os processos de reflexão e avaliação que fazem com que as pessoas descubram ou solucionem possíveis erros. É possível inferir que no IGK as pessoas vivenciaram uma aprendizagem de laço duplo, conceito descrito por Argyris (1995).

Este tipo de aprendizado gera reflexão e correção de possíveis erros nas ações das pessoas para que ocorra uma nova aprendizagem. Quando a pessoa se torna defensiva no sentido de não acreditar ser necessário repensar suas ações e adquirir novas habilidades para a solução de problemas, criam-se rotinas defensivas, que a inibem de vivenciar situações vistas como desfavoráveis e a impedem de descobrir as causas de tais situações. Para Senge (1997) uma equipe que aprende é aquela que procura solucionar problemas e criar algo novo. Quanto a isso, foi possível identificar a partir dos relatos dos sujeitos de pesquisa do IGK que há a busca de solução contínua de problemas e criação de algo novo a partir do que apresentou alguma falha ou dificuldade. Este aspecto fica evidente no relato de F2 ao dizer que foram momentos que bateram na trave que os fizeram aprender outro modo de fazer as coisas.

Outros sujeitos do estudo concluem que a aprendizagem é um processo contínuo e não existem aprendizagens específicas a serem elencadas provenientes de ações que não deram certo. Para Kolb (1984) toda a aprendizagem envolve uma reaprendizagem, pois é um processo contínuo. Isto porque o processo de aprendizagem se refere às mudanças que ocorrem nos sujeitos associadas a experiências que vivenciaram, e ocorrem durante toda a vida dos indivíduos (PANTOJA, BORGES-ANDRADE, 2004; ABBAD, BORGES-ANDRADE, 2004).

4.3.4 Aprendizagem com outros

A aprendizagem com outros³⁰, mostrada no quadro 18, implica a prática de *benchmarking* e foi outra categoria investigada referente à construção de estruturas de ação à aprendizagem. Garvin, Edmonson e Gino (2008) explicitam que é essencial à sobrevivência das organizações a busca de informações do ambiente externo, e uma destas formas é o *benchmarking*. Este tipo de prática pode fazer com que as pessoas estudem casos de organizações que tiveram sucesso, analisem-nas e planejem assim as intervenções.

Quando a organização foi fundada, houve aprendizagens com outras OTS, é o que afirmam todos os fundadores e quatro coordenadores. Dois fundadores e três coordenadores mencionam o

³⁰ Pergunta 4a do Apêndice D.

Instituto Ayrton Senna e para F3 na região da Grande Florianópolis não existe hoje outro parâmetro de comparação para o IGK, já que inexistem outra instituição fundada por um atleta. Um fundador diz que aprenderam a criar um fundo financeiro com outro instituto e C2 comenta a atuação em redes e a troca de experiências, registrando em relatórios as informações coletadas. Já C5 desconhece alguma prática de *benchmarking* na fundação da OTS, por estar há menos tempo trabalhando nela.

Atualmente, as aprendizagens com outros são obtidas na interação com outras OTS, ou seja, a busca de melhores práticas se dá por meio de interação em rede, é o que menciona um fundador e quatro coordenadores. Um dos coordenadores diz não ser uma busca intencional este tipo de interação com pessoas de outras OTS, mas é um processo natural que ocorre nas reuniões e demais encontros com participantes de organizações do terceiro setor. Outro coordenador diz que para crescer o IGK deve se apoiar em organizações que mostrem bons exemplos e o segredo consiste em verificar, dentre as práticas avaliadas, quais podem ser aplicadas na OTS. Neste sentido, C5 comenta a vinda de um dos fundadores da Cidade de Las Vegas, nos Estados Unidos, com novas ideias de um instituto de outro atleta do tênis. Ainda diz que não existe uma pessoa específica para buscar conhecimentos, mas que faz quando solicitado. Diz não gostar muito da prática, pois comparar informações de diferentes realidades é muitas vezes inviável. Comenta ser informal a prática do *benchmarking* e que só realizam quando sentem necessidade.

Outro componente referente às aprendizagens com outros são os fóruns, ou seja, a busca de melhores práticas ocorre na participação de fóruns de discussão. Dois fundadores comentam que o processo é constante e para F3 não existe nada que alguma pessoa realize no IGK que outra não saiba. Isto porque são pequenos em termos de equipe de trabalho, o que permite frequentes conversas e reuniões.

Em cinco anos, os três fundadores acreditam que a busca de melhores práticas continuará do mesmo modo que hoje. Para F1 não olhar para o lado representaria um desprezo pelo mundo. Já F3 diz que talvez aumente um pouco a prática do *benchmarking*, mas o seu objetivo não consiste na quantidade, e sim na qualidade do trabalho, então não acredita que deva elevar esta busca. Dois coordenadores creem que a

busca de melhores práticas será por meio de participação em eventos futuros, C1 relata que ocorrerão capacitações para as OTS e C3 diz que o evento chamado de Rio 2016 vai abrir espaço para os projetos da área do esporte e, assim, tendem a buscar mais oportunidades ao IGK. Por fim, C2 comenta que o *benchmarking* será facilitado pela tecnologia e poderão fazer encontros virtuais e participar de seminários *on-line*.

Quadro 18 – Aprendizagem com outros: prática de *benchmarking*

CATEGORIA: APRENDIZAGEM COM OUTROS				
SUB-CATEGORIA	CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA	COMPONENTES	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
PRÁTICA DE <i>BENCH-MARKING</i>	COMO ERA?	Organizações do terceiro setor	Busca de melhores práticas ocorria por meio de interação com pessoas de outras OTS.	<p>“Teve um descolamento do Instituto Ayrton Senna e nós encontramos a nossa individualidade bem definida.” (F1)</p> <p>“A gente aprendeu muito com o Instituto Kellogs, uma ideia que era simplesmente financeira, de fazer um fundo que um dia se não tiver mais nós à frente do IGK, como vamos sobreviver?” (F2)</p> <p>“O Instituto Ayrton Senna coincidiu, eles provocaram uma reunião. Aqui a gente não tem parâmetro, a gente não tem outro instituto de atleta.” (F3)</p>

Continua...

Continuação

				<p>“O Instituto Ayrton Senna. Foi a Dona X ou X que entrou em contato com eles, não sei como elas faziam.” (C1)</p> <p>“A gente fazia esse contato a partir das redes que a gente já tinha, então a gente sempre tava em troca ouvindo outras experiências, pra ver daquilo o que a gente podia trazer pra nossa realidade, sempre registrando através de relatórios e conversas.” (C2)</p> <p>“A gente ia num evento nacional do Instituto Ayrton Senna, essa troca era programada anualmente [...] a gente sabia que ia ver coisa nova e eles sabiam que ia ver coisas novas e era uma somatória. Tudo</p>
--	--	--	--	--

Continua...

Continuação

				<p>começou num guardanapo, numa mesa de restaurante que nos íamos jantar.” (C3)</p> <p>“O Instituto Ayrton Senna, a gente sempre teve bastante parcerias.” (C4)</p>
		Desconhecimento	Não há conhecimento sobre práticas de <i>benchmarking</i> .	“Acho que teve, eu não participei. A Dona X é muito de ver e conhecer outras instituições e trazer para a gente conhecer melhor.” (C5)
	COMO É?	Organizações do terceiro setor	A busca de melhores práticas se dá por meio de interação em rede com pessoas de OTS.	<p>“Sempre procura ir muito atrás de informações, é de todos, a gente traz as ideias novas para conversar internamente, a gente acaba fazendo formal ou informal, cada um na sua profissão no dia-a-dia.” (F2)</p> <p>“Sim, sempre trocando informações e práticas. Na verdade não é uma busca, meio</p>

Continua...

Continuação

				<p>que acontece naturalmente. Através de reuniões do terceiro setor. Tudo é registrado em relatório mesmo.” (C1)</p> <p>“A gente participa de uma rede, é a rede de esporte pra mudança social que é uma rede de Institutos do Brasil, tem duas vezes ao ano. A gente sempre tá participando daquilo que a gente tem perna pra conseguir participar. Continuamos registrando e coloca no site.” (C2)</p> <p>“Para crescer a gente busca se apoiar em toda a organização que tenha algum bom exemplo, qualquer uma da maior a menor. [...] o segredo tá aí, a equipe sentar, se reunir e digerir aquela informação e ver qual a</p>
--	--	--	--	--

Continua...

Continuação

			<p>possibilidade de aplicação que tem naquele programa ou não.” (C4)</p> <p>“O próprio X veio de Las Vegas com novas ideias de um jogador, o Agassi. Não tem uma pessoa específica para fazer isso, mas quando é solicitado se faz. Eu particularmente não gosto muito eu acho legal conhecer, mas pegar informações para comparar, são realidades diferentes.” (C5)</p>
		Fóruns	<p>Busca de melhores práticas ocorre na participação de fóruns de discussão.</p> <p>“A gente faz isso constantemente, tem milhares de coisas acontecendo no mundo, constantemente a gente participa dos fóruns das principais organizações que tem pelo Brasil todo [...] esse interesse é de todo mundo porque ninguém é o detentor do saber.” (F1)</p>

Continua...

Continuação

				<p>“A gente participa de fóruns da rede de atletas. A gente faz por ser pequeno, todo dia a gente vai ali, se reúne, conversa. Não tem algo que um faça e outro faça e ninguém fique sabendo.” (F3)</p>
	COMO SERÁ?	Manutenção	<p>Busca de melhores práticas de outras organizações continuará da mesma forma que a atual.</p>	<p>“É necessário, isso é fundamental hoje em dia e acho que toda a empresa faz. Não olhar pro lado seria total desprezo pelo mundo.” (F1)</p> <p>“Acho que não pode parar nunca, por mais que você seja um exemplo no dia a dia, como o próprio IGK que é muito grande, nós para Santa Catarina é grande, você nunca pode parar de buscar essa informação.” (F2)</p> <p>“Deve aumentar um pouco, mas como nosso objetivo não é a quantidade, mas permanecer na</p>

Continua...

Continuação

				qualidade então não sei se vai aumentar muito.” (F3)
		Eventos	Busca de práticas irá ocorrer por meio de participação em futuros eventos.	<p>“Através de encontros e capacitações do terceiro setor.” (C1)</p> <p>“O Rio 2016 vai trazer um momento muito grande de projetos com esportes e nós vamos atrás disso, de coisa nova, a gente não pode estacionar.” (C3)</p>
		Tecnologia	As melhores práticas serão buscadas utilizando a tecnologia.	“Tendem a melhorar porque hoje a gente pode aproveitar mais das mídias sociais, fazer reunião via <i>skype</i> , participando de seminários <i>online</i> .” (C2)

Fonte: Dados primários (2012).

No IGK, constata-se a partir do quadro 18 que os gestores estão abertos desde a sua fundação para outras ideias, independentemente de onde venham. Há a avaliação de melhores práticas de outras organizações e aprendizagens decorrentes de observações realizadas. Isto tanto faz parte da cultura organizacional, que uma coordenadora comenta que não é uma busca de experiências de outros, mas um processo natural. De acordo com informações dispostas no quadro 14, na categoria experimentação e subcategoria busca de conhecimentos, os sujeitos também explicitam que sempre procuraram conhecimentos em interações diversas com pessoas de outras organizações. Somente um coordenador resistiu à prática do *benchmarking*, por afirmar que não gosta de comparar organizações. Já para outro coordenador, o segredo do sucesso de uma organização consiste em selecionar o que pode ou não ser implementado. Para Garvin (1993) é importante que os gestores estejam abertos para aprender com o ambiente e que tenham uma escuta atenta. Percebe-se que no IGK há abertura dos sujeitos de pesquisa para aprender outras formas de realizarem seus trabalhos. Verifica-se também que nem todas as ideias provenientes da prática de *benchmarking* são implementadas, pois passam por um processo de discussão entre a equipe do IGK.

Para que a prática da busca de aprendizado com outros se torne significativa, Garvin (1993) diz que as informações devem ser coletadas de fontes diversas, e os resultados analisados e interpretados a fim de estabelecer estratégias a serem adotadas por todas as pessoas na organização. Esta coleta pode ocorrer por meio de um roteiro delimitando fatores a serem identificados em uma entrevista com um sujeito ou mais pessoas que forneçam tais informações ou pela observação de um determinado contexto. No IGK não há um roteiro estruturado de observação de outras organizações e comentam que é informal a prática. Porém, para um coordenador, as informações posteriores são registradas. Há fontes diversas de coleta, desde institutos que desenvolvem ações similares ao IGK até eventos e fóruns de discussão das OTS.

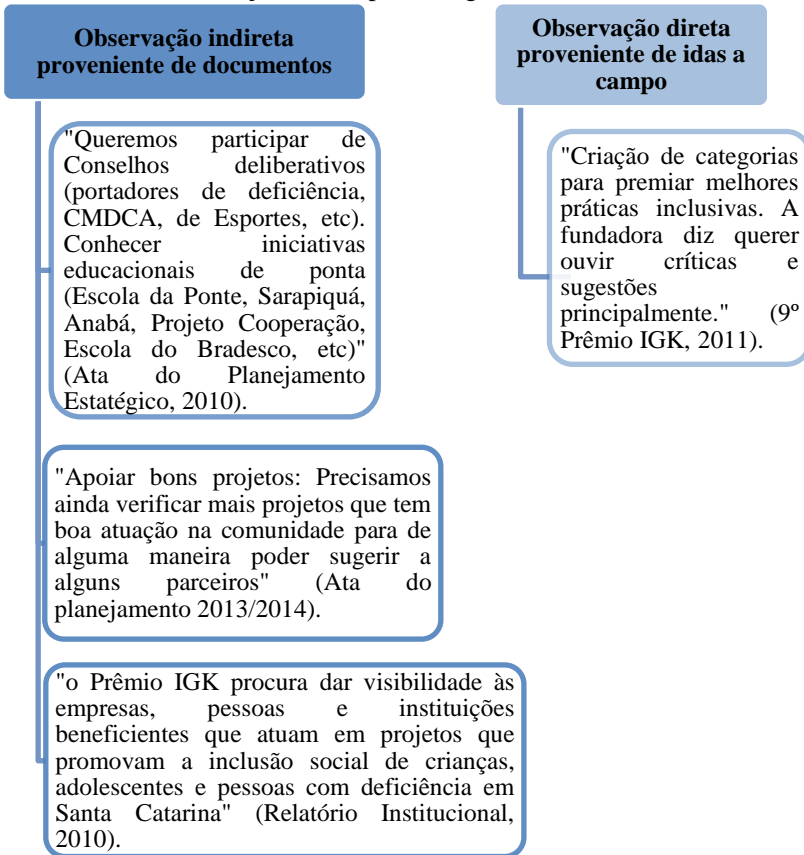
Uma das fontes de coleta de informações no IGK de melhores práticas são os fóruns de discussão. Para Heckert (2008) as OTS têm se articulado por meio de fóruns, redes e outros espaços. Ao pesquisar quais condições favorecem a transferência de conhecimento nas redes

com participação significativa do terceiro setor, o autor identificou que é a articulação que promove o compartilhamento entre as pessoas que compõem o terceiro setor. Tal articulação é uma forma de converter o conhecimento tácito em explícito. Entretanto, todos devem estar abertos para aprender algo diferente do que já é conhecido.

É possível identificar a abertura de praticamente todos os sujeitos do estudo para a aprendizagem com outros. Dodgson (1993b) entende que a aprendizagem com outros deveria ser norteadada pela confiança e respeito nas competências habilidades de organizações parceiras por meio de valores como abertura e honestidade e por meio da crença central de que todos os envolvidos podem ter benefícios. Todos os fundadores são unânimes em afirmar que a busca de conhecimentos deve ser contínua. Ainda percebem esta procura como um processo natural e F1 assevera que não olhar para o lado é desprezar o mundo. Os coordenadores também acreditam que esta abertura continuará e ainda têm uma visão de futuro ao visualizarem eventos que ainda vão ocorrer e também avanços na obtenção de novos conhecimentos com outras organizações oriundas dos avanços tecnológicos.

Esta inclinação para a continuidade de busca de novas práticas está explicitada na ata do Planejamento Estratégico de 2010, disposta na ilustração 18, que mostra os dados provenientes de documentos e observação direta e que possuem relação com a categoria aprendizagem com outros. Consta na referida ata que querem participar de conselhos deliberativos, da deficiência, esporte e outros e ainda conhecer outras organizações da área da educação. Em observação direta durante a 9ª edição do prêmio IGK, foi possível identificar a valorização da prática de outras pessoas ou organizações e a abertura da fundadora para a melhoria dos processos do IGK. Ela comentou que querem ouvir críticas das pessoas, mas sugestões de melhoria principalmente para aprimorarem suas ações.

Ilustração 18 – Aprendizagem com outros



Fonte: A autora (2013).

Uma das evidências obtidas por meio de documentos e observação direta, dispostas na ilustração 18, de que a organização não só busca as melhores práticas de trabalho e ainda as premia, é o Prêmio IGK, um dos projetos de atuação da OTS. Tem-se como objetivo, a partir do referido prêmio, fornecer visibilidade às organizações, parceiros e pessoas que desenvolveram a cada ano ações ou ideias de

inclusão. Na ata de reunião de planejamento 2013/2014 explicitam que querem apoiar bons projetos e verificar aqueles que possuem repercussão positiva na sociedade para sugerir a alguns parceiros a possibilidade de financiamento destes.

4.3.5 Transferência de conhecimentos

A transferência de conhecimentos³¹ foi outra categoria referente às estruturas de ação à aprendizagem estudada e é representada por meio dos quadros 19 a 21. A transferência de conhecimento faz com que este circule de forma ágil e eficiente na organização. Quando as pessoas compartilham o conhecimento em todos os níveis hierárquicos em uma organização, as ideias têm maior repercussão em seus comportamentos, e para Garvin (1993) certos mecanismos sustentam este processo, como relatos escritos, visuais e orais, visitas às instalações da organização e programas de treinamento e padronização.

No quadro 19 são explicitadas as informações escritas e relatos orais existentes; no quadro 20 expõe-se o processo de socialização; e por fim no quadro 21 representam-se as interações formais e informais entre as pessoas. Determinadas subcategorias de análise estão em quadros distintos, para uma melhor análise em profundidade dos aspectos que caracterizam cada uma delas, por apresentarem diversos componentes.

O quadro 19 é a primeira ilustração de análise e exibem-se nele as informações escritas e relatos orais existentes³² desde a fundação do IGK, que representam duas das cinco subcategorias da transferência de conhecimentos. Em relação às informações escritas, na fundação da OTS havia registros de reuniões, ou seja, sempre que existia este tipo de interação, as pessoas anotavam o que havia sido discutido, segundo F2, C2 e C4. Para F2 existiam atas, mas não sabe em que quantidade. Comenta que sempre tiveram necessidade de deixar tudo escrito em papel. Já C2 diz que as atas eram de reuniões entre coordenadores e diretoria e para C4 nas reuniões de avaliação e planejamento com os educadores sempre utilizaram de registros escritos.

³¹ Perguntas 5a, 5b, 5c e 5d do Apêndice D.

³² Pergunta 5a do Apêndice D.

Projetos de intervenção também consistiam em informações escritas para os participantes do estudo. Estes projetos correspondem aos programas desenvolvidos pelo IGK. Dois coordenadores dizem que existiam anotações das ações a serem desenvolvidas em cada projeto. O componente acesso limitado é comentado por C5 ao dizer que teve acesso a algumas informações escritas quando entrou na OTS, mas com maior frequência de relatórios institucionais ou trabalhos de conclusão de curso de graduação. Além disto, teve que ir atrás destes documentos, pois não estavam em algum local específico. Para F3, não existia nenhum registro escrito e diz ter começado sozinho as atividades do IGK com o departamento jurídico. Por fim, F1 diz desconhecer relatos escritos no período de fundação da OTS.

Atualmente, há registro de reuniões para um fundador e três coordenadores. Um fundador diz terem vários registros disponíveis nos computadores para o acesso de todos. Das reuniões quinzenais não existem atas, nem das capacitações e reuniões de pais, e C5 diz que pensam em tantas coisas e às vezes se esquecem de aspectos importantes, por exemplo, estes registros. Também existem arquivados os materiais de divulgação da OTS à sociedade, e F1 e C1 mencionam o Jornal do IGK e o fundador ainda comenta sobre os relatórios entregues a parceiros. Há um livro para disseminar o método de ensino do IGK, segundo F2 e C5, e existe um manual explicativo sobre o IGK e procedimentos administrativos, de acordo com C1 e C5.

Em cinco anos, um fundador e dois coordenadores citam a necessidade de terem mais registros das ações realizadas na OTS. Um fundador diz que é importante aparecer os serviços que prestam e é cada vez mais importante munir o histórico do IGK por meio de relatos escritos. Para C4 a necessidade será de mais manuais e C5 acredita que seria importante o registro de reuniões e capacitações, pois registros da reunião quinzenal entre coordenadores e educadores seriam inviáveis.

Outro componente revelado por dois participantes do estudo é a informatização, ou seja, utilização de computadores para a transferência de informações. Um fundador julga que o computador proporciona velocidade aos registros e C4 entende que o acesso de todos aos arquivos pode ser melhorado, por meio de uma rede de compartilhamento de arquivos. Dois coordenadores acreditam na manutenção dos registros já existentes e para C2 os registros escritos

dependerão da contribuição de novos colaboradores, já que possuem estagiários de jornalismo e biblioteconomia.

Quanto aos relatos orais, na época de fundação da OTS existiam reuniões para disseminar informações, é o que sustentam um fundador e três coordenadores. Também havia conversas informais para transmitir informações, segundo F2 e C3. Hoje, ainda há continuidade de reuniões, para dois coordenadores, conversas para repassar informações, de acordo com C3, e capacitações, ou seja, encontros formais para desenvolver as equipes e compartilhar informações, conforme C1. Em cinco anos, quatro coordenadores acreditam que existirão os mesmos relatos orais e F3 alega desconhecimento, pois nunca parou para pensar sobre isto.

Quadro 19 – Transferência de conhecimentos: informações escritas e relatos orais

CATEGORIA: TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS				
SUB-CATEGORIA	CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA	COMPONENTES	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
INFORMAÇÕES ESCRITAS	COMO ERA?	Registro de reuniões	Informações escritas de reuniões em que participavam membros da equipe do IGK.	<p>“Temos atas, não sei se precisava tanta quantidade, é tanta coisa. A gente sempre teve costume de colocar o máximo possível no papel e deixar a informação por escrito para que aquilo não se perca com o tempo.” (F2)</p> <p>“Quando é da Diretoria ou equipe de coordenação a gente continua fazendo a ata até hoje pra ver o que a gente decidiu.” (C2)</p> <p>“Quinzenalmente tem reunião de avaliação e planejamento, tudo é documentado e aquilo é discutido intensamente e culmina num instrumento redigido.” (C4)</p>

Continua...

Continuação

		Projetos de intervenção	Informações escritas consistiam nos projetos de atuação do IGK.	“A gente que criou e escreveu os projetos que a gente ia desenvolver.” (C2) “Dos projetos fazíamos” (C3)
		Acesso limitado	Houve acesso a algumas informações escritas.	“Quando eu entrei no IGK todas as informações que eu peguei foi de relatório institucional anual e de trabalhos de conclusão de curso. Eu tive que ir atrás disso quando eu entrei.” (C5)
		Nenhum registro	Não existiam informações escritas.	“Nada, projetos começamos tudo do zero, estatuto comecei sozinha com o jurídico e comecei a fazer.” (F3)
		Desconhecimento	Não conhece as informações escritas da época.	“Não tenho ideia.” (F1)
	COMO É?	Registro de reuniões	Informações escritas de reuniões que participam	“Tem muita coisa registrada, nossos relatórios, avaliações, planejamentos. No computador e todo mundo tem acesso.” (F3)

Continua...

Continuação

			<p>membros da equipe do IGK.</p>	<p>“Relatórios e atas das assembleias, relatórios de reunião, nosso relatório de final do ano.” (C1)</p> <p>“Tudo que é feito hoje pro FAPS e Campeões da Vida é tudo registrado, qualquer comentário, qualquer ata de reunião e isso nos dá suporte para alguma cobrança, tem tudo escrito.” (C3)</p> <p>“Nas nossas reuniões quinzenais não tem ata e fico pensando se tivesse, porque é tanto assunto discutido. Da de capacitação não tem. A única ata que a gente registra é da coordenação com os gestores. A gente pensa tanta coisa e acaba esquecendo de coisas importantes.” (C5)</p>
--	--	--	----------------------------------	---

Continua...

Continuação

		Materiais de divulgação	Informações escritas para comunicação com a sociedade.	<p>“Próprio jornal do IGK que naturalmente é bastante informativo, relatório para os parceiros com as nossas atividades e ilustração. Existe uma entrega constante de relatórios para os parceiros.” (F1)</p> <p>“Tem o jornal.” (C1)</p>
		Livro	Material criado para disseminar método de ensino do IGK.	<p>“Hoje nós temos um livro com a nossa metodologia escrito.” (F2)</p> <p>“A gente tem uma cartilha que tá no processo de correção e antes não tinha.” (C5)</p>
		Manuais	Manual explicativo sobre o IGK e procedimentos administrativos.	<p>“Hoje tem manual pro estagiário a pessoa não fica desinformada e não precisa ficar preocupada em buscar porque já tem uma bagagem.” (C1)</p> <p>“Hoje a gente já tem o manual do estagiário e profissional, o manual é entregue pro profissional.” (C5)</p>

Continua...

Continuação

	COMO SERÁ?	Mais registros	<p>Haverá a necessidade de registrar com maior frequência as ações da OTS.</p>	<p>“Hoje o grau de atendimento e responsabilidade do IGK é muito alto, o próprio sistema requer uma demonstração do serviço [...] parece que para a gente é cada vez mais importante estar munindo o histórico do instituto e nesse quesito em 5 anos o acervo informativo vai ser muito maior.” (F1)</p> <p>“Mais manuais, é uma necessidade. Nesse ano a gente passou por uma formulação mais intensa ainda, a gente passou para uma consultora que é uma colega nossa de São Paulo e fez uma leitura de todo o método.” (E4)</p> <p>“Acho que a gente deveria fazer ata das capacitações do ano, das reuniões de país e continuar fazendo dessa da coordenação.</p>
--	------------	----------------	--	--

Continua...

Continuação

				Dessa dos núcleos não tem nem como fazer ata.” (C5)
		Informatização	Utilização de computadores para registro e transferência de informações.	<p>“Acho que muito mais, cada vez mais a parte de computadores, facilita e deixa tudo de mais fácil acesso.” (F2)</p> <p>“Mas o acesso eu acho que pode ser melhorado, sabe criar alguma rede para que todos tenha acesso independente de onde esteja.” (C4)</p>
		Manutenção	Não existirão mais registros que os atuais.	<p>“Acho que pode mudar mais a estrutura do relatório pra conter mais informações, mas basicamente é isso, os relatórios, atas.” (C1)</p> <p>“As mesmas.” (C3)</p>
		Contribuição de novos colaboradores	Registros dependerão de inovações trazidas por	“Vai depender do que vai acontecer nesse período porque a gente tem sempre inovações que acontecem até a forma de fazer o

Continua...

Continuação

			futuros colaboradores.	relatório de final do ano. A gente tem estagiários de jornalismo, de biblioteconomia, vai depender muito de que profissionais vão passar por aqui e trazer inovações.” (C2)
SUB-CATEGORIA	CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA	COMPONENTES	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
RELATOS ORAIS	COMO ERA?	Reuniões	Informações disseminadas por meio de reuniões entre a equipe de trabalho.	<p>“Reuniões.” (F2)</p> <p>“Existia reunião, foi pra estruturar como ia acontecer.” (C1)</p> <p>“Na época todo mundo participava da reunião.” (C2)</p> <p>“Conversado com a equipe no campeonos da vida que tem o maior registro de atividades.” (C4)</p> <p>“Reuniões.” (C5)</p>

Continua...

Continuação

		Conversas informais	Disseminação de informações em conversas no ambiente de trabalho.	<p>“Conversas no dia a dia.” (F2)</p> <p>“Era muito cara a cara.” (C3)</p>
COMO É?		Reuniões	Encontros formais entre a equipe de trabalho para socializar informações.	<p>“Hoje a gente socializa nas reuniões de equipes com educadores e socializa aquilo que ficou decidido nas reuniões de coordenação.” (C1)</p> <p>“Os projetos têm reuniões quinzenais, mas a coordenação tem praticamente reunião o dia todo. É muita demanda, muita coisa, área com área, mas nos reunimos semanalmente.” (C3)</p>
		Conversas informais	Disseminação de informações em conversas no	“Tem a conversa cara a cara, muita. O papel tem muito espaço para escrever, mas o cara a cara é

Continua...

Continuação

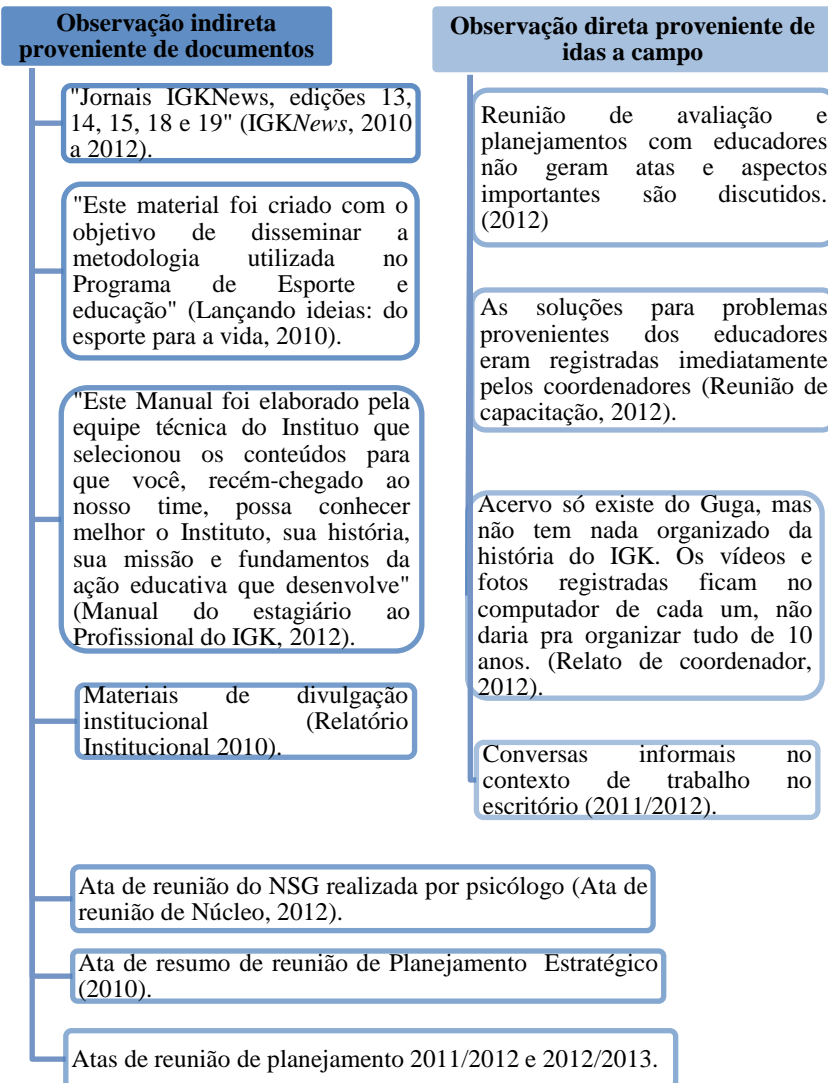
			ambiente de trabalho.	muito bom.” (C3)
		Capacitações	Encontros formais para desenvolver a equipe de trabalho e compartilhar informações.	“Capacitações. Nas capacitações sempre estão todos.” (C1)
	COMO SERÁ?	Manutenção	Não ocorrerão relatos orais distintos dos já existentes.	“As mesmas.” (C1, C2, C3, C4)
		Desconhecimento	Não sabe informar quais relatos orais existirão.	“Não sei, não parei para pensar isso.” (F3)

Fonte: Dados primários (2012).

A partir do quadro 19 foi possível identificar na categoria transferência de conhecimentos quanto às informações escritas e relatos orais a manutenção da maioria das práticas existentes desde o período de fundação da OTS. Neste sentido, há no IGK diversos documentos para demonstrar às pessoas as ações que desenvolvem, como *Jornal IGKNews*, materiais de divulgação institucional, manual de procedimentos, livro de disseminação da metodologia e demais relatórios de demonstração de atividades a parceiros. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 7) esclarecem ser importante a transformação do conhecimento tácito em explícito, que pode ocorrer pela conversão em palavras e números que os outros compreendam, sendo “comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais”. Desta forma, os fundadores da OTS e os coordenadores têm desenvolvido dentre outros documentos um livro com toda a metodologia de ensino e valores da organização. Assim os conhecimentos tácitos do grupo gestor do IGK se tornam explícitos na medida em que procuram documentar valores, formas de ação e desenvolvimento das ações da OTS para serem também de domínio dos demais trabalhadores e pessoas de outras OTS.

Na ilustração 19 mostram-se informações oriundas de observação indireta de documentos e direta de idas a campo em relação à transferência de conhecimentos, das subcategorias informações escritas e relatos orais. Das informações escritas, na ilustração apresentam-se todas aquelas que foram disponibilizadas à pesquisadora. O *Jornal do IGKNews* é trimestral e nele a equipe que o redige relata todas as atividades de destaque desenvolvidas no Programa Campeões da Vida. Além disto, constam entrevistas com os fundadores e outros parceiros, entrevista com educadores e jogos para as crianças e adolescentes. É desenvolvido por educadores e educandos do referido programa e a primeira divulgação foi em 2007.

Ilustração 19 – Transferência de conhecimentos: informações escritas e relatos orais



Fonte: A autora (2013).

Entretanto, embora afirmem existir documentos, há o acesso limitado a informações, por não estarem todas agregadas em um só espaço virtual e/ou físico. Este aspecto é confirmado por alguns dos participantes do estudo como uma necessidade dentro de cinco anos, ou seja, fazer com que a tecnologia auxilie no compartilhamento de informações. Ainda grande parte dos sujeitos julga que haverá necessidade maior de registros. Pode-se ilustrar a necessidade pelo discurso de F1 ao comentar que é cada vez mais importante munir o histórico do IGK por meio de relatos escritos. Observou-se durante participação nas reuniões de avaliação e planejamento em 2012, vide ilustração 19, que vários comentários importantes eram trazidos pelos educadores, mas não geravam atas de reunião, embora a coordenadora registrasse em sua agenda aspectos que mais lhe chamaram atenção. O mesmo também foi identificado em reuniões de capacitação em 2012. Em conversa com coordenador durante uma capacitação, este relatou que não existe um acervo da história do IGK, mas apenas do ex-atleta que é um dos fundadores.

Dos relatos orais, há a manutenção do diálogo informal e reuniões que existem desde a fundação do IGK. Ainda explicitam a capacitação que teve a primeira edição em 2004. Não avaliam evolução dos relatos orais existentes em cinco anos, talvez até por já serem amplos e possuírem tanto interações formais quanto informais. Estas interações podem facilitar o compartilhamento de aprendizagens entre todas as pessoas que compõem a OTS. Vidal e Branco (2004) em um estudo em uma OTS identificaram que a organização possuía interações por meio de reuniões, diálogos e compartilhamento de ideias entre as pessoas, e para os autores isto facilita a aprendizagem no nível da organização. No IGK, o fato de os sujeitos de pesquisa relatarem que há o compartilhamento de aprendizagens individuais por meio do diálogo em reuniões, que envolvem tanto fundadores, quando coordenadores e educadores, pode facilitar que este fenômeno deixe o nível individual para compor também o grupal e organizacional (ZANELLI, SILVA, 2008). É o diálogo e a interação que geram a aprendizagem no nível do grupo e pode-se assim transformar o conhecimento pessoal em organizacional. São as discussões e o compartilhamento de experiências

que geram a conversão do conhecimento tácito em explícito (NONAKA; TAKEUCHY, 1997; SENGE, 1997).

Conforme dados na ilustração 19, foi possível observar durante as idas a campo que existem interações informais entre as pessoas no trabalho além das formais. A aprendizagem é um fenômeno social e é por meio da interação entre as pessoas que conceitos e ideias podem ser revistos e gerar uma aprendizagem mais significativa a elas (WENGER, 1998). No IGK, existem conversas entre os trabalhadores no próprio contexto de trabalho e também fora dele, por exemplo, na cafeteria que se localiza na entrada do prédio da OTS e em eventos realizados pela equipe de trabalho. Há diálogo em todos os níveis, entre trabalhadores da OTS e trabalhadores e fundadores, sem formalidades. O que transparece é a existência de uma amizade entre as pessoas e abertura ao diálogo. Por isso, conforme dados dispostos no quadro 10, que mostra características de pessoas que realizaram ações de sucesso e fracasso, e no quadro 12, com os critérios apreciados de performance, aparenta haver a valorização do profissionalismo no trabalho e a diferenciação de momentos formais dos informais.

No quadro 20, representam-se as informações referentes à transferência de conhecimentos e a subcategoria processo de socialização³³. Sampaio (2010), em um modelo de pesquisa para identificar elementos da cultura do terceiro setor, assevera ser importante compreender dentre outras dimensões de análise existentes o processo de socialização de novos membros, ou seja, o modo de apresentar aspectos da cultura organizacional às pessoas que entram na organização. As pessoas na OTS pesquisada sempre receberam novos trabalhadores da mesma forma desde a fundação, por isso, no referido quadro, os períodos de tempo da construção da estrutura estão em uma mesma coluna. Para um fundador e quatro coordenadores, há a recepção do novo colaborador pela equipe de trabalho do escritório. Isto é feito em um dia, conforme C1 e C2, e é natural, ou seja, não existe uma programação previamente delimitada para este processo. Para C4 o acolhimento é fantástico e o novo colaborador precisa ter alguma dificuldade de relacionamento pessoal para encontrar barreiras no entrosamento com a equipe, que caracteriza como calorosa, verdadeira e

³³ Pergunta 5b do Apêndice D.

intensa. Outro coordenador diz que sempre foi bem acolhido em todos os momentos, desde que era estagiário até o momento em que passou a ser coordenador.

Outro componente do processo de socialização é o acolhimento familiar. Um fundador e um coordenador dizem que a pessoa que entra no IGK é recebida com um espírito familiar. Para C4 isto ocorre pois a família é a fundadora da OTS e ramificou esta instituição para todos os outros colaboradores. Dois coordenadores mencionaram a entrega de um manual ao colaborador para auxiliar na interação aos procedimentos da OTS. Um coordenador explicita que passou por uma situação pessoal que lhe fez entender a importância deste manual e, por isto, ao entrar no IGK lançou esta ideia, que foi concretizada.

Quando o novo colaborador ingressa na OTS, também vai a campo para conhecer todas as pessoas, segundo C5. São dois coordenadores que realizam este processo. Por fim, F1 desconhece a forma de socialização dos novos colaboradores, mas sabe que existe um protocolo de inserção ao trabalho.

Em cinco anos, dois fundadores e três coordenadores acreditam na manutenção das práticas atuais ao receberem uma nova pessoa no trabalho. Um dos fundadores diz que a filosofia é deles e estas características não acabarão. Dos sujeitos do estudo, um coordenador julga que tende a ser mais formalizado o processo se aumentar o número de pessoas ingressantes, mas não sabe dizer de que modo acontecerá.

Quadro 20 – Transferência de conhecimentos: processo de socialização

CATEGORIA: TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS				
SUB-CATEGORIA	CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA	COMPONENTES	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO	COMO ERA? COMO É?	Recepção pela equipe	Novos colaboradores sempre foram apresentados e recebidos por todos os integrantes da equipe de trabalho.	<p>“Vai de um em um até hoje, mas essa parte eu digo eles que contratam.” (F1)</p> <p>“É apresentado pra todo o grupo num dia, a pessoa entra, depende de quem é a área apresenta, meio que acontece naturalmente, a gente não marca.” (C1)</p> <p>“Como é feito até hoje, apresenta pra todo mundo, não existe formalidade, aqui a gente é muito amigo e é uma coisa que flui naturalmente.” (C2)</p> <p>“O acolhimento da equipe é fantástico, a pessoa tem que ter alguma dificuldade de</p>

Continua...

Continuação

			<p>relacionamento pessoal para ter alguma dificuldade de entrosamento com a equipe porque a receptividade é muito calorosa, verdadeira e intensa.” (C4)</p> <p>“Todo o profissional desde que eu estou e inclusive eu desde estagiária, todo mundo é sempre bem acolhido.” (C5)</p>
		Acolhimento familiar	<p>O novo colaborador sempre foi acolhido em um ambiente familiar.</p> <p>“A gente acho que por ser bem familiar, tem uma recepção muito boa, não só de apresentar as suas funções, mas ele é muito bem recebido.” (F2)</p> <p>“A família Kuerten parece que ela ramificou para todos os outros colaboradores o espírito familiar, então aqui é uma família formada.” (C4)</p>
		Entrega de manual	<p>Entrega de manual</p> <p>“Nós temos um manual do profissional, material escrito a nossa</p>

Continua...

Continuação

			explicativo sobre o IGK e procedimentos administrativos.	metodologia, tem a parte teórica e depois vê na prática.” (C3) “A maneira mais formal dela ter esse acolhimento é o manual do estagiário e profissional do IGK. Isso nasceu comigo lá na universidade [...] e quando entrei aqui na organização me ocorreu isso.” (C4)
		Ida a campo	Na integração do colaborador há ida ao local em que ocorrem os projetos de intervenção.	“Leva até o campo para conhecer, apresenta para todo mundo, para as crianças, apresenta aqui no escritório. Eu, ou o X que fazemos, não chega a ser um dia, é um período.” (C5)
		Desconhecimento	Não sabe a forma de socialização de novos colaboradores.	“Ele é estabelecido dentro da própria estrutura numa normativa, eu não sei como funciona, mas existe um protocolo de inserção.” (F1)

Continua...

Continuação

	<p>COMO SERÁ?</p>	<p>Manutenção</p>	<p>Novos colaboradores continuarão sendo socializados do mesmo modo que hoje.</p>	<p>“Em cinco anos, sim. Não se essas características acabarem terminando, porque é muito nossa, mas eu espero que não, tem muito da filosofia do IGK, é a filosofia do X, de realmente receber bem.” (F2)</p> <p>“Depende do tamanho, se continuar esse não precisa.” (F3)</p> <p>“Acredito que vai continuar dessa mesma forma.” (C1)</p> <p>“Continua porque tá funcionando bem.” (C3)</p> <p>“Eu 5 anos vem dando certo esse tempo todo e isso vai perpassando de um estagiário para contratado e depois para os estagiários ele acabada dando a mesma abertura porque dá continuidade a esse acolhimento.” (C5)</p>
--	-------------------	-------------------	---	---

Continua...

Continuação

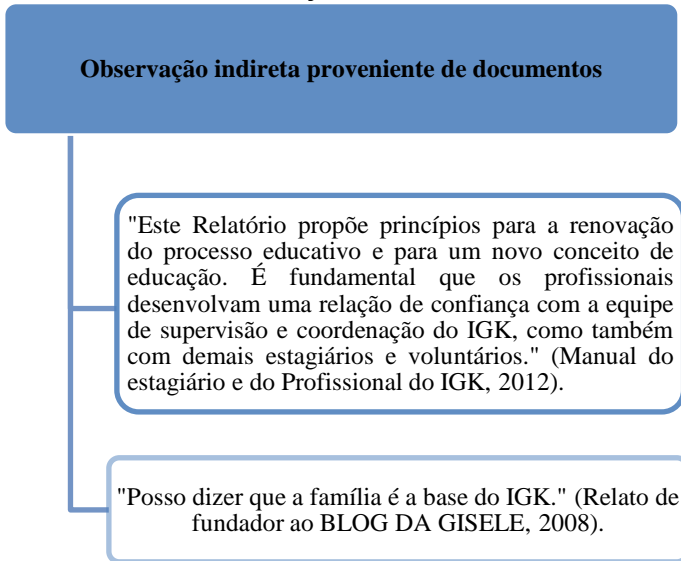
		Formalização	Socialização de novo colaborador demandará ações formais.	“Se a gente crescer mais talvez a gente tenha que fazer mais formal até pelo número de pessoas que a gente vai ter, aí um dia para apresentar a pessoa pra todo mundo, mas não saberia dizer como a gente ia fazer isso.” (C2)
--	--	--------------	---	--

Fonte: Dados primários (2012).

Na OTS estudada, a integração dos novos trabalhadores sempre ocorreu do mesmo modo desde a fundação. A partir do modo informal de socialização, alguns gestores e a fundadora formalizaram as informações repassadas verbalmente pelo diálogo às pessoas e criaram um impresso, o Manual do Estagiário e do Profissional do IGK, existente desde 2010. Silva (2001, p. 437), quando estudou as interfaces entre a cultura e aprendizagem organizacional em uma empresa do ramo cerâmico e analisou dentre outros aspectos as estruturas de ação para a aprendizagem, descobriu que os princípios básicos “das estruturas de ação à aprendizagem foram postos nos primórdios do empreendimento a partir da visão de mundo do fundador”. Na ilustração 20, que possui aspectos de observação indireta relacionados ao processo de socialização na categoria transferência de conhecimentos, clarifica-se um trecho do referido manual. Explicitam que o profissional deve estabelecer uma relação de confiança com todas as pessoas na organização e mostram o quanto o seu método de ensino é inovador. O Manual então mostra o nível dos valores espousados dos fundadores e demais colaboradores que auxiliaram na construção da OTS. Este nível é definido por Schein (2004) e nele estão as explicitações conscientes dos fundadores servindo como uma normativa para guiar as ações das pessoas nas organizações.

Os pressupostos centrais que guiarão uma organização são oriundos de crenças pessoais dos fundadores (SCHEIN, 1998, 2004). No IGK, há as percepções de um acolhimento familiar e não acreditam que mudarão este processo, pois faz parte dos princípios dos fundadores. Em entrevista com dois dos fundadores no Blog da modelo Gisele Bundchen em 2008, conforme exposto na ilustração 20, um fundador diz que a família é a base do IGK. Outra evidência empírica de que as crenças dos fundadores repercutem na cultura organizacional é descrita por Collins e Porras (2000, p. 77) por meio do relato do ex-diretor executivo da *Hewlett-Packard* – HP ao afirmar que seus princípios básicos permaneceram intactos desde o início da organização por parte de seus fundadores. Declaram que “os valores centrais não mudam”.

Ilustração 20 – Transferência de conhecimentos: processo de socialização



Fonte: A autora (2013).

Por possuírem crenças favoráveis quanto à natureza humana, pode-se inferir que os coordenadores acreditam e aplicam as ideias das pessoas que escolhem para trabalhar na OTS. Um dos coordenadores entrevistados gerou a criação do Manual do Estagiário e do Profissional a partir de uma vivência pessoal. Assim, é possível identificar que neste caso a aprendizagem de um funcionário oriunda de uma experiência concreta, que para Kolb (1984) compõe o primeiro nível deste fenômeno, o individual, foi compartilhada e passou a ser do âmbito da organização. Takahashi (2007) afirma que a aprendizagem grupal apresenta relação com os níveis individual e organizacional, assim organizações e indivíduos podem facilitar ou dificultar este processo. Os fundadores procuram facilitar o processo e valorizam o diálogo além de confiarem nas pessoas. Estes aspectos auxiliam no processo de transferência da aprendizagem e é este fator que facilita a aprendizagem organizacional. Para Abbad e Borges-Andrade (2004) o processo de transferência descreve os mecanismos pelos quais as pessoas transmitem

suas aprendizagens para outras pessoas e promove a aprendizagem no âmbito da organização.

Outra ação que facilita a transferência de conhecimentos são visitas de trabalhadores a todas as instalações da organização (GARVIN, 1993). Quando do ingresso das pessoas na OTS, elas conhecem todo o ambiente físico do IGK e as pessoas que trabalham em cada local. Esta socialização é feita de modo informal, ou seja, não é um procedimento previamente estabelecido, mas ocorre naturalmente, segundo as percepções de alguns sujeitos do estudo. Nenhum pesquisado mencionou como parte do processo de socialização a capacitação de educadores que ocorre a cada início, meio e fim de um ano. Esta ação tem o objetivo de integrar a pessoa aos objetivos da organização, conforme será elucidado na categoria de aprendizagem concreta de processos e práticas a partir do quadro 25. Talvez não tenham mencionado a capacitação já que é destinada aos educadores do Programa Campeões da Vida e não a todas as outras pessoas do escritório da OTS.

O último quadro referente à categoria transferência de conhecimentos é o 21, que explica as interações formais e informais que existem no contexto de trabalho³⁴. Das interações formais no período inicial da OTS dois fundadores e dois coordenadores mencionam as capacitações. Para um fundador sempre trabalharam promovendo palestras para trazer conhecimentos. Relata que a pessoa entra no IGK e já aprende uma nova forma de ser. Reuniões entre a equipe de trabalho são apontadas por quatro coordenadores. Dentre elas, têm-se as do Conselho da OTS, de emergência entre gestores, demais necessidades entre gestores e de planejamento e avaliação com toda a equipe de trabalho do IGK. Um coordenador assevera que começaram a realizar as reuniões de planejamento e avaliação de modo esparso e foram testando várias possibilidades até ter o formato atual.

Atualmente, as interações formais entre as pessoas que compõem o IGK se dão em reuniões, para todos os sujeitos de pesquisa, e ainda são realizadas com pessoas distintas conforme a necessidade. Um coordenador diz serem muito abertos à informação e ao diálogo e para C2 todos têm liberdade total para falar. Outro coordenador comenta que

³⁴ Perguntas 5c e 5d do Apêndice D.

há três momentos no ano com todos os educadores do Programa Campeões da Vida, entre coordenadores ocorre quando preciso, é quinzenal com os educadores de cada núcleo e seu respectivo coordenador, e anual entre gestores da OTS e coordenadores para avaliar o desempenho dos profissionais.

Dois fundadores e coordenadores citam a capacitação existente. Além de capacitar os trabalhadores, F2 diz que habilitam pessoas de outras organizações por meio de um dos projetos da OTS, o FAPS. Ensinam sobre a captação de recursos e dão consultoria sobre forma de gerir e trabalhar de determinadas OTS. Das capacitações com os educadores, procuram para C5 realizar atividades dinâmicas e práticas para motivar as pessoas. Depois do evento, há confraternização entre as pessoas. Outra interação formal é o Prêmio IGK, que para F1 envolve todos os colaboradores da OTS.

Em cinco anos, dois fundadores e três coordenadores julgam que não existirão outras interações formais que as já existentes por serem suficientes. Um dos coordenadores diz que atuam doze anos desta forma e continuarão assim. Já um fundador e um coordenador acreditam que terão mais reuniões e mencionam que são necessárias mais interações com o Núcleo Esportivo Campos Novos. Por fim, C3 não sabe e diz que não é possível prever, dependerá dos novos projetos de intervenção.

Quanto às interações informais, sempre existiram as mesmas desde a fundação da OTS, por isto os tempos de construção das estruturas denominados de como era e como é estão em uma mesma coluna e linha no quadro 21. As conversas diárias no trabalho são trazidas por todos os sujeitos de pesquisa. Um fundador diz que sempre ao chegar ao trabalho senta em frente à superintendente, conversam e chama outras pessoas, pois gosta de disseminar tudo. Existem também as confraternizações, ou seja, encontros para integrar a equipe de trabalho. Um fundador e quatro coordenadores percebem este componente. Segundo relato de F3, chamam-se as pessoas para sua casa, C1 relata sobre a hora do café, C2 diz existirem churrascos e C3 e C5 comentam que almoçam com a equipe de educadores. Para C3 o ambiente é bom e familiar e, apesar de puxado em termos de tarefas a serem desenvolvidas, procuram relaxar nos momentos informais.

Laços de amizade são criados entre as pessoas a partir das interações informais, para F2, C2, C3 e C4. Um fundador diz que isto

ocorre porque trazem momentos informais ao trabalho, o que já virou uma rotina. Para C2, os gestores sempre têm bons depoimentos dos que já saíram sobre a OTS. Já C3 julga que estes laços são decorrentes do longo tempo de convivência no IGK e para C4 este fator é que qualifica o grupo.

Em uma perspectiva de cinco anos, dois fundadores e quatro coordenadores dizem que as interações informais continuarão as mesmas. Um fundador não acredita que as atividades devam ser mais formalizadas do que já são. Dois coordenadores avaliam que existe um grupo na organização que puxa pela amizade e isto já existe há anos.

Quadro 21 – Transferência de conhecimentos: interações formais e informais

CATEGORIA: TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS				
SUB-CATEGORIA	CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA	COMPONENTES	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
INTERAÇÕES FORMAIS	COMO ERA?	Capacitações	Interações formais se davam em encontros para desenvolver a equipe.	<p>“Sempre trabalhado esse lado de palestras, de trazer conhecimentos [...] a gente tem que a todo tempo passar isso para todos para que vire de todos. A pessoa entra no IGK e já aprende um novo comportamento de ser.” (F2)</p> <p>“A capacitação sempre existiu.” (F3)</p> <p>“Capacitações tinha, mas não era tantas.” (C3)</p> <p>“A primeira capacitação eu já participei e a partir dali a gente tem encontros regulares no começo do ano meio e fim.” (C4)</p>

Continua...

Continuação

				<p>“Capacitação, sempre existiu e foi mudando o formato.” (C5)</p>
		Reuniões	<p>Interações formais ocorriam por meio de reuniões com equipe de trabalho.</p>	<p>“Reunião do conselho que acontece todo o ano desde a época inicial, as reuniões de diretoria, nossas, mesmo a equipe pequenininha, mas a gente sempre se reunia.” (C2)</p> <p>“Tinha reuniões, mas como eram menos ações fora do escritório tinha menos reuniões. Fazia reuniões de emergência do projeto [...]” (C3)</p> <p>“A gente se qualificava nas reuniões de planejamento e avaliação que tinham. Começou bem esparsa e depois começou a ficar intenso de quinze em quinze e a gente testou várias possibilidades.” (C4)</p>

Continua...

Continuação

				“Reuniões.” (C5)
	COMO É?	Reuniões	Interações formais ocorrem nas reuniões entre a equipe de trabalho.	<p>“Reuniões entre coordenadores e gestores.” (F1)</p> <p>“A gente acaba provocando momentos de todos sentarem juntos e discutir Tem o planejamento semanal, com os coordenadores e capacitação de avaliação.” (F2)</p> <p>“Reuniões de planejamento toda segunda-feira.” (F3)</p> <p>“A parte da coordenação e diretoria em reuniões separadas que os assuntos são diferentes.” (C1)</p> <p>“Quando é reunião do conselho a nossa equipe também participa de coordenação e educadores internos, da reunião do conselho e diretoria. Todos têm liberdade</p>

Continua...

Continuação

				<p>total para falar.” (C2)</p> <p>“Temos as reuniões quinzenais com os projetos que já saem vários assuntos do dia-a-dia e somos muito abertos [...] então é muito fácil a informação e o diálogo.” (C3)</p> <p>“As reuniões. Dos coordenadores tem uma no final do ano e várias outras ao longo do ano, uma oficial para começo e final do ano sempre tem.” (C4).</p> <p>“Três reuniões no ano e uma reunião para avaliar entre coordenadores. Dos coordenadores com gestores para projetar. Entre os coordenadores quando necessário e mais vezes no ano. A gente tem anual com os gestores e só entre a coordenação</p>
--	--	--	--	--

Continua...

Continuação

				e no fim do ano a gente faz uma reunião para analisar quem irá continuar, avaliação dos profissionais e estagiários.” (C5)
		Capacitações	Interações formais se dão em encontros para desenvolver a equipe.	<p>“Capacitação.” (F1)</p> <p>“Capacitações dos educadores, a gente passa a nossa capacitação para terceiros e botamos muita gente nossa capacitando em outros momentos, por exemplo, FAPS, a forma de gerir, a forma de trabalhar.” (F2)</p> <p>“As capacitações. Tem a parte educacional com professores.” (C1)</p> <p>“As capacitações três vezes ao ano.” (C3)</p> <p>“Capacitações, mais um encontro de avaliação. A capacitação</p>

Continua...

Continuação

				<p>acontece no começo meio e fim. A gente mesmo se propõe a se capacitar, mas também a gente traz gente externa para trazer conteúdo novo.” (C4)</p> <p>“A primeira é para gente apresentar a equipe e o tema e projetar algumas ações. No meio do ano a gente avalia o primeiro semestre com todos. Além disso, é uma capacitação motivacional a gente procura sempre fazer algo bem dinâmico, prático que os motive para o segundo semestre [...] também faz fora de Florianópolis num hotel e confraterniza todo mundo e final do ano a gente avalia o ano e projeta temas pra o próximo ano a serem trabalhados.” (C5)</p>
--	--	--	--	--

Continua...

Continuação

		Premiação	Ação formal consiste em premiação do IGK.	<p>“Tem o prêmio IGK que é uma formalização bem em conjunto porque estão todos os tipos de colaboradores e é o dia que mais a gente reúne as pessoas que estão de envolvidas.” (F1)</p>
	COMO SERÁ?	Continuidade	Encontros formais continuarão sendo os mesmos.	<p>“Já é o suficiente.” (F2)</p> <p>“Acho que hoje a gente tudo tão bem definido a não ser que cresça muito.” (F3)</p> <p>“Acredito que as mesmas.” (C1)</p> <p>“A gente já andou 12 anos acho que a gente vai continuar andando da mesma maneira, com reunião, as capacitações que a gente já tem acho que vai continuar da mesma forma.” (C2)</p> <p>“É suficiente, vai precisar de uma continuidade.” (C4)</p>

Continua...

Continuação

		Mais reuniões	Interações formais consistirão no aumento de reuniões entre a equipe.	<p>“A única coisa que a gente não conseguiu ainda foi trazer o pessoal de Campos Novos pra cá para uma convenção geral.” (F1)</p> <p>“Deve existir mais entre gestores e coordenadores, eu fui lá para Campos Novos e quando chego a gente fica aqui na correria, tá faltando tempo para a gente sentar e se organizar melhor.” (C5)</p>
		Não sabe	Não tem conhecimento da forma que as interações formais ocorrerão.	<p>“Não dá pra prever, se continuarmos com a mesma quantidade de projetos e mesmas áreas vai prezar mais a qualidade.” (C3)</p>

Continua...

Continuação

SUB-CATEGORIA	CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA	COMPONENTES	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
INTERAÇÕES INFORMAIS	COMO ERA? COMO É?	Conversas	Interações informais sempre ocorreram nas conversas no contexto de trabalho.	<p>“A nossa é todo dia, eu quando chego já sento na frente da X, já discutimos e já trocamos, é tudo meio junto. Eu sou muito assim de disseminar tudo o que eu sei, porque o dia que eu não tiver o outro pode continuar.” (F3)</p> <p>“Conversas de trabalho no dia a dia mesmo, como o cafezinho.” (C1)</p> <p>“Conversas no dia a dia.” (F2, F3, C2, C3, C4, C5).</p>
		Confraternizações	Encontros de união entre a equipe de trabalho.	“A gente faz muito isso, mesmo hoje com esse grupo grande no Natal levo todo mundo para almoçar lá em casa, dia do aniversário levo pro aniversário para almoçar junto, a gente tem muito isso.” (F3)

Continua...

Continuação

				<p>“Tem aniversário de um e outro. Depois do trabalho todo mundo sempre tem alguma coisa e se reúne no café e troca ideias do trabalho.” (C1)</p> <p>“A gente faz muito churrasco entre educadores. A equipe do escritório, desde o início isso sempre aconteceu. Faltam bem poucos quando a gente faz alguma coisa.” (C2)</p> <p>“Uma coisa que a gente mantém até hoje é almoçar juntos, sair um pouco do meio de trabalho, que é muito bom, bem familiar, mas é puxado. A gente tem uma responsabilidade leva um nome muito grande nas tuas costas a gente procura na hora do café, na hora do almoço relaxar.” (C3)</p>
--	--	--	--	---

Continua...

Continuação

				<p>“Essas confraternizações após a capacitação no meio do ano e fora os encontros informais, eu procuro almoçar sempre com as equipes, eu tenho uma relação bem legal.” (C5)</p>
		Laços de amizade	<p>Interações informais ocorrem dentro e fora do contexto de trabalho em função de laços de amizade criados pela equipe.</p>	<p>“Sim, o grupo é muito bem relacionado fora da empresa, talvez porque dentro da empresa a gente traz muitos desses momentos informais.” (F2)</p> <p>“A equipe, todo mundo que passa pelo IGK sempre deixa depoimento pra gente, tem um esquema de amizade, de fluir isso muito bem.” (C2)</p> <p>“Como estamos há 10 anos praticamente a mesma equipe viramos amigos pessoais, a gente viaja junto e passa mais tempo aqui que com a família, então a</p>

Continua...

Continuação

				<p>gente acaba tendo um bom relacionamento.” (C3)</p> <p>“Tem amizade para fora do trabalho e isso qualifica o grupo.” (C4)</p>
	COMO SERÁ?	Continuidade	<p>Interações informais continuarão as mesmas.</p>	<p>“Acho que só tenderia a mudar caso houvesse uma nova realidade bastante distinta.” (F1)</p> <p>“A gente acaba ficando muito amigo, né!” (F3)</p> <p>“Não vejo mudança. Quero ver esse estudo daqui a cinco anos pra ver se tava errada.” (C1)</p> <p>“Vai continuar do mesmo jeito, tem sempre um grupinho aqui que continua sendo o mesmo carregando e puxando por isso.” (C2)</p>

Continua...

Continuação

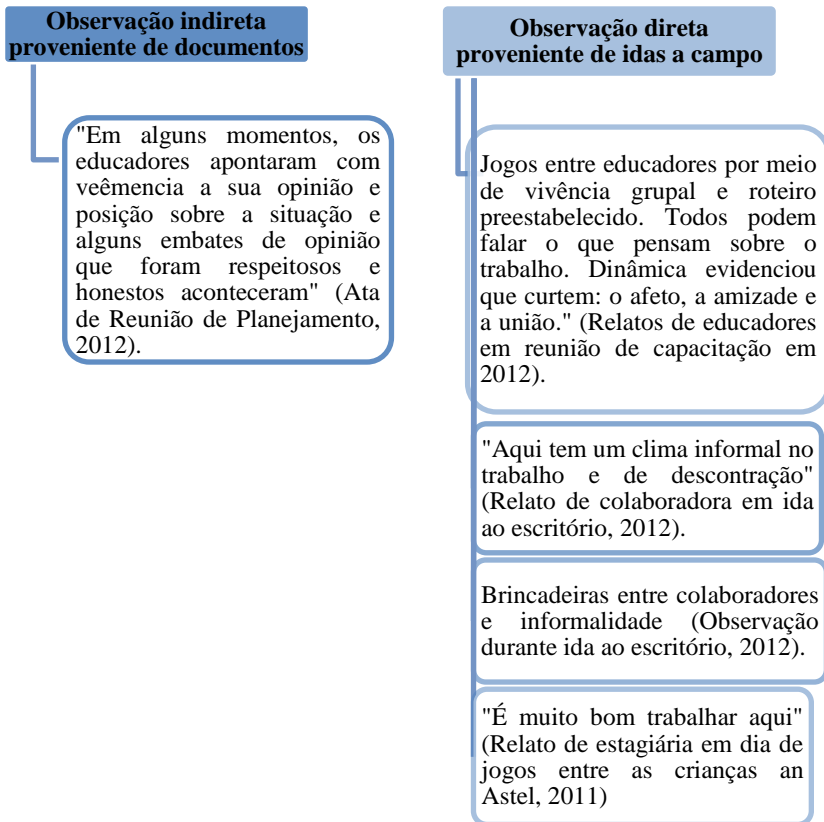
				<p>“Acredito que sim, vai continuar, tem que se gostar e respeitar.” (C3)</p> <p>“Vai continuar e não vai se perder porque tá há anos assim e tende a melhorar.” (C5)</p>
--	--	--	--	---

Fonte: Dados primários (2012).

O que existe de formalizado em termos de interações formais desde a fundação da OTS são as capacitações e reuniões entre os colaboradores. Em cinco anos, alguns participantes não acreditam em mudanças das atuais interações formais e outros visualizam mais reuniões. Os coordenadores procuram fazer com que estes momentos sejam dinâmicos e com atividades práticas às pessoas, na tentativa de ativar sua motivação. Além disto, há abertura para que todos possam expor suas ideias. Na ilustração 21, que possui informações de observação indireta e direta e tem relação com a categoria transferência de conhecimentos, subcategorias interações formais e informais, foi possível observar alguns destes fatores. Em reunião de capacitação em 2012, realizaram diversas técnicas vivenciais por meio de um roteiro já planejado de atividades para que as pessoas pudessem expor as suas opiniões do modo mais natural possível. Em observação indireta de ata de uma reunião de planejamento entre profissional e educadores, registrou-se que em alguns momentos da reunião as pessoas expressaram seus pontos de vista com veemência, mas respeitando os outros e sendo honestos.

Para promoção de uma aprendizagem no nível da organização, o ambiente organizacional deve proporcionar as mais diversas interações entre as pessoas. A existência de um ambiente de trabalho com relações informais pode facilitar os processos de aprendizagem organizacional (ÖRTENBLAD, 2004; VARGAS; ABBAD, 2006). No IGK, as interações informais existem desde a fundação da OTS e os entrevistados acreditam em sua manutenção. São as conversas diárias no trabalho, confraternizações, o ambiente familiar e os laços de amizade criados entre as pessoas. Este estímulo às interações informais possivelmente vem dos fundadores, por isto as pessoas acreditam na continuidade destas relações nos próximos anos. Para um coordenador isto é que qualifica um grupo. Também foi possível observar diretamente estes aspectos, que estão organizados na ilustração 21. Em idas a campo em 2011, uma estagiária disse que é muito bom trabalhar no IGK e uma colaboradora do escritório relatou que há um clima informal no trabalho e de descontração.

Ilustração 21 – Transferência de conhecimentos: interações formais e informais



Fonte: A autora (2013).

Observaram-se também brincadeiras saudáveis entre colaboradores e a informalidade no modo que se comunicam. Independentemente do cargo, há liberdade para a comunicação em todas as suas direções, ou seja, entre fundadores e coordenadores, coordenadores e demais trabalhadores e vice-versa. Durante reunião de

capacitação, os educadores deviam elencar o que apreciam no trabalho, e dentre outros aspectos citaram o afeto, a amizade e a união entre as pessoas do IGK. Tavares (2011) ao estudar comunidades de prática em uma organização do ramo de tecnologia identificou que há informalidade nas relações interpessoais, brincadeiras entre os colegas de trabalho e conversas no dia-a-dia sobre assuntos referentes ao trabalho. O grupo de coordenadores e educadores do IGK apresenta características de comunidades de prática, pois existe informalidade nas relações e se reúnem com interesses e um objetivo educacional em comum.

4.3.6 Ambiente de suporte à aprendizagem

O ambiente de suporte à aprendizagem³⁵ consistiu em outra categoria das estruturas de ação para a aprendizagem estudada. Um ambiente de suporte à aprendizagem é aquele em que as pessoas se sentem seguras, as diferenças são valorizadas, há abertura para novas ideias e ainda tempo suficiente para reflexão (GARVIN; EDMONSON; GINO, 2008; SENGE, 1997). Do mesmo modo que na categoria anterior, cada subcategoria pertinente ao ambiente de suporte está disposta em um quadro para melhor apresentação e análise. As subcategorias compõem os quadros de 22 a 24, a saber, gerenciamento de diferenças comportamentais, tempo disponível e incentivo para correr riscos.

No quadro 22 é descrita a forma com que as diferenças comportamentais existentes no trabalho são gerenciadas³⁶. Os períodos de tempo de construção das estruturas, intitulados de como era e como é, estão em uma mesma coluna. Isto porque os sujeitos de pesquisa percebem que estas diferenças sempre foram gerenciadas do mesmo modo desde a inauguração da OTS. Um fundador e dois coordenadores disseram que o modo de ser de cada um é gerenciado por meio do diálogo diário. Para F3 é uma pergunta muito corriqueira e é óbvio que deve ser administrado no dia-a-dia, pois caso não seja assim a administração falha e criam-se feridas. Um coordenador diz que os

³⁵ Perguntas 6a, 6b e 6c do Apêndice D.

³⁶ Pergunta 6a do Apêndice D.

conflitos são gerenciados por meio da conversa e há espírito de respeito e companheirismo. Outro coordenador comenta que há franqueza e que as pessoas possuem várias falhas, mas existe uma boa comunicação que permite resolver os conflitos.

Outra subcategoria encontrada foi a fundadora. Um fundador e dois coordenadores acreditam que a fundadora possui competências para gerenciar as diferenças comportamentais. Para F1 é a sua mãe que decide estas questões, C5 relata que recorrem à fundadora quando não conseguem resolver uma dada situação, pois ela tem uma visão mais isenta de juízos de valor por estar fora da situação. Já C3 comenta que é a experiência da fundadora que permitiu moldar o IGK já desde o início com as pessoas que desejava.

A subcategoria da liderança foi revelada por um fundador e dois coordenadores. Para eles, é atribuído aos líderes o papel de gerenciar as diferenças comportamentais. Um fundador relata que nunca deixam passar muito tempo algum tipo de conflito, pois atuam com pessoas e não máquinas. Um coordenador diz que quando existe a necessidade é o responsável imediato pela pessoa que a chama. Já C4 acredita que a grande dificuldade da coordenação consiste em gerenciar as diferenças e fazer com que todos participem e sejam criativos. Comenta que todos deveriam se aprimorar mais no meio acadêmico para dar suporte à prática, mas não acredita que alguns fundadores percebem esta mesma necessidade.

Reuniões para gerenciamento de diferenças comportamentais são comentadas por dois coordenadores. Para eles, é nas reuniões que realizam avaliações sobre as pessoas e C1 comenta que muitas vezes relatam nas reuniões situações que ocorreram no trabalho, mas sem citar nomes para servir de exemplo aos demais. Ao serem indagados de que modo as diferenças comportamentais serão geridas no IGK, um fundador e cinco coordenadores dizem que tende a continuar o que já vem sendo praticado, pois para C4 é inerente já da família tratar estas diferenças da mesma forma que atualmente.

Quadro 22 – Ambiente de suporte à aprendizagem: gerenciamento de diferenças comportamentais

CATEGORIA: AMBIENTE DE SUPORTE À APRENDIZAGEM				
SUB-CATEGORIA	CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA	COMPONENTES	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
GERENCIAMENTO DE DIFERENÇAS COMPORTAMENTAIS	COMO ERA? COMO É?	Diálogo	Diferenças comportamentais são gerenciadas por meio de conversas diárias.	<p>“Pergunta tão corriqueira, é óbvio que tem que administrar é uma coisa tão normal pra mim [...]. Isso é coisa diária, se tu deixar de um dia pro outro tua administração já vai pro brejo, vai criar feridas, vai criar ranços e isso não pode criar. Tem que resolver na hora, já corrige direitinho e amanhã já não tem mais nada.” (F3)</p> <p>“É pela conversa, a gente não deixa a coisa acumular, as diferenças são tratadas naquela situação, senta com as pessoas e já resolve [...] a gente não deixa criar acúmulo, não deixa passar o tempo. Criamos um espírito de companheirismo no</p>

Continua...

Continuação

				<p>trabalho, a gente trabalha em conjunto respeitando o que cada área tem de especificidade.” (C2)</p> <p>Na base do diálogo, conversando e entre a coordenação e gente conversa muito e todo mundo é sempre muito franco um com o outro. A gente também tem várias falhas, ideias bem diferentes, mas a gente sempre conversa.” (C5)</p>
		Fundadora	<p>Diferenças comportamentais são gerenciadas pela fundadora do IGK.</p>	<p>“A decisão e a responsável é minha mãe que é a presidente [...] tá monitorando sempre nessa área.” (F1)</p> <p>“Quando tem alguma situação que a gente não tem controle e não consegue solucionar a gente sempre troca uma ideia com a Dona X, é uma pessoa que não tá diretamente no foco e em uma frase resolve o problema.” (C5)</p>

Continua...

Continuação

				<p>“A X tem muita experiência e em várias ações ela é chamada às vezes, mas quando ela fundou o instituto ela já pegou pessoas que ela já sabia que ao menos iam manter uma postura mínima ou um comportamento mínimo desejado. Era depois questão de moldurar da forma que eles queriam.” (C3)</p>
		Liderança	<p>Sempre foi atribuído aos líderes o papel de gerenciar as diferenças comportamentais.</p>	<p>“A gente não deixa passar muito o tempo, a gente apara arestas rapidamente, e eu acho que esse é um dos pontos de liderança que a gente sempre levou muito a sério.” (F2)</p> <p>“Quando tem alguma necessidade de que é detectado desse comportamento é chamado pra conversar o coordenador da área, conversa.” (C1)</p> <p>“Essa é a grande tarefa da</p>

Continua...

Continuação

				<p>coordenação. Todos os colaboradores que estão na coordenação deveriam se formar mais amplamente no meio acadêmico para trazer informações da ciência e aplicar aqui. A grande dificuldade da coordenação é gerenciar as diferenças. Esse é o segredo, tudo o que a gente faz aqui é por uma construção coletiva.” (C4)</p>
		Reuniões	<p>Diferenças comportamentais são gerenciadas nas reuniões.</p>	<p>“Quando há necessidade é detectado a situação e é jogado na reunião sem colocar nomes, pra servir de exemplo.” (C1)</p> <p>“Até nos grupos de educadores e estagiários que acontece são as reuniões que tu participasse, a gente tem o momento da Psicologia justamente pra isso no meio da reunião, então isso tem desde 10 anos atrás.” (C2)</p>

Continua...

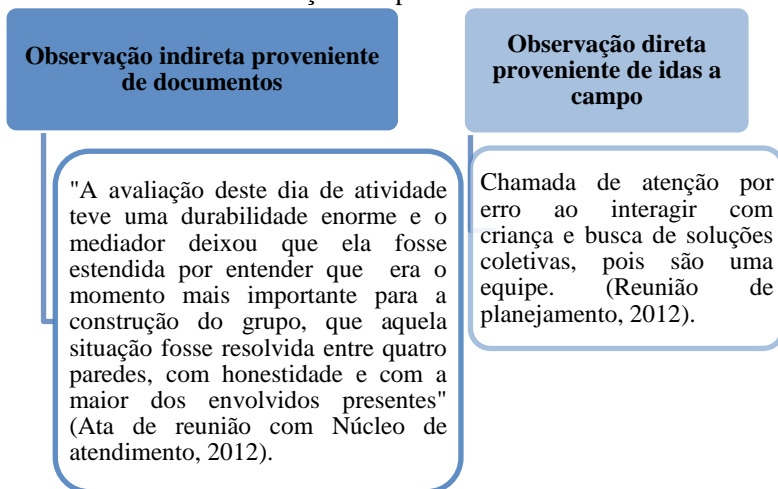
Continuação

	COMO SERÁ?	Manutenção	<p>Diferenças comportamentais serão geridas do mesmo modo desde a fundação do IGK.</p>	<p>“Isso é um trabalho constante, quando tens uma equipe tua começando com pequenos problemas, como vamos atender a criança que é o final?” (F2)</p> <p>“Da mesma forma, na conversa e comunicação, sentar pra conversar, ninguém é perfeito e trabalha nos moldes do que o outro quer.” (C1)</p> <p>“Da mesma maneira, hoje a gente sempre acreditou que isso deu certo então a gente vai continuar trabalhando da mesma maneira.” (C2)</p> <p>“Igual a hoje.” (C3, C5)</p> <p>“É inerente da família, continua.” (C4)</p>
--	------------	------------	--	---

Fonte: Dados primários (2012).

As conversas diárias, no momento em que as atividades são realizadas pelos trabalhadores ou em reuniões específicas entre a equipe, são ações que envolvem o gerenciamento das diferenças comportamentais. Em estudos realizados em organizações do terceiro setor, mostra-se a influência do grupo fundador na condução dos processos e pessoas no contexto de trabalho (FISCHER et al., 2006; GREENPEACE, 2011; MELO, 2009; SAMPAIO, 2004; 2010; SCHEIN, 2004). No IGK as diferenças comportamentais sempre foram geridas do mesmo modo e os sujeitos de pesquisa acreditam na continuidade desta prática. Um coordenador atribui esta forma de gerenciar pessoas às características familiares do grupo fundador. Por acreditarem que as pessoas são boas e podem mudar, conforme apresentado nas crenças em relação à natureza humana, procuram por meio do diálogo, sempre que há necessidade, gerenciar comportamentos humanos no trabalho. Para Senge (1997) uma equipe que aprende é aquela que por meio diálogo procura solucionar problemas e promover os relacionamentos interpessoais e com o tempo criam regras próprias para orientar o modo com que as decisões serão tomadas e como as transgressões serão gerenciadas. Foi possível observar direta e indiretamente o diálogo entre as pessoas no que se refere a questões comportamentais. Aspectos destas observações estão dispostos na ilustração 22.

Ilustração 22 – Ambiente de suporte à aprendizagem: gerenciamento de diferenças comportamentais



Fonte: A autora (2012).

As interações entre as pessoas foram componentes encontrados em categorias e subcategorias de outras estruturas de ação já apresentadas. Para gerar ideias há conversas entre as pessoas, conforme mostrado no quadro 15, os fracassos, vide quadro 17, são compartilhados pelo diálogo, e a transferência de conhecimentos, quadros 19 e 21, ocorre por meio de reuniões e diálogo. Em uma ata de reunião de planejamento entre coordenador e educadores em 2012, conforme ilustração 22, está registrado que houve um conflito entre a equipe sobre o modo de se comportar com as crianças e adolescentes em um projeto e o mediador da reunião focou nos problemas vivenciados. Houve honestidade entre as pessoas para debater esta situação. Em uma reunião de planejamento entre educadores e coordenador, foi possível observar que o coordenador chamou a atenção de um educador por uma postura inadequada que apresentou no trabalho. Todos os participantes buscaram coletivamente a solução desta situação, já que são uma equipe, segundo o coordenador.

O diálogo também pode ser a base para a construção de uma aprendizagem de laço duplo. Gestores que almejam promover a

aprendizagem no âmbito da organização devem visar uma comunicação aberta em todos os níveis (ZANELLI, SILVA; TOLFO, 2011). Argyris e Schon (1997) descrevem que as pessoas necessitam de um ambiente que dê suporte a elas e tenha o potencial de ajudá-las a administrar sentimentos de fracasso e frustração. Tal competência também pode ser atribuída ao papel do líder e na OTS estudada verificou-se que os líderes, a saber fundadores e coordenadores, são os responsáveis por gerenciar os conflitos entre a equipe de trabalho. Porém, para C4, estes gestores devem ser mais bem preparados para gerir comportamentos humanos no trabalho.

O relato de C3 evidencia que a fundadora moldou as pessoas que ingressaram inicialmente do IGK e isto hoje faz parte do modo de ser e agir dos líderes e liderados, tanto que os sujeitos de pesquisa acreditam na manutenção da forma de gerenciamento de diferenças comportamentais em cinco anos. Assim, o grupo de indivíduos que forma uma organização, segundo Garrett e Tachizawa (2006), ou seja, os fundadores e ao longo do tempo seus gestores, cria formas de agir que culmina em uma identidade organizacional entre as pessoas e é possível assim ver o surgimento de uma realidade socialmente construída. No IGK tem-se significados partilhados de formas de agir diante de situações que demandem *feedbacks* sobre comportamentos que necessitam de mudança a partir das percepções dos gestores. Um dos significados compartilhados é que as situações de trabalho devem ser debatidas em equipe logo que ocorrem e a solução buscada em conjunto, para que não tomem maiores proporções às pessoas envolvidas.

Ainda em relação ao ambiente de suporte à aprendizagem, são apresentadas no quadro 23 as percepções dos sujeitos de pesquisa sobre a possibilidade de tempo disponível para refletir e gerar novas ideias³⁷. Quando o IGK foi fundado, dois fundadores e três coordenadores julgaram que havia tempo livre. Um fundador diz que este aspecto sempre foi uma preocupação dos fundadores e faz parte do processo de criação ter este tempo. Já um coordenador acredita que havia pouco tempo na fundação da OTS para criar e refletir e ele próprio fazia isto ao caminho do trabalho. Explicita que aos poucos foram amadurecendo sobre a forma de planejar. Por fim, um fundador comenta desconhecer este

³⁷ Pergunta 6b do Apêndice D.

aspecto, pois não vivenciou este período na OTS em função de outras atividades profissionais que tinha.

Atualmente, dois fundadores e um coordenador comentam que a equipe de trabalho aumentou para continuarem com tempo suficiente para a realização das atividades. Para F1 todos estão confortáveis em relação ao tempo disponível no trabalho e o ajuste de pessoas sempre será dentro de um limite possível, já que há questões financeiras para tal. Entretanto, para F2 sempre há o questionamento se as pessoas têm tempo disponível não só para atuar, mas para pensar também.

Acreditam existir tempo livre para atuar e refletir dois coordenadores, e C4 revela que há momentos específicos para parar, avaliar e planejar para ir a campo. Comenta que procuram estreitar a distância do que se fala com o que se faz continuamente. A organização do tempo foi outro componente descoberto. Um fundador e um coordenador percebem que o tempo disponível para reflexão depende de sua organização por parte do colaborador. É importante, para F3, que cada um se planeje e arrume seu tempo e C1 esclarece que as pessoas devem colocar prioridades, pois ninguém é sobrecarregado. Já C5 diz que há pouco tempo para refletir e gerar ideias e, por mais que deva ser suficiente, muitas vezes não é.

Em cinco anos, dois fundadores e dois coordenadores creem que a equipe de trabalho será ampliada caso as pessoas fiquem sobrecarregadas em virtude do crescimento da OTS. Um fundador e dois coordenadores acham que os trabalhadores terão tempo livre para a reflexão na OTS.

Quadro 23 – Ambiente de suporte à aprendizagem: tempo disponível para refletir e gerar ideias

CATEGORIA: AMBIENTE DE SUPORTE À APRENDIZAGEM				
SUB-CATEGORIA	CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA	COMPONENTES	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
TEMPO DISPONÍVEL	COMO ERA?	Tempo livre	Havia tempo disponível para refletir e gerar ideias.	<p>“Isso sempre foi uma preocupação nossa, a gente tem que ter esse tempo de criação, não só ter pessoas com os braços aqui, mas com a mente colaborando com o todo.” (F2)</p> <p>“Sim, já tivemos bem mais.” (F3)</p> <p>“Não era sobrecarregado, mas se trabalhava o dia inteiro.” (C1)</p> <p>“Tinha, como tem hoje.” (C3)</p> <p>“Acho que bem mais que hoje.” (C5)</p>
		Pouco tempo	O tempo no trabalho era escasso para	“Lá em campo no começo não tinha tanto tempo para planejar como hoje, não era fácil ou tinha

Continua...

Continuação

			refletir e gerar novas ideias.	que planejar em casa ou vinha planejando no caminho.” (C4)
		Desconhecimento	Não sabe informar se as pessoas possuíam tempo disponível.	“Eu lembro muito pouco dessa parte, a minha lembrança do IGK é quase que essa organização atual.” (F1)
	COMO É?	Aumento da equipe	A equipe de trabalho foi ampliada e este fator gerou mais tempo para refletir e ter ideias.	<p>“Eles têm tempo para trazer informações, discutir novas ideias [...] todos estão muito confortáveis e o nosso ajuste de pessoas vai ser sempre dentro do limite possível.” (F1)</p> <p>“A gente sempre se preocupa com isso, isso é sempre muito questionado. Estamos conseguindo ter esse tempo de pensar e não só de atuar?” (F2)</p> <p>“A gente tá aumentando os profissionais do escritório e têm mais ideias. Hoje cada um pensa</p>

Continua...

Continuação

				pela sua área e compartilha com todo mundo.” (C3)
		Tempo livre	Há tempo disponível para refletir e gerar ideias.	<p>“A gente tem picos aqui, quando a gente tem eventos, mas a gente sempre teve tempo e a gente sempre faz paradas.” (C2)</p> <p>“A gente tem tempo disponível para que as pessoas parem, avaliem o que aconteceu e planejem e vão para campo. Na capacitação a gente passa a maneira de fazer isso, o que a gente tenta fazer aqui como Paulo Freire fala é estreitar a distância entre o que se fala e o que se faz para que um dia a nossa prática seja exatamente o que se fala.” (C4)</p>
		Organização do tempo	O tempo disponível depende da organização	“Cada um tem que arrumar seu tempo Isso não é nem tem, tem que ter senão o trabalho não funciona.” (F3)

Continua...

Continuação

			deste por parte do trabalhador.	“A gente cria tempo, o tempo é colocar prioridades. Ninguém é sobrecarregado, dá pra criar o tempo.” (C1)
		Pouco tempo	O tempo disponível para gerar e refletir sobre ideias muitas vezes é insuficiente.	“Hoje eu tenho menos tempo para gerenciar tudo o que a gente gerencia que quando eu entrei. Ele tem que ser suficiente, mas às vezes não é.” (C5)
	COMO SERÁ?	Aumento da equipe	A equipe de trabalho será ampliada para que se tenha tempo para refletir e gerar ideias.	<p>“Crescemos nesse caminho de ter pelo menos três células a mais e vai exigir novas pessoas.” (F1)</p> <p>“Depende das ações se ampliar tem que ampliar a equipe.” (F3)</p> <p>“Se as ações crescem a equipe também.” (C1)</p> <p>“Vai porque a gente não tem como objetivo deixar ninguém</p>

Continua...

Continuação

				<p>sobrecarregado, se a coisa tá sobrecarregando a gente contrata mais pessoas. A gente começou com duas pessoas e hoje tem vinte.” (C2)</p> <p>“Se todas as ideias que estão surgindo hoje de ampliação forem colocadas em prática, eu acho que a gente vai ter que ampliar a coordenação, porque na coordenação prática estamos eu e o X, e é pouco.” (C5)</p>
		Tempo livre	As pessoas terão tempo disponível para refletir e gerar ideias.	<p>“Nunca pode estar muito no limite.” (F2)</p> <p>“Creio que sim, por isso de cada um na sua área.” (C3)</p> <p>“A gente vai ter esse tempo.” (C4)</p>

Fonte: Dados primários (2012).

De acordo com as percepções de grande parte dos sujeitos de pesquisa, sempre houve tempo disponível para pensar e atuar. Um coordenador não percebe que havia este tempo, o que pode ser por questões pessoais de organização do seu próprio tempo ou por excesso de atividades a serem desenvolvidas por ele no período de fundação da OTS. Gestores que almejem promover a aprendizagem em todos os âmbitos de uma organização devem identificar se as pessoas possuem tempo suficiente no trabalho para refletir. Tavares (2011), ao estudar o funcionamento de comunidades de prática em uma organização do ramo da tecnologia da informação, descobriu que havia disponibilidade de tempo das pessoas para compartilhar e conversar sobre ações realizadas e os subsequentes planejamentos.

No IGK o tempo sempre foi organizado com os coordenadores por meio de planejamentos do próprio indivíduo de como ele deve conduzir o seu trabalho. Com os educadores, há reuniões específicas conduzidas por seus coordenadores para planejar as ações e a equipe deve preencher fichas de planejamento semanal, conforme apresentado na ilustração 23, que contém variáveis observadas por meio de observação indireta. Não foi possível observar diretamente o tempo disponível para pensar e planejar. Nestas fichas os educadores devem descrever quais competências serão desenvolvidas nos educandos e para cada competência quais atividades vão realizar. Depois da execução da atividade preenchem outra ficha em que devem explicitar se o planejamento foi modificado, os motivos e as alterações realizadas.

Ilustração 23 – Ambiente de suporte à aprendizagem: tempo disponível

**Observação indireta
proveniente de documentos**

“Competências e atividades.”

“O planejamento foi modificado? Sim? Não? Porquê? Quais modificações?” (Fichas de planejamento semanal, 2012).

Contratar um(a) profissional (de pedagogia?) para se responsabilizar pelo desenho desse projeto. (Ata de reunião de Planejamento Estratégico, 2010).

Fonte: A autora (2013).

No IGK, há a preocupação com o tempo de cada pessoa no trabalho, segundo relatos dos participantes do estudo, o que também pode ser observado indiretamente, vide ilustração 23. Em ata de reunião de planejamento estratégico de 2010, quando pensaram em um novo projeto, já visualizaram a possibilidade de contratação de mais uma pessoa. Para pensar em algo novo é preciso de tempo para refletir e ele deve ser suficiente para que as pessoas possam tomar decisões baseadas no que pensaram (GARVIN; EDMONSON; GINO, 2008; SCHEIN, 2004; ZANELLI, SILVA; TOLFO, 2011). A realidade existente no IGK não é a mesma estudada por Assis, Viegas e Ckagnazaroff (2012) em 22 organizações do terceiro setor de Belo Horizonte em um estudo para descrever as práticas e políticas de gestão de pessoas. Os autores identificaram que as pessoas acumulam funções no trabalho e este aspecto também mostra a carência de profissionalização de algumas organizações deste setor. Dados do ICOM (2008) mostram que das OTS de Florianópolis até o ano de 2008, 40% trabalhavam somente com voluntários, sem empregados no corpo funcional, e 56% possuíam até cinco profissionais celetistas. Este fator gera em algumas OTS a sobrecarga de atividades no trabalho pelos funcionários e assim torna-se escasso o tempo disponível à reflexão.

Os sujeitos pesquisados consideram suficiente a quantidade de pessoas contratadas e o tempo para pensar e ter ideias. No entanto, há necessidade de melhorar ainda mais este aspecto, segundo a percepção de um coordenador que atua diretamente nos projetos educacionais, que diz em alguns momentos não ter tempo disponível. Vidal e Branco (2004), ao estudar elementos que caracterizam a gestão de uma organização do terceiro setor, afirmaram que a estrutura organizacional deve ser eficiente para a garantia da sustentabilidade. No IGK, todos os participantes da pesquisa acreditam que em cinco anos a equipe deve aumentar caso tenham novos projetos educacionais, pois o tempo livre é algo que sempre visarão. Assim, pode-se inferir que no IGK há uma equipe de trabalho estruturada e eficiente, já que desde a fundação a OTS tem tido crescimento em termos de amplitude de suas ações e captação de recursos.

A última subcategoria de análise do ambiente de suporte à aprendizagem é a existência de incentivos para que as pessoas se

arrisquem³⁸, organizada no quadro 24. Os tempos de construção das estruturas, a saber, como era e como é, estão em uma mesma linha, pois os participantes do estudo percebem que desde a fundação da OTS as características relacionadas ao incentivo a correr riscos permanecem inalteradas. Para dois fundadores e todos os coordenadores sempre houve abertura, ou seja, incentivo e confiança para que as pessoas pudessem arriscar e tentar novas ideias. Um fundador comenta que as pessoas têm liberdade e não podam os demais e F3 acha que o incentivo que dá para as pessoas tentarem algo as faz crescer. Para C1 e C4 há o incentivo, mas com critério e cautela, já que lidam diretamente com pessoas. Um coordenador acredita que todos têm a faca e o queijo na mão, pois há liberdade e delegação, e C3 comenta que existe a carta branca e o fundador que é ex-atleta traz muitas ideias para as pessoas, e os coordenadores têm liberdade de dizer a ele se algo é inviável. Neste sentido, C5 até visualiza os fundadores dizendo que as pessoas devem tentar algo que pensaram.

Outro componente foi a coletividade, percebida por um fundador e dois coordenadores. Significa que os riscos para a implementação de uma ideia são assumidos por toda a equipe. Um dos fundadores diz que é muito fácil conversar com todos os fundadores e são as ideias complementares que fazem um projeto ser mais rico. Dois coordenadores explicitam que os riscos da implementação de uma ideia são corridos por todos os colaboradores da OTS, por isso existe cautela e amadurecimento da equipe para a tomada de decisões.

Por fim, dois coordenadores acreditam que há a resistência, ou seja, relutância de algumas pessoas em correr riscos e tentar algo novo. Para C4 é natural a dificuldade das pessoas em quebrar a inércia, e diz que no IGK elas não assumem personagens fixos, mas a cada momento um faz o papel de advogado do diabo e em outra hora o de facilitador. Alguns têm resistência em tentar fazer algo novo, segundo C5, porque em dez anos de trabalho há o comodismo por parte de certos colaboradores. Diz tentar exigir destas pessoas uma mudança em seus comportamentos.

Em cinco anos, dois fundadores e três coordenadores acreditam que haverá a permanência do estímulo que sempre existiu para que as

³⁸ Pergunta 6c do Apêndice D.

peças se arrisquem. Um fundador comenta a importância da continuidade deste incentivo, senão as pessoas se tornam acomodadas, e para C2 estes aspectos dependerão da continuidade dos fundadores à frente da gestão do IGK. Já C3 acredita que em cinco anos haverá maior controle sobre os riscos para a implementação de ideias, pois não podem perder tempo com algo que não tem futuro nem para a OTS nem para quem solicitou determinada ideia ou ação.

Quadro 24 – Ambiente de suporte à aprendizagem: incentivo para se arriscar

CATEGORIA: AMBIENTE DE SUPORTE À APRENDIZAGEM				
SUB-CATEGORIA	CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA	COMPONENTES	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
INCENTIVO A CORRER RISCOS	COMO ERA? COMO É?	Abertura	Há incentivo e confiança dos gestores na equipe para que todos se arrisquem.	<p>“A pessoa tem muita liberdade aqui dentro, Então acho que tem funcionado bem e a gente não poda não, deixa a ideia vir.” (F2)</p> <p>“A gente sempre fez isso, é uma coisa que a gente instiga bastante, vamos lá, vamos tentar. Todos os desafios fazem as pessoas crescerem.” (F3)</p> <p>“Sempre foi incentivado, vamos estudar, vamos ver o que dá pra fazer, mas pode ser que não dê certo, mas vamos ver com critério e cuidado. Somos cuidadosos pra lidar com</p>

Continua...

Continuação

				<p>situações de risco por lidarmos com pessoas.” (C1)</p> <p>“Assim, é uma gestão tão aberta que a gente tá com a faca e o queijo na mão e a gente pode correr riscos. Eles dão essa liberdade com a supervisão deles, mas tava na nossa mão.” (C2)</p> <p>“Hoje existe a cara branca pra ter a ideia para ter ideias, mas como tem áreas o risco de ter um insucesso é muito pequeno, né? Mas eles dão carta branca.” (C3)</p> <p>“Tem estímulo para correr riscos, a gente tem o padrão, mas de vez em quando a gente arrisca novidade sim. A gente tá sempre aberto a isso, mas tudo</p>
--	--	--	--	---

Continua...

Continuação

				<p>tem que ser olhado com bastante cautela.” (C4)</p> <p>“Vamos tentar sim, vem muito principalmente do X. Parece que eu vejo ele falar, vamos tentar!” (C5)</p>
		Coletividade	<p>Riscos para implementação de uma ideia são assumidos por todos os colaboradores.</p>	<p>“É muito fácil de conversar conosco, estamos de portas abertas [...] a gente dá esse liberdade e não corre tanto o risco. A nossa vontade sempre foi essa de ter bastante pessoas e por reuniões sempre, com todos para cada um poder dar a sua parcela. Na grande maioria das vezes cada um vem com uma opinião que são complementares.” (F2)</p> <p>“Era incentivado, as ações e os riscos eles corriam junto, mas era bem avaliado, até hoje,</p>

Continua...

Continuação

				<p>como a gente lida muito com pessoas.” (C1)</p> <p>“Apoio pra gente arriscar e se não der certo a gente recuar com a responsabilidade que foi uma ação em conjunta. A equipe já amadureceu e cresceu muito durante o tempo que a gente tá aqui.” (C2)</p>
		Resistência	Há relutância de algumas pessoas em correr riscos e tentar algo novo.	<p>“Um faz o papel de advogado do diabo e faz o de facilitador. Algumas pessoas não querem se movimentar e outras querem, mas isso é muito bacana. As pessoas não assumem personagens fixos, cada um da coordenação, da presidência não tem uma posição fixa.” (C4)</p> <p>“Às vezes esse vamos tentar para muitos não é bem visto,</p>

Continua...

Continuação

				<p>mais vale ficar como tá do que tentar e já para alguns vamos tentar e fazer algo novo. Acho que 10 anos de trabalho, a gente pega de comodismo. Aí quando a gente vem com o vamos tentar, a gente tem que exigir dessas pessoas esse desejo também. Não é fácil e dependendo a gente consegue, eu já consegui.” (C5)</p>
	COMO SERÁ?	Permanência	Haverá estímulo para correr riscos da mesma forma que atualmente.	<p>“O mais difícil é se você é fechado e será que algum dia você vai se abrir, já que a gente já tá aberto é muito difícil fechar.” (F2)</p> <p>“Sim, isso é preciso senão a coisa se torna acomodada.” (F3)</p> <p>“Acredito que vá permanecer.” (C1)</p>

Continua...

Continuação

			<p>“Se os fundadores continuarem sendo as mesmas pessoas gerindo, eu acredito que sim.” (C2)</p> <p>“A gente vai arriscar muito ainda, por essas ideias, novidades, tem educação sendo implantada nas escolas e isso tá batendo de frente com os nossos projetos [...] querendo ou não tentar a gente vai ter que se modificar.” (C5)</p>
		Controle	<p>Riscos para implementar ideias deverão ser mais bem gerenciados.</p> <p>“Vamos ser mais rígidos, ainda não podemos perder tempo com algo que não vai dar nada, que não vai dar futuro.” (C3)</p>

Fonte: Dados primários (2012).

A partir das percepções dos sujeitos entrevistados, verificou-se que sempre houve desde a fundação da OTS um ambiente organizacional promovido pelos fundadores de incentivo a correr riscos. A cada ideia sugerida por algum colaborador, assumem juntos sua responsabilidade de implementação. Um fundador julga que este incentivo é que permite o crescimento da pessoa. A ressalva que os coordenadores trazem é de que é preciso cautela ao sugerir ações, já que lidam com crianças e adolescentes e não com produtos. O maior aprendizado ocorre quando as pessoas são capazes de trabalhar juntas com um problema em comum em um “espaço organizacional” livre de controles, punições e insegurança (DE GEUS, 1998, p. 128).

Gestores que procurem incentivar a aprendizagem no âmbito organizacional devem incentivar as pessoas a correrem riscos e tolerar os erros. Além disso, é preciso fornecer liberdade de expressão às pessoas (GARVIN, 1993; GARVIN; EDMONSON; GINO, 2008). No IGK um dos coordenadores enfatiza que todos possuem liberdade inclusive de questionar as ideias dos fundadores e outro coordenador diz que há muita liberdade e delegação para todas as pessoas independentemente do cargo. Para Senge (1997) uma organização que aprende é aquela que possui um ciclo intenso de aprendizado que intensifica a confiança entre as pessoas. Os gestores deixam que testem novas ações por meio da experiência direta e as transformem em conhecimento. Neste tipo de organização há liberdade de expressão, confiança e o incentivo para assumir riscos. O fato de incentivarem as pessoas a correrem riscos e tentar, conforme relato de alguns sujeitos de pesquisa, pode promover a aprendizagem de laço duplo, conceituada por Argyris e Schon (1997). Esta aprendizagem para Senge (1997, p. 48) ocorre quando as pessoas têm liberdade para indagar outras sobre suas premissas e “sentem-se livres para tentar experimentos, assumir riscos e avaliar abertamente os resultados”.

Um aspecto negativo em relação ao incentivo para correr riscos é mencionado por dois coordenadores e consiste na resistência de alguns trabalhadores mais antigos em tentar algo novo. As rotinas defensivas podem impedir que as pessoas tenham aprendizados de laço duplo, conforme Argyris (1995). São ações que inibem as pessoas de vivenciar novas situações, uma vez que internalizam uma dada forma de ação e tomam como o modo correto de agir. Os riscos assumidos pelas pessoas

e a aprendizagem proveniente de erros podem se tornar aprendizados efetivos. É o caso da *Johnson & Johnson*, que ao produzir gazes antissépticas e esparadrapos recebeu reclamações de clientes de irritações na pele e criou um talco aliviante, que se tornou um dos principais produtos atualmente comercializados. Atualmente investe no processo de “ramificação e poda”, ou seja, faz tentativas sucessivas, “mantém o que dá certo e rapidamente descarta o que não dá certo” (COLLINS, PORRAS, 2000, p. 215).

No IGK, embora exista a resistência de algumas pessoas, os participantes do estudo mencionam que há um trabalho em equipe e confiança entre as pessoas, o que faz com que aqueles resistentes em alguns momentos revejam seus pontos de vista. Para Senge (1997, 2005), em uma organização com estruturas orientadas à aprendizagem, há revisão de crenças mais profundas pelos gestores e explicitação de suas incertezas e carências, pois sabem que isto irá proporcionar uma aprendizagem significativa. Deste modo, é fundamental que as pessoas possuam maestria pessoal para a promoção do aprendizado na organização. Isto significa que devem ter a capacidade de autoanálise, de moldar o próprio comportamento além da revisão de modelos mentais, o que implica no modo de perceber uma certa realidade. Quando há o enraizamento destes modelos, as pessoas nas organizações podem ter dificuldades em ter pensamentos sistêmicos. O aprendizado em equipe ocorre quando há respeito entre as pessoas e a busca de coesão no diálogo (SENGE, 2005). Para os sujeitos de pesquisa, o incentivo a correr riscos deve continuar, já que existe a abertura por parte dos gestores. Entretanto, para um coordenador, as pessoas devem ser cada vez mais cautelosas, para não assumirem ações que não são de sua competência.

4.2.7 Aprendizagem concreta de processos e práticas

A penúltima categoria estudada referente à construção das estruturas de ação à aprendizagem é a aprendizagem concreta de processos e práticas³⁹. Garvin, Edmonson e Gino (2008) compreendem que a aprendizagem envolve gerar, coletar, interpretar e disseminar

³⁹ Perguntas 7a, 7b, 7c e 7d do Apêndice D.

informações. É preciso que nas organizações a inteligência esteja alinhada entre as pessoas para se manterem competitivas, além de inclinação para o aprimoramento tecnológico e ações de educação e treinamento para desenvolver as pessoas. A apresentação dos resultados desta categoria está organizada dos quadros 25 a 28, para melhor apresentação e interpretação dos conteúdos. No quadro 25 apresenta-se a inclinação para o aprimoramento tecnológico, no quadro 26 as ações de incentivo ao estudo, seguidas das ações de desenvolvimento de pessoas no quadro 27, e por fim mostram-se no quadro 28 as ações de treinamento no trabalho.

Quanto à inclinação para o aprimoramento tecnológico, organizada no quadro 25⁴⁰, identificou-se que quando o IGK foi fundado, de acordo com as percepções de um fundador e três coordenadores, não existia esta habilidade. Para C3 existia incentivo para tal, mas não necessitavam, de acordo com C4. Já dois fundadores e dois coordenadores acreditam que havia a orientação para a tecnologia, até porque a formação de F2 é na área de computação.

Atualmente, um fundador e quatro coordenadores julgam que continua existindo a inclinação para a tecnologia na OTS. O fundador acha que agora que estão se inserindo no mundo virtual e para C3 este aspecto pode promover maior agilidade nos processos de comunicação existentes em uma organização. Há para C5 a intenção de criar um *software* para controlar ações, atas de reuniões e comunicação com um núcleo que fica em uma cidade distante da sede do IGK.

Para dois coordenadores, existe o conservantismo na OTS, ou seja, a orientação para o aprimoramento tecnológico é influenciada pelas ideias conservadoras de algumas pessoas. Neste sentido, C2 comenta que as pessoas na OTS possuem uma postura mais tradicional. Ainda há a percepção de um coordenador de que a inclinação ao aprimoramento tecnológico é incentivada por um fundador que possui formação na área e tem uma visão empresarial e empreendedora. Por fim, um fundador diz que a inclinação ao aprimoramento tecnológico é limitada pela visão social existente na OTS. Significa que o potencial de utilização da tecnologia pela OTS não chega a 10%, pois não admitem gastar dinheiro em algo virtual e tirar de uma criança. Porém, entende que este dinheiro

⁴⁰ Pergunta 7a do Apêndice D.

se traduz em outros retornos para as crianças e é obrigatório hoje estar incluso no mundo virtual.

Em cinco anos, dois fundadores e dois coordenadores creem que haverá maior utilização das redes sociais para compartilhamento de informações. C3 comenta que o fato de um dos fundadores ter uma forte rede social contribui na divulgação das ações da OTS. Um fundador e um coordenador acreditam que esta inclinação para a tecnologia dependerá do crescimento da OTS. Um fundador diz ser avesso à tecnologia, pois é do humano, do tato. Já C2 diz que conhece muitas OTS que fazem uso da tecnologia, mas ainda em função do porte e atividades desenvolvidas na organização não sentiram necessidade.

Para C4 a orientação para tecnologia em cinco anos dependerá do desejo de uma fundadora. Relata que para ela o importante é fazer o bem e ninguém precisa saber, já para outro fundador a tecnologia é importante. Então comenta que há um balanço entre o lado social e o empresarial na OTS. Por fim, C5 julga que a tecnologia será utilizada pela OTS para a melhoria de seus processos de comunicação interna.

Quadro 25 – Aprendizagem concreta de processos e práticas: inclinação para aprimoramento tecnológico

CATEGORIA: APRENDIZAGEM CONCRETA DE PROCESSOS E PRÁTICAS				
SUBCATEGORIA	CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA	COMPONENTES	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
INCLINAÇÃO TECNOLÓGICA	COMO ERA?	Inexistência	<p>Não exista a inclinação para o aprimoramento tecnológico.</p>	<p>“Ele não nasceu com essa inclinação e eu tento inserir um pouco nesse sentido.” (F1)</p> <p>“Há 12 anos não tinha nada, a gente tá sempre se aprimorando. Na época não tínhamos site.” (C1)</p> <p>“Não pela situação, a gente tinha carta verde, carta branca pra isso, pra buscar tecnologia pro escritório e capacitações, tinha essa coisa.” (C3)</p> <p>“Acho que não tinha necessidade, mas vi bastante abertura deles pra isso porque entendem a necessidade, não tinha porque não precisa e se tivessem precisado iam se aprimorar para utilizar.” (C4)</p>

Continua...

Continuação

		Existência	<p>Havia inclinação dos gestores para o aprimoramento tecnológico.</p> <p>“Acho que sim, até porque a minha formação já é em Ciências da Computação.” (F2)</p> <p>“A gente procurava sempre utilizar tudo que tem, embora não seja escravo da tecnologia não.” (F3)</p> <p>“Acredito que tinha.” (C5)</p> <p>“Acho que a tecnologia o que a gente tinha é o que a gente tem hoje a gente filmava, fotografava.” (C2)</p>
	COMO É?	Existência	<p>Há a inclinação para o aprimoramento tecnológico.</p> <p>“Isso a gente vai galgar ainda muito mais, acho que ainda nesse mundo virtual tamos agora com ele maturando para ele poder auxiliar ainda mais o nosso trabalho.” (F3)</p> <p>“Criamos site, fale conosco a parte de voluntários.” (C1)</p> <p>“Hoje a gente trabalha mais função do site.” (C2)</p>

Continua...

Continuação

			<p>“Hoje mais ainda, tem tecnologia para ser rápido nas nossas informações, nas nossas colocações, às vezes a gente fecha um negócio pelo computador, vê um negocio pela câmera, essa agilidade, a tecnologia tem nos proporcionado.” (C3)</p> <p>“A gente tem o site, um blog, se a gente tiver outros núcleos fora da Grande Florianópolis a gente tá pensando um criar um <i>software</i> para controlar as ações, as atas das reuniões por exemplo. Hoje nossa comunicação com o núcleo Campos Novos é mensal, é um núcleo que fica a cinco horas daqui.” (C5)</p>
		Conservantismo	<p>A inclinação para o aprimoramento tecnológico é influenciada pela visão conservadora das pessoas.</p> <p>“Vendo hoje o evento do <i>social good</i> eu acho que o IGK ainda engatinha muito em termos de mídias sociais, nós não somos muito ousados nesse sentido, somos mais tradicional.” (C2)</p> <p>“A gente poderia utilizar melhor. São mais conservadores.” (C4)</p>

Continua...

Continuação

		Fundador	A inclinação para o aprimoramento tecnológico é sustentada por um fundador.	“O X é extremamente aberto a isso ele tá sempre olhando para frente e é uma qualidade que ele tem de gestor, eu tenho ele como ilustração, como profissional nesse aspecto, ele tem uma visão além do alcance comum, como empresário isso é fundamental de olhar uma oportunidade lá na frente e enxergar como o mundo vai tar daqui a pouco. Ele tem essa visão empreendedora que é fantástica e formado na área de informática e tecnologia.” (C4)
		Visão social	A inclinação para o aprimoramento tecnológico é limitada.	“A gente trabalha muito o social pelo social, houve uma mudança muito importante quando [...] ver que o atendimento da criança depende da maneira que os outros observam, que mais gente observa e aí tá um ponto de potencial muito grande que é a internet e essa parte tecnológica. Eu vejo que ainda assim o potencial de utilização é não chega a 10%, mas também nosso DNA não foi criado para isso e todo o esse processo de

Continua...

Continuação

				tentar evoluir ele acontece de uma forma muito lenta [...] não é muito admitido por nós como instituição investir esse dinheiro numa parte virtual e tecnológica e tirar de uma criança, mas eu tô bastante convicto que esse tipo de dinheiro se traduz num tipo de investimento que traria um retorno muito maior pra criançada [...] é quase que obrigatório hoje fazer isso.” (F1)
	COMO SERÁ?	Redes sociais	Haverá a utilização crescente de redes sociais para compartilhament o de informações.	<p>“Não é o nosso gosto, então tem que criar um pouco mais, o quase que empurrar as pessoas para ir descobrindo mais esse assunto e desenvolvendo.” (F1)</p> <p>“Acho que esse daqui a 5 anos, a gente começou aberto por uma questão que a tecnologia tá cada vez mais fácil. As redes sociais até se falarmos do ano passado era diferente do ano passado, podemos contatar as crianças nas redes sociais, ah, mas são crianças da classe D, mas estão</p>

Continua...

Continuação

			<p>nas redes sociais, então ainda estamos iniciando nesta questão de rede social e daqui a 5 anos vai estar muito mudado.” (F3)</p> <p>“Acredito que sim, essas redes sociais crescem e cada vez criando tecnologia nova e a gente vai estar no mesmo barco e não fora, né?” (C1)</p> <p>“Não podemos ficar atrás, termos que dar sequência a tudo que é de novo, mas claro com o pé no chão né, nada glamuroso, porque todos têm que e a gente vai ter também. O IGK gosta de aparecer no que ele faz no dia a dia, nós internos gostamos de ver resultados, o externo nos não nos interessa muito. O X tem uma rede social forte e às vezes leva o nome do IGK junto.” (C3)</p>
		Depende do crescimento	<p>A inclinação para o aprimoramento tecnológico dependerá do</p> <p>“Depende do crescimento, eu sou avessa à tecnologia, sou do humano, do tato, mas tenho uma pessoa que faz por mim, não tenho <i>face</i>, <i>blog</i>,</p>

Continua...

Continuação

			<p>crescimento da OTS.</p> <p>nada, nem sei o que é isso. Tenho e-mail que é uma facilidade, mas sou do tato, do conversar do atender, tem que ter isso, como tem que ter outro que utiliza das redes.” (F3)</p> <p>“Talvez a gente cresça no mesmo sentido que cresceu nestes 12 anos, conforme vão tendo oportunidades a gente vai crescer mais nada muito ousado nesse sentido de tecnologia, não é o foco eu sei que tem muitas ONGs que trabalham e usufruem muito bem da tecnologia mas a gente não sente essa necessidade.” (C2)</p>
		<p>Depende da fundadora</p>	<p>A inclinação para o aprimoramento tecnológico dependerá do desejo da fundadora.</p> <p>“Pelo ponto de vista do X provavelmente a gente vai entrar de cabeça e alma nesse mundo e pelo ponto de vista da X talvez não. O que é importante para ela, é fazer o bem e ninguém precisa saber que tá fazendo o bem [...] o X tem visão empreendedora a da X é a formação social no cuidado. Então a gente tem uma corda que puxa pro lado e outra</p>

Continua...

Continuação

				corda que puxa pro outro e isso é bom porque dá um balanço [...] entendo que um dia a gente pode ir pro lado empresarial.” (C4)
		Melhoria na comunicação	A inclinação para o uso da tecnologia será necessária para melhorar a comunicação entre os programas da OTS.	“Tem que melhorar muito a comunicação com esse núcleo, eu me cobro o tempo todo porque eu vejo que passa duas semanas e nem um oi por telefone eu dei [...] a comunicação ainda é muito restrita.” (C5)

Fonte: Dados primários (2012).

A inclinação ao aprimoramento tecnológico foi evidenciada também no quadro 18, na categoria aprendizagem com outros, subcategoria prática de *benchmarking*. Alguns pesquisados mencionaram que esta prática em cinco anos será facilitada pela utilização da tecnologia. Em uma pesquisa para analisar as ofertas de vagas de trabalho em OTS, realizada por Muller, Alves, Vicente Gonçalves (2009), constatou-se que há a exigência, dentre outros aspectos, do domínio de novas tecnologias sociais. No IGK, há desde a fundação a inclinação para utilizar novas tecnologias, incentivada por um dos fundadores que é graduado em ciências da computação. Ele possui também visão empreendedora, pois é proprietário de uma empresa em conjunto com outro fundador. Esta visão pode garantir maior sustentabilidade à organização e tornar a OTS mais competitiva com maiores possibilidades de captação de recursos. Carvalho e Fadul (2012), ao analisarem fatores críticos de sucesso que repercutem no desenvolvimento e captação de recursos de quatro OTS de Salvador, mostraram que a *expertise* dos fundadores, sua experiência e sua formação tornam a OTS competitiva. Geram-se maiores possibilidades de alcance de resultados em termos de captação de recursos. Nos discursos de alguns sujeitos do estudo fica claro que a OTS possui também características de uma empresa, pois dois fundadores são empresários e a própria OTS é vinculada à empresa de ambos, levando o nome de um dos fundadores.

A orientação para a tecnologia pode ser observada também indiretamente em textos públicos no *website* da OTS. Na ilustração 24 estão organizadas as informações que possuem relação com a inclinação tecnológica dentro da categoria aprendizagem concreta de processos e práticas. Não foi possível observar diretamente esta subcategoria. Em um de seus projetos, denominado de IGKteka, que é a biblioteca itinerante do IGK, procuram dispor de equipamentos de informática para garantir às crianças o acesso à tecnologia. Por este motivo os fundadores e alguns coordenadores admitem que, por mais que sejam tradicionais e com uma visão conservadora, no futuro a tendência é que utilizem cada vez mais ferramentas tecnológicas que podem promover também uma maior aproximação com o público atendido. A importância conferida à tecnologia por parte de alguns fundadores e colaboradores pode também ser percebida em notícia veiculada no *website* da OTS: em 2011

integraram o Conselho Consultivo de Sustentabilidade Socioambiental do Parque Tecnológico da Grande Florianópolis.

Ilustração 24 – Aprendizagem concreta de processos e práticas:
inclinação tecnológica

**Observação indireta
proveniente de documentos**

Além do incremento do acervo, o veículo adaptado dispõe também de equipamentos de informática e multimídia para garantir às crianças o acesso à informação e à tecnologia (*Website* da OTS, 2011).

O IGK assumiu hoje a responsabilidade de integrar o Conselho Consultivo de Sustentabilidade Socioambiental do Sapiens Parque, complexo que reúne empresa de inovação e empreendimentos nas áreas de ciência, tecnologia, turismo, educação, comércio e serviços especializados. O Sapiens Parque pode transformar a economia de Santa Catarina, com o desenvolvimento da tecnologia da informação (*Website* da OTS, 2011).

Fonte: A autora (2013).

É apresentada no quadro 26 outra subcategoria da aprendizagem concreta de processos e práticas, o incentivo ao estudo⁴¹. A exemplo de outras subcategorias nesta tese, os tempos de construção das estruturas referente a como era e como é estão em uma mesma linha. Isto porque por seus componentes fazerem parte da cultura organizacional da OTS desde a fundação. Encontraram-se três subcategorias, estímulo pelos fundadores, busca individual e ausência de incentivos salariais.

Os sujeitos de pesquisa são unânimes em afirmar que sempre houve incentivo por parte dos fundadores para darem continuidade em

⁴¹ Pergunta 7b do apêndice D.

sua formação escolar. Um fundador comenta que este incentivo também existe na empresa que gerencia e F3 diz gostar de estudar, por isso valoriza isto nas pessoas. Dois coordenadores dizem que existe estímulo em palavras e que isto em geral ocorre nas reuniões. Para C2 os fundadores pagam cursos para as pessoas ou até as liberam do trabalho por um determinado período para estudar. Já C3 relata que existe incentivo ao estudo, mas que entrou na OTS por sua experiência na área esportiva e não pelo curso superior que frequentava na época.

Há também a busca individual de cada pessoa que trabalha na OTS em aprimorar-se, segundo F1, C1, C2 e C3. Um fundador percebe que todas as pessoas são incentivadas para obterem novos conhecimentos. Os coordenadores acreditam que buscam os conhecimentos, pois sentem necessidade. Por fim, dois coordenadores enfatizam que há ausência de incentivo salarial, ou seja, estudar e fazer cursos não repercute em seus salários, o que acreditam ser um fator importante para as pessoas no trabalho.

Ao serem indagados de como acreditam que esta situação estará em cinco anos, um fundador e três coordenadores acham que continuará existindo o mesmo estímulo. Para C3, os gestores buscam pessoas que visem melhor formação escolar para trabalhar na OTS e, como na equipe técnica não existe rotatividade, não sabe como será esta situação especificamente neste setor. Dois coordenadores dizem que o estímulo para que as pessoas continuem estudando dependerá do plano de cargos e salários. Um coordenador imagina que em cinco anos não existirá a ambição por parte dos fundadores em vincular a escolaridade ao plano de cargos e salários. Este queria que todos na OTS soubessem analisar cientificamente uma situação e utilizar as teorias e não se amparar em somente uma pessoa que possui maior escolaridade. Já C5 comenta que, com a implantação em 2012 do plano de cargos e salários, pela primeira vez houve uma discussão sobre a influência da escolaridade no salário, mas um fundador é contra isto.

Quadro 26 – Aprendizagem concreta de processos e práticas: incentivo ao estudo

CATEGORIA: APRENDIZAGEM CONCRETA DE PROCESSOS E PRÁTICAS				
SUB-CATEGORIA	CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA	COMPONENTES	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
INCENTIVO AO ESTUDO	COMO ERA? COMO É?	Estímulo pelos fundadores	Há o incentivo por parte dos fundadores para as pessoas darem continuidade na formação escolar.	<p>“O nosso processo, pelo que eu sei, estimula o contínuo aprendizado.” (F1)</p> <p>“Sim, bastante e até hoje, isso é sempre tanto no instituto quanto em todas as nossas empresas.” (F2)</p> <p>“A gente procura estimular, eu gosto disso.” (F3)</p> <p>“Hoje tem o estímulo existe, não que recebo, mas as palavras mesmo.” (C1)</p> <p>“Sempre que tem uma oportunidade de especialização, a gente tá pagando um curso pra</p>

Continua...

Continuação

			<p>três funcionárias. A gente teve o X que fez mestrado e a gente dispensou do trabalho.” (C2)</p> <p>“Sempre houve. Cada um não é cobrado isso, eu ia me formar com algo que não tinha nada a ver com o Instituto, ia fazer programa pra computador, entrei mais por ser amigo da família e ter experiência.” (C3)</p> <p>“Agora existe uma valorização por parte da gestão da própria X e demais para que as pessoas se aprimorem e eles valorizam isso.” (C4)</p> <p>“Indireto sim, enfim em reuniões é comentado.” (C5)</p>
		Busca individual	<p>Os empregados da organização buscam o seu</p> <p>“Eu vejo que todos eles são sempre incentivados.” (F1)</p>

Continua...

Continuação

			<p>aprimoramen-to educacional.</p>	<p>“Hoje eu mesma tô sentido essa necessidade bastante.” (C1)</p> <p>“Vem mais do próprio funcionário a gente busca uma oportunidade, acha que é legal e eles apoiam.” (C2)</p> <p>“Sim e nós mesmos cobramos.” (C3)</p>
		<p>Ausência de incentivo salarial</p>	<p>A continuidade nos estudos não alavanca o cargo em termos salariais.</p>	<p>“Não tem nenhuma diferença uma pessoa ter mestrado, doutorado, primeiro grau, vai ganhar igual. A organização pensa assim. Do ponto de vista de cargos não e deveria ser.” (C4)</p> <p>“Não tem nada por enquanto, hoje tu pode ter mestrado e não influencia no salário inclusive.” (C5)</p>

Continua...

Continuação

	COMO SERÁ?	Estímulo constante	<p>Continuará existindo estímulo constante para que as pessoas melhorem sua formação escolar.</p>	<p>“É uma necessidade continuar assim, faz parte do nosso DNA.” (F1)</p> <p>“Acredito que sim, vão continuar estimulando.” (C1)</p> <p>“Da mesma maneira, a gente sempre propaga pros funcionários que quando tem um curso que eles tragam pra gente estudar se é viável ou não.” (C2)</p> <p>“Buscamos profissionais de cada área que sejam esforçados ou busquem a formação.” (C3)</p>
		Plano de cargos e salários	<p>O estímulo à formação escolar dependerá do plano de cargos e salários.</p>	<p>“Talvez não vá ser eu queria que todo mundo estudasse e teria valorização salarial de graduado para especialista. O cara tem que subir um pouquinho, tem que ter essa ambição e hoje aqui dentro não tem [...]. Eu queria que todos</p>

Continua...

Continuação

				<p>nós pudéssemos analisar cientificamente uma situação e não ficar em cima de uma pessoa só, mas também dá certo.” (C4)</p> <p>“Acredito que sim, até porque esse ano foi feito o plano de cargos e salários e foi tocado nessa questão e houve uma discussão pela primeira vez e aí ficou. A Dona X não é muito a favor disso.” (C5)</p>
--	--	--	--	--

Fonte: Dados primários (2012).

No IKG foi possível identificar que há crenças favoráveis em relação à natureza humana por parte dos fundadores⁴² e consideram de sucesso as pessoas que possuem estas crenças⁴³. Estes aspectos vêm ao encontro do que se preconiza na Teoria Y de gerenciamento de pessoas, proposta por Mc Gregor. Há a visão de que as pessoas são capazes, possuem autodireção, mas para tal necessitam de um ambiente favorável à aprendizagem (Mc GREGOR, 1960). Brand (2007), quando estudou as relações entre pressupostos da natureza humana de 25 empregados de uma organização laboratorial e o poder agir para a mobilização de suas competências profissionais, descobriu que a Teoria Y de McGregor sustenta a visão sobre o ser humano na organização. Há orientação das ações gerenciais a partir dos pressupostos da referida teoria e isto faz com que as pessoas mobilizem suas competências, pois há preocupação com o desenvolvimento pessoal de cada um por parte dos líderes.

Em um estudo com gestores de três organizações do setor bancário a fim de identificar as suas percepções sobre o processo de aprendizagem individual e organizacional, Antonacopoulou (2006) demonstrou que o modo que os gestores aprendem nas organizações pode repercutir na forma que promovem a aprendizagem dos empregados. A fundadora da OTS estudada que convive mais diretamente com os funcionários diz gostar de estudar e para tanto estimula sua equipe a fazer o mesmo. Melo (2009), quando estudou as relações entre as missões e a profissionalização de duas OTS, concluiu que a OTS que possui atividades profissionalizadas foi fundada por três pessoas com curso superior e isto faz com que incentivem a capacitação dos profissionais que nela atuam. Outros dados demonstrados em quadros anteriores desta tese corroboram as informações aqui apresentadas. Nas práticas de recrutamento e seleção, captam estagiários⁴⁴, por acreditarem que podem trazer conhecimentos da academia. Os gestores adotam como um dos critérios de performance no

⁴² Quadro 8 – Natureza humana básica e mutabilidade: pessoas são boas e mudam

⁴³ Quadro 9 – Heróis e vilões: ações de sucesso e ações de fracasso

⁴⁴ Quadro 10 – Práticas de captação e promoção de pessoas: contratação e movimentação

trabalho a busca de aperfeiçoamento em cursos⁴⁵. Alguns participantes dizem buscar novos conhecimentos para a OTS em universidades e cursos⁴⁶ e ainda, para gerar ideias, adotam dentre outras ações os cursos formais⁴⁷. Possivelmente o fato de os estudos não comporem um dos critérios de remuneração, alicerçado no plano de cargos e salários da OTS, é que os fundadores julgam ser importante que todos estudem independentemente de remuneração. O interesse em aprender que os sujeitos de pesquisa relatam existir entre as pessoas da OTS pode facilitar a aprendizagem grupal. Takahashi (2007), quando pesquisou os fatores envolvidos no processo de aprendizagem grupal com onze participantes de um curso do SENAC da região de São Paulo, verificou que, dos fatores individuais que influenciam na aprendizagem grupal, o interesse em aprender é um dos aspectos importantes para este processo.

Por meio da ilustração 25, que contém trecho de documento da OTS que possui relação direta com a subcategoria incentivo ao estudo, foi possível constatar que a formação escolar não é considerada um critério para a remuneração. No plano de cargos e salários, mencionam-se os fatores que existem na organização passíveis de se tornarem critérios para a remuneração, que são: capacitação ou habilidade técnica, ou seja, a escolaridade da pessoa; amplitude de desafios e decisões do cargo; habilitação humana; condições de trabalho que implicam no grau de exposição à fadiga, além de o ambiente ser livre de riscos em relação a acidentes. Dos fatores que os fundadores elegeram para compor a remuneração estão habilitação humana, decisão e ambiente livre de riscos. Não foi possível observar diretamente o incentivo ao estudo na OTS.

⁴⁵ Quadro 11 – Critérios de performance: desempenho valorizado e desempenho desvalorizado

⁴⁶ Quadro 14 – Experimentação: busca de novos conhecimentos

⁴⁷ Quadro 15 – Experimentação: ações geradoras de ideias e avaliação

Ilustração 25 – Aprendizagem concreta de processos e práticas:
incentivo ao estudo

Observação indireta proveniente de documentos

Fatores existentes: “Capacitação ou habilidade técnica; habilitação humana; atuação ou amplitude de desafios e decisões; condições de trabalho, exposição à fadiga; ambiente, risco de acidentes. Critérios para a remuneração: “humana, decisão e ambiente” (Plano de Cargos e Salários, 2011).

Fonte: A autora (2013).

A segunda subcategoria da aprendizagem concreta de processos e práticas é intitulada de ações de desenvolvimento de pessoas, exibida no quadro 27⁴⁸. Estas ações são aquelas que apoiam o desenvolvimento pessoal e profissional do empregado, como programas de autodesenvolvimento (VARGAS; ABBAD, 2006).

Os períodos de tempo nomeados de como era e como é, da construção das estruturas de ação, estão numa mesma linha. Isto porque os participantes concluem que sempre existiram ações informais ou então outros admitem a inexistência de ações de desenvolvimento. Dois fundadores e todos os coordenadores admitem que nunca existiram ações de médio e longo prazos na OTS para desenvolver as pessoas. Já outro fundador julga que há o desenvolvimento a partir do momento que buscam alinhar todas as pessoas com a metodologia de trabalho do IGK. Diz que sempre procuram identificar o que cada um pode ser dentro da OTS e os seus pontos fracos, e então gerenciam a pessoa muitas vezes em longo prazo. No entanto, não existe um projeto formal e específico para tal. Em cinco anos, dois fundadores e quatro coordenadores acreditam que não existirão ações formais de médio e longo prazos para desenvolver as pessoas. Um coordenador explicita que gostaria de participar destas ações, caso existissem na OTS.

⁴⁸ Pergunta c do Apêndice D.

Quadro 27 – Aprendizagem concreta de processos e práticas: ações de desenvolvimento de pessoas

CATEGORIA: APRENDIZAGEM CONCRETA DE PROCESSOS E PRÁTICAS				
SUB-CATEGORIA	CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA	COMPONENTES	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	COMO ERA? COMO É?	Inexistência	Nunca existiram na OTS ações de médio e longo prazos para desenvolver pessoas.	“Não.” (F1, F3, C1, C2, C3, C4, C5)
		Ações informais	Ações não formalizadas de curto e médio prazos que visam desenvolver as pessoas.	“Acho que muito mais em trazer todos para a nossa metodologia. A gente sempre tá identificando o que cada um pode ser ali dentro ou o que cada um tem de ponto fraco ainda e fazendo aquele trabalho, que muitas vezes é de longo prazo, você pegar uma pessoa que é muito boa com as crianças, mas não consegue ser líder.” (F2)

Continua...

Continuação

	COMO SERÁ?	Inexistência	<p>Não existirão ações formais de médio e longo prazos para desenvolver as pessoas no IGK.</p>	<p>“Não temos nada formatado buscando esse tipo de especificações.” (F1)</p> <p>“Depende do crescimento.” (F3)</p> <p>“Na parte comportamental nada. Não, que eu não queira.” (C1)</p> <p>“Não, a gente pode se apropriar de oportunidades fora, não acredito que o IGK precise montar as suas ações de desenvolvimento.” (C2)</p> <p>“Não. Seria interessante ter e eu participaria se tivesse.” (C4)</p> <p>“Não, fixos não.” (C5)</p>
--	------------	--------------	--	--

Fonte: Dados primários (2012).

Dos participantes do estudo, o único que visualizou ações de desenvolvimento na OTS foi mesmo fundador percebido pelos entrevistados com comportamento empreendedor⁴⁹. O desenvolvimento envolve um conjunto de vivências e “oportunidades de aprendizagem, proporcionadas pela organização e que apoiam o crescimento pessoal do empregado sem, contudo, utilizar estratégias para direcioná-lo a um caminho específico” (VARGAS; ABBAD, 2006, p. 145). Para F2 não existe um projeto para desenvolver as pessoas, mas este processo ocorre no dia-a-dia, durante a vivência da pessoa na OTS por meio de *feedbacks* a ela fornecidos. Um dos aspectos que promove a aprendizagem no nível do grupo é o *feedback*, é o que constatou estudo de Takahashi (2007) a partir das percepções de onze participantes de um curso do SENAC. Dos fatores estruturais que influenciam a aprendizagem nesta dimensão está a prática por parte dos gestores em fornecer avaliações sobre o desempenho das pessoas.

Os fundadores do IGK, ao adotarem como prática o *feedback* durante a própria realização da atividade ou em reuniões por meio do diálogo, conforme exposto no quadro 12 deste estudo, referente às recompensas e sistemas de controle, podem desenvolver nas pessoas que trabalham na OTS o pensamento sistêmico. Em uma organização de aprendizagem há *feedbacks* eficazes (GARVIN, 2002). Para que exista um pensamento sistêmico nas organizações, pressupõe-se um processo que estimule o crescimento das pessoas utilizando de *feedbacks* para que estas compreendam que cada evento que ocorre na organização apresenta influências de diversos fatores (SENGE, 1997). Líderes que fomentem a aprendizagem devem acreditar nas pessoas, pressupor que sua natureza humana é basicamente boa e maleável e fornecer *feedbacks* que as façam refletir, analisar e assimilar as implicações de suas ações (SCHEIN, 2004). No IGK, de acordo com os dados demonstrados neste estudo⁵⁰, os fundadores acreditam nas pessoas e em sua mudança e conclui-se que este aspecto pode fazer com que percebam a importância do *feedback* para o crescimento individual no trabalho.

⁴⁹ Quadro 25 – Aprendizagem concreta de processos e práticas: inclinação para aprimoramento tecnológico

⁵⁰ Quadro 8 – Natureza humana básica e mutabilidade: pessoas são boas e mudam

Os coordenadores e alguns fundadores não relacionaram o processo frequente de *feedback* como uma ação de desenvolvimento, talvez até por já fazer parte dos princípios do IGK. Dillts, Hallbom e Smith (1993) afirmam que na maioria das vezes as crenças são padrões inconscientes e já fazem parte da vida cotidiana do indivíduo. Então, para Schein (2004), quando pertencem ao nível da organização, as pessoas as compartilham sem questionamento, pois se tornam pressuposições. Não foi possível observar direta ou indiretamente aspectos referentes à subcategoria ações de desenvolvimento, além das ações de capacitação existentes na OTS, foco do próximo quadro de análise.

A última subcategoria da aprendizagem concreta de processos e práticas é o treinamento de pessoas⁵¹, conforme ilustrado no quadro 28. O treinamento é composto por ações de aprendizagem por meio de cursos, reuniões e exercícios relacionados com o cargo que a pessoa ocupa na organização (VARGAS; ABBAD, 2006). Quando a OTS foi fundada, existia para quatro coordenadores, a participação em cursos externos, ou seja, divulgados por outras organizações para treinar as pessoas. Um fundador e um coordenador comentam que sempre existiram treinamentos internos na OTS, realizados pela própria equipe de trabalho e destinados aos seus trabalhadores. Porém, C4 comenta que no período inicial da OTS não existiam ações de treinamento e que foi ele que criou este componente na organização. Diz que tentaram várias possibilidades de treinamento até chegarem ao formato atual.

Ao serem indagados sobre quais são atualmente as ações de treinamento para as pessoas da OTS, os três fundadores e quatro coordenadores concluem que existem treinamentos internos. Um fundador diz que as três capacitações ao ano fazem parte da metodologia da OTS. Porém, C1 comenta que estas capacitações têm como público-alvo os educadores e não demais pessoas da equipe técnica que compõem o quadro administrativo do IGK. Para C3 as capacitações focam no aspecto motivacional, reforçam os quatro pilares da educação ou algo que dê suporte à prática das pessoas. Um coordenador esclarece que a capacitação é intensa, acontece no começo, meio e final do ano e os próprios coordenadores se propõem a capacitar a equipe de trabalho;

⁵¹ Pergunta 7d do Apêndice D.

caso necessário chamam profissionais externos para elucidar algum tema. Outro coordenador recorda que já participou de um treinamento interno da empresa de dois dos fundadores, além das capacitações já mencionadas. Diz que no início do ano o objetivo é apresentar à equipe o tema que norteará a prática dos educadores nas ações destinadas ao Programa Campeões da Vida. No meio do ano, avaliam o primeiro semestre com todos os colaboradores e a fundadora também participa. O objetivo é trazer atividades dinâmicas e fornecer incentivo para as pessoas trabalharem no segundo semestre. Também já fizeram fora da cidade em um hotel e confraternizaram com todos os participantes depois da capacitação. Ao final do ano, avaliam o ano e projetam temas para o próximo semestre.

Ainda em relação às ações de treinamento, dois fundadores e dois coordenadores entendem que há a participação em cursos externos provocados por outras organizações. Um fundador comenta inclusive que estabelece metas para os coordenadores, e cada um deve por ano achar dois cursos para participar.

Em cinco anos, C1 acredita que os treinamentos internos continuarão existindo. Para C1, C2 e C3 as pessoas devem participar de cursos externos. Já C3 compreende que em cinco anos, devem criar um treinamento para disseminar o modo que treinam os educadores para outras OTS. Um fundador admite que as ações de treinamento têm relação direta com o crescimento da OTS, mas não pretendem crescer em termos de quantidade, e sim ter mais qualidade no que fazem.

Quadro 28 – Aprendizagem concreta de processos e práticas: ações de treinamento

CATEGORIA: APRENDIZAGEM CONCRETA DE PROCESSOS E PRÁTICAS				
SUB-CATEGORIA	CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA	COMPONENTES	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
AÇÕES DE TREINAMENTO	COMO ERA?	Cursos externos	Havia a participação em cursos promovidos por outras organizações.	<p>“Participação em palestras e seminários.” (C1)</p> <p>“A gente desde sempre participa de eventos, cursos.” (C2)</p> <p>“Cursos.” (C3)</p> <p>“Cada profissional buscava sua qualificação independente em cursos.” (C4)</p>
		Treinamentos internos	O treinamento ocorria na execução de treinamentos planejados por coordenadores.	<p>“Era assim, as capacitações.” (F3)</p> <p>“Capacitação, sempre existiu e foi mudando o formato.” (C5)</p>

Continua...

Continuação

		Inexistência	Não existiam ações de treinamento para os colaboradores.	“Quando eu entrei não, a gente se qualificava nas reuniões de planejamento e avaliação. A primeira capacitação eu já participei e a partir dali a gente tem encontros regulares no começo do ano meio e fim.” (C4)
	COMO É?	Treinamentos internos	O treinamento ocorre por meio da execução de treinamentos realizados pelos coordenadores.	<p>“Existem frequentes capacitações já predestinadas em diversos âmbitos, já envolvendo maioria ou todos os educadores.” (F1)</p> <p>“Capacitações dos educadores.” (F2)</p> <p>“Nós damos três capacitações por ano pro pessoal de campo, sempre existiu isso é uma metodologia, e isso já faz você ter novas ideias.” (F3)</p> <p>“Capacitações na nossa metodologia. Pro administrativo</p>

Continua...

Continuação

			<p>pra equipe da área de educação e esporte. Não tem pro administrativo. É pra avaliar as ações que fez durante o ano, a gente fez um instrumento com notas, com pontuação.” (C1)</p> <p>“Muito motivacional, reforçamos os quatro pilares da educação, reforça muito aos profissionais que a gente tem que ter essa base. Palestras que a gente acha que naquele momento eles precisam, ou motivacional ou focado na criança ou nas redes sociais.” (C3)</p> <p>“Regular não, além das capacitações. É uma capacitação intensa, mais um encontro de avaliação, a capacitação acontece no começo, meio e fim. A gente mesmo se propõe a capacitar e</p>
--	--	--	---

Continua...

Continuação

			<p>traz atividades que foram desenvolvidas. Traz gente externa para trazer conteúdo novo.” (C4)</p> <p>“Eu participei de uma da GKP uma capacitação motivacional, não é pontual não. A primeira capacitação é para gente apresentar a equipe e o tema do ano e projetar algumas ações. No meio do ano a gente avalia o primeiro semestre, faz também fora de Florianópolis num hotel e final do ano a gente avalia o ano todo e projeta temas.” (C5)</p>
		Cursos externos	<p>Existe a participação em cursos oferecidos por outras organizações.</p> <p>“Enviamos para cursos distintos, não é tão frequente assim, mas a gente tá sempre atento.” (F1)</p> <p>“A gente já estabelece metas, cada ano cada um acha dois cursos pra si.” (F3)</p>

Continua...

Continuação

				<p>“O GIFE, de outras instituições, do curso participam a X, X e X, seminário a X e X e o X pontual.” (C1)</p> <p>“A gente continua investindo na gente, indo a cursos, seminários.” (C2)</p>
COMO SERÁ?	Treinamentos internos	As pessoas na OTS continuarão desenvolvendo treinamentos internos.	“Vamos continuar com essas capacitações.” (C1)	
	Cursos externos	A participação em cursos externos continuará em cinco anos.	<p>“Cursos, palestras e seminários tende a aumentar.” (C1)</p> <p>“Vamos continuar com essas capacitações externas.” (C2)</p> <p>“Fixos não, quando aparece oportunidade a gente vai quando surge.” (C3)</p>	

Continua...

Continuação

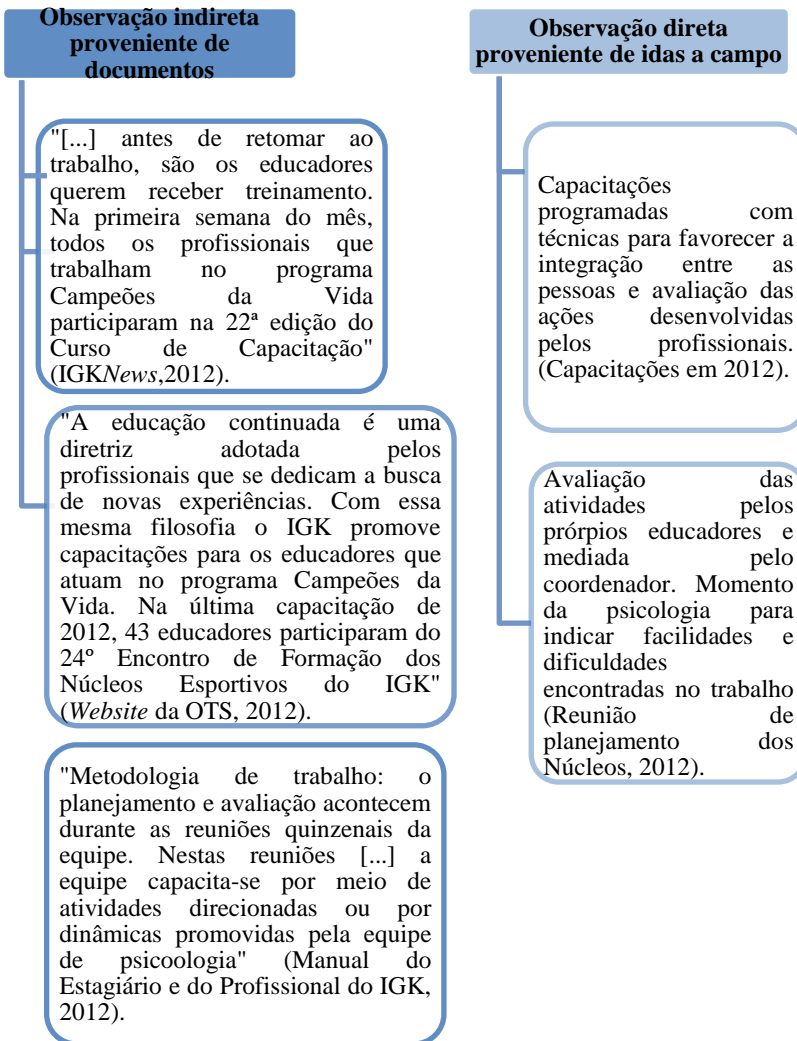
		Disseminação de treinamentos	Em cinco anos a equipe de coordenação treinará outras pessoas de OTS sobre o seu método de ensino.	“Em cinco anos vamos ter condições para disseminar isso.” (C3)
		Depende do crescimento da OTS	Ações dependerão do crescimento da organização.	“Depende do quanto a gente vai crescer, mas o nosso objetivo não é a quantidade, mas permanecer na qualidade” (F3)

Fonte: Dados primários (2012).

No IGK não há a visão dos coordenadores e fundadores de que somente fazer o bem é necessário no trabalho. Consideram que as pessoas devem buscar a todo o momento novos saberes participando de cursos externos ou então de momentos favorecidos pelos coordenadores, como as capacitações da equipe de trabalho. A partir de uma pesquisa realizada por Melo (2009) em duas OTS com o objetivo de identificar a profissionalização destas organizações, o autor comprovou que em uma das OTS ações para o desenvolvimento das pessoas que nela trabalham não ocorriam, uma vez que o objetivo central era apenas fazer o bem para as pessoas. O que alguns gestores tinham resistência era entender que para fazer o bem à sociedade é necessária uma equipe qualificada.

Toda organização deve desenvolver as pessoas e auxiliar no crescimento dos indivíduos que dela fazem parte, em especial no terceiro setor. Alguns gestores estão mais propensos para olhar dentro de si mesmos e inferir que estão comprometidos com uma boa causa. Com isso acabam deixando em segundo plano a educação dos empregados, o que pode prejudicar a sustentabilidade das OTS (DRUCKER, 1992). O IGK apresenta uma realidade distinta. Uma parte da própria missão da OTS já esclarece que o objetivo é de articular, promover e apoiar ações que visem oferecer oportunidades de desenvolvimento às pessoas. Os fundadores e coordenadores acreditam que é importante que as pessoas se qualifiquem e para tal possuem, desde a fundação da OTS, ações destinadas à capacitação da equipe. A primeira capacitação interna do IGK ocorreu em 2004. Em um estudo realizado pelo ICOM (2008) com as OTS da Grande Florianópolis, comprovou-se que das principais necessidades encontradas nestas organizações está a carência de ações para capacitar as equipes de trabalho. O IGK não faz parte da realidade retratada por este estudo. Foi possível identificar outras informações que corroboram as do quadro 28 em relação à subcategoria treinamento e estão organizadas na ilustração 26.

Ilustração 26 – Aprendizagem concreta de processos e práticas:
treinamento



Fonte: A autora (2013).

No jornal desenvolvido pelos colaboradores da OTS, divulgou-se que em 2012 os educadores receberam treinamento antes de retornar ao trabalho. Existem três capacitações ao ano, uma no início, outra no meio e a última ao final. Em notícia no *website* da OTS em 2012, veiculou-se que a educação continuada é uma diretriz adotada pelas pessoas que buscam novas experiências e, a partir desta filosofia, o IGK promove capacitações aos educadores que atuam no Programa Campeões da Vida. Das três capacitações ao ano alguns sujeitos de pesquisa esclarecem que procuram desenvolvê-las de modo participativo e dinâmico para que as pessoas possam melhor associar à prática do trabalho. Este é o conceito de aprendizagem experiencial de Kolb (1984), caracterizada por um ciclo de experiência concreta, vivenciada pela pessoa, que observa, reflete e cria conceitos a serem testados em outras situações que não as originais. Durante observações das capacitações em 2012, percebeu-se que são programadas com técnicas lúdicas que visam favorecer a interação entre os participantes e as avaliações das ações desenvolvidas pela equipe de educadores. As técnicas vivenciais contemplavam jogos esportivos, em outros momentos cada equipe deveria simular uma dança conforme um ritmo musical, para que entendessem as diferenças entre as pessoas, fizeram jogos de batalha naval e vôlei de lençol para avaliar a coordenação, equipe de educadores, planejamento, execução e avaliação das atividades. Jogaram queimada para evidenciar o que curtiram e o que não curtiram no ano, dentre outras dinâmicas de grupo. É possível visualizar na ilustração 27 um registro fotográfico de uma capacitação em 2011, extraído do *blog* pessoal de um dos fundadores em que um dos educadores realiza uma atividade gerada por uma vivência grupal.

Ilustração 27 – Aprendizagem concreta de processos e práticas: registro fotográfico de capacitação



Fonte: *Blog do Guga* (2011).

As ações destinadas à capacitação da equipe também emergiram em duas outras categorias referentes às estruturas de ação à aprendizagem. A primeira foi a experimentação⁵², em que alguns sujeitos de pesquisa dizem que dentre as ações para gerar ideias estão as capacitações. A segunda foi a transferência de conhecimentos⁵³, e determinados participantes da pesquisa afirmaram que as capacitações fazem parte das ações formais que existem no IGK. Tavares (2011), quando estudou o funcionamento de comunidades de prática em uma organização do ramo da tecnologia da informação a partir do construto de aprendizagem organizacional, constatou que a prática do treinamento

⁵² Quadro 15 – Experimentação: ações geradoras de ideias e avaliação

⁵³ Quadro 21 – Transferência de conhecimentos: interações formais e informais

e a disponibilização de cursos para que as pessoas participem auxilia na promoção da aprendizagem no âmbito da organização. Vargas e Abbad (2006) clarificam que para a efetivação deste tipo de aprendizagem os gestores devem proporcionar ações de capacitação para ocasionar a interação de conhecimentos entre as pessoas. O que torna a aprendizagem concreta de processos e práticas viável em uma organização são as ações de educação e treinamento para desenvolver as pessoas (GARVIN; EDMONSON; GINO, 2008). Isto permite uma aprendizagem pautada na troca e pode favorecer que conhecimentos se tornem explícitos e compartilhados entre indivíduos, grupos e organização (LOIOLA; NÉRIS; BASTOS, 2006).

Uma organização saudável é aquela em que existem reuniões e abertura para a comunicação entre todos os níveis organizacionais (DE GEUS, 1998). Promove sucessivos esforços para melhoria dos aspectos psicossociais e há a “promoção de aprendizagem contínua nas pessoas que a compõem” (ZANELLI, SILVA; TOLFO, 2011, p. 25). Embora os sujeitos de pesquisa não tenham afirmado nas entrevistas que as reuniões são também ações de treinamento, foi possível observar indireta e diretamente estes aspectos, mostrados anteriormente na ilustração 26. No Manual do Estagiário e do Profissional do IGK, declaram que a metodologia de trabalho é composta por reuniões quinzenais entre a equipe de planejamento e avaliação. Nestes momentos a equipe se capacita por meio de vivências grupais organizadas por estagiários de psicologia ou outras atividades direcionadas. Em participação em reunião de planejamento e avaliação, identificaram-se os mesmos aspectos relatados no referido manual. As reuniões também são mencionadas pelos entrevistados em outras categorias de análise. Nas formas de recompensa e sistema de controle⁵⁴, acompanham o desempenho das pessoas nas reuniões. Na categoria resolução sistemática de problemas⁵⁵, diagnosticam problemas em reuniões. As ações geradoras de ideias e as suas avaliações ocorrem nas reuniões, ilustradas na categoria experimentação⁵⁶. Além disto, possuem

⁵⁴ Quadro 12 – Recompensas e sistemas de controle

⁵⁵ Quadro 13 – Resolução sistemática de problemas: diagnóstico de problemas

⁵⁶ Quadro 15 – Experimentação: ações geradoras de ideias e avaliação

como relato oral para transferir conhecimentos⁵⁷ as reuniões, e comentam que são uma das interações formais existentes⁵⁸. Por fim, gerenciam as diferenças comportamentais para favorecer um ambiente de suporte à aprendizagem⁵⁹ nas reuniões.

Os treinamentos internos no IGK são voltados aos educadores, já com a equipe do escritório; não há uma ação específica, mas existem as reuniões, conforme observado e discorrido no parágrafo anterior. Um dos fundadores também esclarece que as pessoas devem participar de cursos externos e cada um deve ter uma meta de pelo menos realizar dois cursos ao ano. Estes treinamentos podem fazer com que a aprendizagem seja sempre um fenômeno valorizado e de domínio da OTS, tornando-se mais sustentável na medida em que possui pessoas qualificadas continuamente para o trabalho. As ações que privilegiam o desenvolvimento das pessoas favorecem a aprendizagem contínua e dão suporte para que a organização atinja seus objetivos (GARRETT; TACHIZAWA, 2006). Assis, Viegas e Ckagnazaroff (2012) clarificaram por meio de um estudo para demonstrar as práticas e políticas de gestão de pessoas em 22 OTS que as ações de capacitação são em sua maioria externas, ou seja, oferecidas por outras organizações. Assim, quando o empregado sente necessidade de desenvolver suas competências, solicita ao gestor a permissão para participação. Este aspecto, para autor implica na baixa profissionalização das OTS, que deveriam possuir também ações internas de capacitação, o que ocorre no IGK, que possui treinamentos internos contínuos.

4.3.8 Liderança

A última categoria pertinente à construção das estruturas de ação à aprendizagem é a liderança⁶⁰, apresentada no quadro 29. O

⁵⁷ Quadro 19 – Transferência de conhecimentos: informações escritas e relatos orais

⁵⁸ Quadro 21 – Transferência de conhecimentos: interações formais e informais

⁵⁹ Quadro 22 – Ambiente de suporte à aprendizagem: gerenciamento de diferenças comportamentais

⁶⁰ Perguntas 8a, 8b, 8c, 8d e 8e do Apêndice D.

comportamento dos líderes pode propiciar um meio favorável ou desfavorável à aprendizagem no âmbito da organização (GARVIN; EDMONSON; GINO, 2008). Em um primeiro momento, a categoria liderança foi decomposta em cinco perguntas realizadas aos sujeitos de pesquisa. No entanto, durante o processo de construção deste quadro de análise, verificou-se que os aspectos indagados – a saber, diálogo existente com as pessoas; promoção de clima de segurança; instrumento para avaliar o desempenho dos empregados; busca de envolvimento de todos e tratamento equitativo aos colaboradores independentemente do nível hierárquico – consistiam em comportamentos dos líderes, e não poderiam ser tratados cada qual separadamente. Assim, tem-se esta subcategoria alusiva à liderança. Os sujeitos de pesquisa dizem que os líderes sempre apresentaram os mesmos comportamentos, por isto os tempos de construção das estruturas de ação sobre a liderança nomeados de como era e como é estão em uma mesma linha. Dentre os comportamentos dos líderes, nove componentes os elucidam, são eles: diálogo; envolvimento; horizontalidade; avaliações informais; respeito; humildade; empatia; liberdade e amizade.

O diálogo foi comentado por todos os participantes do estudo e significa que os líderes conversam de modo aberto, tanto em situações formais quanto informais, com as pessoas. Para F1 sua mãe tem um perfil de liderança nato, ou seja, natural. Percebe envolvimento de todas as pessoas e declarações das que já trabalharam na OTS que mostram evolução pessoal e profissional. Para F2 a conversa flui em todas as direções na organização e F3 elucidada que há participação de todos e abertura para ouvir críticas. Um coordenador acha que existe uma conversa franca por parte dos líderes que expõem os pontos fracos e fortes de cada um. Há também disseminação de informações para as pessoas, segundo C3, e abertura para telefonar para qualquer líder, explana C2. Já C5 diz que há diálogo, mas poderia existir ainda mais em especial com um núcleo de atendimento em outra cidade.

Três fundadores e três coordenadores mencionam o envolvimento, ou seja, a busca do comprometimento por parte dos líderes de todas as pessoas nas ações desenvolvidas na OTS. Um fundador explicita que o relacionamento é a defesa da organização e buscam o alinhamento de todas as pessoas no trabalho de modo natural. Para F2 sempre souberam trabalhar para que todos possam ser

envolvidos e os coordenadores são responsáveis em disseminar as informações discutidas no escritório para a equipe de educadores. Dois coordenadores dizem que todos os trabalhadores recebem todas as informações possíveis desde que estas impliquem diretamente em suas atividades de trabalho. Para C5 quem busca este envolvimento em especial é a fundadora, que solicita o engajamento de todos.

Outro componente da liderança é a horizontalidade, que implica o líder colocar-se em situação de opinião igual à de outra pessoa de qualquer outro nível hierárquico. Quatro coordenadores defendem este princípio e para C2 este é um dos motivos de sucesso da OTS, a busca de ideias de todas as pessoas independentemente do cargo que ocupam. Um coordenador esclarece que as relações sempre são horizontais até que se necessite de uma ação vertical e isto faz parte da liderança. Ainda diz que este tipo de intervenção é delicado, pois o líder não deve se enxergar como um chefe, mas alguém que as pessoas querem seguir voluntariamente. Para C5 todos os gestores sabem diferenciar os momentos que devem ser mais ou menos informais com as pessoas em função da horizontalidade das relações de trabalho no IGK.

Há também, para um fundador e três coordenadores, avaliações informais no trabalho. Significa que os líderes avaliam o desempenho das pessoas no IGK no dia-a-dia, sem adotar algum instrumento formal para mensurar a performance. Para F2 a avaliação acontece no cotidiano e há liberdade de comunicação entre líderes e liderados para fornecer e receber *feedbacks* negativos. Diz que foram poucos os casos que tiveram que intervir de modo mais firme, mas se necessário assim fazem. Um coordenador acredita que a melhor forma de avaliação é a diária, observando o empenho de cada um e a intenção de fazer o certo. Por fim, C2 não consegue visualizar avaliações formais de desempenho na OTS, pois acredita que isto faz parte do meio empresarial e não do terceiro setor.

Ainda há o respeito por parte dos líderes, para C2, C3 e C4. De acordo com suas percepções, os líderes tratam as pessoas com atenção independentemente do cargo que ocupam. Um coordenador atribui estas características aos fundadores, que tratam todos com igualdade. Outro coordenador esclarece que, para existir a atual atmosfera positiva na organização, os coordenadores devem ter educação e interagir com os funcionários do mesmo modo que se relacionam com os fundadores.

Outros dois coordenadores dizem que os líderes são humildes e agem com franqueza com as pessoas sabendo reconhecer seus erros e acertos. Para C3 ninguém tem receio de expor ideias aos fundadores, pois são abertos e as pessoas não têm medo deles. Já C5 diz que há humildade nos líderes e acredita que ele próprio é assim, pois tem facilidade em realizar a autocrítica e verificar seus erros.

A empatia, ou seja, a capacidade de se colocar no lugar de outra pessoa para entendê-la e a gerenciar, é esclarecida por C4. Para o coordenador, o sucesso do líder está no modo que encontra para atingir cada pessoa de um modo ideal. Isto porque cada um demanda uma forma distinta de comunicação por parte do líder. O mesmo coordenador também menciona outro componente, a liberdade, que implica conferir autonomia às pessoas para desempenharem suas atividades. Para C4 a intenção é que todos sintam ter liberdade para atuar.

Um fundador explica que o líder deve manter relações de afeto com as pessoas por meio da amizade. Percebe que existe uma boa relação de amizade no trabalho, mas quando preciso a hierarquia é obedecida. Não acredita que a amizade interfere de modo negativo no trabalho. No entanto, quando este componente faz com que as pessoas deixem de avaliar criticamente o trabalho dos demais, delega aos coordenadores a função de verificar as causas do comportamento e esclarece que todos têm um bem maior que é a OTS.

Em cinco anos, todos os fundadores e quatro coordenadores acreditam que todas estas características dos líderes devem se manter, pois já fazem parte da cultura da OTS. Para F1 há o desejo de que todos atribuam algum valor ao trabalho que realizaram no IGK. Desejam preparar todos para darem continuidade em suas vidas, assim, a abertura é fundamental para aproximar as pessoas no trabalho. Já F2 entende que possuem alicerces sustentados pela figura do fundador que é ex-atleta. Comenta que quando pessoas têm contato com o Guga, logo o abraçam e dizem que parece um familiar seu. Julga que todos têm abertura para expor ideias e nunca podam um colaborador. Ainda espera que todos os seus familiares tenham desejo em dar continuidade frente à gestão da OTS para que continuem praticando os mesmos princípios, mas não sabe se isto de fato irá ocorrer. Para tanto, relata que devem ter mais materiais escritos em que fiquem registrados os pilares e o modo de ser do IGK. Para os demais coordenadores, a forma de liderar se mantém,

pois faz parte de valores pessoais dos fundadores e para C4 é a identidade da OTS.

Já para dois coordenadores, em cinco anos talvez modificações sejam necessárias na forma de liderar a fim de evitar a comodidade. Um coordenador explicita que uma formação continuada seria importante aos líderes. Hoje, cada um busca seu conhecimento sobre liderança em leituras individuais ou observando outros líderes, o que entende ser uma formação informal. Já C5 esclarece que além da continuidade dos atuais comportamentos dos líderes outros podem ser aprimorados. Julga que em cinco anos talvez a presidência da OTS não seja mais ocupada pela mesma pessoa e que outro poderia vir para retirar as pessoas da zona de conforto e desenvolver comportamentos inovadores na equipe de trabalho.

Quadro 29 – Liderança: comportamentos dos líderes

CATEGORIA: LIDERANÇA				
SUB-CATEGORIA	CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA	COMPONENTES	SÍNTESE EXPLICATIVA	TRECHOS ILUSTRATIVOS
COMPORTAMENTOS DOS LÍDERES	COMO ERA? COMO É?	Diálogo	Conversar de modo aberto formal e informal com as pessoas.	<p>“Quem faz é a minha mãe que é essa parte de liderança disseminada para todo o grupo, acho que ela tem um perfil de liderança nato [...] é tão natural isso dela e aparenta ser tão eficaz quando enxergo o resultado das pessoas que tão envolvidas, as declarações, do grau de evolução dos entes que passaram no IGK.” (F1)</p> <p>“A gente tem uma conversa muito boa em todos os sentidos, eu diria tanto de cima pra baixo, de baixo pra cima numa questão hierárquica.” (F2)</p>

Continua...

Continuação

				<p>“Continua tudo igual, mesmo crescendo a equipe, eles continuam abertos, eles participam das reuniões, ouvem críticas.” (F3)</p> <p>“No dia-a-dia mesmo, naturalmente. Tranquila, franca colocado pontos positivos e negativos. Tudo colocado, pontuado e levado em consideração.” (C1)</p> <p>“Como sempre foi, aberto. Sempre teve abertura pra passar a mão no telefone e ligar pra conversar não tem uma formalidade.” (C2)</p> <p>“A gente tenta passar o máximo possível de informação para todos, todos sabem ao menos um mínimo.” (C3)</p>
--	--	--	--	--

Continua...

Continuação

			<p>“Sempre, muito, total.” (C4)</p> <p>“Entre gestores e coordenadores sempre teve, mas deve ter muito mais, precisa-se ter muito mais. Entre coordenadores, equipe tem muita comunicação, tem o momento de reflexão, mas tem que melhorar. A gente discute tudo muito e bastante.” (C5)</p>
		Envolvimento	<p>Busca do comprometimento de todos os colaboradores nas ações desenvolvidas.</p> <p>“O relacionamento é a nossa defesa, a igualdade e inserção de todas as diferentes formas de pensar. A gente convive com isso de uma maneira bem neutra e natural.” (F1)</p> <p>“A gente sempre soube trabalhar pra que todos pudessem participar. Igualmente não, pois há mais tempo aqui de conversa, mas sempre quando os coordenadores tão conversando</p>

Continua...

Continuação

				<p>aqui, passam lá com estagiários na ponta, eles são participativos, a gente tá sempre muito aberto.” (F2)</p> <p>“A gente evolve todos.” (F3)</p> <p>“Dependendo da ação, todo mundo tem a informação que a ação tá acontecendo, mas o envolvimento é de quem está atuando.” (C1)</p> <p>“Totalmente envolvido quando a incumbência cabe ao setor. Tem situações que não precisa envolver, como trâmite burocrático. Mas o que é necessário realmente, ele vai ser chamado certamente e passa a fazer parte daquele processo.” (C4)</p>
--	--	--	--	---

Continua...

Continuação

				<p>“Principalmente Dona X ela quer ver todo mundo participando e da coordenação também, convocando, comunicação direta.” (C5)</p>
		Horizontalidade	Colocar-se em situação de opinião igual à de outra pessoa.	<p>“Com certeza, lidam com todos no mesmo nível, o tratamento é igual.” (C1)</p> <p>“Um dos motivos de sucesso do IGK é a horizontalidade e tem que continuar. A gente sempre teve essa questão da horizontalidade pra opiniões e ideias, mesmo que não seja a área a gente sente tenta envolver, porque automaticamente vai fluir trabalho pra eles e a gente sempre faz isso.” (C2)</p> <p>“A gente procura ser horizontal o tempo inteiro até o momento que precise de uma ação vertical aí</p>

Continua...

Continuação

			<p>tem que intervir e isso faz parte da liderança. Mas é uma maneira delicada de fazer isso, o líder não deve se enxergar como chefe, mas uma pessoa que as pessoas querem seguir.” (C4)</p> <p>“Uma palavra-chave que provavelmente na tua análise vai aparecer milhões de vezes, horizontalidade. Desde coordenação com estagiários, a gente sabe separar bem os momentos que devem ser separados.” (C5)</p>
		Avaliações informais	<p>Avaliar o desempenho das pessoas no trabalho no dia-a-dia sem utilizar instrumento formal de avaliação.</p> <p>“Muito mais no dia-a-dia, vendo, observando, nos momentos de interação entre nós e essa liberdade, faz com que todo mundo, por exemplo, se cobre. São muitos poucos os casos que a gente teve que intervir de um modo mais firme, mais quando</p>

Continua...

				<p>precisou também fizemos.” (F2)</p> <p>“Eu acho que a melhor forma é a vivência mesmo, ver como é o empenho da pessoa, a dedicação e a intenção de dar certo.” (C1)</p> <p>“Só na forma informal. Não consigo visualizar formalizar isso, é muito empresarial e eu continuo acreditando no dia-a-dia , no trabalho, no fluir do trabalho a gente vai fazendo essas avaliações.” (C2)</p> <p>“Não a gente vai ver como tá acontecendo, pelo que acontece no dia a dia.” (C3)</p>
		Respeito	Tratar as pessoas com atenção independente do cargo ocupado.	<p>“Isso é muito deles e eles não tratam ninguém com diferença, então quem entra aqui e não pensa dessa maneira ou se adapta ou não fica. Aqui esses cargos como a</p>

Continua...

Continuação

			<p>faxineira, existem porque tem que existir e a gente não tem uma relação de coordenadores é uma relação de igualdade.” (C2)</p> <p>“Creio que sim, eles respeitam o estagiário e da diretoria pra coordenação é uma hierarquia com tranquilidade.” (C3)</p> <p>“Para criar essa atmosfera tem que ter respeito, o mesmo que eu tenho com eles tenho que ter com o professor em campo ou com a menina que tá servindo café, a mesma educação.” (C4)</p>
		Humildade	<p>Agir com franqueza e reconhecer os seus erros e acertos.</p> <p>“Eles eram muito abertos, a gente via uma coisa em campo e falava com eles e ninguém ficava com medo deles.” (C3)</p> <p>“Tem humildade, eu inclusive tenho muita facilidade para</p>

Continua...

Continuação

				criticar, me avaliar, o que tô errando. Sempre vai existir, da minha parte vai.” (C5)
		Empatia	Colocar-se no lugar de outra pessoa para entendê-la e gerenciá-la.	“Todo mundo é atingido e de alguma maneira e o sucesso do líder tá na identificação dessas pessoas e na maneira que ele vai atingir cada pessoa de uma maneira ideal. Tem pessoa que reage melhor com o toque, tem pessoa que não tolera, outros mais macio senão não responde.” (C4)
		Liberdade	Conferir autonomia às pessoas para o desempenho de seu cargo no IGK.	“A intenção é essa que todo mundo sinta liberdade, pode ser que a gente falhe nesse sentido em algum momento cada um é diferente.” (C4)
		Amizade	Manter relações de afeto com as pessoas.	“Uma amizade grande, mas quando o negócio é pra chamar a atenção a hierarquia é obedecida. O pior dos casos é quando a amizade chega num momento que

Continua...

Continuação

				<p>“você precisa ser chamado a atenção [...] se isso acontecer é chamado pelo primeiro cargo mais acima. Tem um bem maior que é um nome de um IGK.” (F2)</p>
	<p>COMO SERÁ?</p>	<p>Manutenção</p>	<p>Comportamentos dos líderes serão os mesmos que os atuais, por serem parte da cultura organizacional.</p>	<p>“É a nossa forma de entender as coisas, de ser, abrindo essas oportunidades [...] é uma transição, um momento da vida deles, então a gente quer é atribuir algum valor, alavancar essas pessoas prum patamar um pouco mais alto de preparação e dar continuidade a sua vida. Acho que esse é um papel importante do instituto.” (F1)</p> <p>“Tem alguns alicerces nossos que são muito nossos, do X, então toda pessoa que às vezes abraça o X, tem isso. A pessoa se sente à vontade para opinar e ela nunca é podada. São duas gerações</p>

Continua...

Continuação

				<p>trabalhando, a gente espera que todos tenham esse gosto, mas e se não tiverem talvez a gente tenha mais coisas por escrito para que a gente mantenha esses nossos pilares e modo de ser.” (F2)</p> <p>“Graças a Deus todo mundo, a gente não tem diferença. Não vai perder isso, essa é a nossa forma de agir, não vai mudar.” (F3)</p> <p>“Acredito que deva permanecer como está, bem tranquilo e acessível.” (C1)</p> <p>“A mesma coisa. Tem que continuar, é o <i>feeling</i> do negócio.” (C2)</p> <p>“Essa visão a família X é uma família muito bom de trabalhar. Eles tratam a pessoa como um ser</p>
--	--	--	--	--

Continua...

Continuação

				humano normal. Até pode dar uma chamada, mas de uma forma tranquila.” (C3)
				“Vai é essa é a nossa identidade, é o ímpeto da família.” (C4)
		Mudança	Modificações serão necessárias na forma de liderar para evitar a comodidade.	<p>“Uma formação continuada seria importante, hoje a gente procura pessoalmente, mas nem todos buscam. Buscam isso na percepção de outro líder e se espelha nele e é uma formação informal.” (C4)</p> <p>“Tem que continuar, talvez até aprimorar. Tem que vir uma pessoa que motive mesmo, porque quanto mais tempo, mais engessado a gente vai ficando. Eu gostaria que tivesse alguém me puxando para não me acomodar nas ações.” (C5)</p>

Fonte: Dados primários (2012).

Tanto os fundadores quanto os coordenadores explicitam o diálogo como um comportamento essencial de um líder. A abertura que as pessoas têm no IGK para dialogar, expressar as suas ideias e pontos de vista de uma situação independentemente do cargo ocupado, pode ampliar a capacidade de as pessoas aprenderem e compartilharem saberes na OTS. É importante que as organizações sejam compostas por líderes que fomentem a aprendizagem. São os seus comportamentos que repercutem na aprendizagem organizacional e, a partir do momento que questionam as pessoas, as escutam e dialogam, criam um meio favorável para que a aprendizagem ocorra em todos os seus níveis, o do indivíduo, grupo e sistema organizacional. Assim os líderes devem conduzir o processo de discussão, promover debates, fazer perguntas, ouvir as pessoas e demonstrar a sua avaliação às pessoas quanto à participação delas na organização (GARVIN, 2002; GARVIN; EDMONSON; GINO, 2008). Para Schein (2004) um líder que se compromete com a aprendizagem das pessoas cria um ambiente aberto à discussão e interação humana para que todos tenham um mesmo propósito. No IGK existem reuniões, capacitações e diálogos informais no trabalho, propiciados pelos gestores. Isto mostra o comprometimento dos líderes na tentativa de gerar um ambiente que favoreça o desenvolvimento de competências. Tais aspectos são percebidos em especial como decorrentes do comportamento natural de uma fundadora de liderar e buscar conhecimentos continuamente.

O diálogo estabelecido pelos líderes na OTS é realizado com franqueza e busca de disseminação de informações. Alguns fundadores e coordenadores comentam que todas as pessoas diretamente envolvidas com alguma decisão que será tomada são comunicadas. Para C5 este comportamento vem da fundadora, que quer ver todos participando por meio de uma comunicação direta. Uma comunicação eficaz entre líderes e empregados para Garvin (2002, p. 231) cria “um elo forte entre fonte e receptor” e é o líder que deve perceber de forma atenta tudo que é comunicado em uma organização e trazer todos ao diálogo. Em estudo realizado por Macedo, Lima e Fischer (2007) com o objetivo de revalidar um instrumento para mensurar a aprendizagem nas organizações, foi descoberto que as organizações que possuem uma cultura voltada para a aprendizagem possuem líderes que utilizam este fenômeno de modo estratégico, por meio do incentivo, apoio e

questionamento individual, diálogo e interação em equipe. No nível individual, para Kolb (1984) a aprendizagem ocorre por meio de experiências que as pessoas vivenciam e compartilham com as demais, interpretando-as por meio do diálogo. Assim, o diálogo pode ser entendido como elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem grupal. Para Zanelli e Silva (2008, p. 136) nas organizações quando os grupos compartilham aprendizados por meio do diálogo e mobilização de ajuda mútua para superar dificuldades, é que a aprendizagem coletiva emerge.

Já a relação entre a aprendizagem individual e a organizacional pode ser explicitada a partir do processo de transferência. A transferência permite identificar como a aprendizagem individual pode ser tornar organizacional. É o compartilhamento de modelos mentais, tornando-os explícitos, que faz com que a aprendizagem organizacional seja independente da individual (KIM, 1998). Para aumentar a probabilidade de ocorrência da transferência do aprendizado nas organizações, o trabalhador deve ser submetido a uma variedade de experiências e atividades que o estimule a aplicar o que aprende (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004). No IGK existem reuniões entre fundadores e coordenadores, somente entre coordenadores, capacitações realizadas para a equipe de educadores e diálogos informais, evidenciados na categoria transferência de conhecimentos das estruturas de ação relativas à aprendizagem⁶¹. Demonstrou-se também que os participantes do estudo julgaram que em cinco anos a OTS deve continuar com as mesmas ações que fomentem a interação pelo diálogo com as pessoas. Estas ações realizadas pelas pessoas no IGK para compartilhar vivências podem ser aproximadas com duas das disciplinas necessárias à construção de organizações de aprendizagem, a visão compartilhada e o aprendizado em equipe. Quando há visão compartilhada as pessoas constroem um sentido em comum para as atividades que realizam. Para Senge (1997) é importante a criação de redes informais de comunicação em que as pessoas possam explicitar suas ideias e visões pessoais e assim ocasionar mudanças nas organizações em que estão inseridos.

⁶¹ Quadro 21 – Transferência de conhecimentos: interações formais e informais

A construção de uma visão compartilhada pode ter relação direta com o trabalho em equipe e ambos ocorrem pelo diálogo. No IGK há a crença central de que a coletividade é importante. Não visualizam pessoas que fracassaram, pois há espírito de equipe⁶², dentre os critérios que demonstram um desempenho favorável das pessoas no trabalho está a coletividade⁶³ e isto faz com se sintam seguros para que possam sugerir ideias novas a serem aplicadas nas ações desenvolvidas na OTS⁶⁴. Além disto, é a equipe de trabalho a responsável em receber um novo colaborador e o integrar por meio do diálogo⁶⁵. Senge (1997; 2005) esclarece que o aprendizado em equipe consiste no alinhamento das capacidades dos indivíduos e a busca de coesão ocorre no diálogo e respeito ao outro. É uma extensão de todas as outras disciplinas que o autor elucida para a construção de uma organização de aprendizagem e envolve ações coordenadas em que as pessoas possam discutir e observar seus próprios comportamentos.

O diálogo na condição de componente dos quadros de análise desta tese foi mencionado como meio de diagnóstico de problemas⁶⁶ e forma de disseminação dificuldades vivenciadas pelas pessoas que compõem a OTS⁶⁷. O diálogo também pode facilitar a construção da estrutura de ação ambiente de suporte à aprendizagem⁶⁸. Isto porque as diferenças comportamentais existentes entre as pessoas são por ele

⁶² Quadro 9 – Heróis e vilões: ações de sucesso e ações de fracasso

⁶³ Quadro 11 – Critérios de performance: desempenho valorizado e desempenho desvalorizado

⁶⁴ Quadro 24 – Ambiente de suporte à aprendizagem: incentivo para se arriscar

⁶⁵ Quadro 20 – Transferência de conhecimentos: processo de socialização

⁶⁶ Quadro 13 – Resolução sistemática de problemas: diagnóstico de problemas

⁶⁷ Quadro 17 – Aprendizagem com experiências passadas: fracassos vivenciados e aprendizagens decorrentes dos fracassos

⁶⁸ Quadro 22 – Ambiente de suporte à aprendizagem: gerenciamento de diferenças comportamentais

geridas, o que vem ao encontro de outro componente da liderança, os *feedbacks* informais em relação ao desempenho das pessoas no trabalho. Estas características até então argumentadas sobre a liderança, para os sujeitos de pesquisa são naturais da família fundadora, em especial da mãe de dois dos fundadores. Um fundador considera favorável este ambiente organizacional promovido por sua mãe, pois visualiza que todos se envolvem e conhece declarações de pessoas que não mais trabalham na OTS de que evoluíram pessoal e profissionalmente. Por acreditarem em uma natureza humana favorável das pessoas, podem propiciar sua maestria pessoal, uma das disciplinas que Senge (1997, 2005) defende para a construção de uma organização de aprendizagem. A maestria pessoal é a capacidade de autoanálise, de moldar o próprio comportamento, implica no crescimento e aprendizagem pessoal contínua. A maestria pessoal no IGK é evidenciada também no quadro 9, quando C4 explicita que os fundadores valorizam a busca do aperfeiçoamento pessoal das pessoas.

As crenças que os fundadores do IGK possuem em relação aos comportamentos que um líder deve ter influenciam na cultura da OTS e na abertura que existe no trabalho para que todos possam expressar as suas opiniões. O diálogo pode permitir que outras características referentes aos comportamentos dos líderes sejam valorizadas, como a humildade, o envolvimento, as avaliações informais, a liberdade, a amizade, a horizontalidade, o respeito e a empatia. Collins e Porras (2000, p. 77) comprovam a influência das crenças dos fundadores na cultura organizacional por meio do relato do ex-diretor executivo da *Hewlett-Packard* – HP ao afirmar que os princípios básicos da organização foram construídos pelos fundadores e até hoje permanecem inalterados. Comentam que os valores centrais não são modificados. Não houve um planejamento da filosofia que organização iria adotar, mas “eles simplesmente tinham convicções profundas sobre a maneira como um negócio deveria ser criado e tomaram medidas de modo que fossem preservadas e seguidas” (COLLINS, PORRAS, 2000, p. 118). Neste sentido, um dos fundadores comenta que estas são características naturais de sua família, ou seja, dialogam com as pessoas na OTS com respeito, abertura e humildade, pois são valores individuais de cada fundador.

Os valores individuais que os líderes possuem foram também observados diretamente e são explicitados na ilustração 28, que contém informações provenientes de observação direta e indireta e que têm relação com a categoria de liderança. Em observação direta realizada durante a pesquisa, verificou-se em capacitações e reuniões de planejamento e avaliação em 2012 a abertura para os educadores exporem suas ideias. Algumas ideias eram registradas pelos coordenadores e superintendente para melhor avaliação e tomada de decisão em um momento posterior. Em outras observações realizadas na sede do IGK em 2012, presenciou-se uma coordenadora elogiar as atividades realizadas pela secretária e discutiram juntas no próprio local de trabalho da secretária ideias para a melhoria do trabalho. Foi possível acompanhar momentos de diálogo entre a equipe e abertura dos fundadores e coordenadores para ouvir todas as pessoas, independentemente da relação de trabalho que possuem com a OTS. Há satisfação dos colaboradores em participar da OTS com este estilo de gestão e uma funcionária relatou durante ida a campo em 2012 que nunca tiveram ações estruturadas de gestão de pessoas, pois não sentem necessidade, todos estão satisfeitos na organização. No entanto, é preciso avaliar a satisfação de todos os colaboradores para que se possa realizar esta afirmação. Quando alguns participantes e dados provenientes de observação direta e indireta comprovam que há a abertura, respeito e em um trabalho coletivo sem diferenciações de tratamento em relação à hierarquia quanto ao cargo ocupado, podem promover a criação de um sentido positivo e de prazer ao trabalho. Viana e Machado (2011) pesquisaram uma OTS de Belo Horizonte a fim de identificar a relação de sentido positivo e de prazer de empregados de uma OTS e comprovaram que a liberdade no trabalho, o incentivo à participação de todos por parte dos líderes e a possibilidade de desenvolver um trabalho coletivo superam as experiências de sofrimento no trabalho.

Os líderes do IGK buscam pelo diálogo o envolvimento e desenvolvimento das pessoas no trabalho. Assim, os fundadores envolvem os coordenadores, que por vez devem disseminar estes valores aos demais trabalhadores da OTS. Isto pode facilitar a criação de um pensamento sistêmico. É um processo em que se pressupõe o crescimento das pessoas por meio de *feedbacks* para que estas

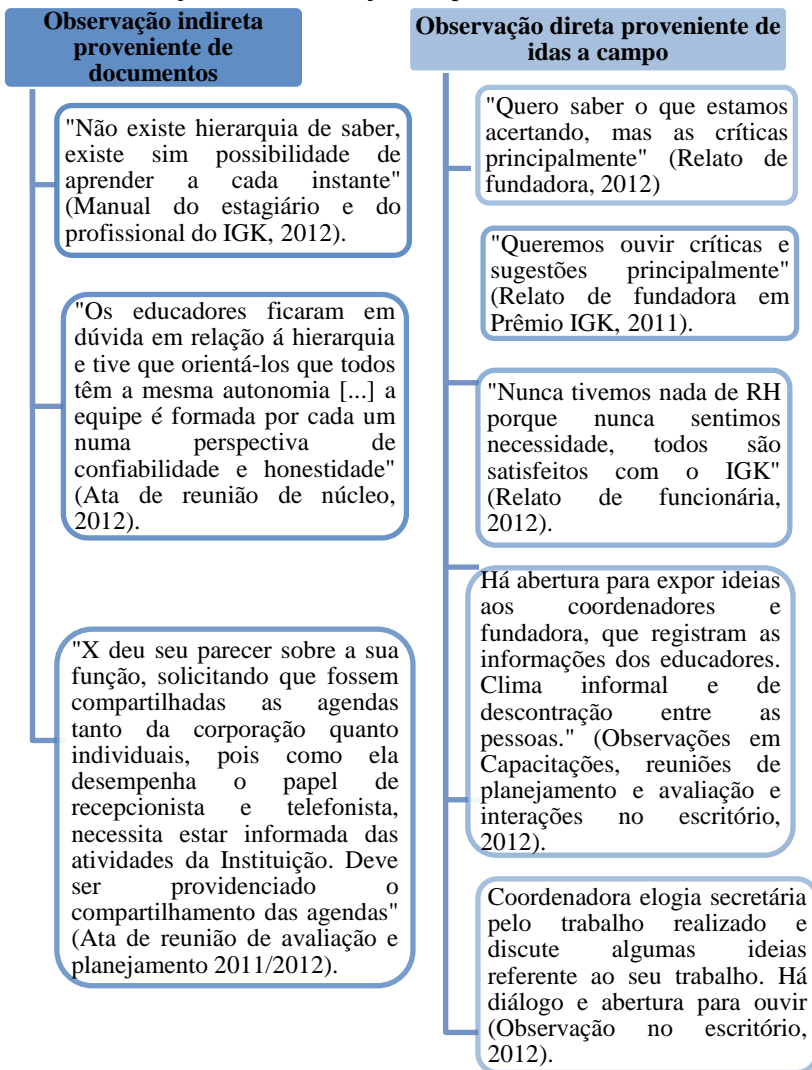
compreendam que cada evento que ocorre na organização apresenta influências de diversos fatores. Há avaliações informais realizadas pelos líderes do IGK sobre o desempenho das pessoas no trabalho. Ao conceituar a aprendizagem sob o enfoque organizacional, Easterby-Smith e Araujo (2001, p. 19) defendem que a adoção de uma visão técnica da aprendizagem, de processamento de informações, não considera as interações e para tanto é preciso entender a aprendizagem como um processo social permeado de interações humanas. Para Loiola, Nérís e Bastos (2006, p. 119), são as interações entre os indivíduos por meio da socialização de conhecimentos e tácitos e explícitos que fazem com que “os processos de aprendizagem apareçam entrelaçados na cultura organizacional”. A existência de um pensamento sistêmico também foi revelada na categoria experimentação⁶⁹, a partir do momento em que os trabalhadores buscam conhecimentos com outras organizações e também procuram aprender com estas pessoas⁷⁰ realizando práticas de *benchmarking*. Ainda consideram que em cinco anos a atuação em rede⁷¹ com pessoas de outras organizações será fundamental para gerar novas ideias e as avaliar.

⁶⁹ Quadro 14 – Experimentação: busca de novos conhecimentos

⁷⁰ Quadro 18 – Aprendizagem com outros: prática de *benchmarking*

⁷¹ Quadro 15 – Experimentação: ações geradoras de ideias e avaliação

Ilustração 28 – Liderança: comportamentos dos líderes



Fonte: A autora (2012).

As relações de amizade, percebidas por F2 e a horizontalidade nas relações também foram observadas em reuniões, capacitações e interações informais no trabalho, conforme mostra a ilustração 28. Há um clima informal e de descontração entre fundadores, coordenadores e demais colaboradores. A crença de que a amizade entre as pessoas é um comportamento que o líder deve apresentar é uma crença avaliativa, segundo Rokeach (1981). O aspecto avaliativo da crença apresenta relação com o componente afetivo que compõe as atitudes das pessoas e torna-se prescritiva a partir do momento que influencia nos comportamentos que a pessoa poderá apresentar em vários tipos de situações. No IGK há uma avaliação positiva de que a relação de afeto entre as pessoas é importante e prescreve modos de agir dos gestores. Drucker (1992, p. 113) realiza uma ressalva em relação aos comportamentos de amizade entre líderes e liderados nas OTS, pois diz que a problemática é que muitas vezes na contratação de um funcionário os líderes observam características como o afeto e a amizade e deixam de focar também no desempenho. O conflito entre “a necessidade de assegurar competência e a necessidade de compaixão” pode influenciar na profissionalização da gestão. No entanto, no IGK, embora exista a valorização da amizade pelos líderes, o desempenho é um fator importante no trabalho e avaliado na sua dimensão técnica e comportamental pelos coordenadores durante todo o ano.

As avaliações que os líderes fazem sobre o desempenho das pessoas podem ser facilitadas pela horizontalidade nas relações interpessoais no trabalho. No Manual do Estagiário e do Profissional do IGK do ano de 2012, há a declaração de que não existe hierarquia de saber, mas a possibilidade de aprender a cada instante. Ainda na ilustração 28, dispõe-se de um trecho de ata de reunião em um núcleo de atendimento em 2012 em que o mediador deste processo orienta as pessoas em um momento de dúvidas em relação à hierarquia para tomada de decisão. Diz que todos possuem a mesma autonomia e a equipe é formada por cada um numa perspectiva de confiabilidade e honestidade. Para De Geus (1998) o maior aprendizado ocorre quando as pessoas são capazes de trabalhar juntas com um problema em comum e uma organização saudável é aquela em que o poder é distribuído entre as pessoas, há comunicação entre todos os níveis organizacionais e confiança. Takahashi (2007) em pesquisa sobre os fatores envolvidos no

processo de aprendizagem grupal identificou a segurança psicológica, o apoio e o respeito, além de *feedback* e autonomia, como aspectos fundamentais para que as pessoas possam agir. São os fatores interpessoais que mobilizam as aprendizagens de um grupo.

Pode-se relacionar a horizontalidade nas relações aos comportamentos humildes dos líderes. Dois coordenadores dizem que os líderes são humildes e agem com franqueza com as pessoas, sabendo reconhecer seus próprios erros e acertos. Também foi possível observar, vide ilustração 28, direta e indiretamente a humildade nos líderes. Em ata de reunião de avaliação e planejamento de 2012, registraram que a secretária solicitou o compartilhamento de agendas dos coordenadores e estes últimos juntamente com os fundadores reconheceram a importância de tal solicitação e registraram a necessidade de atender esta demanda. Em ida à OTS para coletar dados para o estudo, ao solicitar a permissão para realizar esta pesquisa, a fundadora explicitou que querem saber os acertos que estão tendo em sua gestão, mas as críticas principalmente. O mesmo foi por ela dito em Premiação IGK no ano de 2011, quando dizem a vários parceiros e demais participantes que querem ouvir críticas e sugestões principalmente para conferir mais qualidade às ações desenvolvidas. Garvin (2002) diz que para que o líder possa fomentar a aprendizagem necessita desenvolver um senso de humildade e reconhecer os limites dos seus conhecimentos. É preciso perceber que muitas vezes *insights* relevantes poderão vir de outras pessoas com nível hierárquico menor que o seu ou de pessoas de outras organizações.

Há o desejo de que estes princípios adotados pelos líderes continuem existindo ao longo dos anos e F1 julga que o relacionamento é a defesa da organização para superar quaisquer dificuldades. Outro fundador, diz que o fundador que é ex-atleta representa esta imagem de abertura e horizontalidade entre as pessoas. Na intenção de que a OTS continue praticando estes valores mesmo quando os fundadores não estiverem mais à frente da gestão, comenta que devem existir materiais escritos registrando os pilares de atuação da OTS. Percebe-se que o IGK em sua totalidade apresenta características de uma organização saudável, pois neste tipo de organização os líderes entendem que são apenas uma “geração entre as muitas que estão por vir” (DE GEUS, 1998, p. 191).

No entanto, dois coordenadores revelam que mudanças devem ocorrer nos comportamentos dos líderes para evitar a comodidade. Estão se referindo à revisão de modelos mentais. Para que não influenciem de modo negativo na capacidade de inovação de uma organização, devem ser constantemente revistos. De Geus (1998) entende que as organizações longevas possuem pessoas que estabelecem por meio da interação um “desenvolvimento cooperativo de modelos mentais” (p. 63). Por serem pressupostos e histórias que as pessoas possuem para interpretar a realidade, em geral são tácitos, ou seja, existem “abaixo do nível da consciência”. Devem ser constantemente trazidos à superfície pelas pessoas e revistos para não repercutir negativamente na construção de pensamentos sistêmicos, uma vez que podem tanto acelerar quanto impedir a aprendizagem (SENGE, 1997, p. 222. SENGE, 2005). No IGK, verificou-se que, embora existam percepções de que há uma tendência a serem uma OTS mais tradicional e conservadora, existem pessoas que procuram romper com a zona de conforto dos demais. Elas solicitam mudanças nos comportamentos dos líderes e, pelo fato de as pessoas serem humildes e abertas, tendem a rever seus modelos mentais. Um discurso que esclarece o exposto é o de C5, elucidado na categoria ambiente de suporte à aprendizagem, no quadro 24. O coordenador diz que exige mudanças das pessoas para tentar o novo quando estão resistentes e já obteve êxito neste sentido.

Depois de descritas, interpretadas e analisadas todas as informações coletadas para a realização desta tese, segue-se ao objetivo central proposto neste estudo, o de analisar as interfaces entre as crenças sobre a natureza humana do grupo fundador e a construção de estruturas de ação orientadas à aprendizagem em uma OTS.

4.4 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DAS INTERFACES ENTRE CRENÇAS SOBRE A NATUREZA HUMANA E A CONSTRUÇÃO DE ESTRUTURAS DE AÇÃO À APRENDIZAGEM NA OTS

As interpretações e análise das interfaces entre as crenças dos fundadores sobre a natureza do ser humano e a construção de estruturas de suporte à aprendizagem no IGK se deram a partir da construção das ilustrações 29 e 30. Conforme já explicado no tópico 2.4 de análise, descrição e interpretação de informações, por perceber que as relações

entre os fenômenos do estudo não são lineares, tampouco causais, quando da construção e interpretação do último quadro de análise⁷² acreditou-se que um mapa conceitual poderia auxiliar na demonstração de interação entre conceitos. Em um mapa conceitual, organizam-se geralmente os conceitos em caixas de texto, numa disposição hierárquica exibindo as suas inter-relações para responder a uma questão central do pesquisador (GIVEN, 2008; NOVAK, CAÑAS, 2008; WHEELDON, AHLBERG, 2012).

As interfaces entre as crenças sobre a natureza humana, liderança e âmbitos de aprendizagem são explicitadas na ilustração 29. A partir da coleta de dados, descobriu-se que os líderes possuem crenças favoráveis em relação à natureza humana⁷³. Isto significa que entendem que as pessoas são boas e que mesmo que não sejam totalmente boas, podem modificar os seus comportamentos nas interações e se transformarem em pessoas melhores. Esta percepção pode ser ilustrada por meio de relato do fundador ex-atleta, ao dizer que de modo geral acredita que todos sejam bons e para ele: “obviamente o mundo apresenta que não é essa a realidade, mas acho que num plano geral eu acredito muito”. Outros dois fundadores dizem que conviver com bons exemplos e acreditar no ser humano faz o indivíduo mudar. A perspectiva dos sujeitos de pesquisa em relação ao ser humano é da construção social da realidade, ou seja, de que a aprendizagem ocorre na interação entre a pessoa e o meio com que convive (RASERA, JAPUR, 2005; ZANELLI, SILVA, 2008; ANTONELLO, GODOY, 2010).

A crença ancorada na construção social sobre a natureza do ser humano por parte dos líderes da OTS influencia nos âmbitos de aprendizagem individual, grupal e organizacional. Por isto estão no início do processo de construção de uma organização de aprendizagem no mapa conceitual. As concepções das pessoas sobre a natureza humana nas organizações refletem nas estratégias utilizadas pelos gestores. Quando compartilhadas há a percepção de coerência das ações gerenciais pelos colaboradores (SCHEIN, 1985). No IGK as crenças sobre o ser humano são compartilhadas pelas pessoas, anteriormente explicitadas na ilustração 13, que revela os pressupostos centrais das

⁷² Quadro 29 – Liderança: comportamentos dos líderes

⁷³ Quadro 8 – Natureza humana básica e mutabilidade: pessoas são boas e mudam e Ilustração 8 – Natureza básica humana e mutabilidade

crenças sobre a natureza humana. Todos são percebidos como heróis e os vilões são aqueles que não se envolvem com os objetivos da OTS. Os processos de recrutamento e seleção ocorrem por indicações, já que os fundadores acreditam na pessoa que aponta certo indivíduo para participar da OTS. Ainda acreditam no potencial dos estagiários para atuar nos programas educacionais, e alguns são promovidos quando mostram dedicação. Os fundadores valorizam o envolvimento das pessoas e desvalorizam desonestidade, descomprometimento e falta de postura profissional. Por fim, oferecem recompensas monetárias além das previstas pela CLT e não monetariamente a pessoa tem flexibilidade e segundo um dos fundadores o trabalhador “recebe um banho de vida do instituto” (F2). Não há um acompanhamento escrito formal do desempenho das pessoas, mas nas ações diárias os líderes fornecem *feedbacks* à equipe de trabalho.

A visão positiva que os líderes do IGK possuem sobre as pessoas e as consequentes estratégias de gestão utilizadas é uma das características da cultura organizacional de algumas organizações do terceiro setor. Em estudos empíricos⁷⁴ em OTS, constatou-se que há valores humanitários permeando as ações, liberdade e flexibilidade de atuação. Em outras pesquisas⁷⁵, indica-se que por apresentarem valores pautados no ser humano, solidariedade e justiça os gestores de OTS acabam não profissionalizando a gestão destas organizações adotando um posicionamento estratégico, por julgarem muitas vezes que apenas fazer o bem é necessário. As realidades retratadas nestes estudos não correspondem à encontrada no IGK. O fato de os líderes acreditarem nas pessoas e terem como missão oferecer oportunidades de desenvolvimento e integração social para todos os cidadãos não faz com que se esqueçam de planejar estrategicamente as ações praticadas para garantia da sustentabilidade da organização. Pelo contrário, o planejamento estratégico, captação de recursos e percepção de que o trabalho em equipe é fundamental são aspectos apreciados pelos líderes do IGK⁷⁶. É o fundador que cria os valores essenciais que sustentam a

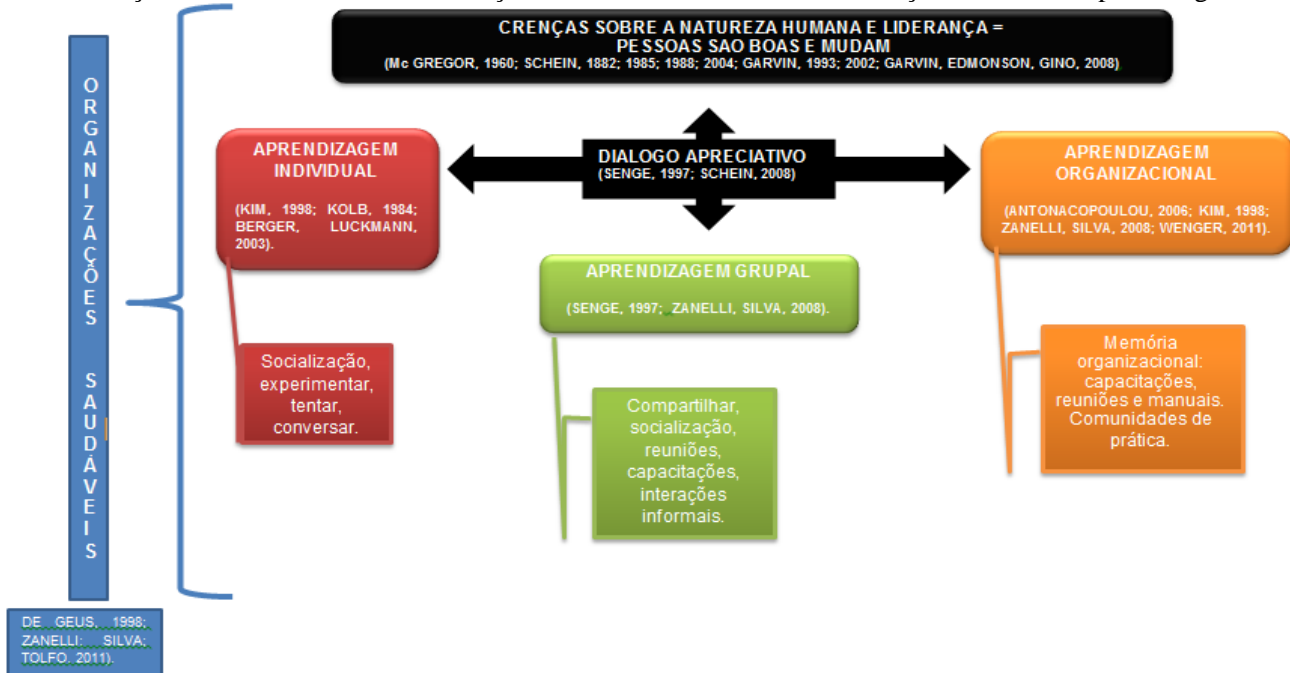
⁷⁴ Melo (2009); Viana, Machado (2011).

⁷⁵ Assis, Viegas e Ckagnazaroff (2012); Melo (2009); Soares e Melo (2009); Tachizawa, Pozo e Alves (2012).

⁷⁶ Ilustração 17 – Aprendizagem com experiências passadas

cultura de uma organização e no IGK um dos fundadores era atleta e possui junto ao seu irmão uma empresa na área da construção civil e, assim, ao gerirem a OTS também trazem as suas visões empresariais para a condução das ações gerenciais do IGK.

Ilustração 29 – Interfaces entre as crenças sobre a natureza humana, liderança e âmbitos de aprendizagem



Fonte: A autora (2013).

Ainda em relação às crenças sobre a natureza humana e os líderes no vértice da construção de uma organização de aprendizagem é preciso analisar outro aspecto, os valores religiosos em algumas OTS. Sampaio (2004, 2010) ao estudar uma OTS, propôs um modelo de análise de cultura neste tipo de organização, conforme ilustração 5 já apresentada nesta tese. De acordo com o modelo do autor devem-se compreender os valores e pressupostos do entorno social; valores e pressupostos de movimento religioso, político ou social; e então os valores e pressupostos básicos da organização.

Quanto ao entorno social, um dos fundadores comenta que o IKG possui características ilhoas, ou seja, da região de Florianópolis, e por isso valorizam muitas vezes a indicação de pessoas próximas para manter as características familiares da OTS. Dias (2009), em um estudo para compreender as percepções da imprensa sobre o movimento migratório em Florianópolis, descobriu que existe na cidade o bairrismo. Significa que os habitantes defendem o interesse do seu bairro por amor e orgulho de pertença e a valorização de pessoas que têm naturalidade florianopolitana. Em entrevista ao jornal local Diário Catarinense (2011), o ex-atleta Guga Kuerten demonstrou a sua decepção com a corrupção e a queda da qualidade de vida do florianopolitano, revelando que poderia deixar a terra que ama. A manchete da reportagem ilustrava que o manezinho mostrou sua preocupação com Florianópolis. Tal declaração gerou grande repercussão nas redes sociais e também entre governantes. Um fundador de uma OTS afirmou que um comentário de Guga é muito importante, pelo reconhecimento mundial que possui. Tanto Guga compartilha valores do entorno social quanto o influencia. Em 2007 criou-se uma lei de número 7.262 que define o que é ser manezinho, que é aquele que guarda o sentimento e o espírito das tradições culturais mais autênticas da gente florianopolitana, desde a velha cidade denominada de Desterro. Segundo a OTS FLORIPAMANHÃ (2007), um dos fatores que motivou a criação da Lei foi o sucesso do tenista Gustavo Kuerten no âmbito nacional, divulgando a cultura da Ilha.

No tocante aos valores e pressupostos do movimento religioso, político e social em alguns estudos⁷⁷, conclui-se que nas OTS valores

⁷⁷ Heckert e Silva (2008); Melo (2009); Ostopowich (2003); Salvatore (2004).

religiosos de solidariedade, fé, generosidade, desejo de transformação e gratidão pautam as suas ações. No IGK identificou-se a religiosidade também como um valor central dos fundadores, em especial da fundadora. Em discurso na Premiação IGK disse que as pessoas devem fazer o que está escrito na oração de São Francisco. Na Lei, comentada no *site* FLORIPAMANHÃ (2007), preconiza-se que uma das características que define um ilhéu são as crenças religiosas, como a participação em procissão e as festas do divino espírito santo. Pode-se concluir que as crenças da fundadora e que fizeram parte do processo de socialização primária de seus filhos são oriundas do próprio entorno e de seus processos de socialização. Considerando que estes valores influenciam no modo de perceber a natureza humana das pessoas, conforme já explicado a partir do quadro 8 e da ilustração 8, entende-se que influenciam na construção dos valores e pressupostos básicos da organização, de acordo com o modelo de análise de Sampaio (2004, 2010).

As crenças favoráveis dos líderes da OTS sobre a natureza humana fazem com que eles tenham diálogos apreciativos com os colaboradores. Por isto o quadro diálogo apreciativo na ilustração 29 sucede o das crenças sobre a natureza humana e liderança. Entende-se a partir dos dados coletados nesta tese que este tipo de diálogo facilita o processo de aprendizagem individual das pessoas, o compartilhamento no grupo e na organização em uma perspectiva sistêmica. Schein (2008) argumenta que o diálogo cria um clima favorável à aprendizagem e é a única forma de resolver conflitos na organização. É apreciativo quando o foco não reside em problemas, mas na sua solução e na visão de onde se deseja chegar. Com este tipo de diálogo constrói-se a capacidade de aprender nas pessoas “de modo que os problemas não voltem a ocorrer” (SCHEIN, 2008, p. 85). Desde a fundação do IGK esta é a forma de comunicação entre as pessoas, e os entrevistados acreditam na continuidade deste diálogo nos próximos anos. Foi possível identificar o diálogo apreciativo permeando a comunicação entre as pessoas na OTS. Os problemas⁷⁸ são resolvidos desde a fundação do IGK em conversas diárias, os fracassos vivenciados⁷⁹ são compartilhados pelo diálogo de

⁷⁸ Quadro 13 – Resolução sistemática de problemas: diagnóstico de problemas

⁷⁹ Quadro 17 – Aprendizagem com experiências passadas: fracassos vivenciados e aprendizagens decorrentes dos fracassos

modo construtivo, para que as pessoas aprendam o que não deu certo para refletirem nas ações que poderão implementar. Ainda novos colaboradores são socializados⁸⁰ pelo diálogo e as diferenças comportamentais⁸¹ geridas pela conversa aberta e franca por parte dos líderes.

A influência do diálogo apreciativo na aprendizagem individual do sujeito pode ser relacionada ao processo de socialização secundária das pessoas, neste caso, pela participação na OTS. Não consistiu em um dos objetivos desta tese analisar as aprendizagens individuais de cada sujeito de pesquisa. No entanto, identificaram-se características da cultura organizacional que podem repercutir em uma aprendizagem mais significativa de cada colaborador no IGK. Riggenschach (2007), quando estudou as percepções de empregados de uma organização do terceiro setor sobre a aprendizagem individual no contexto de trabalho, discorreu que os sujeitos de pesquisa conferiram maior ênfase de utilização das aprendizagens obtidas de modo informal com diversos agentes socializadores, tanto primários quanto secundários. Deste último agente, houve relatos de que aplicam o que aprenderam com colegas de trabalho da OTS.

Ainda sobre a aprendizagem no âmbito individual, dá-se liberdade no IGK para que as pessoas experimentem, tentem e conversem. Estes aspectos podem promover um ambiente de suporte às pessoas para lidar com sentimentos de fracasso e frustração, segundo Argyris e Schon (1997). Há no IGK a crença dos líderes de que o trabalho coletivo é importante, tanto que conforme exposto no quadro 9 não existem pessoas específicas que realizaram ações de sucesso, que é atribuído a todos os colaboradores. Para alguns líderes não existe o fracasso, mas a aprendizagem de fazer algo de modo diferente. Entende-se que no IGK as pessoas tendem a apresentar no âmbito individual aprendizagens de laço duplo, a partir do momento em que a interação com os demais as auxilia a pensar de um modo amplo sobre as mais diversas situações de modo a rever muitas vezes seus comportamentos. Os líderes na OTS possibilitam a experimentação no trabalho, conforme evidenciado no quadro 24, em que se versa sobre a estrutura de ação de

⁸⁰ Quadro 20 – Transferência de conhecimentos: processo de socialização

⁸¹ Quadro 22 – Ambiente de suporte à aprendizagem: gerenciamento de diferenças comportamentais

ambiente de suporte à aprendizagem na subcategoria incentivo para correr riscos. Sempre existiu desde a fundação do IGK a abertura e a concepção de coletividade por parte dos líderes para tentar e experimentar no trabalho com o apoio de todos, inclusive dos fundadores. Para Kolb (1984) a experiência é central no processo de aprender, sobretudo quando as pessoas têm a possibilidade de aplicar o que aprendem em diversas situações.

A interação com outras pessoas no trabalho por meio do diálogo faz com que um saber que pertencia a um indivíduo agora seja também do grupo. No âmbito grupal da aprendizagem, constatou-se que existem ações criadas pelos líderes desde praticamente a fundação da OTS e que permitem o compartilhamento de aprendizagens. Eles são agentes de socialização secundária, como explicitado na aprendizagem individual. Estas ações são formais e informais. As formais são concretizadas por meio de reuniões entre líderes e equipe de trabalho e capacitações que ocorrem três vezes ao ano com educadores. Também são informais e se dão nas diversas interações que as pessoas têm dentro e fora do trabalho, nos mais variados contextos. A aprendizagem no contexto grupal ocorre pelo compartilhamento de conhecimentos e experiências sendo mediados pelo diálogo para resolução de problemas e alcance de objetivos em comum (SENGE, 1997, ZANELLI, SILVA, 2008).

As interações formais, evidenciadas no quadro 21, referente à transferência de conhecimentos, não só existem desde praticamente a fundação da OTS como também os líderes percebem que em cinco anos deverão ter continuidade. Isto porque fazem parte dos valores compartilhados pelas pessoas. Estas ações são percebidas como necessárias para o investimento na pessoa. Um dos fundadores relata que faz parte do DNA organizacional imprimir importância às pessoas. Assim, desde sempre estimulou as pessoas a participarem de cursos e interagirem com integrantes de demais organizações para o aprimoramento no trabalho. Este relato foi exposto no quadro 14, na categoria experimentação referente à busca de novos conhecimentos. Estas interações podem permitir a transformação de conhecimentos tácitos em explícitos, o que é um requisito para a aprendizagem grupal, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), já que existem trocas de conhecimentos e exposição de sentimentos que são externalizados pelo

diálogo. Observou-se⁸² que os problemas são resolvidos coletivamente e há abertura para que todos coloquem o que pensam e os sentimentos associados a algum fato em debate.

Das ações informais que permitem que a aprendizagem faça parte do âmbito grupal, existem, conforme explicado no quadro 21 na estrutura de ação transferência de conhecimentos, conversas entre as pessoas e confraternizações dentro e fora do contexto de trabalho. Os entrevistados acreditam com convicção na continuidade destas interações. Pelo fato de acreditarem na natureza humana favorável das pessoas, serem uma família ilhoa gerindo a OTS e possuírem também valores religiosos, que possivelmente estimam as relações de amizade entre as pessoas. No quadro 1, quando se mostrou o objetivo inicial do grupo fundador ao criar o IGK, os fundadores mencionaram que a OTS surgiu também a partir do interesse de praticar valores familiares. O próprio processo de socialização de novos colaboradores no IGK é caracterizado pelo acolhimento familiar, vide quadro 20. Para os líderes há um bem em comum e que é maior que interesses individuais, que é o alcance da missão organizacional, e isto une as pessoas. Kim (1998) assevera que um grupo é uma miniorganização que possui modelos mentais compartilhados e o processo de aprendizagem no grupo envolve o alinhamento de valores, crenças, metas e normas em comum. Quanto maior este alinhamento for, mais percepção de homogeneidade este grupo terá. Possivelmente por este motivo os entrevistados não distinguem pessoas específicas tidas como heróis ou vilões, mas há uma responsabilidade compartilhada entre todos para a realização de um trabalho coletivo.

Em uma pesquisa desenvolvida por Takahashi (2007) para entender os fatores envolvidos no processo de aprendizagem grupal com onze participantes de um curso que se denomina de Mediando a Aprendizagem do SENAC da região de São Paulo, o autor verificou que a frequência do diálogo entre as pessoas e fatores individuais, estruturais e interpessoais são condicionantes deste tipo de aprendizado. Dos fatores individuais, o interesse em aprender e o autoconhecimento são importantes para este processo. Constatou-se que na OTS pesquisada há o interesse em aprender de todas as pessoas entrevistadas. Elas

⁸² Ilustração 14 – Resolução sistemática de problemas

entendem que os estagiários podem contribuir para as ações desenvolvidas por terem relação estreita com a academia e também têm como critério de performance, vide quadro 11 e ilustração 11, as pessoas que buscam aperfeiçoamento contínuo. A crença de que é necessário ter interesse em aprender vem da própria fundadora, que estimula as pessoas para buscarem a sua melhoria pessoal e profissional no trabalho. Isto foi evidenciado no quadro 14 na estrutura de ação experimentação no que diz respeito à busca de novos conhecimentos.

Ainda em relação aos aspectos envolvidos na aprendizagem grupal, de acordo com Takahashi (2007) têm-se os fatores estruturais, como a existência de uma estrutura física adequada que permita relações informais entre as pessoas, orientações claras dos gestores quanto aos objetivos do grupo e políticas estruturadas de desenvolvimento de pessoas. No IGK, no escritório onde atuam coordenadores e funcionários do setor administrativo e financeiro não há divisões entre as salas de modo que as pessoas não consigam ter contato direto no trabalho. Os coordenadores, com exceção da que atua no setor financeiro, têm mesas próximas aos demais e estas são organizadas para que uma pessoa não fique de costas para a outra. No entanto, estes não são únicos trabalhadores da OTS, pois existe também a equipe de educadores. Com estas equipes são realizadas reuniões por núcleo de atendimento em uma sala na empresa de dois dos fundadores. Esta empresa fica no mesmo prédio que o escritório do IGK. Nas reuniões todos os participantes sentam um frente ao outro para discutir questões relativas ao trabalho. Nas capacitações existe a mesma configuração grupal além de dinâmicas de grupo para permitir maior interação e debate. Para Schein (2008), de forma geral, o diálogo apreciativo tem resultados mais efetivos quando as pessoas sentam em círculo e falam direcionando-se para todos.

As capacitações, reuniões e incentivo para participação em cursos são políticas estruturadas para desenvolver pessoas. Também existem orientações claras dos gestores aos grupos de trabalho, observadas nas reuniões e capacitações, em que deixam claro o que esperam das pessoas e o modo que as atividades devem ser desenvolvidas. As orientações também são escritas, por meio do Manual do Profissional e Estagiário do IGK e de livro no prelo denominado de “Lançando ideias: do esporte para a vida!”. Embora estes aspectos evidenciados na pesquisa

clarifiquem a existência de fatores estruturais que podem repercutir na capacidade das pessoas em aprender em grupo, existe um núcleo de atendimento localizado em uma cidade distante dos demais núcleos que é objeto de preocupação de alguns líderes. Um dos fundadores relata⁸³ que ainda não conseguiram trazer as pessoas do núcleo de atendimento de Campos Novos para Florianópolis para uma convenção geral. Com este núcleo existe uma comunicação mensal, quando alguns coordenadores viajam até a cidade para acompanhar as atividades. No entanto, este mesmo núcleo participa das capacitações programadas pelos gestores destinadas a todos os educadores.

Um dos fatores estruturais que podem comprometer a aprendizagem no âmbito do grupo no IGK é o tempo disponível para refletir e gerar ideias. Na época inicial de existência do IGK há percepções diversificadas de existir muito e pouco tempo para refletir e gerar ideias. Isto foi mostrado no quadro 23 e na ilustração 23, que elucida a categoria ambiente de suporte à aprendizagem. A partir de dados do ICOM (2008) obtidos por meio de pesquisa em OTS de Florianópolis até o ano de 2008, comprovou-se que a maior parte das OTS da região atua com poucos profissionais celetistas, o que gera sobrecarga de atividades. Assim, torna-se escasso o tempo disponível à reflexão. Em relação ao tempo que os trabalhadores têm para refletir sobre as ações atualmente realizadas, as percepções também são diversificadas de existência de tempo livre ou escasso. Este fator pode ser ocasionado pelo fato de os entrevistados atuarem em funções distintas, o que gera percepções diferenciadas. No entanto, há a preocupação declarada dos fundadores em melhorar esta situação, consideram a contratação de mais pessoas para a OTS. Já com a equipe de educadores há reuniões específicas mediadas pelos coordenadores para desenhar o planejamento de trabalho.

Por fim, o último fator que Takahashi (2007) defende para a promoção da aprendizagem no grupo é o interpessoal. No trabalho deve existir o apoio e o respeito à diversidade além de gestores que forneçam *feedback* e confirmem autonomia para que as pessoas possam agir. Tais características foram comprovadas no IGK. As interações entre os

⁸³ Quadro 21 – Transferência de conhecimentos: interações formais e informais.

trabalhadores vão além da formalidade⁸⁴, existe amizade entre as pessoas e liberdade para exporem seus pontos de vista. Quanto ao acompanhamento e *feedback* diário⁸⁵ sobre o desempenho das pessoas no trabalho, encontrou-se no discurso de alguns líderes de que não adianta ter pessoas boas tecnicamente, mas que tenham dificuldades de relacionamento humano. Para o autor supracitado, a aprendizagem grupal apresenta relação com os níveis individual e organizacional, assim organizações e indivíduos podem facilitar ou dificultar este processo. No IGK há a intenção dos fundadores e coordenadores em criar um ambiente agradável em termos de convívio humano.

Tem-se agora a aprendizagem organizacional, terceira caixa de texto referente à aprendizagem, disposta na ilustração 29. Este nível corresponde a um senso de coletividade dos aprendizados de cada indivíduo que compõe a organização. Demanda interações entre as pessoas nas organizações em sua totalidade e com o contexto a que pertencem (WANG, AHMED, 2003). A questão central neste âmbito de aprendizagem está na qualidade com que as pessoas “transferem os resultados de suas experiências para os processos grupais e organizacionais” legitimando-os na estrutura da organização de tal forma que ocorra a facilitação dos processos de aquisição, distribuição e utilização dos conhecimentos (ZANELLI; SILVA, 2004, p. 96). No IGK encontraram-se características deste tipo de aprendizagem, como: memória organizacional, capacitações, reuniões, manuais e existência de uma comunidade de prática. Quanto à memória organizacional há a preocupação dos gestores em publicar o manual intitulado de “Lançando Ideias: do esporte para a vida!”. Neste manual, demonstra-se o processo de trabalho no Programa Campeões da Vida. Existe também o Manual para o Profissional e Estagiário do IGK. No entanto, não existe um relatório ou manual com as ideias iniciais do IGK. Isto foi mencionado por um sujeito de pesquisa na ilustração 15, referente à experimentação e modo de busca de novas ideias. Um dos fundadores comentou⁸⁶ que no futuro talvez necessitem ter mais documentos escritos para que mantenham os seus pilares e modo de ser, o que mostra preocupação

⁸⁴ Quadro 21 – Transferência de conhecimentos: interações formais e informais.

⁸⁵ Quadro 12 – Recompensas e sistemas de controle e Quadro 30 – Liderança: comportamentos dos líderes.

⁸⁶ Quadro 29 – Liderança: comportamentos dos líderes.

com a criação e manutenção de uma memória organizacional, mas que ainda necessita de maior foco para as ideias dos pesquisados se concretizem.

A memória organizacional é uma das características de organizações que ampliam a capacidade das pessoas aprenderem. Aparecem como “políticas, procedimentos e normas para assegurar a sua retenção ao longo do tempo” (GARVIN, 2002, p. 2) No IGK conforme já descrito por meio da ilustração 13, denominada de pressupostos centrais das crenças sobre a natureza humana, existem estas políticas e procedimentos. Tem-se as políticas de recrutamento, seleção e avaliação de performance no trabalho, critérios de promoção, recompensas e sistemas de controle. Isto pode permitir que o IGK em sua totalidade, independentemente das pessoas que façam parte dele, continue apresentando características de aprendizagem no âmbito da organização. Outras políticas já estabelecidas são os manuais acima citados, que apresentam formas de realização do trabalho, além de reuniões e capacitações já preestabelecidas e que existem praticamente desde a fundação da OTS.

Outro aspecto em relação ao âmbito organizacional da aprendizagem são as comunidades de prática. No IGK as pessoas não só interagem entre si, mas também com pessoas de outras organizações, configurando-se como uma atuação em rede. Comentou-se sobre este tipo de atuação nos quadros 15 e 16, que tratavam da experimentação para busca de novos conhecimentos e geração de ideias no trabalho. As comunidades de prática são um construto proveniente da aprendizagem organizacional. São compostas por grupos de pessoas que compartilham interesses em comum e se reúnem não por uma necessidade real, mas por compartilharem valores de que juntas podem ampliar as suas competências (WENGER, McDERMOTT, SNYDER, 2002). Há o desejo dos líderes do IGK de se envolverem cada vez mais em redes que permitam troca de conhecimentos para enriquecimento do trabalho. Este tipo de atuação é comum em organizações do terceiro setor, para Heckert (2008). O autor realizou uma pesquisa com o objetivo de avaliar quais condições favorecem a transferência de conhecimento nas redes com participação significativa do terceiro setor. Descobriu que as redes são vistas como formas de captar insumos para as organizações, por exemplo, conhecimentos para o alcance de seus propósitos. Talvez seja

mais comum a atuação em redes nas organizações do terceiro setor, pois não possuem como finalidade o lucro tampouco competem entre si. Existe um mesmo objetivo que pode ser definido pelo bem-estar social, diferente de uma empresa privada, que almeja aumento de capital. No entanto, esta afirmação carece de comprovação empírica, o que representa uma lacuna no conhecimento.

A partir dos três âmbitos da aprendizagem, exibidos na ilustração 29, que são sustentados pelo diálogo apreciativo que ocorre em função de existirem líderes com crenças favoráveis sobre a natureza humana das pessoas, identificou-se relação com o modelo de dimensões de aprendizagem proposto por Antonacopoulou (2006), disposto na Ilustração 1 desta tese. A autora estudou três organizações do setor bancário para identificar as percepções de gestores sobre os processos de aprendizagem individual e organizacional. Concluiu que quanto mais centralizado for o poder e a necessidade de controle existente nas organizações, menor será o grau com que esta organização poderá se tornar de aprendizagem. Além disto, o contexto em que a organização está inserida é uma das formas mais importantes para a promoção da aprendizagem e sendo assim é importante compreender a aprendizagem como um fenômeno psicossocial. A partir do modelo da autora, constatou-se no IGK a aprendizagem individual no centro do fenômeno de aprendizagem, conforme explicado nesta seção. A partir deste tipo de aprendizado, quando compartilhado, faz parte do nível do grupo, seguido da aprendizagem no âmbito da organização. No modelo da autora, em uma amplitude maior está a indústria ou setor de atuação da organização. No IGK este é um dos fatores que pode facilitar a aprendizagem em todos os níveis, pois o próprio terceiro setor, de modo geral, já possui valores voltados à gratidão, compartilhamento de saberes e atuação em redes. Existem outras características das OTS oriundas historicamente de um modelo de Bem-Estar que instaurou uma nova visão de progresso que deveria ter relação direta com o bem-estar social, minimizando desigualdades sociais e teve influência de ideais religiosos da Igreja Católica (BORGES; YAMAMOTO, 2004; COELHO, 2005; LOUBACK; TEIXEIRA, 2008; MELO, 2009).

A última dimensão de aprendizagem do modelo de Antonacopoulou (2006) é a sociedade, que significa os padrões culturais que permeiam todos os níveis anteriores. Esta dimensão pode ser

aproximada ao modelo de Sampaio (2004, 2010) no que diz respeito aos valores e pressupostos do entorno social e valores e pressupostos de movimento religioso, político ou social para compreensão da cultura de uma organização do terceiro setor. Assim, foi possível identificar a influência do entorno social para a construção da cultura do IGK já que se mostrou a partir das entrevistas realizadas para este estudo que o IGK surgiu como uma forma de retribuição à sociedade do prestígio conferido ao Guga Kuerten. Quanto aos valores e pressupostos do movimento religioso, político e social, tem-se valores centrais na OTS pesquisa de fraternidade e fé, fomentados em especial pela fundadora. São comuns estes princípios em algumas pessoas ilhoas residentes em Florianópolis, conforme explicado anteriormente nesta seção. Cabe ressaltar que nesta tese não se fez um estudo aprofundado da sociedade que está inserida a OTS. Isto porque não se caracterizou como um objetivo da pesquisa, mas a partir de dados coletados foi possível estabelecer relações entre os modelos dos autores supracitados de aprendizagem e cultura de OTS respectivamente.

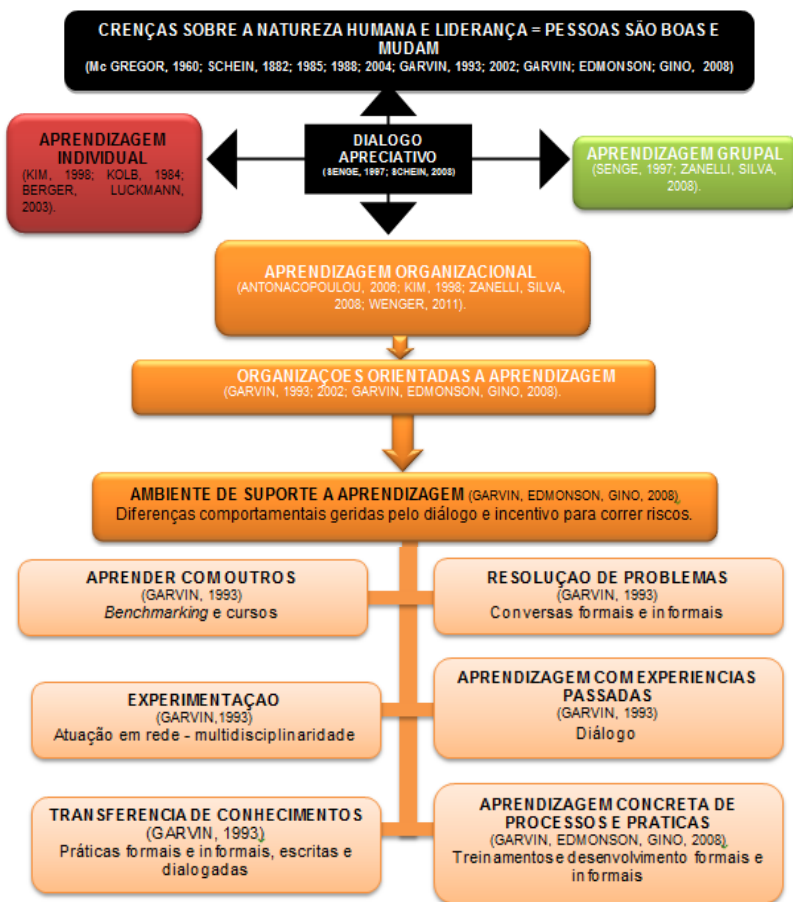
O último aspecto referente à ilustração 29 é o caractere representado por meio de uma chave que comporta todos os quadros conceituais, designando que todos os aspectos delimitados auxiliam na construção de uma organização saudável. Isto significa que quando existem líderes com crenças favoráveis sobre a natureza humana, eles estabelecem diálogos apreciativos no trabalho. Este comportamento influencia a aprendizagem nos âmbitos individual, grupal e organizacional ampliando a capacidade de as pessoas aprenderem em uma organização. Há evidências de que existe autonomia para trabalhar no IGK, valorização da experiência de cada um, reuniões permeadas pela horizontalidade entre as pessoas, o que facilita a comunicação entre elas. Estas características para De Geus (1998) definem uma organização saudável. Há a promoção de sucessivos esforços para a melhoria dos aspectos psicossociais e a “promoção de aprendizagem contínua nas pessoas” (ZANELLI, SILVA; TOLFO, 2011, p. 25).

É preciso um “espaço organizacional” livre de controles, punições e insegurança para que uma organização seja saudável (DE GEUS, 1998, p. 128). Neste sentido, no IGK não há na visão dos fundadores os que fracassam ou um trabalhador que se sobreponha ao outro. Existe uma complementaridade de competências no trabalho.

Uma organização saudável, é aquela em que as pessoas trabalham em rede, fazem reuniões e se comunicam com todos os níveis organizacionais (DE GEUS, 1998). Isto também foi evidenciado nas ações das pessoas do IGK, a atuação em redes junto a pessoas de outras organizações, as reuniões e interações formais e informais que permitem um fluxo de comunicação eficaz entre todos os níveis organizacionais.

Depois de discutidos aspectos pertinentes à ilustração 29, inicia-se aqui a apresentação e interpretação da ilustração 30. Sua construção se deu por meio da criação de um mapa conceitual. Nele, mostram-se as relações propostas como objetivo central desta tese, ou seja, as interfaces entre as crenças sobre a natureza humana e a construção de estruturas de ação à aprendizagem. Ela é uma continuidade da ilustração 29 a partir do quadro conceitual da aprendizagem organizacional. Na ilustração anterior, argumentou-se sobre as crenças relativas à natureza humana e liderança, sucedidos pelo diálogo apreciativo que influencia nos três níveis de aprendizagem e têm relações diretas com a construção de uma organização saudável. A partir deste momento o texto desta tese, considerando tudo o que já foi clarificado nesta seção proveniente de triangulação de dados, revela as interações entre a aprendizagem organizacional e o construto de organizações de aprendizagem. As organizações de aprendizagem são aquelas que possuem ações estruturadas para ampliar a aprendizagem organizacional, que por vez existe em todas as organizações. Porém, somente algumas se tornam organizações que aprendem dependendo das práticas de gestão que os gestores adotam (DODGSON, 1993a; ÖRTENBLAD, 2001). Neste sentido que na Ilustração 30 o quadro conceitual de aprendizagem organizacional antecede o de organizações de aprendizagem.

Ilustração 30 – Relações entre crenças sobre a natureza humana e construção de estruturas de ação à aprendizagem



Fonte: A autora (2013).

Conforme já explicado nesta tese, considera-se a estrutura da liderança a geradora de um processo de aprendizagem nos mais diversos âmbitos e ela pode articular a existência de uma organização saudável. No mapa conceitual da ilustração 30, a estrutura de ação oriunda da liderança é o ambiente de suporte à aprendizagem. Conclui-se tendo

como base os resultados do estudo, que esta estrutura de ação gera as demais, uma vez que, quando há a existência de segurança psicológica para as pessoas exporem os seus pontos de vista, pode-se facilitar a existência da valorização da diversidade, comunicação com fluidez entre todos os níveis organizacionais e diferenças comportamentais geridas pelo diálogo. Assim, cria-se um ambiente organizacional que permita a aprendizagem com outros, a resolução de problemas, experimentação, aprendizagem com experiências passadas, transferência de conhecimentos e a aprendizagem concreta de processos e práticas.

Em relação ao ambiente de suporte à aprendizagem verificou-se que as subcategorias encontradas no estudo permaneceram praticamente as mesmas desde a fundação da OTS. Os sujeitos de pesquisa entendem que devem se manter tais características ao longo dos anos. São crenças profundas compartilhadas pelo grupo fundador e coordenadores e compõem os seus esquemas ideofetivos, auxiliando na interpretação da realidade para definir o mundo (MARTÍN-BARÓ, 1988). As diferenças comportamentais sempre foram geridas pelo diálogo e assim devem continuar nos próximos anos. Também existe abertura para que as pessoas se arrisquem e existe segurança das pessoas neste processo pelo fato de assumirem que são uma equipe. Então grupo fundador e colaboradores compartilham responsabilidades.

Nas demais estruturas de ação, cada qual já descrita, interpretada e analisada em seção anterior, verificou-se que da estrutura aprender com outros há a prática de *benchmarking* desde a fundação da OTS. Ainda existe a busca e participação de cursos pelos trabalhadores para o desenvolvimento de competências. Acreditam que no futuro a tecnologia poderá auxiliar neste processo de aprender a partir de outras práticas a serem adotadas pelas pessoas. Na categoria experimentação, sempre existiu a atuação em rede com pessoas de outras organizações para melhoria das ações desenvolvidas. Existe a busca de cursos, promoção de reuniões internas e capacitações internas para gerar novas ideias e as avaliar. Leva-se em conta a multidisciplinaridade para composição de equipes de trabalho e em geral a equipe de análise de projetos e ações, antes constituída pela fundadora e uma funcionária, hoje é composta pelos demais coordenadores e alguns diretores.

A transferência de conhecimentos sempre ocorreu por meio de práticas formais já delimitadas pelos gestores, a saber, as reuniões,

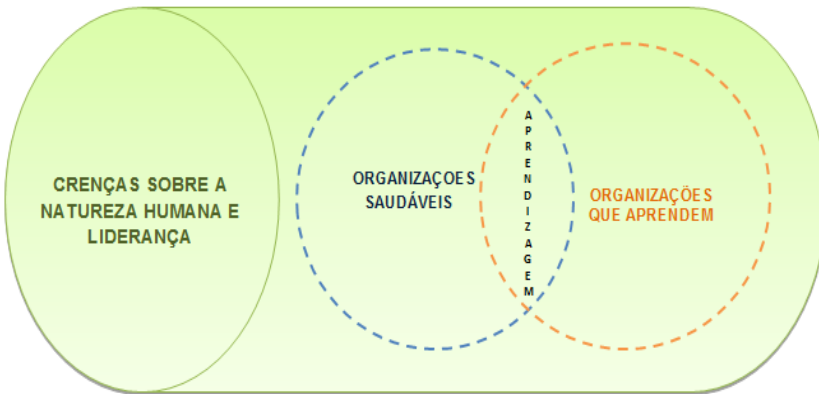
capacitações e demais eventos. Existem registros de reuniões entre grupo fundador e coordenadores e interações informais no trabalho ou fora dele. O que existe atualmente e não existia no período inicial da OTS são manuais e um livro com a metodologia de trabalho da OTS. Ainda nesta categoria, descobriu-se que os novos colaboradores sempre foram socializados através de um acolhimento com características familiares pela equipe de trabalho.

Os problemas existentes na OTS são resolvidos desde a sua fundação por meio de conversas diárias e reuniões e esta dinâmica deve se manter, é o que entendem os sujeitos de pesquisa. Das aprendizagens com experiências passadas, não existe uma percepção clara de fracasso para os pesquisados, mas de algumas ações que não tiveram o resultado esperado e que são compartilhadas pelo diálogo com os demais integrantes da equipe. Com estas ações, os entrevistados aprenderam a fazer diferente e serem mais criteriosos. Quanto à aprendizagem concreta de processos e práticas, há percepções distintas sobre a inclinação ao aprimoramento tecnológico. Alguns percebem que sempre existiu, outros não por encontrarem resistências de algumas pessoas que não acham ser essencial este aspecto para o IGK. Há desde a fundação do IGK o incentivo dos fundadores para que as pessoas estudem e participem em cursos externos e treinamentos internos para os trabalhadores. Um fundador conclui que a dinâmica organizacional facilita o desenvolvimento das pessoas no trabalho e não é uma prática formalizada, mas ocorre durante a participação da pessoa no dia-a-dia de trabalho. Acreditam na continuidade destas práticas em cinco anos.

A partir do que foi argumentado nesta seção, em que se teve o objetivo de interpretar e analisar as interfaces entre as crenças sobre a natureza humana e a construção de estruturas de ação à aprendizagem, tem-se algumas considerações. Conclui-se que existem relações estreitas e fomentadas pelas crenças de um líder sobre a natureza das pessoas na orientação para a aprendizagem de uma organização do terceiro setor. Também foi possível depreender que o construto de organizações que aprendem e o de organizações saudáveis estão interligados pelo processo de aprendizagem. Isto porque uma organização saudável é aquela em que os líderes despendem de esforços contínuos “de planejamento e intervenção proativa para a melhoria de seus aspectos psicossociais” pela promoção de uma aprendizagem contínua nas

pessoas que a compõem (ZANELLI, SILVA; TOLFO, 2011, p. 25). Esta inter-relação também pode ter influência da crença que os líderes possuem sobre a natureza dos seres humanos, de que as pessoas são boas ou então podem mudar por meio da interação com os demais. Para fins didáticos, clarifica-se por meio da ilustração 31 a intersecção dos conceitos de organizações saudáveis e organizações que aprendem pelo processo de aprendizagem. Tudo isto é impulsionado pelos líderes, em especial os fundadores, que ao criar uma organização geraram princípios que nortearão todas as políticas organizacionais. A aprendizagem une as organizações que aprendem àquelas saudáveis, uma vez que este processo ocasiona alterações duradouras no comportamento das pessoas e pode fazer com que elas mudem ou criem novas crenças sobre o mundo e as pessoas.

Ilustração 31 – Inter-relações entre liderança, organizações saudáveis e que aprendem



Fonte: A autora (2013).

Depois de trazidas as interfaces o objeto de análise desta tese, explicam-se na próxima seção as considerações finais, revelando as principais descobertas da pesquisa, as facilidades e dificuldades para realização do estudo, as limitações da tese e as sugestões de estudos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do objetivo desta tese de analisar as interfaces entre as crenças referentes à natureza humana de um grupo fundador e a construção de estruturas de ação para a aprendizagem em uma organização do terceiro setor, empregaram-se instrumentos de coleta e análise de dados capazes de demonstrar tais relações.

Durante a realização da pesquisa houve a abertura dos fundadores, coordenadores e demais participantes da OTS para a obtenção de informações. O primeiro contato com a fundadora para explicitar os objetivos da pesquisa e solicitar permissão para realização foi acolhedor e ela sempre esteve à disposição para esclarecer quaisquer informações. Quando houve a necessidade de agendar as entrevistas com os sujeitos de pesquisa, todos foram solícitos, flexíveis em relação ao horário de realização, poucos dias após o pedido de agendamento; até mesmo com os fundadores, que possuem diversos compromissos profissionais, as entrevistas foram marcadas com agilidade. Durante a realização destas, questionavam a todo o momento se o que estavam dizendo atendia aos objetivos da pesquisa e se de alguma forma estavam colaborando. Dúvidas pontuais que surgiram no decorrer do estudo foram prontamente respondidas pelos colaboradores contatados. Houve autorização para acesso a todas as dependências da OTS, participação de eventos promovidos pelo IGK, capacitações internas e reuniões entre gestores e educadores. Uma das dificuldades encontradas é que não foi possível participar de reuniões estratégicas entre fundadores e coordenadores e de reuniões entre coordenadores para avaliação de estratégias e comunicação estabelecida – no entanto disponibilizaram algumas atas destas reuniões.

Das principais descobertas propiciadas pela realização desta tese está a de que o líder é o orquestrador de uma organização em que os gestores buscam estratégias para melhorar a capacidade de as pessoas aprenderem no trabalho. No IGK os três fundadores são respectivamente mãe e filhos e compartilham crenças sobre a natureza humana que repercutem em seus comportamentos e no modo de as pessoas agirem no trabalho. Ainda em relação à liderança há a influência do ex-atleta Guga Kuerten, tanto na imagem que a OTS possui em relação à sociedade quanto no modelo a ser seguido pelos empregados. É visto

como um herói da OTS, alguém que busca o aprimoramento pessoal, que não entende ou relaciona o erro a um fracasso, mas sim como uma oportunidade de melhoria, de revisão de comportamentos e aprendizado.

Quando existem crenças favoráveis sobre a natureza humana, orientadas pela crença de que as pessoas são boas ou, caso não sejam, que podem mudar dependendo das interações humanas, os líderes tendem a estabelecer um diálogo apreciativo. Buscam, sobretudo, conferir uma perspectiva positiva aos problemas. As referidas crenças de líderes que dialogam valorizando cada ação dos membros da equipe de trabalho podem permitir aprendizagens individuais mais significativas no trabalho. Isto porque as pessoas neste contexto organizacional são livres para experimentar, tentar e errar com o suporte das demais pessoas na OTS, inclusive dos próprios fundadores. As aprendizagens individuais de cada trabalhador, construídas pelos processos de socialização primária e secundária, podem ser mais facilmente compartilhadas com o grupo de trabalho quando se tem líderes que confiam nas pessoas. Isto porque os líderes promovem espaços formais e também informais para a comunicação humana. Na OTS estudada há reuniões, capacitações e também conversas informais e confraternizações que geram laços de amizade entre os trabalhadores em todos os níveis organizacionais.

A relação entre a aprendizagem individual e a grupal reside no compartilhamento de experiências entre as pessoas. Estas interações são caracterizadas pela busca de aperfeiçoamento nas ações desenvolvidas pelos indivíduos que trabalham no IGK. Há um pensamento coletivo entre pessoas na OTS de que aprender e compartilhar é importante e de que os erros cometidos pelos indivíduos são uma oportunidade para ter novos aprendizados. As pessoas visam discutir os motivos que geraram os erros para se necessário rever o modo de realização das tarefas. Pelo fato de os líderes no IGK serem humildes, conforme descoberto nesta tese, quando se tratou da estrutura de ação à aprendizagem intitulada de liderança, eles valorizam o diálogo apreciativo e a horizontalidade em todas as relações. Com isso, facilita-se a atuação da OTS em redes e articulação entre os próprios trabalhadores do IGK e deles com pessoas de outras organizações. Verificaram-se assim características das comunidades de prática nas relações entre as pessoas do IGK com colaboradores de outras organizações. Vidal e Branco (2004, p. 409),

quando estudaram a gestão organizacional de uma OTS, afirmaram que estas organizações são organizações que aprendem. Asseveram que sua gestão preconiza a transferência do conhecimento tácito em explícito, “à medida que buscam transformar o conhecimento individual em recursos disponíveis de forma coletiva às outras pessoas e à comunidade” pela atuação nas comunidades de prática. Porém, os autores não demonstraram evidências empíricas suficientes que tivessem o potencial de sustentar que estas organizações são organizações que aprendem. No entanto, no IGK encontraram-se as mesmas características da OTS estudada pelos autores e obteve-se a compreensão da construção de estruturas de ação orientadas à aprendizagem em uma organização do terceiro setor. A atuação em redes é importante para qualquer organização, independentemente do seu setor de atuação, pois permite o compartilhamento de informações, revisão de práticas de trabalho e articulação com pessoas de diversos contextos para alcançar os objetivos organizacionais dos envolvidos.

A profissionalização de uma gestão depende também da utilização de estratégias empregadas pelos gestores para condução e planejamento de ações. Neste sentido, as estruturas de ação para a aprendizagem são estratégias que podem ser utilizadas pelos líderes a fim de promover a aprendizagem no nível do indivíduo, do grupo e da organização. Revelou-se neste estudo que a liderança e as suas crenças sobre a natureza de um ser humano estão no cume da construção de uma organização em que os gestores procuram expandir a capacidade de as pessoas aprenderem. Outro aspecto clarificado no estudo é que a estrutura de ação ambiente de suporte à aprendizagem é o ponto de partida para a existência das demais estruturas. Chegou-se a esta conclusão pois em um ambiente de suporte à aprendizagem as diferenças comportamentais entre as pessoas são geridas pelo diálogo e incentiva-se que corram riscos, apoiadas por todos os membros de uma organização. Em um ambiente organizacional em que os líderes apoiam as pessoas, reconhecem o valor de cada ideia e valorizam a importância de que os trabalhadores tenham tempo disponível para refletir e gerar ideias, a existência das demais estruturas de ação pode ser facilitada. No centro de todo e qualquer processo de aprendizagem está o indivíduo e ele precisa estar inserido em um contexto de apoio e segurança psicológica.

Identificou-se por meio desta tese que em geral as características pertinentes às estruturas de ação à aprendizagem continuam sendo as mesmas desde a fundação da organização. Os sujeitos de pesquisa acreditam que grande parte delas não deve ser modificada, pois são provenientes de valores pessoais dos fundadores. Os problemas na OTS estudada sempre foram resolvidos pelos trabalhadores pelo diálogo; novos conhecimentos e ações para gerá-los são desde a sua fundação caracterizados pela atuação em redes. As ações que não geraram os resultados esperados são disseminadas pelo diálogo entre as pessoas. Ainda a prática de *benchmarking* existe desde a fundação da OTS, que surgiu por meio da interação dos fundadores do IGK com outro gestor de uma OTS idealizada por outro ex-atleta. Para a transferência de conhecimentos, os gestores têm criado ao longo dos anos manuais, livro e materiais de divulgação da organização, além da existência desde a inauguração da OTS de reuniões, capacitações e conversas informais utilizadas também para integrar os novos trabalhadores. Há incentivo por parte dos fundadores e coordenadores para que as pessoas continuem estudando e participem de cursos, pois valorizam o fenômeno da aprendizagem.

Dos aspectos que merecem melhor análise por parte dos gestores da OTS está a resistência de algumas pessoas às mudanças, em especial aqueles que estão praticamente desde a fundação da OTS. Para os participantes do estudo, esta resistência não ocorre em todos os momentos e as pessoas algumas vezes mudam seu ponto de vista após interação com algum colega de trabalho. Há uma tendência ao conservadorismo e à manutenção de uma postura mais tradicional de atuação no que diz respeito à inclinação para o aprimoramento tecnológico. Entende-se que os gestores da OTS pesquisada podem utilizar a tecnologia para a atuação em redes de modo virtual, para a comunicação com as equipes de trabalho que atuam em diferentes bairros e municípios, para a interação com o público atendido e ainda para conferir visibilidade das ações à sociedade. Outra questão é o fator tempo para refletir e gerar ideias; não houve percepções satisfatórias unânimes quanto a isto. A quantidade de funcionários para a demanda de trabalho em geral é insuficiente no terceiro setor em que os gestores operam com recursos financeiros limitados, o que prejudica a profissionalização do setor e faz com que as pessoas tenham pouco

tempo no trabalho. Esta não é a realidade do IGK, já que percebem em parte existir tempo livre no trabalho para geração de ideias. Entretanto, este tema deve ser objeto de constante reflexão e análise pelos gestores para que não prejudique também a qualidade de vida das pessoas por meio da sobrecarga de tarefas. E os fundadores acreditam nas pessoas e as valorizam, e em cinco anos julgam que a equipe deve aumentar se ampliar a quantidade de tarefas desenvolvidas, para que todos tenham tempo livre. Ainda merece melhor foco por parte dos gestores a organização e criação de documentos que remetam à história e demais ações desenvolvidas pelas pessoas no IGK. Tal aspecto pode repercutir positivamente na memória organizacional.

Aspectos culturais em determinadas organizações do terceiro setor, até em virtude de sua construção histórica, influenciados por valores religiosos e pela necessidade de apoio à sociedade, podem permitir que exista entre as pessoas que o compõem uma visão positiva da natureza do ser humano. Esta crença favorável sobre o ser humano e a necessidade de fazer o bem às pessoas pode fazer com que não profissionalizem a sua gestão⁸⁷, pois sobrepõem a vontade de apenas ajudar o próximo a valores de profissionalização. Neste sentido os processos de socialização dos líderes influenciam na construção de uma organização de aprendizagem, pois ao criarem uma OTS imprimem seu sistema de valores, crenças e ideias para o modo que os processos organizacionais serão conduzidos. No IGK a profissionalização das ações de trabalho ocorre a partir da influência das histórias de vida dos fundadores. A fundadora foi assistente social de uma organização durante muitos anos e sempre se engajou em ações sociais. Outro fundador, ex-tenista, conquistou em torneios individuais 22 campeonatos e 9 vice-campeonatos e é considerado o maior ídolo do esporte nacional após o falecimento de Ayrton Senna. Por fim, o terceiro fundador é administrador geral da carreira de Guga Kuerten. Já foi técnico de uma equipe de tênis e dedica integralmente seu tempo à gestão dos negócios da família Kuerten. O IGK foi a materialização das

⁸⁷ Drucker (1992); Melo (2009) Soares e Melo (2009); Assis, Viegas e Ckagnazaroff (2012).

ações que sempre fizeram em benefício da sociedade, em especial às crianças e adolescentes.

Por fim, a última descoberta a partir da realização desta tese é a de que a aprendizagem é um processo que gera convergências entre uma organização que aprende e uma organização saudável. Estes fenômenos são gerados a partir das crenças dos líderes de que as pessoas são construídas e reconstruídas socialmente. Em uma organização saudável não existe o incessante desejo dos gestores pelo crescimento quantitativo, mas sim qualitativo das ações. Entende-se a necessidade de construção de relações humanas saudáveis e alinhamento de valores organizacionais e individuais. As crises ou fracassos vivenciados pelas pessoas nestas organizações são percebidos como oportunidades de aprendizado e crescimento. Nesse modelo de gestão, há abertura das pessoas para ouvir, humildade em aprender, liberdade para agir, respeito com a diversidade individual existente e horizontalidade nas relações. Quando existe uma organização saudável, existem gestores que fomentam estruturas de ação orientadas à aprendizagem e um ambiente de suporte para que as pessoas se sintam seguras para atuar. Neste tipo de ambiente as pessoas recebem *feedbacks* contínuos de sua performance no trabalho de todos os membros de sua equipe, visando o aprimoramento pessoal. Todos estes aspectos foram identificados no IGK.

Para contribuir no avanço de estudos com caráter científico sobre os fenômenos estudados nesta tese, sugerem-se pesquisas que busquem melhor compreender as crenças de pessoas que possuem relações de trabalho em organizações do terceiro setor. Indicam-se ainda investigações semelhantes, ou seja, que busquem analisar as interfaces entre as crenças sobre a natureza humana e a construção de estruturas de ação à aprendizagem em OTS fundadas por atletas. O objetivo é o de identificar convergências e aspectos divergentes aos encontrados neste estudo. Pelo fato de o esporte visar a saúde, o equilíbrio pessoal, a superação, o trabalho coletivo e a estratégia de jogo influenciada pelo líder, fica o questionamento se em OTS fundadas por atletas e/ou ex-atletas existem características mais alinhadas às de uma organização saudável e com estruturas de ação orientadas ao aprendizado. Ainda podem-se analisar as relações entre estes mesmos fenômenos em organizações públicas e privadas, que propiciem reflexões sobre as

crenças de fundadores e a orientação para a aprendizagem em diferentes setores da economia.

Com base nos resultados do estudo, indica-se pesquisar variáveis que compõem as organizações saudáveis e as suas relações com as crenças sobre a natureza humana dos líderes. Não foi objetivo desta tese o estudo de uma organização saudável e a delimitação de componentes que a compõem, mas descobriu-se a partir da pesquisa que a aprendizagem tem relações diretas e liga uma organização que aprende e uma organização saudável. Quem cria este processo é líder ancorado numa perspectiva da construção social de um ser humano. No entanto, tais afirmações obtidas por meio de evidências de triangulação de dados no IGK demandam outros estudos científicos de caráter qualitativo que avancem o conhecimento na área.

Diante da literatura revisada nesta tese e resultados do estudo, entende-se cada vez mais a importância das organizações do terceiro setor à sociedade. A ineficácia muitas vezes do poder público em cumprir com retidão os seus deveres com os cidadãos e o enriquecimento promovido pelo capitalismo de algumas organizações do setor privado podem deixar à mercê a própria sociedade. Assim torna-se cada vez mais necessária a existência de organizações que não visem o lucro, mas que se preocupem com a educação da população, saúde e saneamento básico, assistência social e defesa de direitos e proteção ao ecossistema.

É essencial que as pessoas que trabalham em uma OTS organizem-se cada vez mais em redes e comunidades de prática para fortalecimento do setor e garantia da sustentabilidade. A prática do *benchmarking* pode auxiliar na profissionalização da gestão destas organizações, que não podem ter em vista somente fazer o bem, mas sim saber como fazer o bem e conhecer as estratégias podem adotar para fazer o bem para todos os seus *stakeholders*. O IGK é uma organização que possui características favoráveis ao aprendizado em termos de liderança. Possui também características de uma organização saudável. Os próprios gestores têm consciência disto e possuem o Fundo de Apoio a Projetos Sociais com o objetivo de auxiliar outras OTS a desenvolverem ações para pessoas portadoras de deficiência e assessorá-las na melhoria da gestão, e dão a estas organizações incentivo financeiro em conjunto com as empresas parceiras do IGK. Realizam

intervenções em relação à gestão, captação de recursos e demais melhorias que podem ser implementadas nessas OTS.

Espera-se que esta tese não só auxilie no avanço de estudos sobre os fenômenos estudados em OTS, que são escassos em especial na área de Psicologia das Organizações e do Trabalho, mas, sobretudo que seja fonte de conhecimento para as organizações do terceiro setor. Pode-se considerar que existe uma tendência a existirem crenças favoráveis sobre a natureza de um ser humano neste tipo de organização, que surge para atender necessidades do próprio indivíduo e da natureza. Estas crenças provenientes do grupo fundador podem facilitar a orientação de uma organização à aprendizagem, já que acreditam nas pessoas e em sua capacidade de transformação. No entanto, é necessário que os líderes destas organizações profissionalizem a gestão, entendam a importância de processos de gestão de pessoas para captar, manter, desenvolver e recompensar os trabalhadores. Ainda devem pensar em estratégias para ampliar a capacidade de aprendizagem das pessoas no trabalho para conseguirem cumprir integralmente sua tão importante função social de modo saudável, sobretudo para aqueles que estão na linha de frente das ações organizacionais.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. da S.; BORGES-ANDRADE, J.E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (orgs). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

AJZEN, I. **Attitudes, personality and behavior**. 2. ed. Poland: McGrawHill, 2006.

_____. Attitude structure and behavior. In: PRATKANIS, A.R.; BRECKLER, S.J; GREENWALD, A.G. **Attitude, Structure and Function**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1989.

AL-GHAMDI, A.A. Human nature in organization theory: the need for assumption's articulation and a new image of man. **JKAU Economic & Administrator**. v.3, 1990. p. 33-48.

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

ALVES, M. A. Comentários sobre a produção acadêmica sobre o terceiro setor na área de administração do Brasil. **Revista Integração**. 2008. Disponível em <<http://integracao.fgvsp.br/ano8/03/opinioao.htm>>. Acesso em: 16 jun. 10.

AMORIM, W.A.C; FISCHER, A.L. Aprendizagem organizacional: uma análise sobre o debate e a escolha de categorias para estudo de caso. **Perspectiva Contemporânea**. Campo Mourão, v.4, n.1, jan./jun. 2009. p. 101-125.

ANTONACOPOULOU, E.P. The Relationship between Individual and Organizational Learning: New Evidence from Managerial Learning Practices. **Management Learning**. 2006, Vol. 37(4), p. 455–473.

ANTONELLO, C.S. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competências. **Comportamento Organizacional e Gestão**. v. 12 (2), 2006. pp. 199-220.

ANTONELLO, C.S.; GODOY, A.S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.49, n.3, jul./set. 2009, p. 266-281.

_____. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v.14, n.2, art.7, mar./abr. 2010. p. 310-332.

ARGYRIS, C. **Personalidade e organização**: o conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro: Editora Renes, 1969.

_____. A life full of learning. **Organization Studies**. 2003, v. 24. p. 1178-1192.

_____. Action science and organizational learning. **Journal of managerial psychology**. v. 10. n. 6. 1995. pp. 20-26.

ARGYRIS, C.; SCHON, D.A. Organizational learning: a theory of action perspective. **REIS**. V. 77/78. 1997. pp. 345-348.

ASSIS, L.B.; VIEGAS, G.; CKAGNAZAROFF, I.B. Gestão de recursos humanos no terceiro setor: um estudo descritivo das organizações de Belo Horizonte. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. v. 10 (2), p. 297 – 323, maio/ago. 2012. Disponível em <<http://www.gestaoorg.ufpe.br/index.php/gestao/article/viewFile/282/235>>. Acesso em 10 out. 2012.

AYRES, L. F. **As influências da aprendizagem individual e grupal na aprendizagem organizacional**. São Paulo, 2008. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

BASTOS, A.V.B.; GONDIM, S.M.G.; LOIOLA, E.; MENEZES, I.G. e NAVIO, V.L.R. Aprendizagem Organizacional *versus* Organizações que Aprendem: características e desafios que cercam estas duas abordagens de pesquisa. **Encontro de Estudos Organizacionais**. Recife, Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. pp. 1-15

BASTOS, A.V.B. Cognitiones nas organizações de trabalho. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E. e BASTOS, A.V.B. (orgs). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. pp.177-206

BAUER, J.; FESTNER, D.; GRUBER, H.; HARTEIS, C.; HEID, H. The effects of epistemological beliefs on workplace learning. **The Journal of workplace learning**. v.16, n.5, 2004. p.284-292.

BECKER, D. N.; SANTOS, J. L. S.; JAPPUR, R. Estudos empíricos de gestão do conhecimento em organizações não-governamentais: uma revisão sistemática. **IV Congresso Virtual Brasileiro de Administração** – COVINBRA. 2009. p. 1-14.

BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

BIDO, D.S; GODOY, A.S.; ARAUJO, B.F.B.V.; LOUBACK, J.C. Articulação entre as aprendizagens individual, grupal e organizacional: um estudo no ambiente industrial. **Revista de Administração Mackenzie**. v.11, n.2, São Paulo. Mar./abr., 2010. p. 68-95.

BORGES, L. O. de. Crenças do trabalho: diferenças entre acadêmicos e dirigentes de empresas. **rPOT**, v.1, n.1, 2001. p. 43-67.

BORGES-ANDRADE, J.E.; PAGOTTO, C.P. Estado da Arte da Pesquisa Brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v.26, nº especial, 2010. pp. 37-50.

BORGES, L. O. de; ALBUQUERQUE, Francisco José Batista de. Socialização Organizacional. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E. e BASTOS, A.V.B. (orgs). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. pp.331-356

BLOG CAPITÃO DUNGA. Dunga! 2012. **Blog.capitaodunga.com.br**. Disponível em: <http://blog.capitaodunga.com.br/br/cidadania/> Acesso em 15 de mar. 2012.

BLOG DA GISELE. Entrevista: Alice e Gustavo Kuerten. **Blog.giselebundchen.com.br**. 2008. Disponível em: <http://blog.giselebundchen.com.br/sentido/entrevista-alice-e-gustavo-kuerten/> Acesso em 04 abr. 2013.

BLOG DO GUGA. Instituto Guga Kuerten em mais uma capacitação. 2011. **Blog.guga.com**. Disponível em <http://blog.guga.com/noticias/instituto-guga-kuerten-em-mais-uma-capacitacao/attachment/igk-capacitacao> Acesso em 10 abr. 2013.

BORGES, L. O. de; YAMAMOTO, O. H. O mundo do trabalho. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E. e BASTOS, A.V.B. (orgs). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. pp. 24-62.

BRAND, A. F. **Cultura organizacional e mobilização de competências**: as relações entre os pressupostos da natureza da natureza humana e o poder agir dos profissionais. Mestrado apresentado à Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, 2007.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1982.

CARROLL, A.B.; BUCHHOLTZ, A.K. **Business & Society: Ethics and stakeholders management**. 7. Ed. Mason: Cengage Learning, 2008.

CARVALHO, A.O.; FADUL, E.M.C. Os fatores críticos de sucesso na gestão de organizações não governamentais. **APGS**, Viçosa, v. 4 (2), abr./jun. 2012 pp. 148-171.

CARVALHO, V. D. de; BORGES, L. O.; RÊGO, D. P Interacionismo simbólico: origens, pressupostos e contribuições aos estudos em Psicologia Social. **Psicologia Ciência e Profissão**. vol.30, n.1, 2010. pp. 146-161.

CAVAZZA, N. **Psicologia das atitudes e das opiniões**. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

COELHO, S. C. T. **Terceiro Setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. 3. ed. São Paulo: Editora Senac, 2000.

COLLIN, F. **Social Reality**. New York: Routledge, 1997.

COLLINS, J.C.; PORRAS, J.I. **Feitas para durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 8. Ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

DE GEUS, A. Planning as learning. **Harvard Business Review**. v.26, n.2, 1988. pp. 70-74.

_____. **A empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. The discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (orgs.). **The SAGE handbook of qualitative research**. 4. Ed. United States of America: SAGE, 2011. pp. 1-20.

DIÁRIO CATARINENSE. Declarações de Guga repercutem entre autoridades e nas redes sociais: **Manezinho mostrou sua preocupação com Florianópolis**. mai. 2011. Disponível em : <<http://diariocatarinense.clicrbs.com.br>> Acesso em 29 mai. 2013.

DIAS, R.D. **Que invasão é essa?** Leituras sobre conflitos socioculturais em Florianópolis (1970 - 2000). Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em História do Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná, Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes. 2009. 378 p.

DIEDER, J.M.O.L.; LUCENA, E.A. Aprendizagem de praticantes da estratégia: contribuições da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência. **Revista Organizações & Sociedade**. v.15, n.44, jan./mar., 2008. pp. 129-148.

DILLTS, R.; HALLBOM, T.; SMITH, S. **Crenças**: caminhos para a saúde e o bem-estar. São Paulo: Summus, 1993.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**. v. 14/3. 1993a. pp. 375-394.

_____. Learning, trust and technological collaboration. **Human relations**. v.46, n.1. 1993b. pp. 77-95.

DREW, S.A.W. e SMITH, P.A.C. The learning organization: “change proofing” and strategy. **MCB University Press**. The Learning Organization. v.2, n.1, 1995, pp.4-14.

DIÁRIO CATARINENSE. **Mito**. Mar./2012. Disponível em <<http://diariocatarinense.clicrbs.com.br/sc>> Acesso em 18 fev. 2013.

DRISKILL, G.W.; BRENTON, A.L. **Organizational Culture in Action**: a cultural analysis workbook. 2. ed. London: Sage, 1995.

DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L.. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, Mark; Burgoyne, John e ARAUJO, Luis. **Aprendizagem organizacional e**

organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. pp. 15-38

ESPN. Flamengo, Santos e Gustavo Kuerten mobilizam campanhas por desabrigados no Rio. **ESPN Estadão**, Jan., 2011. Disponível em <<http://espn.estadao.com.br>> Acesso em 07 fev. 2013.

ETZIONI, A. The Third sector and domestic missions. **Public Administration Review**. v. 33(4), jul./ago., 1973. pp. 314-323.

FALCONER, A. P.. A promessa do terceiro setor. Insights Into Latin American Civil Society: **ISTR-LAC**. Chile, 1999.

FERREIRA, V. C. P. **ONGs no Brasil:** um estudo sobre suas características e fatores que têm induzido o seu crescimento. 2005. Tese apresentada às Escolas de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas.

FINGER, M.; BRAND, S.B. Conceito de “organização de aprendizagem” aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. In: EASTERBY-SMITH, Mark; Burgoyne, John e ARAUJO, Luis. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem:** desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. pp. 165-195

FISHBEIN, M. e AJZEN, I. **Belief, Attitude, Intention, and Behavior:** An Introduction to Theory and Research. Reading MA: Addison-Wesley, 1975.

FLORIPAMANHÃ. **Lei define o que é ser manezinho.** Ago. 2007. Disponível em: <<http://floripamanha.org/2007/08/lei-define-o-que-e-ser-manezinho/>> Acesso em 29 mai. 2013.

FISCHER, T.; MELO, V.P.; CARVALHO, M.R.; JESUS, A.; ANDRADE, R.A.; WAIANDT, C. Perfis visíveis na gestão social do desenvolvimento. **Revista de Administração Pública - RAP**. Rio de Janeiro, v. 40 (5), out./nov. 2006. pp. 789-808.

FLACH, L.; ANTONELLO, C.S. A Teoria sobre Aprendizagem Informal e suas implicações nas organizações. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. V. 8 (2), mai./ago. 2010. pp. 193-208.

FLACH, L. **Improvisação e aprendizagem em cervejarias artesanais: um estudo no Brasil e na Alemanha**. Tese não publicada de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010. 259 p.

FLEURY, M.T.L; OLIVEIRA JUNIOR, M.M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M.T.L. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. pp. 133-146.

FLICK, U. **An Introduction to qualitative research**. 3 ed. London: SAGE, 2006.

FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.. Construção e validação de escala de crenças sobre o sistema de treinamento. **Estudos de Psicologia**. v.9, n.3. set./out. 2004. p. 479-488.

FRIEDMAN, V.J.; LIPSHITZ, R.; POPPER, M. The Mystification of Organizational Learning. **Journal of Management Inquiry**. n. 14, 2005. pp. 19-30.

GARGHETTI, A.F.S. **Crenças declaradas por gestores sobre a natureza humana e a percepção dos geridos sobre os seus comportamentos gerenciais**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Florianópolis, 2010.

GARRETT, A.; TACHIZAWA, T. **Crenças e valores em nossas organizações**. São Paulo: Cultura, 2006.

GARVIN, D.A.; EDMONSON, A. C.; GINO, F. Is yours a learning organization? **Harvard Business Review**. New York, mar., 2008. pp.1-10.

_____. **Aprendizagem em ação:** um guia para transformar sua empresa em *learning organization*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

_____. Building a learning organization. **Harvard Business Review**. Jul./Ago, 1993. pp. 1-15.

GHERARDI, S. **Organizational Knowledge:** the texture of workplace learning. United Kingdom: Blackwell, 2006.

GIVEN, L.M. **The Sage encyclopedia of qualitative research methods**. v.2. California: SAGE Publications, 2008.

GOH, S.C. Improving Organizational Learning Capability: lessons from two cases studies. **The Learning Organization**. v.10, n.4, 2003. pp. 216-227.

GREENPEACE. **A história da Greenpeace**. 2011. Disponível em: <<http://www.greenpeace.org>>. Acesso em 15. mar. 2011.

HARO, D.G. **A contribuição da aprendizagem organizacional no desempenho das operações de produção no segmento automotivo**. 2008. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Rio Grande do Sul.

HECKERT, C.R.; SILVA, M. T. Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor. **Produção**, v.18, n.2, mai./ago. 2008. P. 319-330.

HECKERT, C. R. **Redes no terceiro setor:** Condições favoráveis à transferência do conhecimento. São Paulo, 2008. Tese apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

HOLSTEIN, J.A.; GUBRIUM, J.F. The constructionist analytics of interpretative practice. . In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (orgs.) **The SAGE handbook of qualitative research**. 4. Ed. United States of America: SAGE, 2011. Pp. 341 – 358.

HONG, J. Structuring for organizational learning. **MCB University Press**. The learning organization. v.6, n.4, 1999, pp. 173-185.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**: 2010. Rio de Janeiro: Estudos e Pesquisas, 2012.

IZUKA, E. S.; SANO, H. O terceiro setor e a produção acadêmica: uma visita aos Anais dos ENANPAD's de 1990 a 2003. **Revista Integração**. 2008. Disponível em <<http://integracao.fgvsp.br/ano8/03/administrando.htm>>. Acesso em: 16 jun. 10.

INSTITUTO AYRTON SENNA. História. 2012. **Senna.globo.com**. Disponível em http://senna.globo.com/institutoayrtonsenna/quem_somos/historia.asp. Acesso em 15 de mar. 2012.

INSTITUTO COMUNITÁRIO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS – COM. **1º guia das ONGs de Florianópolis**. Icom: Florianópolis, 2008.

_____. **Sinais Vitais 2010**: crianças e adolescentes em Florianópolis. ICOM, 2010. Disponível em: <www.icomfloripa.org.br> Acesso em 12 de out. 2011.

INSTITUTO GUGA KUERTEN. **Relatório Institucional**. IGK, Florianópolis, 2010

_____. **Apresentação**: quem somos. 2012. Disponível em www.igk.org.br Acesso em 02 de jan. 2012.

KIM, D. H. The link between the individual and organizational learning. In: KLEIN, D. A. **The strategic management of intellectual capital**. Woburn: Butterworth-Heinemann, 1998. pp. 61-92.

GOODMAN, M.. Deveria o crescimento ser uma idéia norteadora para sua organização? In: SENGE, P. **A quinta disciplina**: caderno de

campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997. pp. 124-126

KLUCKHOHN, F.C. Orientações de valor dominantes e variantes. In: KLUCKHOHN, C.; MURRAY, H.A. **Personalidade: Na Natureza, na sociedade e na cultura**. V. 1. 2. ed. Belo Horizonte: Itatiaia, 1965. pp. 447-468.

KOLB, D. A. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

KOLB, D. A.; RUBIN, I., M; McINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. New Jersey: Atlas, 1978.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Por Alegre: ARTMED, 1999.

LAZARUS, R.S; FOLKMAN, S. **Stress, appraisal and coping**. New York: Springer Publishing, 1984.

LOIOLA, E.; NÉRIS, J.S.; BASTOS, A.V.B. Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (orgs.) **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006. pp. 114-136.

LOPES, A.; FERNANDES, A. Delimitação do conceito de aprendizagem organizacional: sua relação com a aprendizagem individual. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. out./dez. 2002, pp. 70-75.

LOUBACK J; TEIXEIRA, M.L.M. Valores organizacionais em organizações do terceiro setor. In: TEIXEIRA, M.L.M (org.). **Valores humanos e gestão: novas perspectivas**. São Paulo: Editora Senac, 2008. pp. 295-318.

MACEDO, R. B.; LIMA, S. M. V.; FISCHER, H.C. R.. Validação de instrumento para diagnóstico de cultura de aprendizagem em organizações. **rPOT**, v.7, n.2, jul./dez., 2007, pp.30-53.

MARTÍN-BARÓ, I. **Accion e ideologia: Psicología Social desde Centroamérica**. San Salvador: UCA Editores, 1988.

McGREGOR, D. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

MELO, M.P. Esporte social futebol clube: contradições e dilemas em nosso tempo. **Especial Pan. Democracia viva**, n. 35. 2007. pp. 54-58.

MELO, M.F. **A missão das organizações não-governamentais em um terceiro setor profissionalizado**. Dissertação apresentada à Universidade Federal de Pernambuco. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Sociologia. 2009.

MOREL, A. Paris marca início e fim de carreira gloriosa e dolorosa de Guga. **EsporteUOL**, 2008. Disponível em <http://esporte.uol.com.br/tenis/especiais/despedita_guga/> Acesso em 18 fev. 2013.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MULLER, L.H.A.; ALVES, M.C.; VICENTE, D.S.; GONÇALVES, P.O. O terceiro setor como mercado profissional. **Civitas**, Porto Alegre, v. 9, n. 2, p. 281-306, maio-ago. 2009.

NEPOMUCENO, M. F.; CARVALHO-FREITAS, M. N. As crenças e percepções dos gerentes e as possibilidades de trabalho das pessoas com deficiência. **Psicologia em Pesquisa**, v.2, n.01, jan./jun. 2008. pp.81-94.

NEPOMUCENO, M. V. **Relações entre valores pessoais e atitudes frente a produtos bancários**. Brasília, 2007. Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.

NICHOLSON, J.D. e WONG, Yim-yu. Culturally based differences in work beliefs. **Management research news**. V.4, n.5, 2001.

NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. Toward a practice-based view of knowing and learning in organizations. In: NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. **Knowing in organizations: a practice based approach**. New York: M.E. Sharpe, 2003. pp. 3-31.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NOVAK, J.D.; CAÑAS, A.J. The Theory Underlying Concept Maps and How to Construct and Use Them. **Technical Report IHMC MapTools**. Florida: Institute for Human and Machine Cognition, 2008. pp. 1-36. Disponível em <<http://cmap.ihmc.us/Publications/ResearchPapers/TheoryUnderlyingConceptMaps.pdf>>. Acesso em: 05 mai. 2013.

OLIVEIRA, W. A. de. **Terceiro Setor e o desafio da sustentabilidade: estudo de multicasos de ONGS negras em Salvador-Bahia-Brasil**. Dissertação apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. FEUC, 2011.

OLIVEIRA, M.A. **A face oculta da empresa: como decifrar e gerenciar a cultura corporativa**. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2009.

OLIVEIRA, A. A.; PAPA, A.C. A influência da cultura organizacional no processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar. **Revista de Administração da UFSM**. Santa Maria, v.2, n.3, set./dez. 2009. pp. 385-398.

OLIVEIRA JUNIOR, C.A. ONG's como espaço de investimento profissional. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM**. Faculdade Cenecista de Campo Largo, v.6, n.2, Nov./2007, pp. 1-14.

ORIBE, C.Y. **Quem resolve problemas aprende?** A contribuição do método de análise e solução de problemas para a aprendizagem organizacional. Dissertação não publicada apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2008.

ÖRTENBLAD, A. The learning organization: towards an integrated model. **The learning organization**. v.11, n.2, 2004. pp. 129-144.

_____. On differences between organizational learning and learning organization. **The learning organization**. v.8, n.3, 2001. pp. 125-133.

OSTOPOWICH, M. **Greenpeace**. Mankato: Weigl Publishers Inc., 2003.

PANTOJA, M.J.; BORGES-ANDRADE, J.E. Contribuições teóricas e metodológicas da abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e sua transferência nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v.8, n.4, out./dez. 2004. pp. 115-138.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J. e ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. pp. 41-63.

PRATKANIS, A.R. The cognitive representation of attitudes. In: PRATKANIS, A.R.; BRECKLER, S.J; GREENWALD, A.G. **Attitude, Structure and Function**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1989. pp. 71-98.

PRESKILL, H.; TORRES, R. T. **Evaluative inquiry for learning in organizations**. California: Sage Publications, 1999.

RASERA, E.F.; JAPUR, M. Os sentidos da construção social: o convite construcionista para a psicologia. **Paidéia**. v.15, n.30, jan./abr. 2005. pp. 21-29.

RASHID, M.Z.A.; SAMBASIVAN, M; RAHMAN, A.A. The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. **The Leadership & Organization Development Journal**. v.25, n.2, 2004. pp. 161-179.

RIBEIRO, C.H.V. Projetos sociais de ex-jogadores de futebol famosos: quando o sucesso se transforma em bem coletivo. **Corpus et Scientia**. Vol. 1 (1), 2005, p. 1-18.

RIGGENBACH, D. **Percepções de empregados de uma organização não-governamental sobre a aprendizagem individual no contexto de trabalho**. Florianópolis, 2007. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina.

ROKEACH, M. **Crenças, atitudes e valores: uma teoria de organização e mudança**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

_____. Attitude change and behavioral change. **Oxford University Press**. The public opinion quarterly. v.30, n.4, 1967. pp. 529-550.

SABANCI, A. School Principals' Assumptions about Human Nature: Implications for Leadership in Turkey. **Educational Management Administration & Leadership**. 2008, v.36. pp. 511 – 529.

SALVATORE, V. A racionalidade do terceiro setor. In: VOLTOLINI, R. (org.). **Terceiro Setor: Planejamento e Gestão**. 2. Ed. São Paulo: Editora Senac, 2004. pp. 17-34.

SAMPAIO, J R.. **Voluntários: Um estudo sobre a motivação de pessoas e a cultura em uma organização do terceiro setor**. São Paulo, 2004. Tese apresentada ao curso de Doutorado em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

_____. **Voluntários:** Um estudo sobre a motivação de pessoas e a cultura em uma organização do terceiro setor. São Paulo: Editora Unifran, 2010.

SCHEIN, E.H. **Psicologia Organizacional.** 3. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982.

_____. **Organizational culture and leadership.** California: Jossey-Bass, 1985.

_____. **Organizational culture.** 1988. Disponível em < <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2224/SWP-2088-4854366.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 24 ago. 2010.

_____. Organizational Culture. **American Psychologist.** v.45, n.2, 1990. pp.109- 119.

_____. **Organizational culture and leadership.** 3. ed. California: Jossey-Bass, 2004.

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** 2.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

_____. **Princípios da consultoria de processos:** para construir relações que transformam. São Paulo: Instituto Fonte para o desenvolvimento social, 2008.

SENGE, P. **A quinta disciplina:** caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

_____. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. 20. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

SILVA, A.P. Cultura de Aprendizagem em Organizações: revisão crítica de pesquisas nacionais e estrangeiras. **Gestão Contemporânea,** Porto Alegre, ano 8, n. 9, jan./jun. 2011. pp. 35-61.

SILVA, N. **As interfaces entre a cultura e a aprendizagem organizacional**: o caso de uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina. Florianópolis, 2001. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina.

SILVA, R.Z. **Processos de aprendizagem e construção psicossocial de uma equipe de alto desempenho em um clube de futebol**. Florianópolis, 2012. Tese não publicada de doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

SILVA, R. Z.; SILVA, N. Estratégias de suporte organizacional para processos de aprendizagem no contexto do futebol. **Revista de Ciências Humanas**. Florianópolis, v.4, n.1, 2010. pp. 151-169.

SILVA, C.L.M.; FONSECA, V.S. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**. Curitiba, Edição especial, art. 1., 2010. pp. 11-32.

SILVA, N.; ZANELLI, J.C. Cultura Organizacional. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E. e BASTOS, A.V.B. (orgs). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. pp. 407-442.

SOARES, A.C.; MELO, M.C. Desafios gerenciais de organizações do terceiro setor de Belo Horizonte: técnicos, políticos, críticos e praxeológicos. **Revista Gestão e Planejamento**. Salvador, v.10, n.1, p. 38-52. Jan./jun.2009.

SPIRO, M. E. **Culture and human nature**. 2. ed. New Jersey: University of Chicago Press, 2003.

STATA, R. Organizational learning: the key to management innovation. 1989. In: SCHEINER, C.E.; RUSSELL, C.J.; BEATTY, R.W.; BAIRD, L.S. **The training and development sourcebook**. 2. Ed. United States of America: HRD Press, 1994. pp. 31-42.

TACHIZAWA, T.; POZO, H.; ALVES, J.A.F. Formulação de um plano estratégico em instituições do terceiro setor: o caso de uma ONG de pequeno porte. **Reuna**. Belo Horizonte, v.17, n.3, p. 53-72, Jul./Set. 2012. ISS

TAVARES, M.G.P. **Informação, aprendizagem e conhecimento em comunidades de prática**: um estudo de caso. Tese apresentada ao Curso de Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2011.

TAKAHASHI, C. Y.. **Oportunidades de aprendizagem em nível grupal**: um estudo de caso em uma instituição educacional. 2007. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

UNITED NATIONS VOLUNTEER. **Un Volunteer**. 2010. Disponível em: <www.unv.org> . Acesso em 30 de set. 2010.

VARGAS, M.R.M; ABBAD, G. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (orgs.) **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006. pp. 137-158.

VASCONCELOS, L. C. **Análise de sistemas de TD&E com base em indicadores objetivos e subjetivos**: características de cursos e crenças de treinandos. Brasília, 2007. Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.

VIDAL, F. A. B.; BRANCO, M. I. C. Gestão de ONGs e desenvolvimento social: paradoxos e desafios da Administração no Terceiro Setor. **Revista Alcance**. UNIVALI, v.11, n.3, set./dez., 2004. pp. 403-421.

VIANA, E.A.S.; MACHADO, M.N.M. Sentido do trabalho no discurso dos trabalhadores de uma ONG em Belo Horizonte. **Psicologia & Sociedade**, 23 (1), 2011, pp.46-55.

WANG, C.L.; AHMED, P.K. Organisational learning: a critical review. **The learning organization**. v.10, n.1, 2003. pp. 8-17.

WENGER, E. **Communities of practice**: learning, meaning and identity. United State: Cambridge, 1998.

_____. Communities of practice: a brief introduction. **STEP Leadership Workshop** Universidade de Oregon, p. 1-6, 2011. Disponível em <https://scholarsbank.uoregon.edu/jspui/bitstream/1794/11736/1/A%20brief%20introduction%20to%20CoP.pdf>. Acesso em 10 out. 2012.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R. E SNYDER, W.M. **A guide to managing knowledge**: cultivating communities of practice. United States: Harvard Business School Press, 2002.

WEICK, K.E. **Sensemaking in organizations**. London: Sage, 1995.

WHEELDON, J.; AHLBERG, M. K. **Visualizing social science research**: maps, methods, & meaning. United States of America: SAGE Publications, 2012.

WITHE, L.A. **The Science of culture**: a study of man and civilization. New York: Grove Press, 1949.

WRIGHTSMAN, L.S. Interpersonal trust and attitudes toward human nature. In: ROBINSON, J.P; SHAVER, P.R; WRIGHTSMAN, L.S. **Personality and social psychological attitudes**. California: Elsevier, 1991. pp. 373-412.

YIN, R.K. **Case study research**: design and methods. 4. Ed. United States of America: SAGE, 2009.

YEO, R.K.; MARQUARDT, M.J. Problems as Building Blocks for Organizational Learning: A Roadmap for Experiential Inquiry. **Group & Organization Management**. v. 35, 2010, pp. 243 - 275.

ZANELLI, J.C; SILVA, N. Aprendizagens compartilhadas em grupos como fontes das mudanças e da construção psicossocial das organizações. In: WITTKE, T; MELOGNO, P. (orgs.). **Producción de Subjetividad em La Organización del Trabajo**. Psicología y Organización del Trabajo X. Montevideo: Psicolibros Universitário, 2009. pp. 210-222.

_____. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

ZANELLI, J.C. Pesquisa qualitativa em estudos de gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, Natal. v. 7 (número especial). 2002, pp. 79-88.

ZANELLI, J.C.; SILVA, N.; TOLFO, S. R. Qualidade de vida no trabalho e organizações saudáveis como expressões da cultura organizacional. In: ZANELLI, J.C.; SILVA, N.; TOLFO, S. R. **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011. pp. 15-27.

APÊNDICES

APÊNDICE A - CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

1. Idade: _____
2. Gênero: _____
3. Escolaridade: _____
4. Tempo de trabalho na organização: _____
5. Tempo de trabalho no cargo atual: _____
6. Tempo e tipo de experiência (s) em outras OTS: _____

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GRUPO FUNDADOR SOBRE AS CRENÇAS REFERENTES À NATUREZA HUMANA

1. Qual foi a sua ideia e objetivo inicial ao participar da fundação do IGK?
2. Quais aspectos você acredita que influenciam o comportamento de uma pessoa? Você considera que as pessoas são boas, íntegras e confiáveis ou o contrário? Por quê?
3. Quem são as pessoas que você considera que realizaram ações de sucesso no IGK? Quais ações de sucesso elas realizaram? Como você descreve as características comportamentais destas pessoas?
4. Quais são as pessoas que você considera que apresentaram ações de fracasso no IGK? Quais ações resultaram em fracasso? Quais são as características comportamentais dessas pessoas?
5. Como são realizados os processos de recrutamento e seleção de novos empregados na organização? Quais são os critérios que vocês estabeleceram para recrutar e selecionar pessoas para o IGK?
6. Você estabeleceu ou ajudou a estabelecer algum tipo de critério para promover pessoas para outros cargos no IGK? Quais são estes critérios?
7. Em sua opinião, quais comportamentos uma pessoa deve apresentar no trabalho para ter um desempenho considerado satisfatório?
8. Quais comportamentos as pessoas apresentam no trabalho que você considera inadequados?
9. Quais são as recompensas monetárias e não monetárias que os empregados do IGK recebem pelo trabalho que executam?

10. Como os gestores/coordenadores do IGK monitoram os comportamentos das pessoas no ambiente de trabalho? (cartão ponto, acompanhamento das atividades, *feedbacks*, avaliação de desempenho, etc.)

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS EMPREGADOS REFERENTE ÀS CRENÇAS DO GRUPO FUNDADOR SOBRE A NATUREZA HUMANA

1. Qual sua opinião a respeito do modo como o grupo fundador do IGK percebe as pessoas? Você acredita que eles visualizam as pessoas como boas (confiáveis e íntegras) ou ao contrário? Por quê?
2. Em sua opinião, quem são as pessoas que o grupo fundador considera como responsáveis por ações de sucesso no IGK e que tipos de ações de sucesso foram essas? Quais são as características comportamentais delas?
3. Quais são as pessoas que o grupo fundador considera como responsáveis por ações de fracasso no IGK e que tipos de ações de fracasso foram estas? Quais são as características comportamentais dessas pessoas?
4. Em sua opinião, como são realizados os processos de recrutamento e de seleção de novos empregados na organização? Quais são os critérios que o grupo fundador estabeleceu para recrutar e selecionar pessoas, no seu ponto de vista?
5. Em sua opinião, quais são os critérios que os fundadores escolheram para promover pessoas para outros cargos no IGK?
6. Para o grupo fundador, quais comportamentos uma pessoa deve apresentar para ter um bom desempenho no trabalho?
7. Quais são os comportamentos que as pessoas apresentam no trabalho e que o grupo fundador não considera adequados?
8. Quais são as recompensas monetárias e as não monetárias que os empregados do IGK recebem?
9. Como os gestores/coordenadores do IGK monitoram os comportamentos das pessoas no ambiente de trabalho? (cartão ponto,

acompanhamento das atividades, *feedbacks*, avaliação de desempenho, etc.)

APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GRUPO FUNDADOR E EMPREGADOS SOBRE AS ESTRUTURAS DE AÇÃO PARA A APRENDIZAGEM

1. RESOLUÇÃO SISTEMÁTICA DE PROBLEMAS

- a. Como as pessoas no IGK diagnosticavam problemas nas ações desenvolvidas no período de sua fundação?
- Quais são os meios utilizados hoje para diagnosticar problemas existentes nas ações que vocês desenvolvem?
 - Entende que tais procedimentos daqui a cinco anos devem ser alterados ou permanecerem como estão? Por quê?

2. EXPERIMENTAÇÃO

- a. Como ocorria a busca de novos conhecimentos pelos componentes do IGK quando foi fundado?
- Como ocorre hoje a busca de novos conhecimentos pelas pessoas que compõem o IGK?
 - Em sua opinião, como ocorrerá a busca de novos conhecimentos pelas pessoas daqui a cinco anos?
- b. Quais tipos de ações existiam no período inicial do IGK para gerar ideias aos projetos por vocês desenvolvidos? Descreva quais eram as características dessas ações e como vocês avaliavam o sucesso das mesmas.
- Quais ações existem hoje entre as pessoas para gerar ideias ao IGK, como ocorrem e de que modo vocês avaliam se as mesmas apresentam resultados satisfatórios?
 - Quais ações acredita que o IGK terá daqui a cinco para gerar ideias e como serão avaliadas no sentido de verificar se apresentaram os resultados esperados?
- c. Havia, quando da fundação da organização, uma equipe específica para analisar projetos e novas ações a serem desenvolvidas no IGK? Como se caracterizavam as ações destas equipes e quais eram os critérios para escolha dos participantes?

- Atualmente, existem equipes específicas para projetos e novas ações a serem desenvolvidas no IGK? Caso existam, como você descreve as ações das equipes e quais são os critérios que utilizam para compô-las?
- Daqui a cinco anos, quais características você acredita que estas equipes terão?

3. APRENDIZAGEM COM EXPERIÊNCIAS PASSADAS

- a. O IGK vivenciou algum tipo de fracasso no período de sua fundação? Caso tenha vivenciado, quais fracassos ocorreram? Tal situação levou a algum aprendizado? Qual?
- b. As pessoas que compõem o IGK têm, atualmente, acesso aos fracassos já experienciados? De que forma isto ocorreu/ocorre?
 - Entende que daqui a cinco anos as pessoas terão acesso às ações que não tiveram sucesso no IGK? De que forma?

4. APRENDIZAGEM COM OUTROS

- a. Existia, quando o IGK foi fundado, alguma prática de *benchmarking* (busca de melhores práticas e ideias de outras organizações que aumentem o desempenho nas atividades realizadas)? Caso existisse, como era realizada esta busca e de que forma vocês organizavam as informações obtidas?
 - Atualmente, vocês buscam informações sobre práticas e ideias de outras organizações? Como ocorre esta busca e a organização das informações obtidas?
 - Como você visualiza que ocorrerá a busca e o tratamento das informações de melhores práticas e ideias de outras organizações daqui a cinco anos?

5. TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS

- a. Quando o IGK foi fundado, quais tipos de informações escritas e relatos orais existiam entre as pessoas? Como estas informações escritas e orais eram socializadas com as pessoas que compunham a organização?

- Atualmente, quais são as informações escritas e os relatos orais que existem no IGK? De que forma estas informações são disseminadas entre as pessoas?

- Daqui a cinco anos quais informações escritas e orais você acredita que existirão e como elas serão compartilhadas com as pessoas?

b. Na fundação do IGK como ocorria o processo de socialização de novos empregados, ou seja, como era a integração de uma nova pessoa na organização?

- Como os novos funcionários são integrados hoje na organização?

- Daqui a cinco anos, acredita que esta situação mudará? Por quê?

c. Quais eram as interações formais (reuniões, encontros, palestras, etc.) que existiam com os empregados quando o IGK foi fundado? Explique como se caracterizava cada uma destas interações.

- Atualmente, quais são as interações formais existentes no IGK e como elas se caracterizam?

- Daqui a cinco anos quais interações formais você acredita que existirão entre os empregados e quais serão suas características?

d. Quais eram as interações informais que existiam entre os empregados quando a organização foi fundada? Descreva as características destas interações.

- Atualmente quais são as interações informais que as pessoas estabelecem no IGK e como se caracterizam estas interações entre os funcionários?

- Daqui a cinco anos como você visualiza tais interações.

6. AMBIENTE DE SUPORTE À APRENDIZAGEM

a. De que forma eram gerenciadas as diferenças comportamentais, ou seja, o jeito de ser de cada empregado quando o IGK foi fundado?

- Atualmente, como são gerenciadas as diferenças comportamentais entre os funcionários do IGK?

- Daqui a cinco anos, como você acredita que as diferenças comportamentais das pessoas serão geridas?

b. Você considera que as pessoas possuíam na época de fundação do IGK tempo disponível no trabalho para refletir e gerar novas ideias? Por quê?

- Você acredita que atualmente as pessoas possuem tempo no trabalho para refletir e gerar ideias? Por quê?

- Daqui a cinco anos, como você visualiza esta situação?

c. Quando a organização foi fundada, havia incentivo por parte dos gestores para que as pessoas corressem riscos quando da implementação de uma ideia? Como isto ocorria?

- Atualmente, existe incentivo por parte dos gestores para que as pessoas corram riscos e tenham novas ideias? Como acontece este incentivo?

- Em sua opinião, daqui a cinco anos acredita que esta situação terá alguma(s) mudança(s)? Quais?

7. APRENDIZAGEM CONCRETA DE PROCESSOS E PRÁTICAS

a. Você acredita que os gestores do IGK apresentavam inclinação para o aprimoramento tecnológico quando foi fundado? Por quê?

- Atualmente, existe inclinação para o aprimoramento tecnológico na organização? Explique.

- Daqui há cinco anos, acredita que a situação atual deverá se manter? Por quê?

b. Existia quando da fundação do IGK ações que estimulassem as pessoas a darem continuidade na sua formação escolar? Caso existisse, explique como ocorria este estímulo.

- Atualmente, há incentivo para as pessoas darem continuidade em sua formação escolar? Como ocorre este incentivo?

- Daqui a cinco anos você acredita que ocorrerão mudanças em relação ao incentivo ao estudo? Por quê?

c. Quais eram as ações de desenvolvimento de pessoas (ações de médio prazo, como cursos, oficinas de 6 meses a 1 ano de duração) que existiam na organização quando ela foi fundada que visassem promover

o crescimento pessoal e profissional dos funcionários? Descreva cada uma destas ações.

- Atualmente existem ações para desenvolver as pessoas no trabalho (ações de médio prazo, como cursos, oficinas de 6 meses a 1 ano de duração)? Explique como são estas ações.

- Na sua percepção, daqui a cinco anos como você acredita que ocorrerá esta situação? Por quê?

d. Quais são as ações de treinamento (cursos, seminários, palestras de curto prazo - dias ou semanas) que o IGK possuía quando de sua fundação para a pessoa melhor desempenhar o seu cargo? Explique as características destas ações.

- Atualmente, existem ações de treinamento na organização (cursos, seminários, palestras de curto prazo - dias ou semanas)? Quais são e como você as descreve?

- Em sua opinião, daqui a cinco anos você acredita que estas ações terão alterações? Por quê?

8. LIDERANÇA

a. Você acredita que havia diálogo dos gestores/coordenadores com os empregados quando o IGK foi fundado? Explique.

- Atualmente, como você percebe o diálogo entre gestores/coordenadores com os empregados?

- Como você entende que será o diálogo dos gestores/coordenadores com os empregados daqui a cinco anos?

b. Quando o IGK foi fundado os gestores/coordenadores promoviam um clima de segurança para os empregados trazem novas ideias? Explique a sua resposta.

- Atualmente, os gestores/coordenadores promovem um clima de segurança para as pessoas trazerem novas ideias? De que forma ocorre esta promoção?

- Daqui a cinco anos, acredita que a situação atual deverá se manter? Por quê?

c. Os gestores/coordenadores do IGK adotavam algum tipo de instrumento ou meio para avaliar o desempenho dos empregados quando de sua fundação? Que tipo de instrumento ou meio era este e o que avaliavam?

- Hoje, quais são as formas ou instrumentos que existem para avaliar o desempenho das pessoas no trabalho? Explique.

- Daqui a cinco anos, acredita que ocorrerão mudanças nestas formas de avaliação? Porque e quais?

d. Os gestores/coordenadores na época que o IGK foi fundado buscavam o envolvimento de todos os empregados nas suas ações? Caso a resposta seja positiva, como ocorria a busca de envolvimento das pessoas?

- Atualmente, há uma busca de envolvimento pelos gestores/coordenadores de todas as pessoas nas ações do IGK? De que forma?

- Em sua opinião, em cinco anos como acredita que será a busca de envolvimento dos empregados por parte dos gestores/coordenadores?

e. Na época da fundação do IGK como você percebia que os gestores/coordenadores tratavam e lidavam com as pessoas em função do nível hierárquico delas na organização?

- Atualmente, como você percebe o modo dos gestores/coordenadores de tratar e lidar com as pessoas em função do nível hierárquico das mesmas na organização?

- Como acredita que será o comportamento dos gestores/coordenadores em relação ao modo de tratar e lidar com os empregados de diferentes níveis hierárquicos daqui a cinco anos?

APÊNDICE E - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DIRETA

Seguem os fatores a serem avaliados na observação estruturada. Entre parênteses consta a estrutura de ação avaliada do quadro 3 desta pesquisa.

- ✓ Critérios existentes para recrutar e selecionar pessoas
- ✓ Critérios existentes para promover pessoas
- ✓ Critérios que indicam um desempenho satisfatório no trabalho
- ✓ Desempenho desejável dos empregados
- ✓ Recompensas monetárias e não monetárias
- ✓ Sistema de controle de empregados (cartão-ponto, comunicações formais e informais, acompanhamento das atividades)
- ✓ Formas utilizadas para diagnosticar problemas (1)
- ✓ Meios de busca a novos conhecimentos pelos empregados (2)
- ✓ Programas para gerar fluxo de ideias (2)
- ✓ Avaliação de busca de novos conhecimentos (2)
- ✓ Forma que projetos e planos estratégicos da organização são analisados (2)
- ✓ Composição das equipes de projetos e planos estratégicos (2)
- ✓ Ações de insucesso existentes (3)
- ✓ Acesso dos empregados às informações sobre ações de insucesso (3)
- ✓ Existência de *benchmarking* e modo que os dados são tratados (4)
- ✓ Abertura da OTS para avaliar práticas de outras OTS (4)
- ✓ Formas que relatos escritos são socializados na organização (5)
- ✓ Forma de socialização das pessoas quando ingressam na organização (5)
- ✓ Características dos processos de interação formais (5)
- ✓ Características dos processos de interação informais (5)
- ✓ Comunicação dos empregados com os gestores (6)
- ✓ Modo que diferenças individuais são tratadas na organização (6)
- ✓ Possibilidade de tempo disponível para agir (6)
- ✓ Incentivo para que as pessoas corram riscos (6)
- ✓ Possibilidade de revisão de modelos mentais ao criar uma ideia (6)

- ✓ Inclinação da organização para o aprimoramento tecnológico (7)
- ✓ Ações de educação existentes na organização (7)
- ✓ Ações de desenvolvimento de pessoas existentes (7)
- ✓ Ações de treinamento existentes (7)
- ✓ Diálogo com líder com os empregados (8)
- ✓ Promoção de clima de segurança pelos líderes aos empregados (8)
- ✓ Processo de *feedback* e avaliação de desempenho realizado pelos líderes (8)
- ✓ Busca de envolvimento de todos os empregados pelos líderes (8)
- ✓ Senso de humildade dos líderes (8)

APÊNDICE F - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DOCUMENTAL

Seguem os fatores a serem avaliados na observação de documentos da OTS. Entre parênteses consta a estrutura de ação avaliada do quadro 3 desta pesquisa.

- ✓ Características e dados privilegiados nos projetos sociais da organização (1)
- ✓ Características de projetos para solucionar problemas existentes (1)
- ✓ Planos estratégicos da organização (2)
- ✓ Documentos com análise de práticas de outras OTS (4)
- ✓ Relatos escritos existentes na organização (5)
- ✓ Documentos referentes às ações de educação aos empregados (7)
- ✓ Documentos referentes às ações de desenvolvimento dos empregados (7)
- ✓ Documentos referentes às ações de treinamento aos empregados (7)
- ✓ Pesquisa de clima organizacional (6, 8)
- ✓ Revistas, livros, jornais e vídeos que tratem da OTS pesquisa e permitam aproximação com as crenças sobre a natureza humana do grupo fundador e as estruturas de ação à aprendizagem.

APÊNDICE G – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é Deborah Riggenbach, sou aluna de doutorado da UFSC e estou desenvolvendo, com a participação de meu orientador, Dr. Narbal Silva, a pesquisa: **CARACTERIZAÇÃO DAS INTERFACES EXISTENTES ENTRE AS CRENÇAS SOBRE A NATUREZA HUMANA COMPARTILHADAS POR UM GRUPO FUNDADOR E AS ESTRUTURAS DE AÇÃO PARA A APRENDIZAGEM EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR** com o objetivo de identificar se as crenças sobre os comportamentos de um ser humano compartilhadas por um grupo fundador de uma organização do terceiro setor influenciam na existência de estruturas de ação para a aprendizagem. A coleta de informações ocorrerá por meio de entrevistas individuais com os fundadores da organização e com alguns empregados da mesma. Tais entrevistas serão gravadas e posteriormente transcritas, para a realização de uma análise qualitativa de seus conteúdos. Além disto, serão observados documentos da organização à medida que forem disponibilizados e também ocorrerá observação na própria organização pela pesquisadora.

Garantimos que as informações fornecidas (ou materiais coletados) serão confidenciais e só serão utilizadas para a realização desta pesquisa. Não será possível identificar individualmente as suas respostas. Os resultados divulgados abordarão apenas os aspectos da pesquisa em questão, não tendo, portanto, caráter pessoal. Todos os participantes da pesquisa serão beneficiados, uma vez que os resultados

obtidos podem propiciar uma maior compreensão a respeito dos temas investigados.

Se você estiver de acordo em participar, solicitamos que assine o termo abaixo.

Eu, _____
_____, fui esclarecido sobre a pesquisa **CARACTERIZAÇÃO DAS INTERFACES EXISTENTES ENTRE AS CRENÇAS SOBRE A NATUREZA HUMANA COMPARTILHADAS POR UM GRUPO FUNDADOR E AS ESTRUTURAS DE AÇÃO PARA A APRENDIZAGEM EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR** e concordo que minhas informações sejam utilizadas na realização da mesma.

Assinatura:

RG:

Caso tenha dúvida em relação ao estudo ou se você não desejar mais fazer parte da pesquisa, favor entrar em contato pelo telefone (48) 9917 4447 ou pelo email deborah@zinder.com.br

Assinaturas:

Pesquisador principal: DEBORAH RIGGENBACH –
PSICÓLOGA - DOUTORANDA EM PSICOLOGIA UFSC

Pesquisador responsável: NARBAL SILVA, PROFESSOR E
PESQUISADOR DO DEPTO. DE PSICOLOGIA DA UFSC