

LUCIMEIRY BATISTA DA SILVA

APRENDIZAGEM DE GERENTES EM ORGANIZAÇÕES NÃO  
GOVERNAMENTAIS NO NORDESTE BRASILEIRO

Universidade Federal da Paraíba  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado em Administração

João Pessoa - 2009

LUCIMEIRY BATISTA DA SILVA

APRENDIZAGEM DE GERENTES EM ORGANIZAÇÕES NÃO  
GOVERNAMENTAIS NO NORDESTE BRASILEIRO



Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de Gestão Organizacional, linha de pesquisa Organizações e Recursos Humanos, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Anielson Barbosa da Silva, Doutor.

João Pessoa – 2009

LUCIMEIRY BATISTA DA SILVA

APRENDIZAGEM DE GERENTES EM ORGANIZAÇÕES NÃO  
GOVERNAMENTAIS NO NORDESTE BRASILEIRO

Dissertação aprovada em: 10 de novembro de 2009

**Banca Examinadora**

---

Anielson Barbosa da Silva, Prof. Dr.  
Orientador - UFPB

---

Eduardo de Aquino Lucena, Prof. Dr.  
Examinador Externo – UFPE

---

André Gustavo Carvalho Machado, Prof. Dr.  
Membro UFPB



Dedico este trabalho a minha querida mãe, Terezinha, por ter me criado livre e para o mundo, tendo sempre a minha felicidade como seu lema, apesar da falta que sei que faço por não estar ao seu lado, no Rio de Janeiro.

Ao meu irmão, Edmilson, por permanecer ao lado da nossa mãe, suprimindo minha ausência e me dando força para continuar, mesmo estando distante fisicamente. Vocês são meus tesouros nesta vida. A minha tia Anita pela força de sempre estar por perto nos momentos mais difíceis da família.

À minha companheira de vida, Glória Rabay, por toda a força, carinho e dedicação durante este trajeto.

À minha Mestre Tânia Carvalho, por me guiar no caminho de conscientização, por todos os ensinamentos, por me mostrar, na prática, que os sonhos foram feitos para se tornarem realidade e principalmente por me fazer acreditar que posso ser livre.

## AGRADECIMENTOS

À Glória Rabay, companheira de intermináveis horas de reflexão, fundamentais em todos os momentos deste trabalho. E pelas valiosas contribuições nas leituras e correções. Pelo apoio emocional, pela infra-estrutura proporcionada, pela paciência e carinho com que me apoiou em todos os momentos e por ser minha principal incentivadora nesta jornada.

À Iaynã Rabay e Onirê Rabay, pela generosidade de ceder seu espaço para que eu pudesse concluir este trabalho com calma.

Agradeço imensamente ao Professor Anielson Barbosa da Silva, meu orientador, que se tornou um amigo de jornada, pela liberdade de pensamento e ação, me orientando nesta pesquisa, por sua sempre presente energia positiva, me apoiando nos momentos difíceis, criticando e elogiando nos momentos certos, e por seus ensinamentos que sempre me acompanharão.

Às organizações que me acolheram, abrindo suas portas e permitindo que esta pesquisa fosse realizada. A todas as pessoas que foram entrevistadas, meu profundo agradecimento por cederem seu tempo e responderem com confiança e sinceridade às questões propostas.

À Maria Helena Ferreira Cavalcanti, secretária do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), por executar seu trabalho com amor e dedicação, resolvendo com celeridade as minhas muitas solicitações.

Aos professores Rita de Cássia de Faria Pereira e Anielson Barbosa da Silva, como Coordenadora e Vice-Coordenador do PPGA, pelo incentivo e atenção na resolução dos problemas.

À todos os professores do Programa pelos ensinamentos.

Aos colegas de turma, por este tempo de prazer que me proporcionaram com sua jovialidade e alegria, em especial aos companheiros de seminários, apresentados sempre buscando o melhor resultado.

Agradeço imensamente à Universidade Federal da Paraíba por me proporcionar estudo gratuito e de qualidade, possibilitando meu desenvolvimento acadêmico e profissional. E espero retribuir esta oportunidade à sociedade com o devido valor.

Aos amigos e irmãos da AD'OR, por terem compreendido minhas ausências e me incentivado nesta jornada, a minha irmã Liliane Aragão, pela tradução do resumo.

À amiga e irmã Luiza Sampaio, pelo apoio financeiro e incentivo, quando decidi iniciar o curso de administração.

À minha Mestra Tânia Carvalho, por sempre acreditar na minha veia administrativa, por ser a responsável pela minha vinda para João Pessoa, por segurar a minha cabeça, por indicar meu Caminho e me guiar nesta senda de luz. Agradeço a todos os Mestres Astrais e especialmente à Kalahara por me mostrar sempre as possibilidades de expandir os limites.

“Conscientização é um processo  
indispensável para a transformação e  
elevação do ser humano.  
Caminhe com firmeza,  
sinta o chão sob seus pés,  
sinta o céu sobre a sua cabeça,  
abra os braços na liberdade de ser.  
Mas não deixe de sentir-se firme na  
sua caminhada...  
A consciência é a firmeza de cada passo”.

Mestra Tânia Carvalho

SILVA, L. B. **Aprendizagem de Gerentes em Organizações Não Governamentais no Nordeste Brasileiro**. 2009. 207 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009.

## RESUMO

O objetivo deste estudo é compreender o processo de aprendizagem de gerentes em Organizações Não Governamentais, no Nordeste brasileiro. Para alcançar este propósito foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) identificar o processo de aprendizagem dos gerentes em Organizações Não Governamentais, no Nordeste brasileiro; b) identificar o papel da experiência no processo de aprendizagem gerencial em Organizações Não Governamentais, no Nordeste brasileiro; c) identificar os domínios da aprendizagem dos gerentes em Organizações Não Governamentais, no Nordeste brasileiro e d) descrever o significado de ser gerente em uma Organização Não Governamental. A teoria que embasou esta investigação considerou estudos sobre: as Organizações Não Governamentais, gerenciar e liderar, as correntes teóricas da aprendizagem, os domínios da aprendizagem e sobre aprendizagem gerencial. O caminho metodológico percorrido partiu da realização de pesquisa empírica, por meio de entrevistas semi-estruturadas com 16 gerentes de ONG's situadas no Nordeste brasileiro. O caminho foi orientado por um paradigma interpretativo e utilizou uma abordagem qualitativa, empregando a análise de discurso como ferramenta para dar suporte a análise compreensiva interpretativa. Nos resultados verificou-se que o processo de aprendizagem em Organizações Não Governamentais no Nordeste brasileiro ocorre de forma dinâmica e integrada à prática e, principalmente, devido às demandas do próprio trabalho dos gerentes. Foram identificados nos resultados os domínios da aprendizagem dos gerentes de ONG's: domínio organizacional (aprendizado sobre a organização), o domínio instrumental (aprendizado sobre o trabalho) e domínio individual (aprendizado sobre si mesmo) e emergiu dos resultados um quarto domínio, o relacional, que ocorre por meio das trocas com os companheiros de trabalho, indicando como os gerentes aprendem com os relacionamentos profissionais. A partir de vários relatos dos gerentes pesquisados foi possível identificar a contribuição deste domínio para o aprendizado de gerentes em ONG's. O saber prático do processo de aprendizagem gerencial em ONG's é influenciado pelo ambiente de trabalho, pela interação nos relacionamentos profissionais e pelo autoconhecimento. Concluiu-se que os gerentes aprendem na prática do fazer diário não só como uma aquisição de dados, fatos e sabedoria prática, mas também pelo acúmulo dos saberes dos indivíduos e das organizações. Pode-se dizer que os gerentes de ONG's aprendem sobre seu ambiente de trabalho em três níveis: o nível **interno**, sobre a própria organização, no nível **externo** às suas ações, os gerentes aprendem, por exemplo, a lidar com os financiadores nacionais e das agências internacionais de cooperação, para manter os projetos institucionais em funcionamento. E no nível do **ambiente social**, no qual os gerentes aprendem a transpor as barreiras impostas pela sociedade, que muitas vezes dificultam o trabalho destes gestores. Por fim, foram apresentadas algumas implicações e recomendações, objetivando contribuir para o desenvolvimento de estudos envolvendo a aprendizagem gerencial e a aprendizagem em Organizações Não Governamentais.

Palavras-chave: Administração. Organizações Não Governamentais - Aprendizagem de Gerentes. ONG's - Prática Gerencial. Domínios da Aprendizagem.



SILVA, L. B. **Management Learning in NGO in the Northeast of Brazil**. 2009. 207f. Dissertation (MA in Management) – Federal University of Paraíba, João Pessoa, 2009.

## ABSTRACT

The main goal of this work is to comprehend the learning process of the managers in Non Governmental Organizations in the Northeast of Brazil. In order to achieve this proposal some specific goals have been established: a) identify the learning process of the managers in NGOS in the Northeast of Brazil; b) identify the role of the experience in the management learning process; c) identify the domains of learning of the managers in NGOS in the Northeast of Brazil and d) describe the meaning of being a manager in a NGO. The theory that has supported the investigation considered studies on the following themes: NGOS, to manage and guide, the theoretical segments of learning, the domains of learning and management learning. The methodological path that has been followed, had its starting point from an empirical research, through interviews with 16 managers of NGOS in the Northeast of Brazil. The research was guided by an interpretative paradigm and has used a qualitative approach, making use of discourse analysis as a tool to support the comprehensive interpretative analysis. As a result, it has been noticed that the learning process in NGOS in the Northeast of Brazil occurs in a dynamic and linked way integrated to the practice and, mainly, due to the demands of the managers' jobs. Besides, there were found some specific domains during the process: the organizational domain (the learning about the organization), the instrumental domain (the learning about the work) and the individual domain (the learning about the self) and, based on the research a fourth one has appeared, the relational domain (the learning acquired from sharing the experience with the workmates and professional relations). Indicating how managers learn from their professional relationships. From various reports of the managers surveyed were able to identify the contribution of this area for learning managers in NGOs. The practical knowledge of management learning in NGOS has been influenced by the work environment, by the interaction through professional relations and by the self-knowledge. The research has concluded that the managers learn in the daily practice not only as a tool of acquisition of data, facts and practical knowledge, but also by the amount of knowledge from individuals and organizations. One can say that managers of NGOs learn about their work environment on three levels: the **internal**, about themselves, in their **external** actions, managers learn, for example, to deal with the funding agencies and international agencies to maintain institutional projects in operation. And the level of the **social environment** in which your organization operates, managers learn to overcome the barriers imposed by society, these barriers that often hinder the work of these managers. Finally, some implications and recommendations were presented to new researches with the aim to contribute to the development of studies involving the management learning and the learning in Non Governmental Organizations.

Key words: Administration. Non Governmental Organizations – Management Learning. NGOS – Management Practice. Learning Domains.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Quadro 1 – Participação das ONG's: empregos e população economicamente ativa	23
Quadro 2 – Síntese dos estudos sobre gestão em ONG's na literatura consultada	29
Quadro 3 – As fases de evolução das teorias de liderança	33
Figura 1 – Papéis dos Líderes nas organizações do Terceiro Setor	38
Quadro 4 – Domínios do conhecimento, pilares e domínios da aprendizagem	52
Figura 2 – Aprendizagem Gerencial	57
Quadro 5 – Pesquisas na área de aprendizagem gerencial: objetivos e principais resultados	58
Quadro 6 – Perfil dos entrevistados	78
Quadro 7 – Perfil das organizações integrantes do campo de pesquisa	79
Figura 3 – Ciclo da Análise Compreensiva Interpretativa da Pesquisa	86
Figura 4 – Trajetória da Pesquisa	88
Figura 5 – Laços de Feedback	100
Quadro 8 – Domínios da aprendizagem dos gerentes de ONG's	117
Quadro 9 – Evolução das ONG's (comparação entre as fases de Roesh e do Gerente GVII)	123
Quadro 10 – Dimensão X Conteúdo da Aprendizagem	137
Quadro 11 – Estilos e habilidades para aprendizagem	138
Quadro 12 – Papel da Reflexão-em-ação na aprendizagem gerencial em ONG's	154
Figura 6 – Schema de interpretação do Processo de Aprendizagem de Gerentes em ONG's	159

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ONG's	Organizações Não Governamentais
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ABONG	Associação de Organizações Não Governamentais
INFRAERO	Empresa Brasileira de Infra-estrutura <sup>1</sup> Aeroportuária
DIPJ	Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
NAC	Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
EnANPAD	Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração
CEMPRE	Cadastro Central de Empresas
FASFIL	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil
PIB	Produto Interno Bruto
FASE	Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional
ICCO	Interchurch Organization for Development Cooperation
MSH	Management Sciences for Health
IWHC	International Women's Health Coalition
PDI	Programa de Desenvolvimento Institucional

---

<sup>1</sup> Apesar de ter entrado em vigor, em janeiro de 2009, o novo Acordo Ortográfico firmado pelo Brasil com os países de língua portuguesa, por se tratar de nome próprio devidamente registrado, a palavra "infra-estrutura" contida na designação da INFRAERO permanece grafada obrigatoriamente com hífen.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2	OBJETIVOS	19
1.3	JUSTIFICATIVA	19
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>25</b>
2.1	ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS	25
2.1.1	<i>A Gestão nas Organizações Não Governamentais</i>	27
2.2	GERENCIAR E LIDERAR	31
2.3	CORRENTES TEÓRICAS DA APRENDIZAGEM	40
2.3.1	<i>Origens e perspectivas teóricas da aprendizagem</i>	40
2.3.2	<i>Aprendizagem de Adultos</i>	43
2.3.3	<i>Significado e Abrangência da Aprendizagem</i>	46
2.4	DOMÍNIOS DA APRENDIZAGEM	50
2.5	APRENDIZAGEM GERENCIAL	55
2.5.1	<i>O papel da experiência na aprendizagem gerencial</i>	61
2.5.2	<i>O autoconhecimento</i>	64
<b>3</b>	<b>CAMINHO METODOLÓGICO</b>	<b>71</b>
3.1	DELIMITAÇÃO/DESIGN E MÉTODO DA PESQUISA	73
3.2	O CONTEXTO E OS SUJEITOS DA PESQUISA	75
3.3	O PROCESSO DE COLETA DE DADOS	81
3.4	ANÁLISE COMPREENSIVA INTERPRETATIVA DOS DADOS	84
<b>4</b>	<b>ANÁLISE INTERPRETATIVA DOS RESULTADOS</b>	<b>89</b>
4.1	O SIGNIFICADO DE SER GERENTE DE ONG	90
4.1.1	<i>Mudanças na vida e na visão de mundo</i>	93
4.2	O SABER PRÁTICO DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM GERENCIAL	95
4.2.1	<i>Aprendendo na Prática</i>	97
4.2.2	<i>A Educação Gerencial</i>	104
4.2.3	<i>O Vínculo Teoria-Prática na Aprendizagem</i>	111
4.3	OS DOMÍNIOS DA APRENDIZAGEM DOS GERENTES	116

4.3.1 O Domínio do Contexto Organizacional – o que os gerentes de ONG's aprendem sobre o ambiente de trabalho.....	119
4.3.2 O Domínio Instrumental - O que os gerentes de ONG's aprendem sobre o trabalho em si.....	126
4.3.3 O Domínio Relacional – como os gerentes de ONG's aprendem nos relacionamentos profissionais.....	138
4.3.4 Domínio Individual – O que os gerentes de ONG's aprendem sobre si mesmos.....	142
<b>5 CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>158</b>
5.1 CONCLUSÕES.....	158
5.2 IMPLICAÇÕES DA PESQUISA.....	166
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....	167
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>169</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA FASE PRELIMINAR DA PESQUISA.....</b>	<b>181</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>183</b>
<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (GERENTE).....</b>	<b>185</b>
<b>APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (ORGANIZAÇÃO).....</b>	<b>186</b>
<b>APÊNDICE E – PESQUISA NOS BANCO DE TESES (CAPES, USP, UFRS), ANPAD, SAGE E PROQUEST SOBRE APRENDIZAGEM GERENCIAL.....</b>	<b>187</b>
<b>APÊNDICE F – TRAJETÓRIA DOS GERENTES.....</b>	<b>190</b>
<b>ANEXO 1 – CRITÉRIOS DE ASSOCIAÇÃO DA ABONG.....</b>	<b>207</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Uma breve introdução abordará aspectos sobre o tema proposto, os objetivos e a justificativa desta pesquisa, iniciando com considerações sobre o contexto das Organizações Não Governamentais e a aprendizagem dos gerentes inseridos neste ambiente.

### 1.1 Tema e Problema de Pesquisa

As Organizações Não Governamentais<sup>2</sup>, campo no qual foi desenvolvido este estudo tem várias definições a começar pela negação inserida no seu nome. Para fins deste estudo, optou-se pela definição das ONG's como “organizações sem fins lucrativos com um *staff* permanente e assalariado que possui objetivos específicos na promoção do desenvolvimento econômico e social” (SEGARRA, 1997). Deve-se acrescentar, a definição deste autor, a promoção dos direitos de cidadania.

Os estudos sobre Organizações Não Governamentais (ONG's) há tempos têm movimentado o contexto administrativo tanto no Brasil quanto em outros países. Porém, em relação aos sistemas administrativos, ainda não existem instrumentos legais específicos que regulamentem e norteiem um modelo gerencial específico para as ONG's (DRUCKER, 1997). Neste sentido, Theuvsen (2004, p. 117) considera que “muitas organizações sem fins lucrativos estão imitando agora as técnicas de administração de organizações com fins lucrativos.” Jaskyte e Riobó (2004, p. 71), em seu estudo, consideram como principais características das ONG's

---

<sup>2</sup> Organizações com razoável grau de independência em sua gestão e funcionamento, criadas voluntariamente sem pretender caráter representativo e sem ter como móvel o lucro material. Dedicadas a atividades ligadas a questões sociais, pretendendo a institucionalização, a qualificação do trabalho e a profissionalização de seus agentes, tendo a fórmula “projeto” como mediação para suas atividades, onde as relações internacionais - incluindo redes políticas e sociais e recursos financeiros - estão particularmente presentes. Organizações nas quais o ideário dos direitos de cidadania é marca de peso, permeando e politizando atividades variadas – muitas vezes formalmente as mesmas que caracterizam o campo assistencial (LANDIM, 1998, p. 23).

a “busca de novos caminhos, soluções e formas de trabalho não convencionais e adaptação aos novos tempos, sugerindo novas formas de resolução de problemas; e refletindo sobre as atividades e ações organizacionais”.

Estas instituições têm contribuído para ampliar o escopo das ações governamentais em direção ao social, “executando tarefas fundamentalmente nas áreas de educação, saúde, habitação, organização, assessoria e consultoria a esses movimentos chamados ‘populares’ (leia-se sociedade civil pobre e reprimida)” (SOUZA, 1993, p.135).

As Organizações Não Governamentais, apesar de não focarem a produção de bens ou serviços que levam a obtenção de lucro, prestam serviços à sociedade e, como tal, constituem também o mercado de trabalho. Portanto, estas instituições precisam gerenciar pessoas que recebem remuneração por sua força de trabalho. Lidar com pessoas, sejam os funcionários ou usuários dos serviços prestados pela instituição é um dos principais papéis dos gestores nestas organizações. Silva (2009, p. 29) considera que “os gerentes foram e continuam sendo agentes determinantes no contexto do trabalho, responsáveis pela difusão das práticas de gestão e pelo gerenciamento da força de trabalho”. Partindo desse enfoque, é possível afirmar que, em qualquer que seja o tipo de organização, os gerentes são elementos fundamentais para o seu desenvolvimento.

O interesse em estudar o aprendizado dos gerentes de Organizações Não Governamentais ocorre pela possibilidade de compreender como estes gestores, inseridos em um ambiente não lucrativo e menos competitivo que as empresas privadas, aprendem no contexto de sua ação profissional.

A aprendizagem gerencial pode ser vista sob aspectos contrastantes, pois segundo Fox (1997), há um diferencial entre o que é ensinado sobre administrar e o

desenvolvimento da gestão. “A educação de administração tende a ser mais teórica, enfatizando um corpo de conhecimentos, enquanto o desenvolvimento de administração tende a ser mais prático, enfatizando um repertório de habilidades” (FOX, 1997, p. 21). Apesar deste contraste há um crescente interesse pelo estudo da aprendizagem gerencial tanto em nível internacional (SCHULZ, 2008; CONNOLLY, 2006; SCHÖN, 2000; TAMKIN, P.; BARBER, 1998; FOX, 1997; KOLB, 1997; MARSICK, 1990) quanto nacional (SILVA, 2009; SILVA, 2008; D'AMELIO, 2007; REIS, 2007; MELO, 2005; LUCENA, 2001; MORAES, 2000).

Para Moraes, Silva e Cunha (2004), a visão tradicional da aprendizagem gerencial vê como uma transferência de conhecimentos, mas este conceito vem evoluindo, principalmente influenciado pelas teorias de aprendizagem de adultos e sobre a aprendizagem em ambientes de trabalho.

O setor de ONG's não está inserido em um ambiente competitivo, o que torna a aprendizagem gerencial um elemento diferenciador, uma vez que tais organizações direcionam suas ações para a promoção da cidadania e direitos dos cidadãos, importando compreender como este ambiente, em que os direitos são a mola mestra das ações, proporciona a aprendizagem dos seus gerentes. Como estes cidadãos (os gerentes), inseridos no ambiente profissional, desenvolvem suas capacidades e habilidades? Como ocorre a aprendizagem do ponto de vista da prática social destas organizações? Estas e outras questões permeiam a busca por conhecer como se dão estes processos.

Lucena (2001) argumenta que a literatura da área de administração considera que a capacidade de aprendizagem das organizações modernas é a responsável pelo seu sucesso. Alguns autores têm apresentado estudos sobre a aprendizagem, focalizando os indivíduos como atores principais na aprendizagem organizacional.



Para Kim (1993, p. 37), “na realidade, as organizações, em última instância, aprendem através dos seus membros individuais”. Este autor apóia seu argumento no fato de a psicologia ter estudado a aprendizagem de indivíduos ao longo de décadas, e ainda estar longe da compreensão total da mente humana, o que torna as teorias da aprendizagem individual cruciais para a compreensão da aprendizagem organizacional, que, nesta perspectiva, ainda está “em fase embrionária”. Concorda com esta visão Prange (2001, p. 42), quando aborda a aprendizagem organizacional, referindo-a como “processos de aprendizagem individual e coletivos – tanto dentro como entre organizações”.

Por outro lado, a aprendizagem gerencial também precisa considerar a dimensão da organização e compartilhar coletivamente a reflexão sobre a prática para garantir que o aprendizado seja percebido e incorporado pelos membros do coletivo, transformando a prática. Pode-se considerar os relacionamentos sociais como elementos fundamentais para o aprendizado e desenvolvimento de comunidades sociais (McGILL; BROCKBANK, 2004). Tende-se a inferir que um ambiente como o das Organizações Não Governamentais (ONG's), em que a perspectiva coletiva é sempre um foco, as interações sociais e as especificidades da gestão formam a prática gerencial. Neste sentido, busca-se compreender o processo de aprendizagem gerencial em ONG's. Não se sabe se estes gestores aprendem de forma diferente que os gestores de empresas com fins lucrativos.

Em relação à nomenclatura utilizada para o principal dirigente, não há um consenso, e estes podem ser denominados: “coordenador”, “diretor”, “gestor”. Em função da dificuldade de um nome em comum, para efeito desta pesquisa, será utilizado o termo “gerente”.

Apesar de serem distintos, os conceitos sobre gerência e liderança muitas vezes se confundem nas necessidades para atingir os objetivos organizacionais, aproximando os papéis de gerentes e de líderes. Autores como Mintzberg (1973), Bowditch e Buono (2002) e Chanlat (2005) definem este mesmo indivíduo sob as duas condições, uma vez que, em muitos casos, assume uma postura intermediária, sendo subordinado de um grupo e líder de outro dentro do mesmo ambiente organizacional. A liderança é considerada como um dos papéis gerenciais que envolvem as relações interpessoais, a troca de informações e a tomada de decisão. Por exemplo, como um líder que deve corresponder ao que se espera dele à frente de seus subordinados.

O interesse em estudar a aprendizagem de gerentes em ONG's do Nordeste brasileiro se deu pela aspiração da pesquisadora em aprofundar seus estudos acerca destas organizações, em especial nesta região do país, em que há uma lacuna no conhecimento desta área específica. Embora haja um crescente interesse pela aprendizagem gerencial, este tema em relação às ONG's não tem sido muito explorado e, em se tratando de ONG's situadas no Nordeste brasileiro não foi encontrado nenhum estudo, na busca por fundamentar teoricamente este estudo, como indicam os resultados da pesquisa realizada (Apêndice E).

Por outro lado, a influência que os gerentes de ONG's podem causar em seus ambientes de trabalho e, conseqüentemente, na intervenção social onde estas organizações atuam, suscita a importância deste estudo. Muitos questionamentos surgiram diante da possibilidade de estudar a aprendizagem dos gestores de ONG's, tais como: o que faz um gerente de ONG? Como se aprende a ser gerente neste ambiente? Como o aprendizado adquirido é aplicado? O que se aprende com a

prática? Como ocorre o aprendizado no coletivo? Qual o significado de ser gerente em uma ONG?

Estes questionamentos levaram a delimitação da seguinte questão de pesquisa: **como ocorre o processo de aprendizagem dos gerentes em Organizações Não Governamentais no Nordeste brasileiro?** Para responder a esta questão de pesquisa, elaboram-se os objetivos a seguir.

## **1.2 Objetivos**

### *Objetivo Geral*

Compreender o processo de aprendizagem de gerentes em Organizações Não Governamentais, no Nordeste brasileiro.

### *Objetivos Específicos*

- a) Identificar o processo de aprendizagem de gerentes de Organizações Não Governamentais.
- b) Identificar o papel da experiência na aprendizagem de gerentes em Organizações Não Governamentais.
- c) Identificar os domínios da aprendizagem dos gerentes em Organizações Não Governamentais.
- d) Descrever o significado de ser gerente em uma Organização Não Governamental.

## **1.3 Justificativa**

A teoria recente, nos estudos organizacionais, constata que há um crescente interesse pelo estudo da aprendizagem nas organizações (SENGE, 2009; KUNIYOSHI, 2008; SADLER, 2001; PRANGE, 2001; EASTERBY-SMITH; BURGOYNE

ARAUJO, 2001; STARKEY, 1997), assim como pelo aprendizado desenvolvido pelos indivíduos inseridos nelas (SILVA, 2009; SILVA, 2008; SOUZA, 2007; LOURENÇO, 2004; LUCENA, 2001; MORAES, 2000; CHANLAT, 1996; KOLB, 1997; KIM, 1993). Com efeito, alguns estudos têm sido realizados no âmbito empresarial e com gerentes.

Segundo Roesh (2002, p. 1), “a gestão das organizações não-governamentais passou a despertar interesse nos meios acadêmicos nos últimos anos, tendo em vista o crescimento e a diversificação do setor e as mudanças organizacionais observadas nestas instituições”.

Porém, na literatura consultada (ver Apêndices E e F), e após pesquisa realizada nas bases de dados Proquest, nos Anais dos eventos da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), na biblioteca da Universidade Federal da Paraíba, no banco de teses CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), no banco de teses da Universidade de São Paulo e da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pôde-se constatar que foram encontrados artigos, dissertações e teses envolvendo a questão da aprendizagem gerencial em vários níveis, assim como sobre aprendizagem em ONG's. Porém, em nenhuma destas fontes encontraram-se estudos sobre o tema da aprendizagem com gerentes de Organizações Não Governamentais, tanto em nível nacional quanto internacional. O resultado desta busca pode não ser definitivo, mas, por outro lado, revela a carência em pesquisas envolvendo o tema e os sujeitos propostos neste estudo.

Outro fator que motivou a delimitação desta proposta envolve a trajetória profissional de 13 anos de atuação da pesquisadora em Organizações Não Governamentais, já tendo realizado pesquisas na área, focadas, principalmente na gestão de pessoas. O fato de assumir um cargo de coordenação em uma ONG's

influenciou positivamente na escolha do tema, e este fato está em conformidade com o que observa Triviños (1987, p. 93) “a prática cotidiana e as vivências dos problemas no desempenho profissional diário ajudam, de forma importantíssima, a alcançar a clareza necessária ao investigador na delimitação e resolução do problema”.

Atuar como gestora em ONG's e academicamente se envolver com pesquisas na área administrativa suscitou a busca por aprofundar esses conhecimentos. Ao mesmo tempo, esta investigação despertou o interesse em compreender as conexões entre essas duas áreas (ONG's e academia). Esse enlace é interesse pessoal desta pesquisadora para, do ponto de vista da contribuição teórica, trazer a discussão sobre o universo das ONG's para o ambiente acadêmico, visando gerar evidências empíricas que possam contribuir para o avanço e desenvolvimento dos estudos na área. Do ponto de vista da contribuição prática e social, aproximar o ambiente acadêmico do contexto das ONG's, de forma que os resultados apontados possam proporcionar subsídios para reflexão dos gestores de ONG's sobre seus processos de aprendizagem.

Em relação às Organizações Não Governamentais como campo de estudos justifica-se ainda pela evidência deste setor, não só no Brasil como no mundo. O volume de postos de trabalho mantidos por estas organizações, ou seja, de participação da população economicamente ativa e, conseqüentemente da participação no produto interno bruto (PIB), tem crescido nos últimos anos e chama atenção dos pesquisadores.

Estas organizações estão se tornando um campo de atuação para profissionais de áreas diversificadas. Uma pesquisa realizada pelo *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* aponta que as ONG's alemãs contribuem com quase 4% do

produto nacional total e empregam aproximadamente 1,3 milhões de pessoas (ANHEIER, 1997 *apud* THEUVSEN, 2004, p. 118). Na França, dados de 1999 revelavam que o setor sem fins lucrativos empregava 960.000 trabalhadores remunerados e em tempo integral, o equivalente a 5% do emprego total. Quando comparada com a dimensão da economia da nação, as despesas operacionais do setor constituem 3,7% do produto interno bruto (PIB) (ARCHAMBAULT; GARIAZZO; ANHEIER; SALAMON, 1999). Em Portugal, no setor não lucrativo, o universo de trabalhadores dedicados em tempo integral ao setor atinge 250 mil pessoas, das quais 70% exercem funções remuneradas, e o restante, em regime de voluntariado (FRANCO, 2004).

Na realidade da América Latina, estes números comparativamente acompanham o que ocorre no mundo. Na Argentina, por exemplo, os dados indicam que a movimentação financeira do chamado Terceiro Setor atinge 4,7% do PIB (ROITTER; LIST; SALAMON, 1999). Ainda na Argentina, em relação aos empregos, foram contabilizados 395.000 trabalhadores em tempo integral, o equivalente a 9,4% de todos os empregados no país, o que representa mais empregados do que nas maiores empresas privadas do país (ROITTER; LIST; SALAMON, 1999). No Chile, o contingente de trabalhadores do setor representa 4,89% da população economicamente ativa, que corresponde a aproximadamente 305 mil pessoas trabalhando em tempo integral (IRARRÁZVAL *et al*, 2004). Os números desses países da América Latina são ainda superiores aos do Japão e da Finlândia, chegando perto de alguns dos países da Europa Ocidental, como a França (4,9 %) e Espanha (4,5 %) (ARCHAMBAULT; GARIAZZO; ANHEIER; SALAMON, 1999).

No Brasil, os números também apontam para uma considerável contribuição destas organizações como campo de trabalho. Segundo a última pesquisa do IBGE,

realizada em 2005 e publicada em 2008, sobre este tema, há 1,7 milhão de pessoas registradas como trabalhadores assalariados nas 338,2 mil FASFIL (Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos) do País. Este estudo foi realizado a partir do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) que aponta também que, no Nordeste, a concentração destas entidades tem atuação ligada à defesa dos direitos e interesses dos cidadãos (38,9%), ou seja, são pessoas que trabalham pelos direitos de outras pessoas (IBGE, 2008).

Para melhor visualização destes dados, o Quadro 1 sintetiza estas informações sobre o número de empregos oferecidos por estas organizações e o percentual de participação desses empregados na população economicamente ativa (PEA) de cada país.

Autor/Ano	País	Empregados	%PEA
ANHEIER (1997)	Alemanha	1,3 milhões	4,0%
ARCHAMBAULT; GARIAZZO; ANHEIER; SALAMON, (1999)	França	960.000	5,0%
FRANCO (2004)	Portugal	250.000	4,2%
ROITTER; LIST; SALAMON, (1999)	Argentina	395.000	9,4%
IRARRÁZVAL <i>et al</i> (2004)	Chile	305.000	4,9%
IBGE (2008)	Brasil	1,7 milhões	4,0%

Quadro 1 – Participação das ONG's: empregos e população economicamente ativa  
Fonte: elaboração própria

O gerente é o responsável, no contexto das ONG's, pelas transformações dos processos e, desta forma, buscar compreender como esse agente aprende pode fornecer subsídios para auxiliar em seu desenvolvimento.

Os resultados desta investigação podem orientar os gerentes a atuarem em uma perspectiva mais profissionalizada, bem como, a partir desta nova perspectiva

outras contribuições podem se desdobrar. A intenção é de que na ponta final desta cadeia, o cidadão atendido por estas ONG's, tenha melhores serviços a sua disposição, e, com isso, seja evidenciada a contribuição social que este gerente agrega com seu trabalho.

A orientação deste estudo segue a linha paradigmática que busca entender a “sociedade de um ponto de vista do participante em ação e não do observador” (MORGAN, 2007, p. 16). Por meio da vivência de experiências, será utilizada uma abordagem qualitativa (MORGAN e SMIRCICH, 1980) que se configura na realização de um estudo qualitativo básico (MERRIAM, 1998).

Este estudo faz parte de uma linha de pesquisa do NAC - Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências, grupo de pesquisa, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, criado em 2008 e cadastrado no CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Como pesquisadora integrante deste grupo, a realização deste estudo, buscou ampliar a discussão sobre aprendizagem, tentando compreender o processo de aprendizagem de gerentes em Organizações Não Governamentais no Nordeste brasileiro.

A seguir será apresentado o referencial teórico no qual será baseado este estudo.



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico foi elaborado de forma a contemplar temas considerados fundamentais para elucidar determinados aspectos teóricos deste estudo, sendo estruturado em quatro partes: (i) organizações não governamentais, (ii) liderança e gerência, (iii) correntes teóricas da aprendizagem, (iv) domínios da aprendizagem e (v) aprendizagem gerencial.

### **2.1 Organizações Não Governamentais**

As organizações sem fins lucrativos são consideradas fundamentais para a maioria das sociedades. E não importa de que tipo de economia se esteja falando, uma vez que até mesmo em países desenvolvidos o espaço que estas organizações têm ocupado é deixado por falhas de governos e mercados em proporcionar serviços básicos de qualidade para a população (THEUVSEN, 2004).

No contexto atual, a economia pode ser descrita como estabelecida com base em três setores: o primeiro refere-se ao Estado, o segundo, ao mercado (iniciativa privada), e o terceiro, à sociedade civil organizada, onde as Organizações Não Governamentais estão inseridas, ou seja, o chamado 3º Setor (PRATA, 2006)

Para Fernandes (1994), além do Estado e do mercado, há um “terceiro setor”: “não-governamental” e “não lucrativo” e, no entanto, organizado, independente, o qual mobiliza particularmente a dimensão voluntária do comportamento das pessoas. Pode-se identificar a importância das relações entre estes setores na seguinte citação: “as relações entre o Estado e o mercado, que têm dominado a cena pública, hão de ser transformadas pela presença desta terceira figura – as associações voluntárias” (FERNANDES, 1994, p. 20).

A observação empírica e as leituras já acumuladas nos últimos anos, sobre a gestão em ONG's, levam à constatação de que no decorrer das últimas décadas, as ONG's brasileiras passaram por muitas mudanças. Roesh (2002) considera que existem quatro fases na evolução das ONG's, que, além de transformar seu modo de atuação, partindo de uma atuação espontânea de "militância" política, passa por uma expansão organizacional até chegar a uma consolidação de sua atuação. Estas mudanças trouxeram muitos ganhos para as ONG's, mas também trouxeram novas preocupações, pois a manutenção de suas atividades depende cada vez mais de financiamentos (FALCONER; VILELA, 2001). Mudanças na esfera econômica e social brasileira e mundial pressionam as organizações sociais a atuarem de forma mais profissional. O poder público, cada vez mais, transfere responsabilidades para as ONG's, sem que estas muitas vezes estejam preparadas para assumi-las.

Na contramão da evolução da atividade gerencial, Drucker (1992) considera fundamental que as organizações sem fins lucrativos tenham uma estrutura de controle clara e funcional, necessitando mais que as empresas de liderança e gerência. O autor identifica três motivos, comparando estas organizações com empresas, para esta necessidade: elas não têm lucro, portanto têm que se apoiar em uma missão clara e objetiva que as respalde como os balanços positivos respaldam as empresas; suas produtividades são difíceis de serem mensuradas, precisam então ter uma definição de resultados a atingir que apareça para os doadores e, por último, suas receitas não estão diretamente ligadas ao seus desempenhos, ou seja, o dinheiro não é delas. Segundo Drucker (1992, p. 142) "estas organizações não são donas, mas sim curadoras do dinheiro que gastam"

Entre as contradições apontadas nas ações das ONG's no contexto neoliberal, chama atenção, particularmente, o tema das relações de trabalho como um dos

pontos “nevrálgicos” do debate. A conjuntura de declínio no financiamento externo dessas organizações, entre outros fatores, leva-as a um comportamento fragmentado, quase esquizofrênico, uma vez que seu discurso não condiz com as relações de trabalho no seu interior. Enquanto o discurso e missão institucional versam sobre direitos e garantias, o cotidiano dos seus funcionários é marcado por práticas muito próximas à flexibilização, utilização de mão de obra sem vínculo ou garantias, extensa jornada de trabalho, entre outras práticas, características do neoliberalismo, criticadas por estas mesmas organizações. Como afirma Fraga (2002, p. 6): “muitas ONG’s acabam adotando medidas que não garantem os direitos dos trabalhadores, numa atitude contraditória às suas práticas históricas”.

Estas características de dependência financeira e de seguidoras de políticas, as quais muitas vezes estão em seus discursos e missões de forma contrária, podem também influenciar a forma como estas organizações são geridas. E, conseqüentemente, influenciar no aprendizado organizacional e individual dos gerentes.

### *2.1.1 A Gestão nas Organizações Não Governamentais*

Atualmente, as Organizações Não Governamentais podem ser consideradas instrumentos essenciais para abordar as necessidades da comunidade, atuando na defesa dos seus interesses e com a função de contribuir para mudanças individuais e sociais. Estas organizações se envolvem nos problemas dos cidadãos e aproximam estes do processo democrático, tornando-se vitais para a maioria das sociedades. Esta visibilidade pode ser atribuída ainda ao crescimento e diversificação do setor e às mudanças organizacionais observadas nestas instituições (DRUCKER, 1997; ROESCH, 2002; THEUVSEN, 2004; STROUP, 2007).

Inicialmente havia uma grande resistência das pessoas que atuavam nas ONG's quanto a lidar com uma administração profissionalizada, baseada em uma gestão nos moldes empresariais (HELMIG; JEGERS; LAPSLEY, 2004). Com o crescimento e a maior dependência de financiadores, em geral agências internacionais de cooperação, mudanças na área administrativa destas organizações passam a ser exigidas e se tornam condição *sine qua non* para a sua sobrevivência. A aprovação ou renovação dos projetos organizacionais passou a ser condicionada, pelos financiadores, a determinadas ações administrativas que envolviam maior profissionalização.

Desta forma, apesar da resistência, os dirigentes das ONG's passaram a dar mais valor à gestão e, conseqüentemente, a empreender medidas para sua profissionalização. Para Drucker (1997), na década de 1950, a simples utilização do termo "gerência" era considerada um palavrão para estas organizações, pois era traduzida como um "negócio". Portanto, ser comparada com uma empresa era uma ofensa. Afinal, não poderiam ter "gerência", pois elas não tinham "lucros".

No âmbito das Organizações Não Governamentais, espera-se que a gerência seja exercida por pessoas que liderem, sejam idealistas e comprometidas, compartilhem a tomada de decisão e sejam flexíveis. Mas esta expectativa nem sempre corresponde à realidade. Além disso, a gestão interna das ONG's ainda é desconhecida, tanto na teoria quanto empiricamente (SCHMID, 2002). A literatura sobre gestão de ONG's enfatiza os aspectos externos da gestão (relacionamentos e ações) e, na verdade, pouco se sabe sobre o desenvolvimento de teorias voltadas especificamente para o Terceiro Setor, onde estão inseridas as ONG's (DINIZ; MATTOS, 2002; ROESH, 2002)

Para Diniz e Mattos (2002, p. 2),

se por um lado, as ONG's têm se fortalecido no cenário mundial, como novos atores no controle e execução das políticas públicas, por outro lado, as transformações ocorridas no mundo provocaram profundos ajustes nas estratégias e configuração organizacional das ONG's, baseados nas modernas práticas administrativas, próprias do setor privado, podendo provocar implicações significativas na sua missão institucional e objetivos organizacionais.

Em relação a “como” as ONG's são gerenciadas, encontram-se, na literatura nacional e internacional, alguns aspectos que foram organizados no Quadro 2, com a intenção de sistematizar os estudos e resultados da literatura consultada. Porém, como pode ser observado no Quadro 2 a seguir, ainda há dificuldade de encontrar uma estrutura bem definida sobre a gestão destas organizações. Esta constatação também pode ser vista em Marçon e Escrivão Filho (2001) que concluem seu estudo, considerando ser necessário ampliar o espaço da Teoria das Organizações para que se reconheça a gestão das organizações do Terceiro Setor como peculiar e merecedora de um modelo autônomo. Estes autores delineiam “um novo percurso para a Teoria das Organizações, a qual incorporaria abordagens adequadas à compreensão destas formas organizacionais ainda não totalmente institucionalizadas, além dos limites instrumentais” (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO 2001, p. 12).

Autor/Ano	Proposta do Estudo e Principais Resultados	País
Vidal; Costa; Costa (2007)	Estudam a gestão do ponto de vista das “dualidades pragmáticas e desafios institucionais”. As ONG's pesquisadas vivenciam realidades dicotômicas em seus ambientes devido a dificuldades de auto-sustentação e relações complexas com financiadores.	Brasil
Connolly (2006)	Estuda o estilo e o grau em que os valores dos gestores de ONG's traduzem na prática de gestão, concluindo que eles estão mais orientados para as pessoas que para tarefas.	Irlanda
Parry; Kelliher; Mills; Tyson (2005)	Analisam a prática da gestão de recursos humanos comparando com organizações similares no setor público. Em muitos domínios a prática é muito semelhante à do setor público. No entanto, há também uma série de diferenças, principalmente em relação às posições financeiras e de valores.	Grã-Bretanha (Reino Unido)
Tyler (2005)	Estuda a utilização do <i>benchmarking</i> como uma técnica de gestão no setor não lucrativo. Os resultados mostram que a avaliação tem sido pouco utilizada por organizações sem fins lucrativos na Austrália. A autora avalia ainda que este resultado é um reflexo da experiência de organizações sem fins lucrativos em outros países.	Austrália

→

<b>Autor/Ano</b>	<b>Proposta do Estudo e Principais Resultados</b>	<b>País</b>
Abreu (2005)	Busca identificar as relações entre gerência, liderança e missão organizacional das Organizações Não-Governamentais (ONG's), nas áreas social, de saúde, educação, meio-ambiente e integração social, no município de São José dos Campos.	Brasil
Moxley (2004)	Estuda os fatores que influenciam a utilização bem sucedida da visão baseada em processos de planejamento estratégico.	EUA
Jaskyte; Riobó (2004)	Buscam características inovadoras de organizações sem fins lucrativos, a partir do olhar dos integrantes das organizações. Consideram como principais características das ONG's a busca de novos caminhos, soluções e formas de trabalho não convencionais e adaptação aos novos tempos, sugerindo novas formas de resolução de problemas.	Argentina
Schmid (2002)	Analisa as relações entre propriedades organizacionais e efetividade organizacional em três tipos de organizações, identificando as principais variáveis organizacionais que contribuem para a realização da eficácia organizacional, com base nas características das organizações.	Israel
Diniz; Mattos (2002)	Questionam se as ONG's que utilizam a gestão estratégica desfiguram seu caráter institucional original. A principal conclusão é que estas ONG's estão se tornando mais funcionais, dentro da lógica de gestão estratégica.	Brasil
Roesh, 2002	Busca delinear a diversidade destas organizações e de seus papéis, a fim de especificar os desafios gerenciais que enfrentam. Considerando a variedade de papéis desempenhados pelas ONG's, bem como as estratégias que utilizam para sustentar-se, apresenta algumas questões empíricas com respeito à sua gestão.	Brasil
Marçon; Escrivão Filho (2001)	Estudam a gestão das ONG's à luz de um repensar das Teorias das Organizações. Concluem que há espaço para ampliar e delinear os contornos de um novo percurso para a TO, que incorporaria abordagens adequadas à compreensão destas formas organizacionais.	Brasil
Light (2000)	Estuda a necessidade de reformas administrativas, salientando a importância de definir prioridades organizacionais atentamente e antes de tudo aprimorar a capacidade da organização através do conhecimento básico de práticas de gestão.	EUA

Quadro 2 – Síntese dos estudos sobre gestão em ONG's na literatura consultada.

Como pode ser visto no Quadro 2, apesar da literatura existente sobre gestão nas ONG's, as informações publicadas sobre as práticas de gestão das ONG's ainda deixam a desejar. O Quadro 2 apresenta cinco pesquisas realizadas no Brasil. As questões pesquisadas sobre a gestão, com exceção de Marçon e Escrivão Filho (2001), giram em torno dos desafios, das relações e da diversidade de seus papéis. Não se vêem pesquisas comparativas entre a forma como são geridas estas organizações.

Uma das dificuldades em realizar pesquisas empíricas, que trariam elementos para a sistematização da prática das ONG's, pode ser atribuída ao fato de estas organizações exercerem diferentes papéis, o que muitas vezes inviabiliza conceituá-las e defini-las para comparar suas práticas. Outra questão está ligada à tendência destas organizações em rejeitarem treinamentos e técnicas gerenciais, muitas vezes optando por desenvolver suas habilidades gerenciais através da experiência e do apoio dos pares (ROESH, 2002).

É importante que as Organizações Não Governamentais e, principalmente, os pesquisadores se conscientizem da importância de desenvolver estudos teóricos e práticos que as coloquem no foco desta evolução administrativa. É preciso que a academia ajude a fomentar discussões sobre os pressupostos teóricos que podem influenciar as mudanças no *status quo* do conhecimento da área. Mas para isso, Drucker (1997) afirma que, antes de tudo, é fundamental que os gestores destas organizações tomem as rédeas destas mudanças. É preciso que o líder da organização dê o exemplo para guiar a organização para a mudança.

## **2.2 Gerenciar e Liderar**

As mudanças contínuas e cada vez mais aceleradas do mundo atual têm influência direta na crescente importância da liderança nas organizações. Benis (2002) ilustra a intensidade dessas mudanças, lembrando que, em menos de uma década o mundo sai da idéia do muro de Berlin como um divisor de hierarquia para um contexto marcado por quantias estratosféricas das transações *online* via comércio eletrônico. A velocidade das mudanças faz com que as grandes empresas não tenham mais segurança na manutenção dos seus líderes por muito tempo. Ao contrário das empresas, o que se vê nas Organizações Não Governamentais é que

os líderes, geralmente formados em suas bases, se mantêm e são os principais responsáveis pelo desenvolvimento dessas organizações.

Embora existam inúmeras semelhanças entre os conceitos de liderança e gerência, Nanus e Dobbs (2000) consideram que em organizações do Terceiro Setor, onde estão inseridas as ONG's, "a liderança não deve jamais ser confundida com a gerência, [...] liderar e gerenciar são funções bem diferentes. Elas requerem duas mentalidades e dois conjuntos distintos de habilidade". Na definição destes autores, "o líder de uma organização do terceiro setor é uma pessoa que organiza os recursos intelectuais, de pessoal e de capital da organização para movê-la na direção certa" (NANUS; DOBBS, 2000, p. 20-22).

Ainda para Nanus e Dobbs (2000, p. 22), "os gerentes costumam ser solucionadores de problemas e estão sempre buscando meios mais eficientes de usar seus recursos para realizar objetivos e tarefas. [...] Líderes, por outro lado, preferem flexibilidade e mudança à previsibilidade e ao controle". Zaleznick (1977) concorda com esta definição, acrescentando que um gerente exige muitas pessoas operando eficientemente em níveis diferentes de estado e responsabilidade, porém, reduz o papel da liderança, considerando que esta é simplesmente um esforço prático de dirigir negócios, e cumprir tarefas. Considerando que esta visão sobre o líder está baseada em estilos de liderança tradicionais, heróicos e carismáticos, discorda-se desses autores, pois atualmente, os líderes das ONG's estão mais próximos dos estilos de liderança que incentivam a aprendizagem, o trabalho de equipe e a participação de todos nas tomadas de decisões (SADLER. 2001).

Nas ONG's, os papéis de gerentes e líderes, apesar de serem distintos, muitas vezes se confundem. Talvez porque, nas últimas décadas, torna-se cada vez mais necessário o desenvolvimento das atividades gerenciais para atingir os objetivos



organizacionais, aproximando os papéis de gerentes e de líderes. Ou ainda, porque um mesmo indivíduo pode ser visto sob as duas condições, como exemplificam Bowditch e Buono (2002, p. 124): “os gerentes podem ser vistos como líderes de um grupo e subordinados de outro”. Nas Organizações Não Governamentais, os papéis de líder e gerente estão, muitas vezes, entrelaçados e centrados na mesma pessoa, uma vez que a figura do gerente como intermediário, com atuação entre superiores e subordinados, não é muito freqüente nestas organizações.

Outro autor que se põe de acordo com esta mescla entre os papéis de gerentes e líderes é Yukl (1998), ao afirmar que líder, gerente e chefe representam pessoas que devem exercer o papel de liderança, e, sendo assim, os termos podem ser utilizados indiscriminadamente. Desta forma, as principais características dos gerentes de ONG podem ser encontradas entre os fatores essenciais de um líder, como observa Benis (2002). Por exemplo, os gerentes são capazes de: direcionar e dar significado ao que fazem; inspirar confiança nas pessoas; serem otimistas e sempre buscarem os melhores resultados.

As teorias sobre liderança têm evoluído desde suas origens no século XIX, e da vasta literatura sobre o assunto, optou-se por seguir o que Sadler (2001) traçou como uma descrição desta evolução. Este autor divide as fases evolutivas em nove períodos, considerando-os como “Eras”.

O Quadro 3, a seguir, resume a ênfase da liderança de cada uma das fases/eras delimitadas por Sadler (2001).

<b>FASE/ERAS</b>	<b>ÊNFASE DA LIDERANÇA</b>
Primeira fase – Era da Personalidade	foco nos grandes líderes da história.
Segunda fase – Era da Influência	reconhece que a liderança envolve a relação entre os indivíduos e que não se pode entender liderança enfocando apenas o líder
Terceira fase – não é classificada como uma “Era”	carrega a dimensão do comportamento de um líder

FASE/ERAS	ÊNFASE DA LIDERANÇA
Quarta fase – Era da Situação	atenção voltada para o contexto no qual a liderança é exercitada
Quinta fase – Era da Contingência	maior avanço na evolução na teoria de liderança
Sexta fase – Era Transacional	a idéia de que liderança não está só em alguém ou em uma situação, mas também, e talvez principalmente, na diferenciação de papéis e interação social
Sétima fase – Anti-Liderança	considerada como não podendo existir um conceito válido de liderança. Esta existiria apenas na percepção da mente de quem a observa.
Oitava fase – Era da Cultura	o papel chave do líder seria reconhecer a necessidade de mudança de cultura e provocar as mudanças necessárias.
Nona fase – Era Transformacional	o comportamento do líder durante períodos de transição organizacional é examinado e avaliado como é seu processo para criar visões de um estado futuro desejado, obtendo compromisso do empregado para mudar.

Quadro 3 – As fases de evolução das teorias de liderança  
 Fonte: elaborado a partir de Sadler (2001)

Assim como Sadler (2001) apresenta a evolução das teorias da liderança, encontra-se em Silva (2009, p. 29) um “olhar” sobre a evolução da atividade gerencial:

o surgimento da atividade gerencial está muito associado ao próprio desenvolvimento da administração. Maximiano (2000) apresenta o que ele denomina de linha do tempo da administração, em que destaca vários eventos que influenciam em seu desenvolvimento. Seu ponto de partida é a Mesopotâmia, em 3000 a.C. [...] Braverman (1987) faz um resgate do surgimento da gerência após a ascensão do capitalismo [...]. Em um primeiro momento, o capitalista assumiu o papel da gerência, em função de ser proprietário do capital. Essa atitude do capitalista foi essencial para o desenvolvimento da gerência. (SILVA, 2009, p. 30)

A importância do sistema capitalista para o desenvolvimento da gerência está diretamente ligada ao controle, visto inicialmente como objetivo final do ato de gerenciar, um dos pilares da atividade gerencial delimitados por Henri Fayol, no início do século XX, época em que se pensava esta atividade como uma forma de: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Apesar da importância da contribuição de Fayol, sabe-se que a atividade gerencial se tornou mais complexa

com a evolução da dinâmica organizacional. Atualmente estas funções foram ampliadas (MINTZBERG, 1990; SILVA, 2009).

Mintzberg (1990, p. 13) mostra que, apesar do folclore sobre a atividade gerencial considerar que o gerente é um ser reflexivo e um planejador sistemático, a realidade dos fatos, baseada em estudos após estudos, é que “os gerentes trabalham em um ritmo incessante, que suas atividades são caracterizadas pela brevidade, variedade e descontinuidade, e que são fortemente orientadas para a ação” e que até mesmo cultivam uma certa antipatia por atividades reflexivas. Sobre este tema, Silva (2009, p. 34) analisa que “a atividade gerencial, sobretudo a partir da última década do século XX, passou por mudanças que a tornaram mais complexa”.

Considera-se que nas ONG's o conhecimento sobre as atividades dos gerentes, assim como sobre o tempo e o espaço que levam para executá-las, seja considerado fundamental para melhorar as práticas e desenvolver as lideranças em um ambiente sempre em mutação e altamente competitivo (HILL, 1999; MINTZBERG, 1990).

Para Silva (2009, p. 45), os gerentes, no contexto do trabalho, são responsáveis pela difusão das práticas de gestão e pelo gerenciamento da força de trabalho. Considerando o papel do gerente voltado para as atividades, este mesmo autor demonstra que estas podem não ter mudado muito, porém, nos lembra que “o contexto em que os gerentes exercem suas atividades já não é mais o mesmo. O ambiente empresarial é muito mais imprevisível, dinâmico e mutável”. Neste sentido, o gerente precisa compreender e estar inserido no contexto da evolução gerencial para entender a sua atividade.

Davel e Melo (2005, p. 29) consideram que “seria difícil negar que a atuação dos gerentes tem a virtude de alimentar a dinâmica organizacional e garantir o sucesso empresarial”. Para efeito desta análise, serão utilizados dois conceitos de gerente: a) o pautado na autoridade, definido por Bowditch e Buono (2002, p. 132), que concebem o gerente como um indivíduo numa organização, que possui “poder legítimo (autoridade) para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho de, no mínimo, um subordinado”; b) o conceito definido por Chanlat (2005, p. 281), que entende por gerente “toda pessoa que supervisiona uma unidade em uma organização (serviço, departamento, divisão, grupo etc.)”. Bowditch e Buono (2002, p. 134) consideram ainda que “o gerente também funciona como distribuidor de recursos, decidindo ‘quem fica com o quê’ na organização, em termos de dinheiro, tempo, materiais, equipamentos, pessoal, reputação e assim por diante”. Neste sentido, o papel da liderança é visto apenas como uma pequena parte do papel do gerente, concordando com a idéia de mistura entre os dois papéis.

Em relação aos papéis de gerentes, o modelo criado por Mintzberg (1973) é considerado como um dos mais aceitos na literatura nacional e internacional (HILL, 1993). A categorização de Mintzberg sobre os papéis gerenciais está subdividida em três grupos: os papéis que envolvem as relações (papéis interpessoais – o papel de símbolo; de líder e de ligação), os que dizem respeito à troca de informações (papéis informacionais – monitor da organização e do meio ambiente; divulgador e porta-voz) e aqueles que correspondem à tomada de decisão (papéis decisórios – empresário, mediador de perturbações, alocador de recursos e negociador). Além desta classificação, Mintzberg (1973) elenca seis razões básicas do porquê as organizações precisam dos gerentes. Para o autor o gerente deve:

- garantir que a sua organização sirva ao seu propósito básico e mantenha a sua produção eficiente de bens ou serviços específicos;
- projetar e manter a estabilidade do seu funcionamento organizacional (líder);
- tomar a cargo de sua organização as estratégias do sistema, adaptando sua organização de forma controlada para a sua mudança (monitor, empresário, líder);
- garantir que sua organização atenda aos fins das pessoas que a controlam;
- servir como o principal elo entre a sua organização informacional e seu ambiente (monitor, disseminador, porta-voz, negociador);
- ser responsável, como uma autoridade formal, pelo funcionamento do status da organização no sistema (representante, porta-voz, negociador).

Dentre estas seis razões, a importância do gerente, vai além das rápidas mudanças ambientais e das possíveis falhas do sistema, promovendo também a necessidade de regularidade e de condução das atividades básicas das organizações (HILL, 1993).

Em relação aos gerentes das ONG's, Nanus e Dobbs (2000) apresentam seis papéis (político, especialista, visionário, estrategista, treinador e agente de mudança), subdividindo os quatro primeiros em dois grupos: um em que o líder atua fora da organização, visando possibilidades futuras, quando assume os papéis de visionário e estrategista, e o outro grupo ainda atuando fora da organização, mas em operações atuais, onde as funções de político e especialista são ressaltadas. O quinto papel apresenta o líder como um treinador, aglutinando tanto as tarefas de transmitir conhecimento quanto de motivar, gerar esperança e segurança (dentro da organização em operações atuais). E, no sexto papel, o líder é visto como um

agente da mudança, atuando dentro da organização, visando possibilidades futuras. Estes papéis e espaços de atuação estão ilustrados e resumidos na Figura 1.

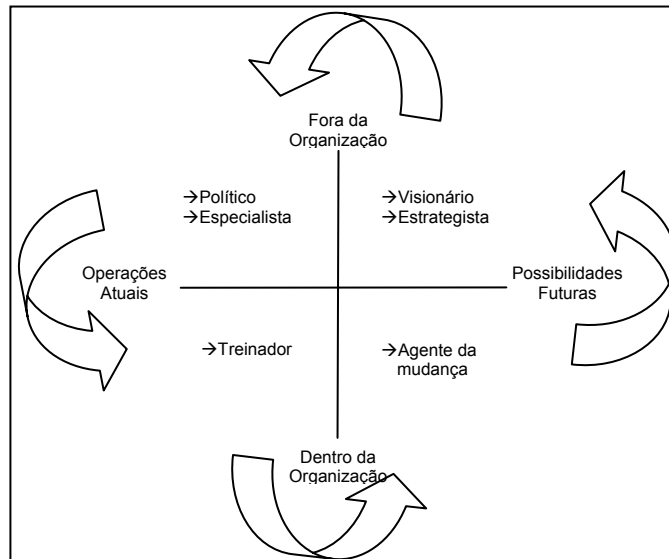


Figura 1 - Papéis dos Líderes nas organizações do Terceiro Setor  
Fonte: adaptado de NANUS; DOBBS, 2000, p. 30.

A Figura 1 ilustra a visão de Nanus e Dobbs (2000) sobre os papéis da liderança no terceiro setor, considerando que todos estes papéis devem ser dominados para que essas organizações obtenham sucesso. Dessas acepções, adaptamos e ressaltamos que estes papéis não necessariamente estão estáticos em cada quadrante e devem ser exercidos indistintamente dentro e fora da organização, de forma dinâmica e integrada.

É importante analisar as funções exercidas e o processo que pode influenciar na forma como o gerente atua no dia-a-dia. Hill (2004) considera que não se deve apenas se fixar nas funções deste gerente ou líder, mas buscar compreender a complexidade envolvida em suas execuções. “Temos que saber como o desempenho dessas funções complexas se relacionam com a ‘vida real’ das equipes” (HILL, 2004, p. 205). Em ONG’s, a denominação de líder não é suficiente. O compromisso com a causa exige deste gerente que ele seja muito bom no que

faz, adequado à missão e aos valores institucionais e não apenas uma “pessoa boa” (DRUCKER, 1997).

Tanto líderes quanto gerentes trabalham diretamente com as pessoas, que destes dependem para desenvolverem suas atividades profissionais da melhor forma. Devem entender que o ser humano é “ao mesmo tempo genérico e singular” (CHANLAT, 1996, p. 27), e, portanto, não podem tratar a todos de uma mesma maneira, seguindo regras estritas, sem considerar as particularidades de cada um.

A partir dessas reflexões, pode-se dizer que líderes e gerentes têm que saber lidar, principalmente, com as “singularidades” dos seus semelhantes. Para isso, torna-se necessário que se conheçam de forma mais profunda. O melhor caminho, portanto, para o autoconhecimento é o processo de conscientização e de reflexão sobre si mesmo em relação a situações de trabalho, para que o aprendizado sobre si mesmo ocorra.

Os temas “gerência” e “liderança” chamam atenção para a relevância da busca do autoconhecimento das pessoas que assumem estes papéis. O processo de conhecer-se, importante para todas as pessoas, passa a ser fundamental tanto para um líder quanto para um gerente. Para Moraes (2000, p. 132), “a aquisição de conhecimento sobre si mesmo tem sido fortemente identificada como um importante aspecto do conteúdo da aprendizagem gerencial”. Silva (2009) contextualiza a experiência como mediadora do espaço aberto pela racionalidade instrumental para a subjetividade, a razão e a emoção como ferramentas para a aprendizagem gerencial. Ratificando este posicionamento, Chanlat (1996, p. 28) afirma que “um dos traços característicos da espécie e de todo ser humano é pensar e agir. A reflexão e a ação são duas das dimensões fundamentais da humanidade concreta”.

Dessa perspectiva, a reflexão apresenta-se como determinante na busca do autoconhecimento.

### **2.3 Correntes Teóricas da Aprendizagem**

Esta seção está estruturada em seis partes, com a intenção de propor contribuições para a compreensão do escopo e do processo de aprendizagem dos gerentes em ONG's no Nordeste brasileiro. Os temas abordados são os seguintes: (i) origens e perspectivas teóricas da aprendizagem; (ii) aprendizagem de adultos; (iii) significado e abrangência da aprendizagem; (iv) aprendizagem gerencial; (v) o papel da experiência na aprendizagem gerencial e (vi) o autoconhecimento. O último tópico ainda incorpora aspectos sobre a reflexão, uma vez que esta dimensão contribui para o entendimento de que “as diferenças individuais e o autoconhecimento influenciam a aprendizagem de gerentes” (SILVA, 2009, p. 163).

#### *2.3.1 Origens e perspectivas teóricas da aprendizagem*

Em se tratando da origem, pode-se afirmar que a aprendizagem em si é uma característica inerente ao ser humano. Portanto, aprendemos desde o início da nossa existência. Quanto às perspectivas teóricas, “aprender, de forma fundamental para o comportamento humano ainda tão evasivo ao entendimento, tem fascinado pensadores desde Platão e Aristóteles” (MERRIAM; CAFFARELLA, 1991, p. 123). Segundo estas autoras, as pesquisas sobre aprendizagem se iniciaram no âmbito da investigação filosófica sobre a natureza do conhecimento, da mente humana e do que significa saber.

Atualmente, existem inúmeras teorias da aprendizagem, o que inviabilizaria apresentar todos os pontos de vista. Desta forma, optou-se por construir um



panorama de abordagens, iniciando pela orientação adotada no estudo de Merriam e Caffarella (1991), que consideram como principais perspectivas teóricas a **behaviorista (ou comportamental), cognitivista, humanista e da aprendizagem social**. Concorde-se com o argumento destas autoras para esta escolha, “pela diversidade e perspectivas sobre aprendizagem na vida adulta” (MERRIAM; CAFFARELLA, 1991, p. 136) que estas linhas de pensamento apresentam.

Cada uma dessas linhas teóricas é apresentada, a seguir, de forma sucinta. As perspectivas *behaviorista* e *cognitivista* têm visões contrárias acerca da participação do ser humano na sua própria aprendizagem. A primeira, *behaviorista*, considera que a aprendizagem se manifesta a partir da mudança de comportamento de forma geral e é influenciada pelo ambiente e não pelos indivíduos. Já a abordagem *cognitivista* coloca o ser humano como ator principal do seu processo de aprendizagem, delegando ao indivíduo a responsabilidade pelo controle dos seus processos mentais.

Em relação à perspectiva *cognitiva* na aprendizagem de gerentes, Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000) consideram que anterior a ela, o que acontecia nas pesquisas que tinham como foco executivos ou gerentes era a preocupação com os requisitos necessários para pensar e não com “o pensar” – o pensamento em si, ou seja, a mente dos executivos era uma incógnita. Segundo estes autores, a partir dos estudos da psicologia sobre a cognição, é que passou a existir a possibilidade de desvendar as limitações, as visões e descobrir como a mente mapeia as estruturas de conhecimento.

Na perspectiva *humanista*, a ênfase está na natureza humana, no potencial e nas emoções humanas, sendo também contrária à *behaviorista*. Segundo Merriam e Caffarella (1991, p. 136), na orientação *humanista*, a aprendizagem motiva e

“envolve escolha e responsabilidade. Muito da teoria da educação de adultos, especialmente os conceitos de andragogia e aprendizagem auto-dirigida, estão fundamentados em pressupostos humanistas”. Os humanistas não aceitam que o aprendizado seja predeterminado pelo comportamento ou pelo subconsciente (SILVA, 2009), portanto, contrapondo-se tanto aos behavioristas quanto aos cognitivistas.

A quarta orientação discutida no estudo de Merriam e Caffarella (1991) é da aprendizagem social. Para as autoras, essa perspectiva difere das outras três por seu enfoque sobre a sociedade em que ocorre a aprendizagem. A aprendizagem ocorre, dentro desta orientação, pela ação recíproca das pessoas envolvendo o ambiente e o comportamento. Elkjaer (2001) explica que o ser humano se insere na cultura onde nasce e deve socializar-se para viver em sociedade, assegurando o pleno funcionamento desta. Nas mesmas circunstâncias, variações no comportamento podem ser explicadas por uma disposição do temperamento do indivíduo, que o faz reagir de maneira muito pessoal à ação do ambiente externo. “As teorias da aprendizagem social contribuem para a educação de adultos destacando a importância do contexto social e explicando os processos de modelagem e orientação” (MERRIAM; CAFFARELLA, 1991, p. 136).

Para Elkjaer (2001, p. 107):

Considerar aprendizagem como uma parte inerente da prática social, como algo interpretado, baseado no mundo em que vivemos, pode também ser chamado de uma abordagem construtivista social sobre aprendizagem – e organizações. A abordagem tem desenvolvido conceitos, tais como o de “aprender enquanto se trabalha”, em que a aprendizagem é uma parte inevitável do trabalho (em conjunto) em ambientes sociais.

Seguindo a mesma linha de abordagem de Elkjaer (2001), Lucena (2001) reforça a ideia da aprendizagem compreendida de diferentes maneiras e aborda uma quinta corrente, apontada também por Merriam e Caffarella, em 1999, que

complementa as quatro já apresentadas anteriormente, a corrente construtivista. Esta corrente manifesta a aprendizagem pela experiência, autodirecionada, propondo a transformação de perspectiva através da prática reflexiva (MERRIAM; CAFFARELLA, 1999 *apud* LUCENA, 2001, p. 27), que será discutida em um tópico específico.

Partindo da visão sobre aprendizagem como um processo essencial para o comportamento humano (MERRIAM; CAFFARELLA, 1991) ou, mais amplamente, como uma necessidade da vida (DEWEY, 1979), e sendo os sujeitos de pesquisa gerentes, portanto adultos, para traçar as origens da aprendizagem gerencial será necessário também visitar algumas das teorias sobre aprendizagem de adultos (KNOWLES, 1980; MERRIAM; CAFFARELLA, 1991; HOLFORD, 1996; MERRIAM; YANG, 1996; MEZIRROW, 1996). Esta abordagem se faz necessária para enfatizar “o importante papel da experiência no processo de aprendizagem” (KOLB, 1997, p. 322).

### *2.3.2 Aprendizagem de Adultos*

A perspectiva teórica da abordagem da educação de adultos baseia-se na inclusão dos conceitos de mudança de comportamento e experiência. As pesquisas desenvolvidas até a década de 1950 consideravam que “a aprendizagem é uma mudança de comportamento” (MERRIAM; CAFFARELLA, 1991, p. 124). Para estas autoras, a maioria dos trabalhos em desenvolvimento de adultos tem sido impulsionada pela tradição psicológica que enfoca o processo interno de desenvolvimento do indivíduo ou do desenvolvimento tradicional, pelo tempo cronológico. Apesar disso, as forças sociais e culturais, tais como classe social e

etnia, ultimamente também têm sido aceitas como passíveis de afetar o desenvolvimento de adultos.

Knowles (1980) considera que a educação para adultos é um campo de prática social que ainda está em processo de formação de uma identidade que é separada da educação da juventude, do trabalho social e do aconselhamento. Este autor, antes de enveredar em seus estudos, pela senda da educação de adultos chama atenção para as definições sobre o adulto e pergunta: “o que é um adulto? Como você define ‘adulto’ quando se fala de educação para adultos?” Estes questionamentos levam à abordagem sobre o que é historicamente o papel do estudante, entendido sempre como um papel adequado para a infância e juventude. A educação de adultos, apesar de ser mais difícil de imaginar, ocorre em todos os tipos de construções e envolve todos os tipos de pessoas. Muitas vezes, não é nem mesmo identificada como “educação de adultos”, mas pode ser descrita como “desenvolvimento pessoal”, “desenvolvimento de recursos humanos”, “desenvolvimento da educação”, “educação continuada” e muitas outras maneiras (KNOWLES, 1980, p. 24-25).

O conceito de educação de adultos pode ter muitas definições, considerando-o de forma ampla. Knowles (1980, p. 25) o engloba como: “praticamente todas as experiências de homens e mulheres maduros e como eles adquirem novos conhecimentos, compreensão, habilidades, atitudes, interesses ou valores”. Este autor faz parte de uma corrente que trata a educação de adultos como modelo andragógico que, na definição de Chotguis (2009, p. 2), é “a arte e a ciência que ajudam o adulto a aprender e antítese do modelo pedagógico que significa, literalmente, a arte e ciência de ensinar crianças”.

Outros pontos essenciais no desenvolvimento histórico da aprendizagem são levantados por Mezirow (1996), em sua teoria crítica sobre a educação de adultos, trazendo para a discussão os paradigmas contemporâneos da aprendizagem, em que “conceitos estabelecidos como cognição, racionalidade, linguagem e desenvolvimento estão sendo desafiados” (p. 158). O autor considera que, diante deste clima, o conceito de aprendizagem está sofrendo transformações significativas. A Teoria da Transformação proposta por Mezirow (1991, 1996) sugere uma reconstrução dos conceitos de aprendizagem.

Para Moraes (2000), a Teoria da Transformação é sustentada por pressupostos construtivistas, baseando seu aprendizado a partir dos significados de suas experiências de comunicação e interação entre seus semelhantes. Esta teoria será um dos pontos aprofundados no tópico seguinte.

Ao traçar um panorama sobre a origem teórica da aprendizagem, do ponto de vista da sua evolução, foi possível verificar que as principais perspectivas teóricas insto é, behaviorista (ou comportamental), cognitivista, humanista, da aprendizagem social e construtivista têm evoluído a partir dos conceitos de mudança de comportamento e da experiência no campo de prática social (KNOWLES, 1980; MERRIAM; CAFFARELLA, 1991; LUCENA, 2001). Silva (2009, p. 139) ressalta que “a aprendizagem é um processo multifacetado, que depende de uma série de variáveis contextuais que influenciam a maneira como as pessoas vêem o mundo e atribuem significados a determinados eventos”. Neste sentido, questiona-se o significado do processo de aprendizagem de gerentes, tendo em vista as várias dimensões que envolvem este campo e as possíveis formas de assimilar o aprendizado na prática.

### 2.3.3 Significado e Abrangência da Aprendizagem

Definir a aprendizagem e configurar sua abrangência é uma tarefa a qual muitos autores já se dedicaram, inclusive com divergências conceituais entre eles. Para Gherardi *et al.* (1998, p. 273) “a aprendizagem é a aquisição de uma massa de dados, fatos e sabedoria prática acumulada por todas as gerações que nos precederam”. Concorda-se com esta visão no que diz respeito ao acúmulo referido às gerações precedentes que, no caso da aprendizagem gerencial, pode-se contar com todo o arcabouço formatado anteriormente na organização por gerentes anteriores. Costuma-se creditar à experiência apenas a capitalização individual, esquecendo-se do conhecimento que está ao alcance de todos na organização, contribuindo fundamentalmente para o aprendizado gerencial.

Segundo os preceitos da abordagem construtivista, a interpretação das experiências vivenciadas pelos indivíduos é um ingrediente essencial na construção do aprendizado (MEZIRROW, 1994 *apud* LUCENA, 2001). Este mesmo autor define aprendizagem como “o processo de criação de uma interpretação nova ou revisada do significado de uma experiência, a qual orienta a compreensão, apreciação e ação subseqüentes” (MEZIRROW, 1990 *apud* LUCENA, 2001, p. 30)

O significado da aprendizagem depende de um conjunto de pressupostos. A teoria da aprendizagem deve ser entendida à luz destas conjecturas, mas também em função de um segundo conjunto relativo à natureza e função da teoria da aprendizagem propriamente dita. Destas acepções decorrem as transformações citadas por Mezirow (1996) nos conceitos da aprendizagem e na identificação de três paradigmas contemporâneos de aprendizagem.

O primeiro paradigma é baseado em Searle (1993, *apud* Mezirow, 1996, p. 158), o qual caracteriza a tradição **racionalista ocidental** como subordinada a cinco

princípios: (1) a independência da realidade das representações mentais e lingüísticas do mundo; (2) a precisão de representação da verdade através da linguagem como forma de comunicação; (3) a objetividade do conhecimento; (4) a lógica e racionalidade são formais (existem dois tipos de razão: a teórica, que visa o que é razoável crer, e a prática, que visa o que é razoável fazer), e (5) as normas intelectuais não são arbitrárias, havendo critérios tanto objetivos quanto intersubjetivamente válidos de realização intelectual e excelência, concluindo sobre este paradigma que “na tradição ocidental, a aprendizagem mais significativa é a que permite ao aprendiz compreender e moldar o seu comportamento para melhor prevenir e controlar o mundo real” (MEZIRROW, 1996, p. 159).

O segundo paradigma é baseado no argumento de Vygostsky de que “as categorias cognitivas são sociais na origem, como são as formas de pensamento em que estas categorias são incorporadas” (MEZIRROW, 1996, p. 160), apontando que a essência da compreensão é social e não biológica, não podendo ser distanciada das circunstâncias sócio-culturais do agente. Este paradigma é classificado como um desafio para a tradição racionalista ocidental, sendo denominado por Mezirow de “paradigma interpretativo ou revolução cognitiva, um reconhecimento crescente da importância das estruturas da mente que um indivíduo traz para o seu encontro com o mundo e auto-perpetuando a propensão destas estruturas” (SEMIN; GERGEN, 1990 *apud* MEZIRROW, 1996, p. 160). Concluindo acerca deste tema, Moraes (2000, p. 32-33) analisa que “o paradigma interpretativo teve a contribuição de diversas abordagens de vertente humanista como a fenomenologia, a hermenêutica, o interacionismo simbólico e a etnometodologia”.

Na sociologia, o interacionismo simbólico e a etnometodologia têm evoluído para outras abordagens “qualitativas” do estudo da linguagem e interação social.

Nas palavras de Mezirow:

os sociais cognitivistas vêem a subjetividade, a intelectualidade, e a aprendizagem, em função das formas de vida e dos sistemas de linguagem, como elementos de um mundo linguisticamente revelado em que o caráter local da verdade, o discurso, e a validade são afirmados. Esta posição intrinsecamente postula o caráter social das estruturas de significado, o histórico e cultural da variabilidade das categorias de pensamento e de princípios de ação, bem como a sua interdependência com a evolução das formas de reprodução social e material (MEZIROW, 1996, p. 161).

Concluindo o paradigma interpretativo, o autor considera que a aprendizagem está vinculada à aquisição de entendimentos comuns da cultura. As culturas constituem quadros de referência, os limites e as fórmulas com as quais o aluno diferencia, atribui valores e integra experiência (MEZIROW, 1996).

Mezirow baseia o paradigma emancipatório, terceiro paradigma, na concepção do filósofo grego Sócrates, traçando uma linha de desenvolvimento fundamentada na “convicção de que existe um tipo de auto-reflexão que pode nos libertar da tirania e da servidão de falsas opiniões (*doxa*<sup>3</sup>)” (BERNSTEIN, 1985 *apud* MEZIROW, 1996, p. 164). É na busca de melhor conhecer-se, refletindo sobre o que acontece à sua própria vida e sobre o que aprender que é possível alcançar a emancipação.

Taylor (1998) considera que a teoria da aprendizagem transformadora é a própria essência da educação de adultos, cujo objetivo é “ajudar o indivíduo a se tornar um pensador mais autônomo, aprendendo a negociar os seus próprios valores, significados e efeitos, em vez de agir ‘acriticamente’ sobre os dos outros” (MEZIROW, 1997, p. 11 *apud* TAYLOR, 1998, p. 12).

---

<sup>3</sup> Palavra grega que significa crença comum ou a opinião popular, de que derivam os termos da ortodoxia moderna e heterodoxia, que reflete comportamentos ou práticas mais do que opinião pessoal.



Moraes (2000) assinala que vários autores da área da aprendizagem gerencial têm apontado a teoria da aprendizagem transformadora de Mezirow como fundamental para a compreensão de como os gerentes aprendem a administrar. A partir dessa reflexão, é possível fazer a ligação entre a teoria e a prática na aprendizagem gerencial.

Para Jaques (1989 *apud* KIM 1993), a maioria das palavras no campo de desenvolvimento organizacional está mal definida e tem tantos significados que acabam tendo valor apenas como slogans, o que leva Kim (1993, p. 38) a concluir que “a palavra ‘aprendizagem’ é um termo cujo significado varia muito de contexto”.

Na tentativa de compreender esta conjuntura, Kim (1993) argumenta sobre a presença dos níveis conceitual e operacional da aprendizagem: por um lado, o aprendizado focado na capacidade de produzir alguma coisa e, por outro, como a aquisição de *know-how* que implica a capacidade de articular uma compreensão conceitual de uma experiência (KIM, 1993). Para unir estes dois níveis, autores como Argyris e Schön (1978 *apud* KIM, 1993) argumentam sobre haver aprendizagem apenas quando novos conhecimentos são traduzidos em diferentes comportamentos tendo o poder de ser replicado. Kolb (1984 *apud* KIM, 1993, p. 38) afirma que “a aprendizagem é o processo pelo qual o conhecimento é criado através da transformação da experiência. Assim, ambas as partes da definição são importantes: o que as pessoas aprendem (saber-fazer) e como compreendem e aplicam esse aprendizado (saber-porquê)”.

O aprendizado na prática por meio da reflexão tem sido também objeto de estudo e conclusões de vários outros autores (SMITH, 2001; SCHÖN, 1983, 2000; TAMKIN; BARBER, 1998; ARGYRIS, 1991).

A próxima seção aborda o tema da aprendizagem gerencial, objeto que este estudo busca compreender em relação aos gerentes de ONG's do Nordeste brasileiro.

## **2.4 Domínios da Aprendizagem**

A aprendizagem de adultos auxilia na compreensão da aprendizagem gerencial, pois como observa Mezirow (1994) em sua abordagem construtivista, a interpretação das experiências vivenciadas pelos indivíduos é determinante na construção do aprendizado. Moraes (2000) ressalta que vários autores da área de aprendizagem gerencial consideram a teoria da aprendizagem transformadora de Jack Mezirow como essencial para o entendimento sobre o aprendizado dos gerentes.

Mezirow (1991), baseado em Habermas, divide os domínios<sup>4</sup> da aprendizagem em: aprendizagem instrumental, que envolve o “como fazer”; a aprendizagem dialógica, da troca, da comunicação, abrangendo questões morais, valores, ideais e a aprendizagem emancipatória, que pode levar ao autoconhecimento. O domínio instrumental inclui não apenas os instrumentos de trabalho, mas insere-se neste contexto também alguns meios de manipulação do ambiente, incluindo aí as pessoas.

No domínio da aprendizagem dialógica ou comunicativa ocorre a comunicação entre as pessoas e se estabelecem as normas sociais a serem seguidas, por meio dos códigos simbólicos de comunicação. É possível fazer relações dos novos aprendizados a partir do que já é conhecido dos códigos sociais.

---

<sup>4</sup> Como domínio da aprendizagem compreende-se a esfera de ação onde ocorre a aprendizagem.

No domínio da aprendizagem emancipatório ou auto-reflexivo é desenvolvido o conhecimento sobre si mesmo e é preciso que haja um interesse pelo autoconhecimento para que este domínio seja percebido pelo indivíduo.

Delors (1999, p. 89) identifica que “a educação deve organizar-se em torno de quatro aprendizagens fundamentais” como os pilares do conhecimento:

aprender a conhecer, isto é adquirir os instrumentos da compreensão; aprender a fazer, para poder agir sobre o meio envolvente; aprender a viver juntos, a fim de participar e cooperar com os outros em todas as atividades humanas; finalmente aprender a ser, via essencial que integra as três precedentes (DELORS, 1999, p. 90)

O estudo de Delors (1999) está baseado na educação formal, mas pode ser traduzido também para a educação gerencial, uma vez que este mesmo autor considera que “em regra geral, o ensino formal orienta-se, essencialmente, se não exclusivamente, para o aprender a conhecer e, em menor escala, para o aprender a fazer. As duas outras aprendizagens dependem, a maior parte das vezes, de circunstâncias aleatórias” (DELORS, 1999, p. 90). [grifo nosso]

Os quatro pilares delimitados por Delors (1999) guardam semelhança com os domínios estabelecidos por Mezirow (1991), com exceção do “aprender a viver junto”, que está inserido no contexto de aprendizagem de gerentes no tocante aos relacionamentos profissionais estabelecidos no ambiente de trabalho.

Baseado nos domínios delimitados por Jack Mezirow, La Paro (1991) traduz no seu estudo os três domínios da aprendizagem, definindo que os gerentes aprendem: sobre si mesmos, (individual); sobre a organização (organizacional) e sobre o trabalho (instrumental). Os adultos não só aprendem a partir da sua experiência e nem somente o conteúdo do que é ensinado, mas aprendem também sobre o que compõe suas atividades (o trabalho), sobre si mesmos e sobre as organizações onde estão inseridos.

Byosiere e Luethge (2008) abordam os domínios do conhecimento que estão intrinsecamente ligados aos domínios da aprendizagem. Por este motivo recorre-se a estes autores para ampliar o conhecimento acerca dos domínios da aprendizagem, pois trabalham sob o ponto de vista da conversão do conhecimento dentro das organizações.

Para Byosiere e Luethge (2008), existem quatro áreas do domínio do conhecimento: básico, empírico/criativo, emocional e inovador. O conteúdo dentro de cada um dos domínios é intrinsecamente relacionado com a conversão do conhecimento tácito e explícito<sup>5</sup> (BYOSIERE; LUETHGE, 2008).

No quadro a seguir é possível visualizar as relações entre os domínios do conhecimento, com suas conversões, os pilares e os domínios da aprendizagem, baseado nos autores citados.

<b>Conversão do Conhecimento</b> Byosiere e Luethge (2008)	<b>Domínios do Conhecimento</b> Byosiere e Luethge (2008)	<b>Processos de Conhecimento</b> Byosiere e Luethge (2008)	<b>Pilares da Aprendizagem</b> Delors (1999)	<b>Domínios da Aprendizagem</b> adaptado de La Paro (1991)
Tácito → Tácito	Básico	Socialização	Aprender a viver juntos	-
Tácito → Explícito	Empírico/Criativo	Exteriorização	Aprender a fazer	Instrumental
Explícito → Tácito	Emocional	Internalização	Aprender a ser	Individual
Explícito → Explícito	Inovador	Combinação	Aprender a conhecer	Organizacional <sup>6</sup>

Quadro 4 – Domínios do conhecimento, pilares e domínios da aprendizagem  
Fonte: baseado em Byosiere e Luethge (2008); Delors (1999); La Paro (1991)

A partir das relações estabelecidas entre a conversão, os domínios e os processos de conhecimento, foi possível estabelecer uma analogia entre os pilares

<sup>5</sup> Conhecimento Tácito, - tem qualidade personalizada que torna difícil de formalizar, e é, portanto, profundamente enraizada na ação e compromisso em um contexto muito específico.

Conhecimento Explícito - refere-se ao conhecimento que pode ser traduzido em linguagem formal e sistemática, e como tal, é relativamente fácil de reconhecer e de fazer transferência.

<sup>6</sup> O domínio organizacional pode se manifestar também em outras conversões do conhecimento

da aprendizagem e os domínios da aprendizagem acrescentando à definição de Delors (1999) com os pilares da aprendizagem.

Acerca do domínio do contexto organizacional, pode-se recorrer a Hill (1999, p. 299) para entender o que significa gerenciar o contexto: “identificar e estabelecer relações eficazes com as principais pessoas e grupos de quem suas equipes dependem”. O domínio organizacional engloba pessoas e processos, e, além disso, não se restringe apenas à organização. Hill (1999), considera que as decisões gerenciais, mesmo que estejam direcionadas a pessoas específicas acabará afetando a coletividade.

Além da coletividade analisada por Hill (1999) é preciso considerar também o contexto (domínio organizacional), onde este gerente atua, pois os indivíduos estão inseridos em uma prática organizacional que influencia suas decisões, bem como os seus padrões de participação e interação (ELKJAER, 2003).

Considerando que a competência profissional só ocorre quando posta em ação em um contexto de trabalho, o domínio do contexto organizacional torna-se essencial, pois “permite que o profissional se adapte à contingência das situações, “sinta” o terreno, considere e ajuste as decisões ou as atividades a serem realizadas e antecipe as reações dos dispositivos e das pessoas” (LE BOTERF, 2003, p. 98). Para este autor saber sobre o ambiente permite ao gerente conhecer não só métodos e técnicas, mas o âmbito no qual se inserem.

O domínio instrumental no âmbito das competências profissionais ligadas à execução do trabalho em si, sobre o trabalho, ou, para utilizar expressão cunhada por Le Boterf (2003) o “saber fazer”, não dissocia teoria e prática, mas incorpora elementos essenciais das duas.

O aprendizado sobre o trabalho (domínio instrumental) envolve implicações com tudo que está ao redor do gerente, “não é mais apenas ele que age, mas também todo um coletivo de trabalho” (ZARIFIAN, 2008, p. 184)

Para Moraes (2000), a aprendizagem gerencial apesar de ocorrer em outros domínios e não só no instrumental o aprendizado sobre os conhecimentos técnicos e analíticos são bem sucedidos, permitindo que os gerentes solucionem com sucesso os problemas.

Assim, percebe-se que o domínio instrumental, apesar de não ser o único domínio da aprendizagem gerencial, é essencial como parte do conjunto de domínios que os gerentes devem ter. Deve-se ainda considerar que este domínio no ambiente organizacional das ONG's não conta com a substituição do trabalho humano pelas máquinas, uma vez que o trabalho é realizado com seres humanos por outros seres humanos. Assim, aprende-se neste domínio também a lidar com os seus semelhantes como parte das atribuições da prática gerencial. Isso é mais uma prova da interligação deste domínio com os outros. “O desenvolvimento dos serviços exige, pois, cultivar qualidades humanas que as formações tradicionais não transmitem, necessariamente e que correspondem à capacidade de estabelecer relações estáveis e eficazes entre as pessoas” (DELORS, 1999, p.95).

O domínio individual é o mais complexo dos três domínios aqui expostos, uma vez que está imerso na dimensão subjetiva, interior a cada pessoa, que as torna singulares.

O desenvolvimento do ser humano, que se desenrola desde o nascimento até à morte, é um processo dialético que começa pelo conhecimento de si mesmo para se abrir, em seguida, à relação com o outro. Neste sentido, a educação é antes de mais nada uma viagem interior, cujas etapas correspondem às da maturação contínua da personalidade. Na hipótese de uma experiência profissional de sucesso, a educação como meio para tal realização é, ao mesmo tempo, um processo individualizado e uma construção social interativa (DELORS, 1999, p. 101).

O domínio individual vai atuar no desenvolvimento da personalidade e da consciência do gerente, principalmente agindo sobre o autoconhecimento e com cada vez maior capacidade de autonomia, de discernimento e de responsabilidade pessoal (DELORS, 1999).

Os domínios da aprendizagem definidos são fundamentais para o entendimento de como os gerentes aprendem, tema a ser abordado na próxima seção.

## **2.5 Aprendizagem Gerencial**

As mais recentes perspectivas sobre a aprendizagem em locais de trabalho supõem que o conhecimento é adquirido e disseminado não apenas pela intervenção de cada indivíduo, mas, principalmente, pela interação no coletivo socialmente reconhecido como ambiente de intercâmbio de competências. Moraes (2000, p. 41) assevera que “prolifera-se a crença de que os conhecimentos relevantes para os membros das organizações são adquiridos por meio da ação e da reflexão”.

Silva (2009) considera que o processo de aprendizagem se dá a partir de associações baseadas nos quadros de referências que fazem parte da experiência acumulada, tanto do indivíduo quanto da organização, estabelecidos mentalmente nos quadros de referências dos indivíduos. Do quadro de referências, formado por “pressupostos, crenças, valores e conhecimentos”, citado por Silva (2009, p. 149), faz parte também o que Kim (1993) conceitua como memória organizacional, que é influenciada e influencia o indivíduo “através de mecanismo específico de transferência entre a aprendizagem individual e organizacional: o processo através

do qual a aprendizagem individual se torna embutida na memória e estrutura de uma organização” (KIM, 1993, p. 37).

Silva (2009), baseado em Fox (1997), afirma que o aprendizado gerencial é o elemento que preenche a lacuna entre a teoria e a prática da educação e do desenvolvimento gerencial. Fox (1997) defende que a educação de gerentes é distinta da gestão e desenvolvimento, e que estas duas áreas de atividade contribuem de diferentes maneiras para a teoria e a prática de gestão. Para este autor, a aprendizagem gerencial é “o estudo do gerenciamento dos processos de aprendizagem, principalmente aqueles que contribuem para a prática da administração, incluindo a educação e o desenvolvimento gerenciais” (FOX, 1997, p. 34-35).

Os conhecimentos e habilidades já não são ingredientes suficientes para delegar o sucesso da aprendizagem e, atualmente, a capacidade de aprender passa a dominar a cena. Como observa Kolb (1997, p. 321), “a capacidade de se adaptar e fazer frente às exigências dinâmicas de seu trabalho e carreira profissional” é que vai distinguir um gerente bem sucedido, que sabe explorar novas oportunidades e aprender com sucessos e fracassos.

Kolb (1997) divide o processo de aprendizagem em duas dimensões: a experiência concreta *versus* conceituação abstrata e experimentação ativa *versus* experimentação reflexiva. Desta forma, o processo de aprendizagem oscila entre envolvimento e distanciamento e vai do específico para o geral e vice-versa. Porém, o autor adverte que não há uma visão maniqueísta no modelo cíclico do processo de aprendizagem, ou seja, “a abstração não é exclusivamente boa e a concretude exclusivamente ruim” (op. cit. p. 323).



A análise do processo de aprendizagem gerencial, na perspectiva da reflexão e da influência da experiência para que o aprendizado seja efetivo, deve ser realizada à luz da estreita relação entre reflexão e aprendizagem (SMITH, 2001, p. 32). Silva (2009, p. 157) ressalta que “os aspectos determinantes para a implantação de um programa de aprendizagem gerencial envolvem a tríade educação, desenvolvimento e prática gerencial que incentivem a reflexão na ação”. A Figura 2, adaptada de Fox (1997), ilustra o posicionamento em relação à situação ideal a ser alcançada.

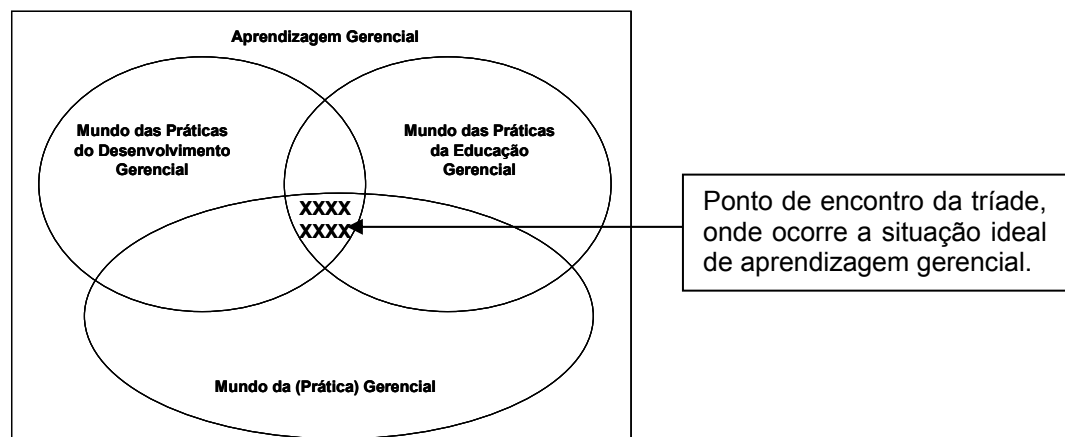


Figura 2 – Aprendizagem Gerencial  
Fonte: adaptado de Fox (1997, p. 23)

Neste ponto de encontro crucial entre a educação, o desenvolvimento e a prática gerencial é também onde se encontram as duas maiores tensões dialéticas do processo de aprendizagem citadas por Kolb (1997, p. 323-324), a saber: a tensão dialética entre o distanciamento abstrato (a educação isolada) e o envolvimento concreto (a prática em si) e a tensão entre testar ativamente as implicações das próprias hipóteses (aplicar o aprendizado na prática) e interpretar refletidamente os dados já coletados (desenvolver-se a partir da observação empírica). Estas tensões levam o autor à conclusão de que “o processo de aprendizagem e os estilos individuais de aprendizagem afetam a educação gerencial” (KOLB, 1997, p. 321).

Esta discussão deve ainda considerar que não existe uma condição *sine qua non* entre educação e aprendizagem, somente ocorrendo esta conexão quando se dá a interação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho (SILVA, 2009). A partir destas reflexões, pode-se concluir que “compatibilizar educação, desenvolvimento de competências e prática gerencial contribui para um efetivo processo de aprendizagem gerencial” (SILVA, 2009, p. 156).

McGill e Brockbank (2004) consideram que o processo de aprendizagem é uma ação solidária e desafiadora. Para estes autores, a aprendizagem é frequentemente assumida como sendo uma atividade cotidiana, portanto, podendo influir nos processos decisórios. Já Silva (2009) vê a aprendizagem de gerentes como um processo multidimensional, abrangendo tanto a dimensão objetiva quanto a subjetiva. Ou seja, pondo-se de acordo tanto com Argyris, (1991) em relação à objetividade das ações formais, sociais e colaborativas, quanto com McGill e Brockbank (2004) que visam mais os aspectos subjetivos inerentes aos indivíduos.

Para evidenciar o panorama dos estudos realizados sobre aprendizagem gerencial, foi elaborado o Quadro 5, que apresenta o autor, o ano de publicação, os objetivos da pesquisa e os principais resultados nos últimos 10 anos.

Autor/Ano	Objetivo da Pesquisa	Principais Resultados
Tamkin e Barber (1998)	Como e o que os gestores aprendem; Como os gestores são afetados pela sua aprendizagem; Como a aprendizagem dos gestores afeta suas organizações.	A aprendizagem de gerentes envolve treinamento por meio da educação e do desenvolvimento pessoal.
Moraes (2000)	Compreender o processo de aprendizagem de executivos na administração de uma organização hospitalar diante dos desafios de trabalho.	<b>A aprendizagem é um processo dinâmico que envolve o contexto e os sentimentos em relação à aprendizagem</b> , a aquisição de vários tipos de conhecimento através de diferentes formas.



Autor/Ano	Objetivo da Pesquisa	Principais Resultados
Lucena (2001)	Compreender a aprendizagem profissional de gerentes-proprietários de pequenas empresas do setor de varejo de vestuário da cidade de Florianópolis.	Os varejistas estavam motivados para aprender devido à existência de demandas do trabalho, casualidades e recompensas em suas atividades; <b>aprendiam mediante relacionamentos sociais; a maior parcela da aprendizagem profissional derivava da prática e da reflexão sobre questões do trabalho</b> e os conteúdos assimilados compreenderam o nível individual e o organizacional.
Lantelme (2004)	Compreender o processo de aprendizagem de gerentes da construção, induzido pela aprendizagem-ação, seus reflexos sobre a ação gerencial e, conseqüentemente, sobre o desenvolvimento da competência gerencial.	A análise permitiu a construção de uma teoria para o desenvolvimento da competência de gerentes da Construção, na qual se defende a necessidade de “consiliências” entre diversas áreas do conhecimento, teorias e recursos de aprendizagem.
Lourengo (2004)	Identificar o impacto do desenvolvimento de competências em liderança na efetividade das organizações de saúde (realizada com enfermeiros gerentes).	Pode-se constatar que os fatores que compõem o clima organizacional apresentaram aumento em suas médias após o desenvolvimento do programa em liderança, mas, este aumento, não tem significância estatística.
Melo (2005)	Compreender algumas facetas da aprendizagem profissional de gerentes gerais de agências da Caixa Econômica Federal situadas na Região Metropolitana do Recife.	Concluiu-se que os <b>relacionamentos possibilitam que as pessoas aprendam umas com as outras, fornecendo apoio de modo a facilitar a aprendizagem</b> ; as comunidades de prática potencializam os efeitos benéficos dos relacionamentos para aprendizagem.
Faria (2007)	Estudar a aprendizagem profissional da docência para a prática da educação inclusiva.	Os resultados indicam que houve uma seqüência de respostas emocionais semelhantes, além de mudanças de estratégias pedagógicas e de concepções educativas por parte desses professores, a partir do seu contato com alunos com necessidades educativas especiais.
Ferreira Júnior (2007)	Compreender aspectos da aprendizagem dos gerentes hoteleiros pela ótica de abordagens que enfatizam os relacionamentos sociais	Foi visto que o <b>contexto do trabalho influenciou os processos de formação de gerentes</b> ; trabalhar em diferentes setores contribui para desenvolver a gestão; a experiência de colocar “a mão na massa” desenvolve habilidades e colabora para o progresso profissional.

→

Autor/Ano	Objetivo da Pesquisa	Principais Resultados
Souza (2007)	Verificar se, na visão do gestor que vivenciou a expatriação, houve aprendizagem e desenvolvimento de competências como decorrência de esta experiência.	Ocorrem processos de aprendizagem; estas aprendizagens desenvolvem competências e as competências desenvolvidas são similares às desejadas pela organização.
Silva (2008)	Compreender a aprendizagem e as competências dos gestores da INFRAERO e como estas se relacionam com os recursos das unidades organizacionais.	Conclui-se, em relação à aprendizagem, que os gestores <b>têm aprendido por meio das demandas e das experiências de trabalho, da interação com colegas e da educação formal.</b>

Quadro 5 – Pesquisas na área de aprendizagem gerencial: objetivos e principais resultados.

A intenção ao construir o Quadro 5 foi a de contribuir com um referencial sobre objetivos e resultados alcançados em outras pesquisas na área de aprendizagem gerencial. Como o fez Lucena (2001), na seção de seu estudo que serviu de base para este quadro, este foi construído com o intuito de fornecer subsídios para identificar pontos nos quais os resultados desta investigação possam ser reforçados ou refutados.

Nos estudos de Lucena (2001), são apresentados os resultados de La Paro (1991), onde se vê uma gama de aprendizados, não somente o aprendizado técnico, uma vez que os gerentes estudados por La Paro (1991) aprenderam também sobre si mesmos e sobre a organização em que trabalham, além de tomar consciência sobre a influência que podem causar a outros.

O Quadro 5 dá sequência ao apanhado realizado por Lucena (2001), abrangendo as pesquisas encontradas entre 1979 e 2000 acerca da aprendizagem gerencial. Com base tanto no apanhado realizado por Lucena (2001) quanto no Quadro 5, é possível observar que não há pesquisas nem nacional nem internacional envolvendo a aprendizagem de gerentes em ONG's.

Por outro lado, pode-se verificar que, embora existam diferenças entre as organizações pesquisadas, há uma linha de coerência entre os achados das

pesquisas apresentadas em relação ao aprendizado gerencial. Esta coerência se dá principalmente sobre a influência da experiência e da interação, quando na pesquisa de Moraes (2000), o resultado aponta que a aprendizagem é um processo dinâmico que envolve o contexto e os sentimentos. Assim como aparece em Melo (2005), os relacionamentos possibilitam que as pessoas aprendam umas com as outras, fornecendo apoio, de modo a facilitar a aprendizagem. O contexto do trabalho e a interação são apontados como resultados relevantes do aprendizado dos gerentes em Lucena (2001), Ferreira Junior (2007) e Silva (2008).

Esta influência da experiência, no aprendizado gerencial também está inserida na visão do Mezirow (1991), como um dos domínios da aprendizagem - o da emancipação. Como a experiência influencia o aprendizado será mais bem explorada na próxima seção.

### *2.5.1 O papel da experiência na aprendizagem gerencial*

O conceito de experiência desenvolvido por Dewey (1973) baseia-se na multiplicidade das relações mútuas de ações de um corpo sobre o outro, levando a uma perpétua transformação, incidindo não apenas como atributo humano, mas também de toda a natureza. No plano humano, o autor complementa o conceito, dizendo que esse agir e reagir é muito mais amplo, “chegando não só à escolha, à preferência, à seleção, possíveis no plano puramente biológico, como ainda à reflexão, ao conhecimento e à reconstrução da experiência” (DEWEY, 1973, p. 13).

É preciso ressaltar que a atividade em si não constitui uma experiência. O significado entre ação e reação, entre os elementos “situação” e “agente”, complementado pela percepção e análise da transformação processada entre um e outro, é que levará à aquisição de “conhecimentos”. Este sistema é o que ficou

conhecido, na linguagem popular, como “aprender por experiência” (DEWEY, 1973; 1979). Nas palavras de Dewey (1979, p. 153), esta expressão pode ser definida da seguinte forma:

“aprender da experiência” é fazer uma associação retrospectiva e prospectiva entre aquilo que fazemos às coisas e aquilo que em consequência essas coisas nos fazem gozar ou sofrer. Em tais condições a ação torna-se uma tentativa; experimenta-se o mundo para se saber como ele é; o que se sofrer em consequência torna-se instrução – isto é, a descoberta das relações entre as coisas.

Considera-se que o ato de aprender é construído no dia-a-dia, com a experiência. A distinção entre um profissional experiente e um aprendiz iniciante é justamente a aquisição do *know-how*, no cotidiano, através da ação e reflexão sobre o assunto e o porquê de determinadas ações (SCHÖN, 1983).

Esta atitude é também considerada como uma aprendizagem em ação, que, segundo McGill e Brockbank (2004), baseia-se na relação entre reflexão e ação. Aprender através da experiência envolve reflexão, ou seja, rever os acontecimentos passados, fazendo sentido nas ações e, eventualmente, encontrando novas formas de atuar em eventos futuros. Acredita-se que a reflexão é uma condição prévia para a ação efetiva de aprender com a experiência, que pode ser reforçada pela deliberada atenção para essa relação.

As experiências individuais têm fundamental importância no processo de aprendizagem, uma vez que “cada um de nós desenvolve um estilo pessoal de aprendizagem, que tem seus pontos fortes e fracos” (KOLB, 1997, p. 324). Entendendo esta importância, deve-se concordar, pois, com os estilos de aprendizagem criados por Kolb (1997), em sua teoria de aprendizagem vivencial, onde as ações de “sentir”, “observar”, “pensar” e “fazer” vão indicar os graus de abstração, concretude, experimentação e reflexão. Sims (1983, p. 501) avalia que a teoria de Kolb oferece um método para entender e integrar as características

individuais e profissionais. Para Silva (2009), a existência de uma dimensão subjetiva, interior a cada pessoa, a torna singular, e esta singularidade também contribuirá para a aprendizagem.

O papel da experiência para os gerentes é evidenciado quando se trata de aprendizagem gerencial, especialmente porque o ponto de partida é o aprendizado de adultos. Desta forma, o acúmulo de situações já vivenciadas influenciará diretamente na forma como os gerentes aprendem. A aprendizagem através da experiência, na prática, inserida no local de trabalho, transformando o ambiente em sala de aula, “é baseada na premissa de que só podemos conhecer os trabalhos no local de trabalho, tal como nós só podemos aprender a andar de bicicleta andando de bicicleta” (SMITH, 2001, p. 36).

A relação entre fazer e aprender é um ato contínuo, caracterizando o processo de aprendizagem como algo que ocorre em ação. Para McGill e Brockbank (2004, p. 12), a “aprendizagem-em-ação também reflete o crescimento do reconhecimento que a aprendizagem e o desenvolvimento podem ser apoiados por um contexto social no qual a aprendizagem é compartilhada como uma atividade social”. Fica evidenciado o papel do contexto social no processo de aprendizagem dos gerentes (SILVA, 2009; GHERARDI *et al.*, 1998). A perspectiva da aprendizagem social considera que a aprendizagem ocorre por meio da observação das pessoas em um determinado contexto. Os processos de aprendizagem são intrinsecamente sociais e também um fenômeno coletivo (BROWN; DUGUID, 2001).

O ato de aprender por meio das experiências pode ser considerado um fator determinante no processo de aprendizagem dos gerentes em Organizações Não Governamentais em função do contexto da ação profissional destes gerentes, em

que o senso prático e a objetividade, exigidos no dia-a-dia, necessitam da interação com o ambiente organizacional.

### 2.5.2 O autoconhecimento

O conhecer a si mesmo é o caminho para o mundo interior na busca da consciência que se concretiza em uma ação em direção à consciência de ser. Não é somente adquirir conhecimento sobre si e seus próprios comportamentos, mas principalmente realizar uma ação visando à transformação do que é identificado em nós mesmos e que não nos auxilia a crescer e evoluir.

Silva (2009, p. 140), estudando o ambiente empresarial, adverte que a busca do autoconhecimento, que pressupõe um “processo de reflexão sobre as experiências vividas, as sensações, o medo, os traumas pessoais, o sofrimento não são abordados com muita frequência no discurso gerencial”.

Entende-se, a partir dessa reflexão, que na dimensão subjetiva encontra-se um lado claro e um lado escuro (a luz e a sombra). Geralmente se associa o que está no claro como o que é consciente, sendo normalmente, depositadas aí as coisas positivas. A sombra abarca o que ainda não foi trazido à luz, o que não é visto e é rejeitado, classificado como negativo. São sentimentos, emoções, pensamentos, características da personalidade que precisam ser incorporadas ao processo de aprendizado. “A busca do autoconhecimento é um processo que requer o conhecimento de si, ou seja, das potencialidades e fragilidades das características individuais e das emoções” (SILVA, 2009, p. 202).

Mezirow (1994 *apud* MORAES, 2000, p. 161) considera que um dos aspectos mais enfatizados da teoria da aprendizagem “é a mudança de consciência, que



caracteriza a transformação de nossas perspectivas de significado através da reflexão”.

Percebe-se que a observância deste tipo de atitude por parte dos gerentes pode influenciar nos relacionamentos sociais. Hill (1993) adverte que, apesar da experiência ser um ingrediente essencial, não pode ser tomada como critério único: “as experiências passadas e os velhos modos de pensar não eram de muita ajuda para formar critérios e tomar decisões em seu novo cargo gerencial” (HILL, 1993, p. 215). A introspecção contribui para o reconhecimento das experiências que não são mais adequadas às novas situações. Para isso, os gerentes precisam aprender a gerenciar-se nas ações e nas emoções.

Goldstein e Scheerer (1941, p. 4 *apud* KOLB, 1997, p. 323) desenvolvem, por meio de uma maior abstração, as habilidades de “separar o próprio ego do mundo exterior ou da experiência interior; assumir um estado mental; responder pelos próprios atos e conseguir verbalizá-los; mudar refletidamente de um aspecto da situação para outro; [...] apreender o essencial de um todo”. Entende-se que é desta forma que os autores descrevem o autoconhecimento, necessário ao processo de aprendizagem.

A importância do autoconhecimento e, conseqüentemente, do entendimento e controle das emoções no processo de aprendizagem de gerentes é ressaltada por Hill (1999, p. 302):

aprender a gerenciar é uma tarefa da cabeça e do coração. Para serem eficazes e lidarem com as tensões de conduzir outras pessoas, é preciso que aprendam muito sobre si mesmos – seus valores pessoais e estilos, seus pontos fortes e fracos. Descubrem novos aspectos de si à medida que novas competências vão sendo exigidas.

Como já observado anteriormente, a aprendizagem gerencial é vista por diferentes ângulos, seja como acúmulo de conhecimentos de gerações, como

experiências individuais e/ou coletivas e ainda como passível de agregar perspectivas opostas. Smith (2001, p. 32) chama atenção para a estreita relação entre reflexão e aprendizagem, e como esta relação foi explorada e popularizada por Kolb (1984), e por Honey e Mumford (1989 *apud* SMITH, 2001) em suas pesquisas. Smith (2001) considera revelador o fato de que fora dos contextos educativos, pouco seja publicado no que diz respeito à reflexão. Ou seja, há evidências de que a reflexão é realmente uma condição prévia para o aprendizado a partir da experiência. Porém, pode-se inferir que na prática organizacional este ainda é um assunto incipiente.

Esses pressupostos teóricos indicam a possível afirmação de que a aprendizagem gerencial está intrinsecamente ligada tanto ao campo da experiência vivenciada quanto acumulada por gerações, da mesma forma que também se pode asseverar que o ato de refletir é fundamental para que o aprendizado ocorra de maneira efetiva (GHERARDI *et al.*, 1998; SMITH, 2001; MCGILL, BROCKBANK, 2004), como será visto no próximo tópico.

#### 2.5.2.1 Reflexão

Cotidianamente, costuma-se definir aprendizagem como mero “resolver problema”. Ora, resolver problemas é importante, mas aprender com as soluções é muito mais, pois pode evitar que a situação se repita. Para isso, é preciso refletir sobre o próprio comportamento e identificar a forma como se participa dos problemas e se contribui para as soluções na organização (ARGYRIS, 1991).

Alguns autores ressaltam que na aprendizagem gerencial a reflexão deve envolver considerações e críticas pessoais vigorosas sobre suposições, premissas, critérios e projetos. E não, simplesmente assumir as definições de dicionário como o

Webster's, que traduzem o ato de refletir como simplesmente pensar novamente sobre o que funcionou e o que não funcionou (MEZIROW; MARSICK; WATKINS, 1990: 29 *apud* SMITH, 2001, p. 33). Deve-se concordar com estes autores, na medida em que analisam a reflexão de forma mais aprofundada, por cada integrante.

Na prática das organizações, o arcabouço para o “aprendizado ideal” não está formado. Ainda não é possível encontrar o ambiente imaginado de aprendizagem, onde a experiência seja totalmente reconhecida e aproveitada e onde a reflexão seja incentivada como ingrediente deste aprendizado. Estas questões ainda buscam por respostas no cotidiano das organizações. Nesta análise teórica, compreende-se que ainda não são colocados em prática, na aprendizagem gerencial, todos os elementos necessários para que seja alcançado este “aprendizado ideal”, como os autores citados predizem, ainda que alguns prognósticos destes autores sejam baseados em pesquisas empíricas (MEZIROW, 1996).

Para Moraes (2000) a reflexão é vista como uma ferramenta determinante para a aprendizagem de executivos, visando aprimorar o processo decisório. A autora sugere que as empresas deveriam se esforçar mais em treinamento e desenvolvimento baseados nas práticas formais de reflexão, como uma forma de dar suporte aos gerentes.

Silva (2009, p. 195) destaca a relação entre experiência, reflexão e aprendizagem, afirmando que “os gerentes se deparam com várias situações e o processo de reflexão pode tornar essa experiência rica em aprendizagem, o que influenciará seus padrões de comportamento e, conseqüentemente, as suas ações”.

De acordo com Tamkin e Barber (1998), a reflexão leva o gerente a se conscientizar de que o processo de aprendizagem em ação pode estar vinculado ao

erro e ao desenvolvimento de determinada atividade, o que ratifica o vínculo entre experiência e aprendizagem no contexto da ação profissional (SILVA, 2009). “Às vezes, através da observação e da reflexão sobre nossas ações, fazemos uma descrição do saber tácito que está implícito nelas. Nossas descrições serão de diferentes tipos, dependendo de nossos propósitos e das linguagens disponíveis para essas descrições” (SCHON, 2000, p. 31).

Transpor o saber tácito, implícito em nossas ações, é um desafio, e a reflexão emerge como fator determinante para que o aprendizado se dê no decorrer da ação (SCHON, 2000). O autor considera que “o que distingue a reflexão-na-ação de outras formas de reflexão é a sua imediata significação para a ação” (SCHON, 2000, p. 34).

Vale ressaltar também que a aprendizagem gerencial precisa considerar a organização de forma mais ampla, compartilhar coletivamente a reflexão sobre a prática e garantir que o aprendizado seja percebido e incorporado por seus membros, de forma que uma nova prática seja articulada. Aprender com a experiência envolve a reflexão, ou seja, rever os acontecimentos e relacioná-los com as ações, estando, desta forma, preparado para atuar em eventos futuros (MCGILL; BROCKBANK, 2004, p. 13-14). “O processo de aprendizagem é de uma tal natureza que perspectivas opostas, ação e reflexão, envolvimento concreto e distanciamento analítico, são, todas elas, essenciais para o aprendizado ideal”. (KOLB, 1997, p. 330).

Neste sentido, o ambiente das ONG's pode permitir uma observação privilegiada do processo de aprendizado dos gerentes, na medida em que o debate, a reflexão e a socialização do aprendizado constituem uma das práticas permanentes nestes espaços. O ambiente das ONG's propicia estes momentos de

auto-crítica e reflexão, uma vez que se busca funcionar de forma coletiva e democrática.

Concluindo esta seção do referencial teórico, pode-se dizer que as linhas gerais revisitadas apontam para uma constatação de que o processo de aprendizagem não pode mais ser tratado apenas como uma transferência de conhecimentos. Os aprendizes estão cada vez mais se (in)formando, buscando se formar também internamente, para dentro, mudando sua visão pessoal, buscando interagir mais com seus pares e aprendendo com a prática que executam.

Como observam Moraes; Silva e Cunha (2004, p. 16), “a consolidação da aprendizagem gerencial como uma área de pesquisa e prática no campo das organizações está relacionada [...] com a necessidade de criar-se sistemas mais eficientes e responsáveis [...] para ajudar os executivos a aprenderem”.

Importa ainda ressaltar o papel dos gerentes na evolução destes conceitos, pois a partir dos resultados das pesquisas, é possível aprender cada vez mais sobre a sua própria prática e sobre a influência que causam nos seus ambientes de trabalho, contribuindo para o amadurecimento dos próprios conceitos de educação e aprendizagem.

Foi possível compreender, depois desta reflexão teórica, que o papel exercido pela experiência é fundamental para a aprendizagem gerencial, pois é a partir dos elementos do cotidiano no ambiente de trabalho, que os gerentes assimilam sua prática. Assimilar a prática também é aprender sobre o “como” e o “que” se aprende. Para isso é necessário refletir sobre seus afazeres e, a partir desta reflexão, é possível que os gerentes se conheçam cada vez mais. É um movimento cíclico e em espiral, pois quanto mais se aprende sobre o seu fazer diário, mais se reflete sobre ele e se aprende mais.

Concluído este referencial teórico que contribuiu para a construção do conhecimento sobre o ambiente das ONG's e sobre o fenômeno que se pretende estudar, ou seja, a aprendizagem gerencial, na próxima seção, será percorrido o caminho metodológico com o objetivo de delimitar o *design* e método para a pesquisa, além de apresentar o processo de investigação, de coleta dos dados e o seu respectivo processo de análise compreensiva interpretativa.

### 3 CAMINHO METODOLÓGICO

A busca da compreensão do mundo faz parte do caminho do aprendiz, onde cada passo traçado serve como impulso para uma nova etapa. O pesquisador, como um eterno aprendiz, tem que saber lidar com essa arte de observar as possíveis transformações da realidade, sem perder de vista que “a finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e prática e construir conhecimento” (SILVA, 2005, p. 74). Como observa Alves (1992, p. 12), “a aprendizagem da ciência é um processo de desenvolvimento progressivo do senso comum. Só podemos ensinar e aprender partindo do senso comum de que o aprendiz dispõe”. É esta necessidade de compreender o mundo que impulsiona tanto o senso comum quanto a ciência.

Alves (1992), comparando pescadores e cientistas, a partir de analogias sobre a rede de pescar e a rede de palavras que formam as teorias, considera que nas ciências sociais existem inúmeras redes teóricas que, muitas vezes, são questionadas se são ou não ciência, em relação às comparações com o rigor das ciências exatas. Este mesmo autor considera que este fato se deve ao objeto das investigações nas ciências exatas, serem menos mutáveis, ou de mutações mais fáceis de serem detectadas. Ao contrário, as ciências sociais e humanas lidam com pessoas que possuem “um comportamento caleidoscópico, num mundo em que cada pessoa parece diferente da outra” (ALVES, 1992, p. 97), com suas singularidades humanas e com o que Lincoln e Guba (2003, p. 183) consideram como a “mais poderosa de todas as ameaças à objetividade convencional: o sentimento e a emoção”.

Triviños (1987), assim como outros autores (COLLIS; HUSSEY, 2005; VERGARA, 2005b), exemplifica as abordagens que as pesquisas podem seguir, dividindo-as em três diferentes tipos de enfoques teóricos, quais sejam: enfoque

positivista, que enfatiza medidas objetivas, apoiado na estatística para estabelecer relação entre variáveis; enfoque fenomenológico, que evidencia as percepções e significados dos fenômenos para os sujeitos, e o enfoque dialético, que situa o problema em um contexto complexo, dando a impressão de historicidade ao fenômeno.

Burrell e Morgan (1979 *apud* MORGAN, 2007, p. 15) definiram “quatro amplas visões de mundo e cada uma delas contemplou um conjunto de pressupostos teóricos sobre a natureza da ciência, a dimensão objetiva-subjetiva e a natureza da sociedade a dimensão da mudança ou por regulação ou por via radical”. Essas visões foram divididas nos paradigmas: funcionalista, interpretativo, humanista radical e estruturalista radical, que, segundo Silva (2005, p. 75), “refletem uma rede de escolas de pensamento, diferenciadas em abordagem e perspectiva, mas compartilhando pressupostos comuns e fundamentais sobre a natureza da sociedade”.

A compreensão da origem, natureza e limites do conhecimento, para responder aos desafios epistemológicos sobre como o conhecimento é alcançada, baseados nos pressupostos filosóficos norteadores desta investigação. Resgatando a opção teórica para a compreensão do modo como ocorre o aprendizado de gerentes de ONG's.

Como o foco deste estudo é lidar com pessoas e suas experiências, o paradigma interpretativo será a base epistemológica, uma vez que apóia sua visão das pessoas como responsáveis por manter simbólica e socialmente a realidade organizacional (SILVA; NETO, 2006). Ao mesmo tempo, tenta compreender a experiência subjetiva dos indivíduos e “explicar o mundo social a partir do ponto de vista das pessoas envolvidas nos processos sociais” (VERGARA; CALDAS, 2005). A



próxima seção delimita o método utilizado nesta pesquisa e o percurso traçado para alcançar o objetivo do estudo.

### **3.1 Delimitação/Design e Método da Pesquisa**

No estudo do fenômeno de aprendizagem de gerentes, o sujeito, objeto de estudo, foi visto como uma pessoa singular e imersa em dimensões subjetivas, com um universo interior capaz de contribuir, mais do que qualquer outro ingrediente, para que se dê a aprendizagem.

Ao lidar com pessoas que trabalham em organizações que lutam pelos direitos de outras pessoas, a dimensão da aprendizagem é maior do que apenas a cognição individual. Na visão de mundo desta pesquisadora, o ser humano que aprende exercendo a sua função profissional está focado no que Silva (2006, p. 271) define como “um ser genérico, que pertence à humanidade, um ser ativo, reflexivo, de palavra, que tem desejos, pulsões; um ser simbólico que vive no espaço e no tempo. É também um ser singular, um homem, uma mulher, um pai, uma mãe [...] um gerente”. Tal idéia, está portanto em contraposição à visão mais comum encontrada na área de comportamento organizacional, que vê o ser humano como “homo economicus, racional, reagindo a estímulos externos e cuja universalidade americana não se questiona deve ser inteiramente revista” (D’IRIBARNE, 1986; HOFSTEDE, 1987, *apud* CHANLAT, 1996, p. 26).

Este estudo segue uma orientação paradigmática que busca entender a sociedade de um ponto de vista do participante em ação (MORGAN, 2007). A partir da vivência de experiências, foi utilizada uma abordagem qualitativa (MORGAN; SMIRCICH, 1980, p. 491), uma vez que o objetivo do estudo foi compreender o

processo de aprendizagem de gerentes em Organizações Não Governamentais no Nordeste brasileiro.

A aprendizagem é um fenômeno social, pretendendo-se, por meio deste estudo, fazer emergir os significados construídos pelos gerentes a partir das experiências como foram vividas e sentidas (MERRIAM, 1998; MINAYO, 1994). Merriam (1998) classifica a pesquisa qualitativa como um termo guarda-chuva, que apresenta muitas variações – estratégias de investigação, abordagens ou orientações.

A abordagem qualitativa leva o pesquisador a conhecer a realidade por meio de uma pesquisa de campo. Dentre os vários métodos citados por Merriam (1998), optou-se pela realização de um estudo qualitativo básico, que não tem o objetivo de construir uma teoria, mas fornecer evidências para compreensão de um determinado fenômeno. O pesquisador, ao realizar o estudo, utiliza a descrição e análise de dados, por meio da identificação de padrões recorrentes (categorias de significados, temas) (SILVA, 2005). Merriam (1998) destaca três características para esse método de pesquisa: inclui descrição, interpretação e compreensão; identifica padrões recorrentes na forma de temas ou categorias, e pode delinear um processo. A técnica de análise utilizada foi a análise de discurso, descrita mais adiante.

A caracterização do estudo quanto aos fins, utilizará a abordagem descritiva para compreender o fenômeno, visando entender os processos de aprendizagem gerencial que, segundo Vergara (2005a, p. 47), “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. Quanto aos meios de investigação, é caracterizada como uma pesquisa de campo, pois será realizada no local onde ocorre o fenômeno capaz de explicá-lo (VERGARA, 2005a).

### **3.2 O contexto e os sujeitos da pesquisa**

O contexto desta pesquisa são as Organizações Não Governamentais situadas no Nordeste brasileiro. Como critérios de seleção, estabelecidos pela pesquisadora, as organizações participantes teriam que ser associadas à ABONG (Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais), tendo como fundamento para esta escolha a forma criteriosa que esta associação utiliza para a aceitação de associadas. Entre os citados critérios da ABONG estão o acompanhamento anual do balanço patrimonial, a comprovada experiência de pelo menos dois anos, a autonomia da organização frente ao Estado, às igrejas, aos partidos políticos e aos movimentos sociais, entre outros (ver anexo 1), ou ainda pertencer à Rede Mulher & Democracia, outra instituição que agrega organizações feministas que tem como foco principal a representação das mulheres nas esferas do poder, no Norte e Nordeste do Brasil. A inserção destas organizações se deu pelo interesse pessoal da pesquisadora em conhecer a forma como se dá o aprendizado de algumas gestoras de ONG's feministas.

O critério de pertencimento a uma dessas duas instituições partiu do princípio de que se deveria trabalhar com organizações que têm em seu currículo um longo percurso de atividades e que tenham respaldo da participação em entidades como a ABONG e a Rede Mulher & Democracia, reconhecidas no contexto das ONG's brasileiras como entidades comprometidas com o social. Ressalte-se que a mais jovem das organizações pesquisadas tem 10 anos de atuação.

Entre as organizações selecionadas efetivamente para a realização da pesquisa com seus gerentes, foram selecionadas treze pertencentes ao quadro de associadas da ABONG, e ampliou-se para mais três organizações pertencentes aos

quadros da rede feminista Mulher & Democracia, uma outra instituição que aglutina várias Organizações Não Governamentais que lutam por direitos e cidadania.

O critério para a escolha da amostra de organizações a serem pesquisadas foi o envio de um questionário preliminar para 42 ONG's associadas a ABONG e/ou a Rede Mulher & Democracia e situadas no Nordeste brasileiro. Dos questionários enviados, foram obtidas 16 respostas positivas dos gestores interessados em participar desta pesquisa, dos quais, utilizando o critério de acessibilidade, foram selecionados as treze associadas da ABONG para participar da pesquisa. Em relação às participantes da Rede Mulher & Democracia, o critério também foi por acessibilidade, pois as entrevistas com as gestoras ocorreram durante o VIII Fórum da Rede Mulher & Democracia, realizado na cidade Lauro de Freitas, na Bahia. Na ocasião do Fórum, a pesquisadora viajou para realizar as entrevistas com as ONG's de Salvador e, aproveitando sua participação no Fórum, aplicou o questionário preliminar com as ONG's dos estados do Maranhão e Piauí, obtendo três respostas positivas para a participação das gestoras.

Vale ressaltar que o questionário preliminar (Apêndice A) contém o perfil da organização e o perfil do gestor, com uma pergunta chave sobre o interesse do gestor em participar da pesquisa. O interesse do gestor em participar constituiu-se no critério final para a seleção da amostra.

Tendo em vista os critérios citados por Vergara (2005a), optou-se pelo tipo de amostra por acessibilidade, que seleciona elementos pela facilidade de acesso. Desta forma, as organizações, cujos gerentes foram entrevistados, estão localizadas nas capitais dos estados do Nordeste brasileiro. Para Godoi e Mattos (2006), este critério também leva em conta a aplicação da entrevista previamente preparada e o julgamento de sua viabilidade. Outros dois critérios foram o da tipicidade, constituída

pela seleção de elementos considerados representativos da população-alvo, e de intencionalidade, em função da opção por entrevistar apenas os gestores, considerando a amplitude de visão destes profissionais (VERGARA, 2005a).

Pretendia-se, *a priori*, que os sujeitos da pesquisa fossem, no mínimo, três gerentes por capital de cada estado nordestino, porém esta intenção inicial não pôde ser efetivada. Por questões de custos, a pesquisa foi realizada com cinco ONG's da cidade de João Pessoa (PB), três, de Recife (PE); três, de Salvador (BA), duas, de Natal (RN), duas, de São Luiz (MA) e uma, de Teresina (PI).

Esperava-se que a amostra alcançada fosse de aproximadamente 30 sujeitos, porém, consciente de que esta estimativa poderia não ser contemplada, optou-se por uma amostra menor. Esta opção está em concordância com Godoi e Mattos (2006, p. 308) que afirmam que, ao contrário das técnicas quantitativas, que “fixam *a priori* o desenho amostral da pesquisa, enquanto na realidade da visão qualitativa o investigador está impedido de determinar previamente o número de entrevistas necessárias a sua investigação”.

Em relação às organizações, não só por questões de custos, mas também em função do critério de saturação amostral, optou-se por deixar fora da amostra os estados do Ceará, Alagoas e Sergipe. Ressalte-se que nestes estados o número de possíveis sujeitos de pesquisa, de acordo com os critérios de seleção, totalizava nove pessoas, duas, em Alagoas, duas, em Sergipe e cinco, no Ceará, sendo que no estado do Ceará não só as questões de custos impediram a realização das entrevistas. Durante algum tempo houve a tentativa de marcar algumas entrevistas, mas, em função da agenda dos gerentes, não foi possível conciliá-las.

A seguir apresenta-se um quadro com o perfil dos gerentes entrevistados. Além do perfil, foi produzido um relato sobre a trajetória profissional e de vida dos entrevistados até se tornarem gerentes (ver Apêndice F).

	<b>Graduação</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo de atuação em ONG (Anos)</b>	<b>Experiência como gerente (Anos)</b>
GI	Pedagogia	Mestrado	19	15
GII	Psicologia		18	18
GIII	Contabilidade	Mestrado	8	6
GIV	Letras	Mestrado	19	19
GV	Administração	Mestrado	6	1,5
GVI	Ciências Biológicas		23	8
GVII	Medicina		25	18
GVIII	Administração		18	15
GIX	Serviço Social	Especialização em Saúde Pública	11	3
GX	Comunicação Social	Mestrado	5	5
GXI	Administração		9	7
GXII	Serviço Social (incompleto)		26	5
GXIII	Administração	Mestrado	20	5
GXIV	Pedagogia		3	1
GXV	Serviço Social	Mestrado	14	7
GXVI	Serviço Social		16	3

Quadro 6 – Perfil dos entrevistados  
Fonte: dados primários

Chama atenção, no perfil dos entrevistados, o nível de formação que os gerentes apresentam, com sete pessoas possuindo o mestrado e uma, especialização. Apenas um dos dezesseis entrevistados ainda não finalizou sua graduação. Não foi especificado no Quadro 6, em função do sigilo na identificação dos gerentes, a idade de cada um, que variou de 28 a 53 anos, sendo estas as idades extremas. Em média a idade dos gestores está em torno dos 40 anos.

Quanto à graduação, os cursos de maior incidência foram Administração e Serviço Social, com quatro gestores formados em cada um dos cursos. Ressalte-se

que dos quatro administradores, apenas dois já haviam escolhido esta formação antes de se tornarem gerentes; os outros dois buscaram a formação depois de assumirem os cargos de gestores.

Outro dado que chama atenção é o tempo de atuação em ONG's, apresentando números significativos: apenas um dos entrevistados (o gerente GXIV) atua há menos de cinco anos em ONG.

Observa-se também que os gerentes que atuam há mais tempo também estão há mais tempo na gestão, sendo que dois dos gestores sempre atuaram nesta área, desde o início da sua participação na ONG.

Apresenta-se a seguir, no Quadro 7, o perfil das organizações em que os gerentes trabalham. Como já descrito anteriormente, foi solicitada autorização dos gestores para divulgar o perfil das organizações.

O campo de estudos onde se deu esta pesquisa constituiu-se de dezesseis Organizações Não Governamentais situadas no Nordeste brasileiro, mais especificamente nos estados da Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Bahia, Maranhão e Piauí.

<b>Organização</b>	<b>Tempo de Existência</b>	<b>Abrangência das Atividades</b>	<b>Estado</b>
Amazona	13 Anos	Municipal e Estadual	PB
Casa Pequeno Davi	23 Anos	Municipal e Estadual	PB
Centro da Mulher 8 de Março	19 Anos	Municipal, Estadual e Regional	PB
Cunhã Coletivo Feminista	18 Anos	Municipal, Estadual, Regional e Nacional	PB
Projeto Beira da Linha	18 Anos	Municipal, Estadual, Regional e Nacional	PB
Centro de Referência Integral de Adolescentes - CRIA	15 Anos	Municipal, Estadual, Regional e Nacional	BA
Associação Vida Brasil - Unidade Salvador	13 Anos	Municipal, Estadual, Regional, Nacional e Internacional	BA

Organização	Tempo de Existência	Abrangência das Atividades	Estado
Grupo de Apoio à Prevenção à AIDS da Bahia - GAPA-BA	21 Anos	Municipal, Estadual, Regional, Nacional e Internacional	BA
Gestos Soropositividade Comunicação e Gênero	16 Anos	Municipal, Estadual, Regional, Nacional e Internacional	PE
Centro das Mulheres do Cabo	25 Anos	Municipal, Estadual, Regional e Nacional	PE
Instituto PAPAÍ	11 Anos	Municipal e Nacional	PE
Centro de Educação e Assessoria Herbert de Souza - CEAHS	21 Anos	Estadual, Regional e Nacional	RN
Casa Renascer	18 Anos	Municipal, Estadual, Regional, Nacional e Internacional	RN
Grupo de Mulheres Negras Maria Firmina	10 Anos	Municipal, Estadual, Regional e Nacional	MA
Grupo de Mulheres Negras Mãe Andresa	25 Anos	Municipal, Estadual, Regional e Nacional	MA
Gênero, Mulher, Desenvolvimento e Ação para a Cidadania - GEMDAC	8 Anos	Municipal, Estadual, Regional e Nacional	PI

Quadro 7 – Perfil das organizações integrantes do campo de pesquisa  
Fonte: dados primários

Todas as organizações apresentam em sua missão uma ligação com a defesa dos direitos do seu público prioritário, seja a população em geral, sejam portadores de alguma necessidade especial, crianças, jovens, adolescentes, mulheres etc. Portanto, isso sugere que os gestores destas organizações têm responsabilidade não só com seu público interno, mas também com os usuários dos serviços oferecidos pela organização.

Todas as organizações têm um orçamento acima de 100 mil reais anuais e o número de funcionários varia entre 11 e 32 pessoas, entre as quais os cargos vão desde estagiários a presidente (nomenclatura pouco utilizada atualmente, uma vez que a grande maioria das ONG's utilizam a divisão por coordenações).



### 3.3 O processo de coleta de dados

Acerca da entrevista como instrumento de coleta de dados, em se tratando de pesquisa qualitativa, e, devido a grande variedade de designações (aberta, focalizada, intensiva, entre outras) (SIERRA, 1998 *apud* GODOI; MATTOS, 2006), encontraram-se algumas definições:

a entrevista não é um simples registro, mas é a *arte do vínculo*: do vínculo bio-cognitivo (que une experiência e narração) e do vínculo comunicativo (que une o entrevistador e entrevistado). Para o autor (**Alonso**), a entrevista é um jogo de estratégias comunicativas, uma invenção dialógica, um gênero discursivo, que antes de se submeter às regras da linguagem, submete-se aos usos, ao contexto e aos sujeitos como atores sociais (ALONSO, 1998 *apud* GODOI; MATTOS, 2006, p. 318). [grifo nosso]

Para encontrar a melhor opção na definição do instrumento de coleta de dados, buscou-se o que foi considerado por Godoi e Mattos (2006, p. 304) como as três principais modalidades de entrevista qualitativa, a saber:

- a) a entrevista conversacional livre em torno de um tema, [...] sem que haja uma previsão de perguntas nem de reações a elas;
- b) a entrevista baseada em roteiro, caracterizada pela preparação desse roteiro por dar ao entrevistador flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista;
- c) a entrevista padronizada aberta, caracterizada pelo emprego de uma lista de perguntas ordenadas e redigidas por igual para todos os entrevistados, porém de resposta aberta (PATTON, 1999 *apud* GODOI; MATTOS, 2006).

Para Burgess *et al.* (1994, p. 73), a entrevista “é a oportunidade para o pesquisador sondar profundamente para descobrir novos indícios, explorar novas dimensões de um problema e garantir relatos vívidos, precisos e abrangentes baseados na experiência pessoal”. Ou seja, como é intenção desta pesquisa fazer

um processo de compreensão acerca do aprendizado dos gerentes, este se apresenta como um instrumento de coleta de dados adequado.

Diante do exposto, a estratégia de coleta de dados escolhida foi centrada na realização de entrevista padronizada aberta (Apêndice B), na busca de entender e captar as perspectivas dos participantes da pesquisa que, segundo Collis e Hussey (2005), possibilita que as perguntas levantadas e os tópicos explorados mudem de uma entrevista para outra, revelando novos aspectos, considerando que o processo de descoberta é a força deste tipo de entrevista.

As entrevistas iniciaram com a coleta de dados acerca do perfil sócio-profissional dos entrevistados e com as questões abertas, abordando aspectos que envolvem o processo e conteúdo da aprendizagem: experiências, *feedback*, auto-avaliação, reflexão entre outros. O tempo de duração foi em média 45 minutos, sendo que a mais curta durou 26 minutos e a mais longa 56 minutos e todas as entrevistas foram conduzidas pessoalmente pela pesquisadora.

Em relação aos procedimentos, as entrevistas foram marcadas com antecedência, devido à necessidade de deslocamento, alguma vezes inclusive de avião, até a cidade do entrevistado. Este modo de proceder se deu também em função de proporcionar, ao entrevistado, uma situação mais conveniente e confortável de acordo com sua agenda. Buscando-se com isso eliminar alguns fatores inibidores, descritos por Valles (1997 *apud* GODOI; MATTOS, 2006), optou-se por realizar entrevistas presenciais, e não como sugerem Collis; Hussey (2005, p. 160) “por telefone ou por computador (e-mail, ICQ etc)”.

A escolha de realizar as entrevistas neste formato se deu em função e em concordância com a visão de Godoi e Mattos (2006, p. 312), de que a participação do entrevistador tem uma função intersubjetiva na entrevista colocando-o como

“construtor das produções discursivas na conversação. De tal forma que o êxito da entrevista (a qualidade e a quantidade da informação acessível à análise) não se fundamenta no desenho da investigação, senão na destreza e habilidade do entrevistador”. É preciso que o entrevistador exerça a função essencial de “transmissor de interesse, confiança, familiaridade, motivação e garantia de identificação ao seu interlocutor” (SIERRA, 1998 *apud* GODOI; MATTOS, 2006, p. 312).

Alguns aspectos instrucionais foram inseridos como parte da constituição formal da entrevista: foi elaborada uma carta de apresentação; foi solicitado aos entrevistados que assinassem um “termo de consentimento livre e esclarecido” (Apêndice C) referente ao sigilo de sua participação, assegurando-lhes que suas identidades não serão reveladas; e assinado também um termo de consentimento (referente à organização Apêndice D), solicitando autorização para que, ao contrário do sigilo sobre a identidade dos gerentes, seja possível divulgar na pesquisa o perfil organizacional.

Ainda em relação ao processo de coleta de dados, todas as entrevistas foram gravadas em meio digital e transcritas na íntegra, em função de “eliminar as imprecisões, das anotações de campo e ampliar a possibilidade de acesso público dos resultados, com elevado detalhamento” (GODOI; MATTOS, 2006). Este procedimento é essencial para o método de análise do discurso, como já descrito anteriormente e, conseqüentemente, para a análise compreensiva interpretativa dos dados, que será descrito a seguir.

### **3.4 Análise Compreensiva Interpretativa dos Dados**

A busca de compreender processos de aprendizagem dos gerentes de ONG's, por meio das experiências vivenciadas em seu ambiente de trabalho, configura-se em ampla fonte para reflexão sobre os significados subjetivos e intersubjetivos capazes de influenciar este processo.

A partir dos pressupostos da análise sobre o fenômeno específico da aprendizagem, a orientação metodológica leva “a busca da compreensão da vivência das pessoas onde o pesquisador deve ser orientado de modo a conseguir captar a estrutura de significados do que está sendo investigado” (SILVA, 2006, p. 272).

A seguir será descrito o processo de análise dos dados que Mattos (2006) denomina também de análise pragmática da conversação, que consiste em interpretar a entrevista como uma conversa apoiada em conceitos básicos para analisá-la. A partir da ótica adotada, é possível sugerir os procedimentos para análise interpretativa de entrevistas semi-estruturadas (MATTOS, 2006), permeada pela utilização da análise do discurso (GODOI, 2006).

Para Gill (2002), a análise de discurso deve ser pensada como tendo quatro temas principais: a preocupação com o discurso em si; a visão da linguagem como construtiva e construída; o discurso visto como uma forma de ação, e o discurso visto como organização retórica.

Ressalte-se que o termo “discurso” deve ser entendido como “todas as formas de fala e textos, seja quando ocorre naturalmente nas conversações, como quando é apresentado como material de entrevistas” (GILL, 2002, p. 247). Interessa para esta pesquisa o discurso como material de entrevista.

As definições da análise do discurso são inúmeras e variadas, assim como sua aplicação. Para Godoy (2006), ela ultrapassa os limites das interações verbais, “definindo-se como uma atividade fundamentalmente interacional”.

Alonso (1998 *apud* GODOI, 2006) propõe três perspectivas básicas para abordar os modelos de análise do discurso: a informacional-quantitativa (análise do conteúdo), a estrutural-textual (análise semiótica) e a social-hermenêutica (interpretação social dos discursos). Como é de interesse desta pesquisa utilizar este método para dar suporte ao modelo de análise interpretativa compreensiva, interessa a adoção da terceira perspectiva, ou seja, a interpretação social dos discursos, uma vez que se pretende desenvolver uma análise das entrevistas realizadas com os gerentes, sob o ponto de vista dos interesses dos sujeitos na organização.

A decisão de utilizar a análise do discurso foi para dar suporte ao processo de análise validado por Silva (2005)

É importante ressaltar que a análise do discurso não institui uma única maneira de ler um texto: “em uma análise final, a análise de discurso é uma interpretação, fundamentada em uma argumentação detalhada e uma atenção cuidadosa ao material que está sendo estudado” (GILL, 2002, p. 266).

O processo de análise seguiu os passos propostos por Silva (2005) na direção da compreensão do fenômeno:

- transcrição na íntegra das entrevistas;
- criação de protocolos de codificação a partir da leitura das entrevistas.

Esta codificação ocorre em um segundo momento de leitura, que “deve ser feita linha por linha, o que possibilita codificar os discursos sem perder de vista a questão que orientou toda a pesquisa” (SILVA, 2006, p. 283). Como esta pesquisa

foi realizada com gerentes, utilizou-se o seguinte código: “GN.n”, onde “G” representa o gerente, “N”, a seqüência de entrevistados, e “n”, o número do discurso extraído do protocolo da entrevista. A partir das leituras e releituras, delimitou-se o número do discurso de forma seqüencial, como exemplifica Silva (2005; 2006).

As etapas do processo de análise são descritas por Silva (2005) como um processo integrado, portanto, cíclico, conforme apresentado na Figura 3. Este ciclo foi elaborado por Silva (2005) a partir dos estudos adotados por vários pesquisadores.

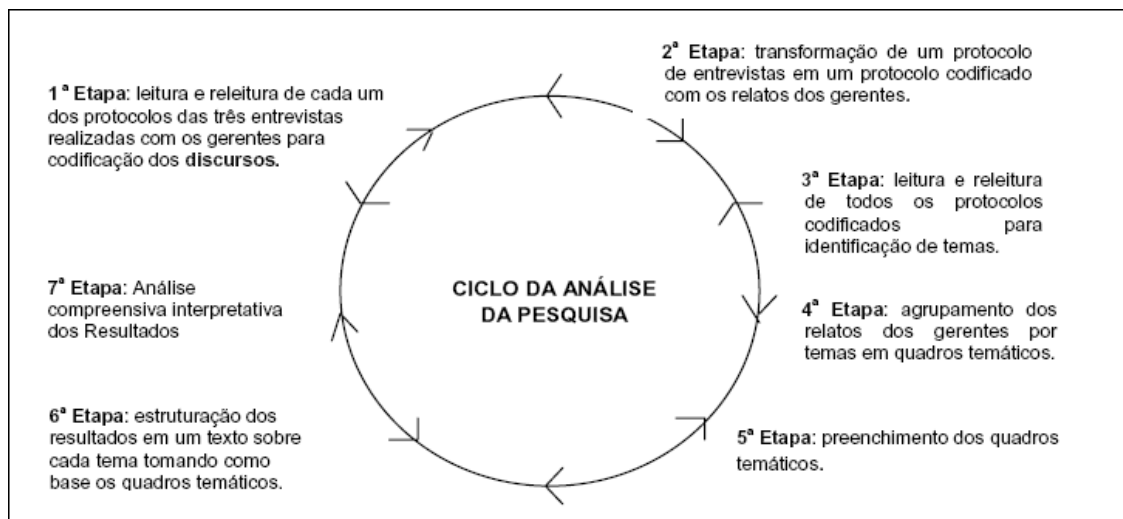


Figura 3 – Ciclo da Análise Compreensiva Interpretativa da Pesquisa  
Fonte: Silva (2005, p. 82)

Para a construção do texto final da análise, é necessário ler e reler os protocolos das entrevistas para manter o link constante entre as partes e o todo. Em função deste constante retorno às fontes de dados é que o processo de análise se torna cíclico.

Dando continuidade ao processo de análise, a partir da quarta e quinta etapas, é realizado “a delimitação dos temas (sua formulação e seu entendimento) não é um processo de regras limitadas, mas um ato livre de ‘ver’ os significados” (VAN MANEN, 1990 *apud* SILVA, 2006, p. 284). Para Mattos (2006) é possível tratar as

entrevistas como categorias de análise, partindo do tratamento da entrevista como uma conversação. Segue-se o processo fundamental de definição de uma estrutura para o agrupamento dos protocolos extraídos em quadros temáticos. Esta construção do quadro já pode ser considerada uma interpretação “uma vez que procura delimitar uma estrutura para compreender o fenômeno e estabelece unidades de significado, a partir dos relatos das experiências de pessoas que participaram do estudo” (SILVA, 2006, p. 286).

O “mapa” apresentado a seguir foi construído com a intenção de oferecer um esquema de visualização da estrutura proposta neste estudo, representando a trajetória que será percorrida.

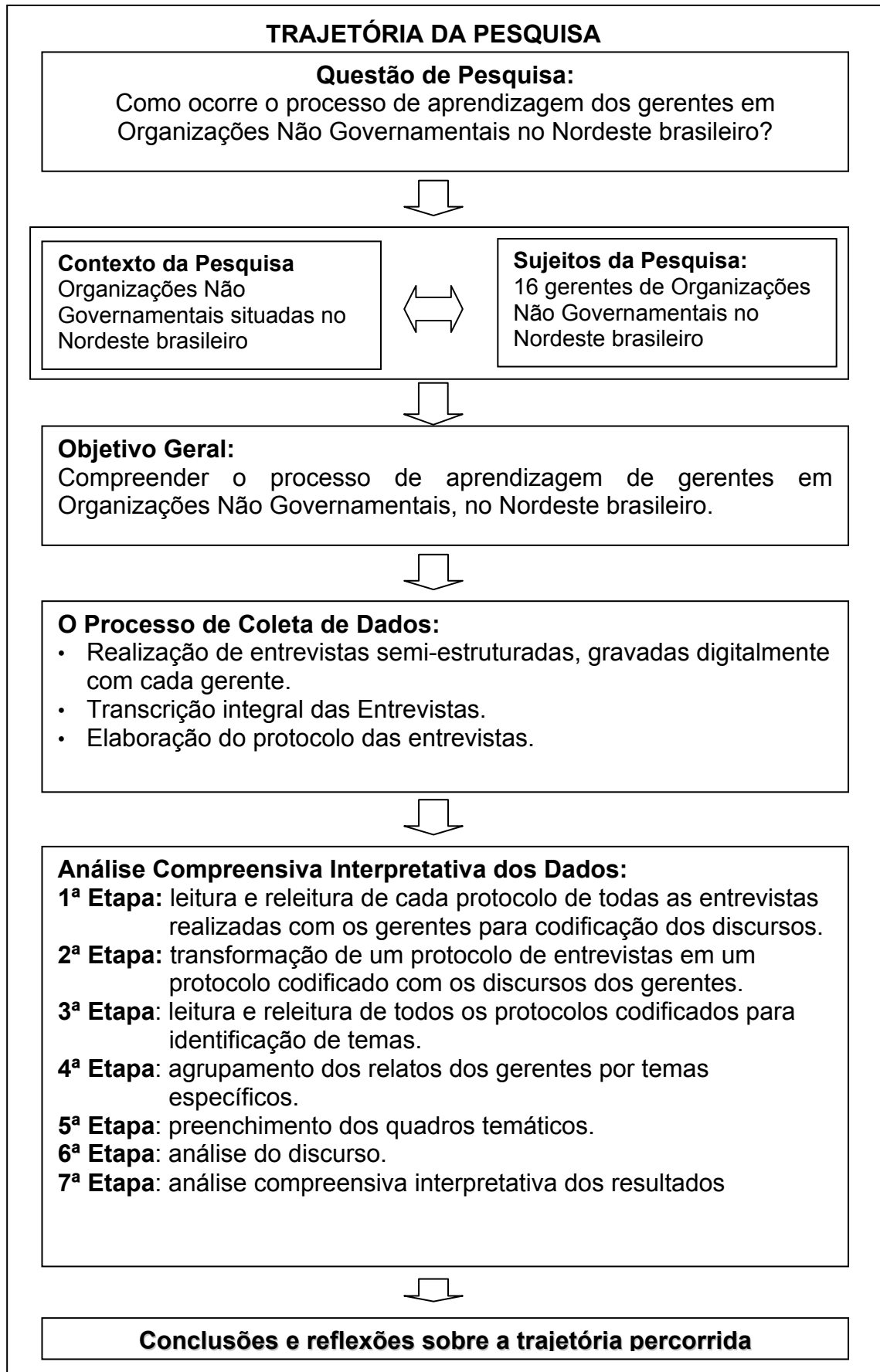


Figura 4 – Trajetória da Pesquisa  
Fonte: adaptado de Silva (2005, p. 89)



#### 4 ANÁLISE INTERPRETATIVA DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar os resultados da pesquisa, visando compreender o processo de aprendizagem de gerentes em Organizações Não Governamentais, no Nordeste brasileiro. Os resultados estão estruturados em três seções.

A primeira seção aborda **o significado de ser gerente de ONG** e também as mudanças na vida e na visão de mundo dos gerentes.

Já a segunda seção trata do **saber prático do processo de aprendizagem**, analisando-se, a partir dos relatos dos gerentes, a influência do saber prático no processo de aprendizagem dos gerentes pesquisados. Esta seção é dividida nas subseções: a) aprendendo na prática, que revela como a prática cotidiana se transforma na principal ferramenta de aprendizado dos gerentes, e b) educação gerencial, que indica os meios formais pelos quais os gerentes aprendem, seja pela educação formal, universitária, ou pelos processos de formação, cursos, capacitações e treinamentos oferecidos por outras organizações ou financiadores.

Finalizando a análise, a terceira seção apresenta os **domínios da aprendizagem**, que emergiu dos resultados como uma dimensão central para o entendimento sobre o aprendizado de gerentes em ONG's no Nordeste brasileiro. Foram identificados quatro domínios da aprendizagem: o domínio do contexto organizacional, que analisa o que os gerentes de ONG's aprendem sobre o seu ambiente de trabalho; o domínio instrumental, que indica o que os gerentes aprendem sobre o seu trabalho; o domínio relacional, que discute o processo de aprendizagem de gerentes por meio dos relacionamentos profissionais, e o domínio individual, que estuda o que os gerentes aprendem sobre si mesmos.

Foi opção desta pesquisadora, manter ao máximo as falas dos próprios gerentes a fim de expor de maneira fidedigna os discursos que contribuem para esta análise.

#### **4.1 O Significado de ser gerente de ONG**

O primeiro relato sobre o que significa ser um gerente de ONG é sobre a responsabilidade. Todos, sem exceção, identificam suas atividades como detentoras de uma grande responsabilidade frente às demandas institucionais e frente a sua posição diante das atribuições que lhes são imputadas pelo cargo.

Entre os discursos, um dos gerentes faz a sua própria descrição com uma imagem que traduz essa responsabilidade de uma forma quase poética.

(comparando com uma árvore) **eu me enxergo como a seiva**, eu não estou nem na raiz, nem também nos frutos, eu me considero a seiva, estou por dentro, eu sou talvez o **que permite que os frutos cresçam, nasçam, floresçam, sei lá, através do solo fértil, da terra fértil, eu me considero assim** [GIII.31].

É uma maneira de apresentar a sua posição sem outros valores, a não ser a forma como realmente se sente, embora este mesmo gerente também considere que “a questão de equilibrar o que se tem, com o que se precisa e com a demanda, às vezes, é difícil” [GIII.32], demonstrando, com seu relato, que as dificuldades são enfrentadas com a perspectiva de realização, de ver os “frutos” do seu trabalho.

Há também a imagem de fortaleza, de manutenção de uma posição frente ao todo organizacional, mantendo-se entre o fato de liderar uma equipe e prestar contas para uma direção. Os achados estão consoantes com o que observam

Bowditch e Buono (2002, p. 124), nestes termos: “os gerentes podem ser vistos como líderes de um grupo e subordinados de outro”, entre as tantas tarefas.

*É um desafio enorme, você não tem noção do desafio. Tem horas que dá medo, tem horas que a gente fica sem saber o que fazer diante de determinados desafios. E acaba se preocupando mais do que as outras pessoas, trabalhando mais do que os outros, levando mais pra casa do que as outras pessoas, porque está ligada no todo, eu não to ligada só nos projetos que eu to executando. Eu estou ligada em todos os projetos e na gestão da instituição e **tenho que responder pra uma direção que me cobra responsabilidades**, então é muito difícil, não é fácil não [GXVI.27].*

A expressão do medo de não dar conta dos desafios é outro ponto que surge com o sentimento de não conseguir responder as expectativas depositadas na sua gestão. O discurso deste gerente está recheado de significados que aparecem de forma fragmentada em outros relatos, como no relato de um dos gerentes que admite ser possível cair, considerando, no entanto, que deve estar sempre de pé: “O gerente é aquela pessoa que tem que estar sempre de pé, **tem hora até que ele cai, mas ele tem que estar sempre firme**” [GXI.21]. Esta “queda” ocorre nos momentos em que as expectativas não são alcançadas, e é também nela onde acontecem os momentos de medo e insegurança.

Inserido no significado de ser gerente, mesmo em outros ambientes que não as ONG's, são identificadas dimensões deste significado. Bonazina (1999 *apud* MORAES, 2000), em seu estudo em uma organização hospitalar, refere-se a três dimensões distintas: o posicionamento pessoal (mediar relacionamentos, relações de poder, superar o impacto de desafio); o posicionamento profissional (acúmulo de funções, exercício de dois cargos gerencial e operacional, tomada de decisões, assumir diversas responsabilidades e estar comprometido), e a dimensão da proposta individual (ser gerente significa sonhar com algo maior; estar alinhado com seu perfil profissional e emocional e adquirir novos conhecimentos).

Essas dimensões do significado de ser gerente aparecem nos relatos já mencionados, podendo-se observar que, para os gerentes de ONG's, os posicionamentos pessoal e profissional são mais citados em relação ao aprendizado.

Porém, as propostas individuais de crescimento surgem como um diferencial, onde eles consideram que têm grandes oportunidades pessoais ao serem gerentes de ONG's, principalmente no tocante ao alinhamento do seu perfil pessoal. E a diferença destes gerentes para os gestores de empresas privadas é que, geralmente, para estes últimos, seus “sonhos com algo maior”, como identifica Bonazina, estão relacionados com a sua dimensão pessoal, como aspirações de crescimento na carreira. Para os gerentes de ONG's, estes “sonhos” estão relacionados ao coletivo, ao social, à possibilidade de participar da construção de um mundo melhor por meio da sua atividade profissional. “[...] *tem que passar pelo teste do contato social, porque não é porque ‘ah eu acho bonito, eu acho interessante, eu vou ser um gestor social’.* Mas para ser você tem que ter o contato social” [GV.38].

Enfim, em última análise, ser gerente de uma ONG significa...

[...] *buscar uma sustentabilidade, significa **realizar e concretizar os sonhos coletivos**, significa atender necessidades das mais diferenciadas possíveis, significa buscar um equilíbrio na questão da razão e do coração, como eu já falei. Há vários significados dentro dessa questão mais social também que sempre faz um caráter bem particular da nossa atuação* [GV.36].

[...] *um **desafio** constante. Principalmente porque são projetos que cada vez mais têm tempo curto para acontecer. [...] **o tempo está contra nós** e a gente precisa ser mais ágil para dar conta de que tudo que está sendo pensado naquele projeto aconteça naquele limite de tempo. Então **esse é um desafio*** [GIX.26]

[...] ***aprendizagem humana, de relação humana, significa aprendizagem profissional**, eu acho que eu saio daqui, se eu sair, eu não sei... com uma bagagem* [GX.37]

[...] *viver eternamente em um **dilema** de como fazer melhor, de como fazer de forma que consiga dar conta, então, é um cotidiano bastante agitado. Mas, ao mesmo tempo, eu também **gostaria de registrar que trabalhar com pessoas e processos é um ganho muito grande*** [GVIII.33].

Ser gerente em uma ONG revela uma gama de significados, e ainda, se tomados apenas os trechos grifados, pode-se construir uma outra definição do que é ser esse gerente. Ser gerente é: **realizar e concretizar os sonhos coletivos** num **desafio constante contra o tempo em prol da aprendizagem humana**; um dilema na **relação humana entre a razão e o coração**, que torna a **aprendizagem profissional** mais relevante do que apenas **trabalhar com pessoas e processos**.

Outro aspecto que emergiu desta pesquisa é que, após assumir esse papel, os gerentes de ONG observaram que muitas mudanças ocorreram na sua vida e nas perspectivas da sua visão de mundo. Essas mudanças serão aprofundadas na próxima seção.

#### 4.1.1 Mudanças na vida e na visão de mundo

A maioria dos gerentes atribui à sua inserção no cargo de gerente as mudanças em sua vida e visão de mundo. Schön (1983) considera que existe, entre os profissionais, uma conversa reflexiva sobre suas experiências para que possam compreendê-las. Os exemplos encontrados, entre os gerentes pesquisados, ratificam essa constatação:

*minha visão mudou tanto que eu penso que se as empresas pegassem algumas coisas da questão do respeito do lado humano das pessoas que trabalham nelas, talvez fossem muito mais eficientes e eficazes [GIII.27].*

*Com certeza, mudou demais, eu acrescentei muitas coisas na minha visão de mundo. Eu alterei, fui compreendendo mais, ficando mais aberta também para as pessoas, porque é outro mundo, é outra dinâmica, é outra realidade [GIV.20].*

*O papel de gerente mudou muita coisa na minha visão de mundo. Eu aprendi e vivi muita coisa, passei a pensar de forma diferente ou pelo menos consegui ampliar meu olhar. Aqui a gente lida com jovens também com realidades sociais... bem difíceis, de violência sexual, de desemprego, de uma educação que está praticamente falida. Então, a gente convive com isso tudo e a gente começa a encarar isso enquanto uma militância de vida também [GX.34].*

*É como eu te falei, **mudou muito essa visão de como lidar com as pessoas**, de estar sempre aberta pra ver que as pessoas sempre têm algo pra acrescentar [GXIV.25].*

Esses discursos revelam que a inserção dos gerentes, no contexto da ação profissional em uma ONG, promove uma mudança nas perspectivas de significados, sobretudo na maneira das pessoas perceberem a necessidade de incluir o respeito nas relações profissionais como um requisito para a eficiência e a eficácia.

Alguns exemplificam as mudanças, inserindo na vida pessoal aspectos da visão mais coletiva e, até mesmo, gerenciais. “*Com certeza mudou (a visão de mundo). Por várias coisas, seja pessoal, seja para ajudar nas relações de família, eu levo muita coisa do que eu aprendi aqui (na ONG). Por exemplo, quais são as fortalezas, as ameaças e vou traçando um pouco isso na vida*” [GI.17]. Outro considera que estar no papel de gestor o ajuda a perceber cada vez mais uma concepção de mundo mais ampla, como o Gerente V:

*a experiência da própria construção e **da importância de trabalhar em rede**, de parceria, do saber se comunicar, saber falar, pedir recursos no momento certo. Esses são **fatores que eu aprendi e que eu acho que eu vou levar para qualquer lugar onde eu for me inserir no futuro** [GV.33].*

*Eu estou tendo mais **cuidado com as pessoas e com o mundo**. Minhas práticas, tanto no meu relacionamento com as pessoas, o cuidado de saber ouvir o outro, quanto também em questões tipo o **cuidado com o lixo, na minha casa [...] O respeito pelas diferenças** [GX.35].*

Os gerentes transpõem o seu aprendizado do contexto profissional para a vida pessoal, melhorando as relações familiares, ampliando a compreensão de si e reconhecendo a relevância das parcerias, da comunicação, da capacidade de saber o momento certo para solicitar recursos, assim como ampliam a compreensão do seu semelhante e das questões do mundo moderno, como a homossexualidade e o cuidado com o meio ambiente.

Desta forma, pode-se concluir que a aprendizagem dos gerentes vai além das habilidades e capacidades instrumentais do seu fazer diário, influenciando, pois, na vida e no seu crescimento pessoal, imbuídos de responsabilidades, enfrentando desafios, ultrapassando barreiras internas e externas, mantendo a sustentabilidade das suas organizações e aprendendo, acima de tudo, como se tornar um cidadão melhor, que contribui para que o meio ambiente em que vive seja também melhor.

#### **4.2 O Saber Prático do Processo de Aprendizagem Gerencial**

Para Le Boterf (2003), as práticas profissionais devem ser administradas tendo como ponto de partida os critérios da “prescrição”, as referências da profissão e de “especificações” e expectativas sobre as características das atividades e dos produtos. Segundo este autor, há uma zona de aceitabilidade entre o que é prescrito e o que é especificado, compreendendo estes critérios o que o autor denomina de “saber agir”. A ação profissional “estabelece uma coordenação de atos interdependentes uns dos outros. A competência exige *saber coordenar* operações, e não somente aplicá-las isoladamente [...] *saber fazer não é um sinônimo de saber agir*. (LE BOTERF, 2003, p. 46) [grifo do autor]. O “saber prático”, no processo de aprendizagem dos gerentes, vai justamente unir o “saber fazer” e o “saber agir”.

A descrição dos gerentes acerca de como aprenderam a ser gerentes em uma ONG revela uma estreita ligação com o fazer diário, com a prática e a atuação no dia-a-dia diante das demandas intermináveis e diversificadas. Algumas falas ilustram estas experiências:

*[...] eu fui me formando na **ação, fazendo, errando, aprendendo** [GII.2]*

*Aprendi diretamente na **prática**, o trabalho que eu desenvolvi no segundo setor era diferente, auditoria é bem diferente de gestão, está ligado, mas não é a mesma coisa. Conforme fui **atuando** fui também **aprendendo** [GIII.1]*

*[...] porque com a **prática** você vai aprendendo e isso aí ajuda. A aprendizagem é um processo contínuo, então se é contínuo eu vou estar sempre **fazendo** e sempre **aprendendo** [GI.12].*

Estes discursos revelam uma sequência no formato do aprendizado, em que a ação ocorre antes do real aprendizado para exercê-la, justamente em função do volume de trabalho e de sua diversidade.

Aqui pode-se retomar o que Le Boterf (2003) considera como uma reconstrução na passagem do saber à ação, existindo pois, um valor agregado nesta passagem, o que faz que o profissional seja um “produtor de competências”.

*(o aprendizado) veio pela própria **necessidade**, porque a gente queria fazer alguma coisa e para fazer alguma coisa **tinha que agir** e qual era a ação, aí começamos a ver. Aí eu fui me tornando coordenadora, quando eu não sabia fazer alguma coisa ligava pra alguém [GXIII.1]*

*Foi uma coisa muito da prática mesmo, de estar à frente e de saber que eu tinha que articular com as outras duas pessoas, porque é uma direção colegiada [GXIV.1]*

Pode-se destacar, inicialmente, que o processo de aprendizagem dos gerentes de ONG's é delimitado por dois aspectos que se repetem em vários relatos: a “prática” e o “dia-a-dia”. Essas expressões analisadas nos discursos dos gerentes sugerem algumas interpretações sobre como se aprende a ser gerente neste ambiente. Diante das inúmeras citações destas expressões, é possível afirmar que a vivência cotidiana é responsável por grande parte do aprendizado dos gerentes em ONG e pela aquisição de uma competência, enquanto “atributos incorporados” para uma aprendizagem necessária à aquisição de um “*corpus* de saberes específicos, (teorias, problemáticas, conceitos, tradições históricas, dados econômicos)”,



produzidos e acumulados dentro de um campo particular (profissional, científico, político etc.). A integração desses saberes ocorre quando se revela o *domínio prático*. (BOURDIEU, 2004)

Para Bourdieu (2004), o *domínio prático*, enquanto uma experiência nem sempre validada pelo método científico ou pela academia, é fruto da vivência no cotidiano de um determinado campo, cujos ritos, conflitos e conquistas inculcam a lógica do campo e “impõem” aos agentes um conjunto de valores definindo as competências desejadas para cada função.

Esta citada competência não significa que seja presença ou ausência de capacidades ou habilidades individuais, mas a idéia de uma competência produzida ao longo de um determinado tempo pela prática. Nos casos analisados, o domínio prático dos gerentes das ONG's é conquistado no enfrentamento do conjunto de conflitos e dificuldades comuns a esse universo, especialmente às muitas atribuições e aos poucos recursos.

Nas seções seguintes, esses significados serão discutidos, envolvendo o domínio prático da aprendizagem dos gerentes das ONG's do Nordeste brasileiro que participaram da pesquisa.

#### *4.2.1 Aprendendo na Prática*

Surge nos relatos de vários dos gerentes pesquisados a “prática” como responsável pelo aprendizado. A palavra “prática” possui vários significados, tais como: o uso, a experiência, o exercício, a rotina, o hábito, o saber provindo da experiência. Como para a grande maioria dos gerentes ela é considerada determinante para o seu aprendizado, optou-se por tomar “o saber provindo da

experiência” como significado principal para esta análise. As evidências nos relatos a seguir justificam esta escolha:

*Foi uma aprendizagem na **prática**, aquela coisa mesmo que como Paulo Freire diz: foi a aprendizagem na **ação**. Na verdade, eu não fiz curso de administração, eu sou psicóloga de formação [GII.1].*

*Então para eu **aprender** eu tenho que **fazer**, não adianta, você pode ter 50 mil teorias, mas se você não for para a **prática**, você não vai ser nunca um bom profissional [GVI.23].*

Ser um bom profissional é ser aquele que vivencia suas atividades e seu aprendizado na prática. A aprendizagem está no gerente como receptor e como produtor das mensagens, e não no que um determinado instrutor possa ensinar. O gerente decide o que é aprendido e como (MINTZBERG, 2006). Da mesma forma, ao atribuir importância à prática, o gerente reconhece que não se pode negar a necessidade de subsídios, de ferramentas e de estudos como atributos essenciais para o aprendizado pela prática, que também ocorre por meio da troca de experiências e da consulta às pessoas. Ou seja, estão inseridos, na prática gerencial, não só a prática das suas atividades, mas também a consulta aos outros para auxiliá-los na tomada de decisões.

*[...] mas eu acho que a base é o aprendizado pela **prática**. É claro que você tem que ter um subsídio, tem que ter ferramentas, um estudo, mas sem a **prática**, principalmente aqui nessa área é difícil [GX.22].*

*A gente aprende muito da **prática diária** mesmo, da atividade principal da ONG, que é a educação popular. Então, essas pessoas que estão mais próximas das atividades, da **prática**, nos passam muito essa segurança. É tanto que antes de alguma decisão a gente sempre partilha, a gente consulta essas pessoas [GV.22].*

Outros gerentes seguem a mesma linha declarando o dia-a-dia, que significa a sucessão dos dias, o viver cotidiano, o labor de todos os dias como fator determinante para o seu aprendizado. Apesar dos vários significados, no caso dos

gerentes das ONG's, pode-se traduzir esta expressão como “prática”, pois o “dia-a-dia” é empregado como um dos elementos das necessidades da prática. Neste sentido, são inúmeros os discursos que contribuem para esta constatação:

*[...] eu acho que o aprendizado maior é no **dia-a-dia** mesmo [...] você só **aprende fazendo** [GVI.3].*

*[...] o aprendizado foi no **dia-a-dia**, com a equipe, **conversando** com os cooperantes, **estudando**, mas muito mais só, o **dia-a-dia** mostra muito. **Porque as coisas vão acontecendo**, vão surgindo e a gente vai encaminhando. [...] Então o aprendizado foi no **dia-a-dia**, eu não tenho uma formação acadêmica, então é muito no **dia-a-dia**, descobrindo [GXV.1].*

*Eu vou aprendendo no **dia-a-dia** [...] com pessoas que vieram trabalhar comigo que vieram de empresas e têm uma forma, que fizeram administração e trazem (os formatos) um controle de estoque, uma tabela, essas coisas de procedimentos. Alguns se encaixam do que eles trazem, outros a gente tem que adaptar [GVI.7].*

O gerente aprende por meio da experiência do outro, sobretudo no que tange aos procedimentos. Há uma interação que permite o aprendizado e que também pode ser percebida quando o gerente menciona o diálogo com a equipe e as conseqüentes descobertas que levam à ação. Esse resultado pode ser interpretado à luz do que Stacey (1996) denomina, na abordagem dos esquemas (modelo mental que influencia nossas ações), de “laços de *feedback*” como mediadores do sistema de interação divididos em três aspectos fundamentais: a descoberta, a escolha e a ação.

Descoberta – processo de busca de informação e geração de sentido, que serve de referência para uma escolha.

Escolha – ações tomadas em decorrência dos significados atribuídos pelos agentes no processo de descoberta. Para isso, eles utilizam esquemas que podem ser específicos (individuais) ou compartilhados.

Ação – estratégias que os agentes adotam e que geram implicações nas ações dos demais agentes. As conseqüências da ação criam um círculo virtuoso, levando a novas descobertas, escolhas e ações, resignificando esquemas individuais e compartilhados (STACEY, 1996, p. 28-30).

A Figura 5 ilustra o esquema estabelecido por Stacey (1996)

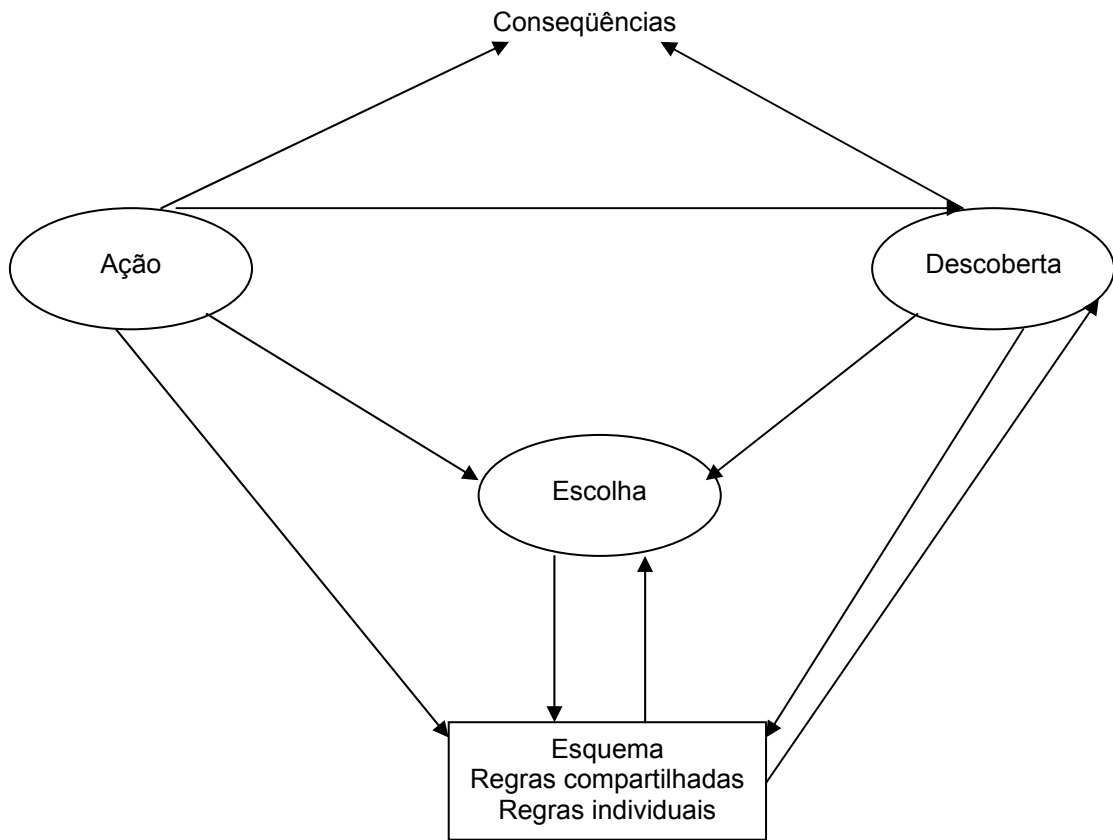


Figura 5 – Laços de Feedback  
Fonte: STACEY, 1996, p. 29

Este sistema de interação pode ser traduzido, entre os resultados da presente pesquisa, como as trocas que acontecem no “dia-a-dia”, que todos os gerentes entrevistados citam como forte elemento do seu aprendizado.

*Então eu acho que foi o **dia-a-dia** mesmo que foi me dando **experiência** e aprendizado nessa área [GX.3].*

*Eu acho que **só não aprende no dia-a-dia** quem estiver estacionado no mundo, no tempo e no espaço. [...] você pode até nem detectar que você aprendeu alguma coisa, mas que você aprendeu, aprendeu, disso eu não tenho a menor dúvida [GVIII.15.1].*

Hill (1999) considera que grande parte do resultado do aprendizado gerencial resulta de “aprender pela experiência, de agir e interagir com outros. Gerentes devem estar dispostos a ser capazes de refletir periodicamente sobre suas

experiências, de obter *feedback*, de analisar e de modificar seu comportamento” (p. 302) [grifo nosso].

O gerente pesquisado considera que não aprender com as atividades exercidas no dia-a-dia é estar desligado do mundo, como demonstra o uso da expressão “estacionado no tempo e no espaço”. Isso sugere que os gerentes de ONG’s devem estar ligados ao seu tempo e às atividades que acontecem ao seu redor, aprendendo sempre com elas.

Um outro entrevistado relata: *“fui para a academia depois, o conhecimento que eu tenho foi adquirido no **dia-a-dia**, aos ‘trancos e barrancos’: aprendendo mesmo”* [GVI.12]. Pode-se identificar, no uso da expressão popular “trancos e barrancos” como forma de aprendizado, uma conotação sobre as dificuldades e desafios enfrentados, ao mesmo tempo em que também pode significar que este aprendizado se deu de forma desajeitada ou de maneira improvisada.

Apesar da prática do dia-a-dia facilitar o aprendizado, existem muitas dificuldades e desafios a serem enfrentados. E as respostas para o enfrentamento desses desafios do dia-a-dia são reveladas pelos gerentes por meio da necessidade de ser mais ágil: a) “para dar conta de que tudo que está sendo pensado naquele projeto aconteça naquele limite de tempo” [GIX.26]; b) “o desafio de como fazer para ter certa independência entre o financeiro e a linha de atuação da entidade” [GIII.11].

O perfil dos gerentes entrevistados indica que nem todas as pessoas que gerenciam ONG’s tiveram uma formação específica para exercer esta função. Entre os gerentes pesquisados, apenas quatro têm formação na área de Administração. Entretanto, somente dois já eram graduados antes de ingressarem na gestão de uma ONG. Os outros dois partiram em busca da educação formal depois de já exercerem a função, para suprir as deficiências teóricas que foram identificadas no

processo. Apesar disso, embora reconheçam a importância da teoria, mesmo os gerentes formados em Administração não descartam a prática como principal ferramenta de aprendizagem, conforme ilustram os discursos a seguir:

*Muito da minha aprendizagem se deve ao curso de graduação que eu fiz [...] mas o aspecto mais fundamental foi o **dia-a-dia** mesmo. Inserido **no dia-a-dia** fui percebendo o que dava para trazer da teoria e colocar na prática. E muita coisa também que eu pensava que era de um jeito na teoria e a prática me colocou um outro lado, de outra forma [GV.2].*

*Eu acho que eu **aprendi fazendo**. Na verdade a universidade me deu alguns instrumentos, lá a gente estudou um pouquinho de gestão, mas muito pouco [GX.1].*

*Então eu aprendi muito, muito... porque eu sabia muito na **teoria** e eu comecei a fazer a **prática**. Então tudo o que a gente passa é um aprendizado, tanto a minha vida no movimento social, no movimento negro, [...] na sociedade dos direitos humanos, em todos os espaços que eu passei... [...] todo o meu **dia-a-dia** é um aprendizado eu **sempre aprendo** mais [GI.12].*

O gerente ratifica o papel que os outros tiveram no seu aprendizado, indicando o que aprendeu com essas pessoas. Em geral, este aprendizado advindo de outros e da troca de experiências, neste caso, apresenta aspectos mais técnicos e de procedimentos da atividade gerencial menos pessoais, como indica o relato a seguir.

*[...] eu vou aprendendo no **dia-a-dia** [...] com pessoas que vieram trabalhar comigo que vieram de empresas e têm uma forma, que fizeram administração e trazem (os formatos) um controle de estoque, uma tabela, essas coisas de procedimentos [GVI.7].*

A relação entre o fazer e o aprender como um ato contínuo caracteriza o processo de aprendizagem em ação. Como observa McGill e Brockbank (2004, p. 12), a “aprendizagem-em-ação também reflete o crescimento do reconhecimento que a aprendizagem e o desenvolvimento podem ser apoiados por um contexto social no qual a aprendizagem é compartilhada como uma atividade social”. É preciso considerar o contexto em que a ação está inserida, pois “a essência da ação

é irremediavelmente contextual” (ELKJAER, 2003, p. 47), ou seja, a ação se dá em relação a uma situação ou problema específico.

Nas ONG's, a necessidade do aprendizado de determinados procedimentos de gestão é reconhecida pelos gerentes como parte da sua vivência no dia-a-dia organizacional, reforçando o papel do fenômeno coletivo na aprendizagem. Confirmando o que foi evidenciado sobre o papel do contexto social, no processo de aprendizagem dos gerentes (SILVA, 2009; GHERARDI *et al.*, 1998), e também a perspectiva da aprendizagem social, como parte da observação das pessoas nos seus contextos de vivências, como fenômenos coletivos (BROWN; DUGUID, 2001).

Muitos dos gerentes entrevistados atribuem às trocas, entre o coletivo em que atuam um papel importante no seu aprendizado; outros, independente do aprendizado gerado na troca com seus pares e da importância da prática, declaram uma necessidade de buscar embasamento teórico na educação formal para reforçar este aprendizado.

***Eu sinto falta de uma formação técnica, de conhecimentos técnicos mesmo, algumas coisas a gente vai definindo no dia-a-dia, mas a gente sabe que é diferente quando você vai pra academia, de quando você estuda, de quando você se dedica. Então isso eu sinto falta [GXV.26].***

A necessidade de estabelecer uma ligação entre teoria e prática leva os gerentes pesquisados a buscarem por conhecimentos, não só na sua prática cotidiana, como foi visto nos relatos desta seção, como também nos instrumentos da educação formal, para suprir as lacunas teóricas deixadas pelo aprendizado na prática. A maneira como a educação formal é percebida e como influencia o aprendizado dos gerentes será abordada mais detalhadamente na próxima seção.

#### 4.2.2 A Educação Gerencial

A falta de instrumentos na educação em Administração, voltados para o setor das Organizações Não Governamentais, denota uma lacuna a ser preenchida para expandir o ambiente da Teoria das Organizações e incorporar a gestão das organizações do Terceiro Setor como um modelo autônomo (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO, 2001). Concordam com esta visão Vidal e Costa (2007), concluindo em seu estudo que peculiaridades da gestão organizacional das ONG's sinalizam a emergência de uma Administração resignificada no Terceiro Setor.

Os gerentes entrevistados, ao serem abordados sobre a participação em alguma formação específica para aprender a gerenciar, em sua grande maioria, lamentaram não ter aprofundado esta questão. Embora nem sempre seja possível participar de uma qualificação específica, os relatos demonstram que existe este desejo, como pode ser verificado nas falas a seguir:

*na verdade eu sempre tive o grande **desejo** [...] mas eu nunca tive **oportunidade** de fazer, desenvolver um curso ligado a isso [GV.4]*

*Não. Inclusive porque gerência em ONG veio começar a ter uma função mais delimitada e mais específica há **pouquíssimo tempo** [GVII.4].*

*Mas especificamente, um curso de gestor... Não, isso nunca aconteceu. Foi através de **aprendizagem na experiência**, do fazer [GIX.5].*

Apesar desta lacuna em uma formação acadêmica voltada para a gestão de Organizações Não Governamentais, existe uma busca de alguns gestores destas instituições por formas alternativas de formação. Algumas ONG's mais estruturadas repassam suas experiências para instituições de pequeno porte, além da ABONG (Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais), que também desempenha um papel importante no contexto da aprendizagem organizacional.

*Do ponto de vista do setor da gestão a gente sempre busca que as pessoas que fazem a gestão, que hoje são quatro, vão em busca de capacidades,*



*então com cursos de formação gerencial, que não tem específico para as ONG's, então você tem que buscar no que o mercado oferece, nós, dependendo dos recursos vamos acessando isso [GVII.5].*

Vale ressaltar, como será evidenciado na fala dos gerentes mais adiante, o papel desempenhado pela ABONG, por outras instituições e ONG's como a FASE (Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional), o SOS Corpo – Instituto Feminista para a Democracia, o MSH (Management Sciences for Health) e a rede feminista Mulher & Democracia, entre outras, na formação dos gestores das organizações que ainda não estão totalmente estruturadas do ponto de vista gerencial, assim como algumas agências financiadoras que, principalmente no final da década de 1990, investiram na qualificação das ONG's financiadas por elas em gestão organizacional, especialmente voltado para gestão financeira.

Dois exemplos de financiadores citados foram a ICCO (Interchurch Organisation for Development Cooperation) e a IWHC (International Women's Health Coalition), que proporcionaram, através de projetos, formações voltadas para a gestão das ONG's financiadas por elas.

Falconer e Vilela (2001) consideram que

*nos anos 90, as fundações e os institutos empresariais foram os principais promotores de uma nova cultura de profissionalização do terceiro setor (**onde estão inseridas as ONG's**) e da adoção de conceitos e práticas do mundo dos negócios na gestão de entidades sociais sem fins lucrativos (FALCONER; VILELA, 2001, p. 67). [grifo nosso]*

Ou seja, mesmo a ABONG e as instituições mais organizadas, que promovem formação para suas parceiras, também são financiadas, fazendo estas formações a partir dos seus projetos. Ressalta-se aqui esta importância para o desenvolvimento e aprendizagem dos gerentes.

Uma das formações financiadas pela ICCO foi realizada por meio de um *pool* de ONG's, organizado pela FASE, uma ONG que atua em seis estados brasileiros, comprometida com o trabalho de organização e desenvolvimento local, comunitário e associativo.

Destas formações participou um dos gerentes entrevistados, o qual acredita que esta oportunidade “contribuiu demais”. A FASE é definida por Falconer e Vilela (2001) como uma *grantmaker*, que significa organizações privadas, sem fins lucrativos, que oferecem doações, tendo como beneficiárias “outras organizações sem fins lucrativos, são autônomas e são controladas e operadas no país, ainda que captem recursos no exterior” (FALCONER; VILELA, 2001, p. 20).

Embora não tendo o mesmo status de *grantmaker* outras organizações como as ONG's SOS Corpo, MSH e a ABONG, entre outras, também contribuem para a formação de seus pares (outras ONG's), doando não recursos financeiros, mas seu capital intelectual, repassando, assim, seus procedimentos de gestão.

Neste sentido, a ABONG (Associação de Organizações Não Governamentais) representa um papel determinante na formação de gestores das ONG's brasileiras, e, especialmente, as situadas no Nordeste, com a promoção de atividades de desenvolvimento institucional, por meio de formações específicas, cursos, debates, encontros etc. para suas associadas. Em 2001, a ABONG criou o Programa de Desenvolvimento Institucional (PDI), a ser desenvolvido junto às associadas com objetivos traçados nas linhas gerais de atuação das ONG's, como também um outro especificamente ligado à gestão: “contribuir para a autonomia e a sustentabilidade das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos” (ABONG, 2009). Com este programa, a ABONG assistiu a inúmeras organizações, contribuindo para o seu desenvolvimento.

Vários foram os relatos entre os gerentes, entrevistados nesta pesquisa, de terem participado em formações realizadas por estas instituições e da importância delas para os seus respectivos aprendizados.

*Curso formal específico em gestão nenhum. A formação era mais informal, como participante da **ABONG**, eu fiz curso de captação de recursos, de sustentabilidade. [...]. [GVII.3].*

*Eu não fiz nenhum curso específico. Mas participei já de muitos debates ao longo do tempo que eu estava no serviço de assistência rural. E os 11 anos aqui, me ajudou muito os **debates que a ABONG promoveu sobre gestão** e as leituras, a gente tem que ler porque senão não consegue cumprir as tarefas que essa função demanda [GXVI.4].*

*Nós participamos de cursos pela **FASE**, por um pool de entidades internacionais, chamado **PAD** – Programa de Atenção e Desenvolvimento, que foi a nossa agência financiadora principal, chamada **ICCO**, que nos proporcionou. Era uma formação seqüenciada, por dois, três anos, nós participávamos, e eu é que representava a entidade. Então, isso contribuiu demais [GIV.3].*

*Recentemente nós chamamos uma pessoa do **SOS Corpo** (outra ONG) para conversar conosco sobre gerenciamento. Foi uma proposta nossa, dada essa **dificuldade**, essa **confusão** que a gente vivia [...] e aí lá a gente sugeriu que a gente discutisse a questão da gestão, enquanto organização. Porque a gente não tinha noção de como se organizar, na verdade, a gente tinha a prática do dia-a-dia a partir das necessidades [GXII.6].*

*Eu participei de uma formação que estava focada mais na instituição e participaram tanto os coordenadores, quanto gerentes, quanto a equipe, que foi o programa virtual de desenvolvimento de lideranças, em uma ONG chamada **MSH**, que proporcionou a várias ONG's que trabalham com AIDS na América Latina. E a gente participou e isso contribuiu tanto para a equipe quanto para mim como gestor. Muito focado em gestão por competências, gestão de recursos humanos [GIII.4].*

*Tem muito a troca com as pessoas do movimento de mulheres, que a gente contextualiza o movimento. Teve momentos também que eu estive na articulação de mulheres negras brasileiras. Essas mulheres, eu me inspirei muito nelas, de ver essa força e as oportunidades de formação que elas sempre estão fazendo. Depois nessa experiência do **Mulher e Democracia** (rede feminista), que é um desafio [GXIII.12].*

*E esta entidade (**IWHC**) abriu um contato para outras entidades, que foi a Fundação Ford e a Fundação McArthur, que aí sim, eram entidades grandes. Essa entidade (**IWHC**) apóia recursos mais restritos, mas ela também tinha o interesse de fazer essa ponte entre organizações do Brasil e as Fundações Ford e McArthur [GII.20].*

Estas formações, realizadas por meio destas organizações, de certa forma tentam suprir a lacuna deixada pela falta de uma educação específica nas

universidades para o exercício da atividade gerencial em Organizações Não Governamentais. Apesar desta lacuna, os gerentes pesquisados, quando abordados sobre a influência da educação formal na sua formação como gestor, atribuem alguma contribuição ao seu aprendizado como gerente.

*O curso de graduação já **ajudou** [GI.1.2].*

*Eu acho que me **ajudou** mais nessa visão de processos internos [GII.3].*

*[...] **ajudou** em gestão financeira, orçamentária, a parte contábil, gestão de recursos humanos na área de controle fiscal, trabalhista, impostos. Nesta parte a minha formação **facilitou**, foi **fundamental** [GIII.2].*

*Minha educação formal foi um ponto chave **fundamental** [GV.3].*

*Eu acho que a educação formal tem uma coisa que é muito boa porque ela te dá fundamentos teóricos, científicos, você tem novas tecnologias que você vai conhecer e você pode utilizar melhor essa tecnologia [GVIII.2].*

*A educação formal possibilita você não apenas ter uma **prática** interessante, mas também dá **condições** para que você alie essa prática a uma teoria [GVIII.3].*

*Tem elementos importantes na minha formação acadêmica que me **ajudaram** a exercitar essa função [GIX.2].*

*A universidade me deu muito **suporte** [...] na **prática** eu até podia ter, mas na teoria eu não tinha [GXI.3].*

*Nesse meu papel de gestora, a educação formal **contribuiu** muito [GXIII.2].*

*O principal aprendizado que eu tive na minha formação e que eu levei pra **prática** foi justamente esta questão da **ampliação** do que é educação [GXIV.3].*

Uma análise das palavras e expressões destacadas nos relatos anteriores, tais como “ajudou”, “facilitou”, “fundamental”, “fundamentos teóricos”, “condições”, “suporte”, “contribuiu” e “ampliação”, revela o nível de contribuição atribuído à educação formal no exercício da prática gerencial. Ressaltem-se as palavras contribuição e ampliação que, pelos seus próprios significados, como apoio, reforço, aporte, vistos de forma ampliada, sugerem evidências interessantes sobre o papel da educação na aprendizagem gerencial.

Embora os sujeitos pesquisados atribuam um papel de destaque à educação formal, não deixam de evidenciar o papel da experiência para que este aprendizado se efetive na prática. De um lado está a educação de administração, um subconjunto do ensino superior formado por universidades de administração que “educa sujeitos aos rigores críticos do acadêmico mais amplo e a comunidade de pesquisa”, e do outro, o desenvolvimento da administração, um subconjunto de desenvolvimento de recursos humanos que acontece na forma de “desenvolvimento de administração ‘em casa’, treinamento e desenvolvimento” (FOX, 1997)

Apesar de reconhecer a função da educação formal, um dos gerentes declara que a busca de uma graduação em momento posterior ao de ter assumido o cargo de gestão, ocorreu mais em função de se qualificar do que realmente a procura pelo aprendizado em si: “[...] *para eu ser gerente eu aprendi no **dia-a-dia**. Depois que eu já era gestora é que eu fui buscar a educação formal, foi mais para **qualificar** o que eu faço e não para eu aprender o que eu faço*” [GVI.4]. Analisando o significado da palavra “qualificar” que tanto pode indicar qualidades quanto tornar ilustre, enobrecer, pode-se também interpretar este ato como uma forma de aquisição de *status* frente aos seus pares e até mesmo validar a sua prática. Ou seja, mesmo sabendo executar as tarefas e procedimentos referentes ao seu trabalho, a gerente sentiu a necessidade de um respaldo acadêmico para justificar a sua prática.

A contribuição da educação formal aparece tanto de forma positiva quanto negativa, pois inicialmente as ONG's não atribuíam um papel importante à academia. O relato de um dos entrevistados ilustra esta trajetória:

*Eu acho que em determinados momentos a gente **superestima** as pessoas que têm o 3º grau e, às vezes, **relega** um pouco o conhecimento do dia-a-dia, quando **a gente devia casar isso porque é riquíssimo**. Você não pode descartar o conhecimento do dia-a-dia, porque é um conhecimento que está aqui, que é vivenciado [GXII.5].*

*A gente tinha certa **resistência** nesta questão da educação mais formal, porque que eu obrigatoriamente tenho que ter o 3º grau? A gente sempre se perguntava isso, mas, **por outro lado**, dizia: **é importante a academia**, é importante teorizar e tal. Mas hoje a gente tem claro que o que a gente não pode é **superestimar** um e **subestimar** o outro, o conhecimento mais empírico, como a academia chama (risos), para a gente é muito importante, porque a visão que eu tenho de dentro, vivendo aquela situação, é diferente da de quem vem de fora só para pesquisar, então, é importante. Se eu consigo sistematizar isso, pegando a minha vivência e sistematizar, pense em um material maravilhoso! [GXII.4].*

Dos discursos acima, destaca-se ainda o trecho sublinhado em que a gerente revela sua interpretação de que, estando do lado de dentro da organização, inserida no contexto, tem mais condições de entender as situações vivenciadas do que os pesquisadores acadêmicos, que “vêm de fora”. Implicitamente, esta gerente está fazendo uma relação entre teoria e prática, pois ela se considera inserida na prática, na vivência e, portanto, sendo, assim, detentora de poder para escrever a própria história, maior do que alguém de fora, da academia, com o olhar mais teórico do que prático, concordando com o que Bourdieu (2004) pensa sobre o *domínio prático*, das experiências que nem sempre são vivenciadas pela academia, mas são incorporadas pelos sujeitos que as dominam na prática cotidiana dos afazeres.

Este discurso está alinhado ao que Dewey (1979, p. 9) considera como “um dos mais poderosos problemas com que a filosofia da educação tem de arcar, o modo de conservar conveniente equilíbrio entre os métodos de educação não formais e os formais”. O autor argumenta que não deve haver separação entre o que se sabe conscientemente, por aprender por meio de uma educação especial, e aquilo que inconscientemente é absorvido na formação do caráter pelas relações com outros. O gerente tem a percepção do que é dito por Dewey (1979), isto é, de que não se pode superestimar nem subestimar a teoria e a prática do aprendizado.

Os vínculos entre a teoria e a prática serão aprofundados na próxima seção.

### 4.2.3 O Vínculo Teoria-Prática na Aprendizagem

Os resultados da pesquisa apresentam a teoria e a prática como elementos da aprendizagem dos gerentes de ONG's. Apesar de os relatos trazerem a prática como um elemento fundamental da aprendizagem, não dispensam também a teoria para sustentar esta prática. Assim, apresenta-se a expressão “teoria-prática” não como uma dualidade, mas considerando-as interligadas e, em alguns momentos, quase indissociáveis.

Esta interdependência está presente na crítica de Schön (1998) sobre o modelo da racionalidade técnica:

De acordo com o modelo da racionalidade técnica – a perspectiva do conhecimento profissional que tem se configurado mais poderosamente no nosso pensamento acerca das profissões e as relações institucionais de pesquisa, educação e prática – a **atividade profissional** consiste na **resolução de problemas instrumentais** que são rigorosos **pela aplicação da teoria científica e da técnica** (SCHÖN, 1998, p. 31) [grifo nosso].

Em contrapartida à crítica de Schön (1998), não há um rigor na aplicação da teoria à prática na gestão das ONG's pesquisadas, porém, alguns gestores se ressentem desta ausência de “casamento” entre as duas categorias, como já foi evidenciado anteriormente, podendo-se ver, por exemplo, em relatos como: *“eu acho que em determinados momentos a gente superestima as pessoas que têm o 3º grau e, às vezes, relega um pouco o conhecimento do dia-a-dia, quando a gente devia **casar** isso, porque é riquíssimo” [GXII.5].*

Ou seja, é preciso realizar a união, o casamento entre o que dita a teoria e o que se encontra na prática, na execução das tarefas gerenciais. É este casamento, um vínculo afetivo, que faz com que teoria e prática dialoguem e se transformem em teoria-prática, onde a teoria é colocada em prática e a prática é testada na teoria,

buscando-se, entre os gerentes, encontrar na teoria o que já sabem realizar na prática.

Por outro lado, mesmo os gerentes que têm formação acadêmica em administração reconhecem que é necessário complementar na prática.

*É difícil porque geralmente há poucos gestores de ONG's, na minha área, **não tem formação para gerir ONG's**, a gente é formado para o mercado de trabalho formal, do segundo setor. Então, tem que estar disposto a entender isso, eu tenho uma formação, mas **só parte desta formação vai servir**, a outra eu vou ter que aprender na prática, então tem que estar disposto [GIII.34].*

*Eu penso que a prática é muito importante, mas eu acho que também é a teoria, a pessoa deveria buscar mais conhecimento de como lidar mesmo com a gestão. Eu acho que é fundamental o conhecimento, **as duas coisas ligadas, teoria e prática** [GXIV.30].*

*Para fazer uma **boa gestão**, ou pelo menos, tentar fazer uma boa gestão, tem as duas coisas: **tem a parte teórica**, que muitas vezes até é desprezada, mas a gente sabe que precisa ter o conhecimento para poder aplicar; e a **parte prática**, porque você vai lidar com situações que são coisas práticas para resolver. Mas também sem o conhecimento, que é o lado teórico, sem ele, nós não poderíamos ter uma boa prática, eu acho que **os dois se completam totalmente** [GIV.5].*

A gerente considera que “uma boa gestão” deve unir teoria e prática; vê a necessidade de resolver coisas práticas e justifica, avaliando que o conhecimento teórico faz gerar também uma “boa prática”. É possível perceber também que esta importância atribuída à colocação da teoria na prática confirma uma necessidade que estes gerentes têm de colocar em prática o que aprendem na teoria.

*Mas eu acho que a **base é o aprendizado pela prática**. É claro que você tem que ter um subsídio, tem que ter ferramentas, um estudo, mas sem a prática, principalmente aqui nessa área é difícil [GX.22].*

*O aspecto mais fundamental foi o dia-a-dia mesmo, inserido no dia-a-dia fui percebendo que **dava para trazer da teoria e colocar na prática**. E muita coisa também que eu pensava que era de um jeito na teoria a prática me colocou um outro lado, de outra forma [GV.2]*

O aprendizado sobre a execução das práticas gerenciais está conectado ao “saber fazer”, que Le Boterf (2003) subdivide em saber fazer: formalizados,



empíricos, relacionais, e cognitivos, e aos “saberes teóricos”, que servem para entender a organização. Os *saberes teóricos* pedem ao profissional “não apenas fazer bem, mas entender aquilo que faz” (p. 95). Le Boterf (2003) conclui, com especial interesse para este estudo, que “o saber teórico não está desvinculado da prática, mas se desenvolve segundo suas próprias leis. *Não existe subordinação mútua, mas sim questionamento crítico*” (LE BOTERF, 2003, p. 95).

Em essência, a expressão “teoria-prática” tem o significado trazido por um dos gerentes pesquisados, que descobre ser possível colocar a teoria na prática e, por outro lado, uma nova forma de ver a teoria sob a lente da prática. Estas percepções acerca da teoria e da prática só são vivenciadas na experiência cotidiana da atividade gerencial, inseridas no contexto da ação profissional, onde é possível fazer as comparações e constatações desta intrínseca relação teoria e prática.

Sobre a vivência da experiência no contexto da ação profissional, discorrer-se-á na próxima seção.

#### 4.2.3.1 Aprendendo em Ação

Para os gerentes das ONG's, o *know-how* adquirido no cotidiano é relatado como a principal via de aprendizado. O papel da experiência, comprovado quando se trata de aprendizagem gerencial, é destacado nos depoimentos a seguir:

*Eu acho que foi o dia-a-dia que foi me dando **experiência** e aprendizado nessa área [GX.3].*

*Eu acho que a **experiência acumulada de dez anos** de estar dentro de uma equipe multiprofissional colabora bastante para você ir aprendendo como gerenciar... [GIX.4].*

*Mas especificamente, um curso de gestor... Não, isso nunca aconteceu. Foi através de **aprendizagem pela experiência**, do fazer [GIX.5].*

Percebe-se que essa experiência é adquirida no exercício de atividades operacionais, e alguns relatos sobre a própria trajetória e sobre as atividades do dia-a-dia deixam transparecer essas experiências.

*Na verdade é um pouco difícil separar as atividades de coordenadora, porque sou coordenadora, mas também sou técnica, porque eu não fico só coordenando o trabalho de quem executa o projeto, eu coordeno e eu executo. Hoje mesmo, eu estou aqui realizando uma oficina com mulheres de um projeto. Então eu estou executando uma atividade, faço a parte pedagógica do trabalho [GII.12].*

*No dia-a-dia, eu sou uma gestora que não é para se copiar, a “gestora **multiuso**”, (risos) é “bombril”, “faz tudo”, de dar conta da contabilidade, às vezes, o balanço atrasa e tal à decisão mesmo política, de decidir onde o dinheiro tem que ser aplicado, tem situações de decisão que você passa até por cima, às vezes, de algumas estruturas. Então, é muito o todo, é o conceito, o tempo de vida da instituição [GVII.11].*

*A primeira **competência** é saber que nada sei. Então eu aprendi muito que nós precisamos estar sempre **abertos a novos aprendizados**, isso foi uma coisa que sempre me orientou muito de não me fechar para nenhum tipo de outros **conhecimentos** ou de outras pessoas que pudessem se aproximar [GVIII.8].*

Pode-se analisar, inclusive, que há certo orgulho quando uma das gerentes se autodefine como “gestora multiuso”, ou “bombril”, em uma alusão a um produto cuja estratégia de marketing se pauta em possuir “mil e uma utilidades”. Ou seja, para essa gerente, o excesso de trabalho não é seguido de reclamações ou reivindicações por melhores condições, mas alcança quase que um *status* heróico. E é esse “faz tudo” o ingrediente apregoado pelos gerentes como essencial ao seu aprendizado. Outros relatos trazem esta mesma posição.

*Então, tem outras coisas que a gente faz, **independente de ser obrigação**, qualquer outra coisa que precisar, seja sair para **comprar uma lâmpada**, seja para trocar, seja para **pintar alguma parte da casa**. Tem outras coisas que não está dentro da obrigação, mas, se precisa, a gente está fazendo [GI.8].*

*Geralmente o **ritmo de trabalho** da gente é atendendo demandas imediatas praticamente [...] Embora seja um pouco **estressante**, mas para mim é muito melhor do que se fosse todo dia para gerir uma rotina [GIII.16].*

*E administrar assim, tipo bombeiro, de **apagar fogo**, porque a gente é muito de apagar fogo: “tem um fogo aqui, corre ali para apagar”. Então, a gente tem certo tempo durante o dia que são as questões emergenciais que surgem e não são poucas [GVIII.11].*

*As ONGs têm muitas dificuldades financeiras, então a **gente termina acumulando várias funções, várias atividades**, hoje nós estamos sem recepcionista, então todo mundo é um pouco recepcionista e telefonista também. As minhas atividades são: encaminhar toda a parte de manutenção do espaço, questões de materiais, verificar os projetos [GXV.9].*

*Eu vim e comecei sozinha a tentar juntar esse quebra cabeça. E aí as coisas foram crescendo, a gente foi tendo mais reconhecimento, foi chegando mais recursos. Eu passei muitos anos aqui, sozinha, para dar conta de tudo, de **trabalhar de domingo a domingo, de não ter vida**, porque eu fazia isso. Quando eu fui ter meu segundo filho, eu saí daqui direto para o hospital [GVI.1].*

Embora alguns relatos denotem, senão literalmente, mas pelo menos nas entrelinhas, um ritmo de trabalho atendendo demandas imediatas como “um pouco estressante”, há muita disposição para atender a esta demanda. Os gerentes se propõem a realizar tarefas além das suas atribuições e papéis gerenciais, posicionando-se como “bombeiros” capazes de debelar qualquer foco de incêndio que o cotidiano determine. E, além de acumularem trabalho e trabalharem de “domingo a domingo”, acumulam também várias funções no dia-a-dia. É esta ação cotidiana que se apresenta como essencial para a aprendizagem.

Como observa Silva (2009, p.179), “as palavras ‘experiência’ e ‘aprendizagem’ estão intimamente relacionadas” e ambas se assemelham à prática, podendo até, como complementa Silva (2009), serem encontradas no dicionário como sinônimas. No relato do gerente **GX.22**, “*eu acho que é base, o aprendizado pela prática. É claro que você tem que ter um subsídio, tem que ter ferramentas, um estudo, mas sem a prática, principalmente aqui nessa área é difícil*”, encontra-se o que também é compartilhado por outros gestores, a percepção de que “a base é o aprendizado

*pela prática*". Ou seja, apesar de não descartar a necessidade de outros "subsídios, ferramentas e estudo", é inegável o papel da prática, o *locus* onde o gerente vivencia uma "experiência" única, singular e determinante para o seu aprendizado.

### **4.3 Os Domínios da Aprendizagem dos Gerentes**

A incidência de relatos sobre o aprendizado no desenvolvimento das competências gerenciais denota que é possível adotar, como parâmetro de análise, os domínios traduzidos da teoria Transformadora, de Jack Mezirow por La Paro (1991), pois nas entrevistas são citados os aprendizados nos três níveis: individuais (sobre si mesmos), instrumental (sobre o trabalho) e organizacional. Além desses domínios emergiu, dos resultados desta pesquisa, um quarto domínio ligado à aprendizagem dos gerentes de ONG's: o domínio relacional, onde o aprendizado ocorre por meio das relações com o outro.

O domínio relacional emergiu nos resultados da pesquisa e pode ser apoiado pela tradução dos domínios da aprendizagem de Mezirow (1991) por La Paro (1991), a conversão do conhecimento, de Byosiere e Luethge (2008), resultando na conversão do processo de conhecimento, e os quatro pilares de Delors (1999), que, relacionados, podem estabelecer um quarto domínio da aprendizagem — o domínio relacional, onde ocorre a aprendizagem por meio do contato com o outro, que, no ambiente gerencial, pode ser traduzido para os relacionamentos profissionais.

A aprendizagem se dá a partir da transformação do domínio do conhecimento empírico/criativo, onde o processo de conversão do conhecimento tácito para explícito exige que se traduza o que é conhecido intuitivamente em um formulário

que pode ser entendido por outros, assim como por meio do “aprender a viver junto”, relacionando-se e trocando experiências com seus pares. O que, muitas vezes, é feito por meio de metáforas, diálogos ou analogias que permitem que os outros compreendam mais facilmente o que pode ser difícil de traduzir (NONAKA; KONNO, 1998 *apud* BYOSIERE; LUETHGE, 2008).

Alguns dos depoimentos colhidos comprovam estes domínios, como pode ser visto no Quadro 8, a seguir.

Domínio da aprendizagem	Discurso	Unidade de Significado
<p><u>Organizacional</u> (aprendizado sobre a organização)</p>	<p><i>Com certeza a gente aprende muito todo dia [...] a gente tenta <b>ver todos os setores</b> que estão conseguindo desenvolver as atividades, a gente tenta fazer relação com os outros movimentos, a gente tenta apresentar a entidade aonde vai. Então, eu tenho mais ou menos esse papel [GXII.9].</i></p>	<p>O gerente é consciente de que tem que ter uma visão macro do fazer organizacional e não apenas das suas atribuições diárias.</p>
<p><u>Instrumental</u> (aprendizado sobre o trabalho)</p>	<p><i>Você tem que <b>saber procedimentos</b> da gestão de pessoas, de controles internos, são competências nessa área da gestão que tem que ter [GXVI.8].</i></p>	<p>O gerente identifica as competências necessárias ao cargo e sabe que deve dominá-las.</p>
<p><u>Relacional</u> (aprendizado com os relacionamentos)</p>	<p><i>Eu aprendo compartilhando com outro colega que está do meu lado sobre a experiência que ele tem [...] Acima de tudo é o compartilhamento de saberes que existe aqui dentro da organização [GIX.10].</i></p> <p><i>Essa relação com as pessoas é de aprendizado também [...] por mais simples que sejam, por menos leitura que tenham, as pessoas sempre ensinam algo para você. Porque essa questão do aprendizado, do ensinar e do aprender não é algo que se estuda [GXIV.16].</i></p>	<p>O gerente considera que o ato de compartilhar o aprendizado com o outro, e também vindo do outro, faz com que ele aprenda.</p>

Domínio da aprendizagem	Discurso	Unidade de Significado
<u>Individual</u> (aprendizado sobre si mesmo)	<p><i>A <b>minha forma</b> de me administrar nesse sentido atitudinal mudou. Eu entendi uma forma de ser mais produtivo, de dar mais certo [GIII.8].</i></p> <p><i>Eu aprendi muita coisa na questão de apresentação, de falar, de expor o meu trabalho, <b>porque antes eu era travada</b> para isso, se fosse em outro tempo você não iria me entrevistar [GXI.6].</i></p>	<p>O aprendizado gerencial leva o gerente a aprender também sobre sua própria vida, como administrar-se melhor e “dar mais certo”.</p> <p>Há uma mudança de atitude na vida, a partir da sua atuação como gerente.</p>

Quadro 8 – Domínios da aprendizagem dos gerentes de ONG's  
Fonte: dados primários

O Quadro 8 apresenta exemplos dos discursos para cada domínio e sua unidade de significado. Ressalta-se, além do já descrito no quadro, a percepção do gerente GXII acerca de desempenhar um papel. Observa-se que este papel está ligado a uma das definições do modelo de Mintzberg (1973) – os papéis interpessoais, atribuído aos gerentes e por eles desenvolvido. É interessante observar que neste caso o papel interpessoal não está relacionado à gestão de pessoas, e, sim, ao desenvolvimento organizacional, aportando os domínios organizacional e relacional. O mesmo se diga em relação ao foco citado por Yukl (1998), baseado nas tarefas e nas relações, onde as vivências profissionais adquirem um *status* de ferramenta de aprendizado para os gerentes de ONG's.

O domínio do contexto organizacional surge em alguns relatos e se insere, em muitos dos casos, no domínio instrumental, isto é, sobre o que os gerentes fazem no seu trabalho diário, no entanto é possível delimitar sua importância como conteúdo da aprendizagem dos gerentes de ONG's. Esta seção é construída a partir da análise dos domínios organizacional, instrumental, relacional e individual.

#### 4.3.1 O Domínio do Contexto Organizacional – o que os gerentes de ONG's aprendem sobre o ambiente de trabalho

No âmbito do que é aprendido e apreendido pelos gerentes pesquisados, percebe-se que há uma divisão nem sempre clara entre o aprendizado instrumental e o aprendizado humano. Neste sentido, analisa-se esta mistura, inserindo a leitura do aprendizado no domínio do contexto organizacional.

Analisando as palavras grifadas nos relatos que se seguem, é possível destacar a expressão “lidar” como uma habilidade que é aqui utilizada com um sentido mais amplo do que apenas trabalhar, ou seja, na acepção da capacidade de ser flexível, de seguir junto, “na lida”. São vários os entrevistados que utilizam esta expressão, tanto para falar do aprendizado técnico quanto em relação à gestão de pessoas.

*Aprender a **lidar** com essas situações de crise financeira que refletem nos relacionamentos, isso é um **desafio** a superar toda vez [GIII.10].*

*[...] numa ONG o trabalho social, a demanda é interminável, o trabalho é interminável, mas o dinheiro nunca é interminável, o dinheiro tem limites. E aí é que complica [...] a gente vai aprendendo a **lidar** com eles, não resolve na sua totalidade [GVII.8].*

*[...] essa vocação de **lidar com pessoas** e de dar liberdade. [...] a gente tinha a liberdade de propor, de questionar, de enfim, participar de forma ativa, um processo coletivo de verdade. Não é uma coisa que está lá na teoria e a gente faz só nossas funções que são atribuídas, não, a gente pode realmente participar da melhoria, do avanço da instituição. **E propor ações**, a gente tem sempre avaliações aqui, então eu acho que esse processo contribui para o aprendizado [GX.11].*

No último discurso indicado acima, a gerente faz a relação entre a gestão específica de pessoas e a gestão da organização como um todo, em que há a tendência a concluir que, no ambiente das Organizações Não Governamentais (ONG's), a perspectiva coletiva como um foco para as interações e as especificidades da gestão é o principal “combustível” da prática gerencial, como ratificam os relatos a seguir:

*Com certeza ter a experiência de estar em uma ONG, o fato de ter uma **equipe multidisciplinar**, de ter um **trabalho sempre compartilhado**, o fato de poder planejar e refletir sobre esse planejamento dentro de um **coletivo**, é o diferencial de gerenciar projetos em uma ONG [GIX.9].*

*[...] a **tomada de decisão coletiva**, de lidar com o individual, considerar o **individual dentro do coletivo**, esta é uma **instituição que escuta as pessoas**, que procura trabalhar conflitos [GII.3].*

Estes relatos concordam também com o que afirma Kolb (1984 *apud* KIM, 1995) sobre aprendizagem como um processo pelo qual “o conhecimento é criado através da transformação da experiência. Ambas as partes da definição são importantes: o que as pessoas aprendem (saber-fazer) e como compreendem e aplicam esse aprendizado (saber-porquê)” (KOLB (1984) *apud* KIM, 1995, p. 38). Acerca do aprendizado dos gerentes em ONG's, importa nesta definição o “saber-fazer”, “o quê” esses gerentes aprendem. E, além disso, buscar elucidar o seguinte questionamento: como o aprendizado é influenciado pelas necessidades da prática? As próximas seções revelam evidências na busca de respostas a essa questão.

Fox (1997) argumenta que a educação gerencial difere da gestão e do desenvolvimento, e que estas duas áreas de atividade contribuem de diferentes maneiras para a teoria e a prática de gestão. Foi possível constatar, a partir dos achados desta pesquisa, à luz da teoria, que há uma lacuna de conhecimentos específicos sobre as práticas gerenciais nas ONG's, lacuna que os gerentes buscam suprir com o seu aprendizado, ao mesmo tempo em que o seu desenvolvimento independe da teoria, incorporando a prática do dia-a-dia da gestão neste aprendizado.

As Organizações Não Governamentais, em sua quase totalidade, dependem de financiadores, em geral agências internacionais de cooperação. Para Falconer e Vilela (2001), apesar da origem da maior parte dos recursos que financiam as ONG's ser nacional, as fontes internacionais de financiamento “ainda são responsáveis por



uma parcela significativa dos recursos das organizações” (p. 68). Todas as ONG’s pesquisadas têm recursos nacionais e internacionais, contribuindo para sua sustentabilidade financeira. Com o término dos projetos, há uma grande preocupação, tanto em linhas gerais de atuação da organização quanto em relação à manutenção das pessoas envolvidas com os projetos. Apenas uma das organizações pesquisadas desenvolve algum tipo de atividade autossustentável (uma fábrica de brinquedos pedagógicos).

Essa dependência financeira levou as ONG’s a implementarem mudanças na área administrativa, a partir das exigências dos financiadores em controlar e monitorar a aplicação dos recursos. Estes achados estão de acordo com o que Falconer e Vilela (2001) analisam acerca dos financiamentos que geram situações tanto de colaboração quanto de dependência e de subordinação. Entre as ações exigidas pelos financiadores está a busca pela profissionalização dos seus integrantes. Alguns dirigentes apresentaram inicialmente certa resistência a esta “profissionalização”.

*“A gente tinha certa resistência nesta questão da educação mais formal. Por que obrigatoriamente eu tenho que ter o 3º grau? A gente sempre se perguntava isso, mas, por outro lado, dizia: é importante a academia, é importante teorizar e tal” [GXII.4].* Na seqüência do relato, a gerente considera que *“hoje a gente tem claro que o que a gente não pode é superestimar um e subestimar o outro, o conhecimento mais empírico, como a academia chama, para a gente é muito importante” [GXII.4].*

Nesta busca por maior profissionalização, foi necessário “vencer barreiras” tanto internas quanto externas, ou seja, além do desdém interno com a resistência às mudanças necessárias, alguns gestores tiveram também que enfrentar os

obstáculos impostos pela sociedade que dificulta o acesso e a mobilidade social. “hoje o terceiro setor está em moda, antes não, na faculdade só tínhamos eu e uma outra colega que trabalhávamos em ONG e o pessoal tinha uma visão diferente de ONG, que o pessoal de ONG não é qualificado, que faz o trabalho ‘a la vonté” [GXI.3.1].

*Falar de gestão em ONG hoje é **vencer uma barreira a cada dia**, porque as pessoas confundem muito os processos e ferramentas e acham que isso só poderia ser utilizado em atividades de empresas privadas. Então a gente tem uma **grande resistência internamente**, até para o processo de planejamento estratégico a gente teve que fazer uma proposta bem estruturada e justificada para implantar [GV.1].*

*A nossa organização lida com os instrumentos, mas ela **resiste à formalidade**, tem uma resistência aí meio anárquica, meio militante [...] a gente tem muito essa outra mentalidade que não é só discurso, é prático mesmo, apesar de ter instâncias [GVII.12].*

Esta resistência se deve ao que Drucker (1997) apresenta como a forma de negar qualquer semelhança com as empresas privadas com fins lucrativos. Para este autor, na década de 1950, falar de “gerência”, no ambiente das ONG’s, era considerado uma ofensa para as ONG’s, pois isso as assemelhava a uma empresa. Afinal, entendiam que não precisariam ter “gerência”, pois não tinham “lucros”. Esta visão foi sendo modificada com o tempo. E estas organizações deixaram de ser só militantes políticas para se organizarem formalmente. As mudanças que levaram à evolução das ONG’s também trazem aprendizados. Um dos gerentes considera que já ocorreram três fases na trajetória das ONG’s no Brasil.

*[...] Eu peguei as três fases das ONG’s, as ONG’s de mais **militância**, as ONG’s que já tinham uma **estrutura de escritório**, que captavam recursos fora e tal, e as que tinham que montar uma **estrutura mínima de gestão**, para acessar a cooperação internacional e os recursos públicos [GVII.3].*

Roesh (2002) considera que existem quatro fases na evolução das ONG’s: a **fase I**, que situa o surgimento espontâneo das ONG’s e a possibilidade de se auto-

financiarem, o que pode ser comparado com a fase de “militância”, apontada pelo **GVII.3**, pois os militantes, muitas vezes, sustentavam as manifestações e ações das ONG’s com dinheiro do próprio bolso. Um outro aspecto levantado por Roesh (2002) é que, nesta fase, as ONG’s “contam com entusiasmo e participação”, o que também combina com a época da militância.

A **fase II**, que é vista como uma fase de expansão organizacional, podendo conter “planejamento consciente ou constituir-se numa resposta espontânea a um sucesso inicial”, sendo também comparável com o que a gerente identifica como uma necessidade de estruturação de um escritório. Nesta fase, Roesh (2002, p. 9) acrescenta que há um “impacto local ou estímulo dos doadores, governo ou outros atores [...]”.

As **fases III e IV**, elencadas por Roesh (2002, p. 9), podem ser resumidas na terceira fase que, segundo este autor, envolve a consolidação organizacional – a ONG. O gerente, por sua vez, “...analisa seu desempenho para melhor alinhar sua capacidade operativa à realidade externa”. E a fase em que uma ONG pode avaliar a medida do seu sucesso – de haver cumprido seu papel quanto ao desenvolvimento de capacidade local. A gerente considera como a terceira fase, em que as ONG’s iniciam uma “*estrutura mínima de gestão*” [**GVII.3**], ou seja, em que estão consolidadas a partir de uma visão mais ampla de gestão, é possível avaliar seu sucesso. O Quadro 9, a seguir, sintetiza esta comparação.

<b>Analisada por Roesh</b>	<b>Apontada pelo GVII.3</b>
<b>fase I</b> - surgimento espontâneo das ONG’s e a possibilidade de se autofinanciarem	<b>fase da militância</b> – luta por direitos, manifestações populares
<b>fase II</b> - fase de expansão organizacional, podendo conter “planejamento consciente ou constituir-se numa resposta espontânea a um sucesso inicial”	<b>fase de escritório</b> - necessidade de estruturação de um escritório

<b>fase III e IV</b> - consolidação organizacional	<b>fase da estrutura mínima de gestão</b> – necessidade imposta às ONG's para acessarem a cooperação internacional e os recursos públicos
--	---

Quadro 9 – Evolução das ONG's (comparação entre as fases de Roesh e do Gerente GVII)

Fonte: dados primários

Um outro gerente concorda com esta evolução das ONG's, embora não a divida em fases

[...] Se você for comparar com a história da administração, a prioridade das ONG's **nos anos 60 e 70, era a luta política, era a bandeira política**, era isso que importava. Era um projeto de sociedade que as instituições lutavam por ele e elas colocavam toda sua energia nessa questão. [...] outras questões passaram a ser importantes para que esse projeto político pudesse acontecer. E aí, **a administração tomou outro rumo**, uma característica bastante diferenciada do que tinha sido até então, ela **passou a ter um grau de importância na questão dos convênios, dos contratos e na própria vida da ONG**, diferente do que era nos anos 60, por exemplo [GVIII.4].

Apesar de não identificar fases de mudança, vê-se neste depoimento que há uma coerência, podendo-se identificar alguma delimitação: “nos anos 60 e 70, era a luta política, era a bandeira política”, época identificada com a fase de militância. Nesta ocasião havia muito poucas organizações institucionalizadas e, no Brasil, ainda não era amplamente divulgado o termo “ONG”. Logo em seguida, uma nova fase se apresenta, fase em que se tornam importantes outros aspectos para que esse projeto político possa acontecer, ou seja, há uma mudança de fase, e a administração nas ONG's “toma um outro rumo”, o que seria a fase intermediária, do início da organização institucional. Finalmente admite-se que há um grau de importância na gestão para que os convênios sejam mantidos, o que está inserido na terceira fase, onde há uma consolidação destas organizações.

No que se refere ao conteúdo apreendido pelos gerentes das ONG's, esta evolução demonstra que há também um enraizamento, principalmente entre os gestores mais antigos (dos 16 entrevistados, 9 têm entre 16 e 26 anos, atuando em

ONG's), do aprendizado com esta evolução. Esses gerentes, quando relatam a sua inserção na história da evolução das ONG's, demonstram orgulho pela importância que dão ao seu papel nesta evolução. Para os gerentes das Organizações Não Governamentais, esta evolução atribui *status* diante dos seus financiadores e também diante dos beneficiários das suas ações.

O setor financeiro, apesar da visibilidade adquirida, não se preocupa diretamente com o “retorno financeiro”, como é comum no setor lucrativo. Ao contrário, o setor financeiro das ONG's é o responsável pela sustentabilidade de suas ações. Como observa Drucker (2003, p. 134): “as organizações sem fins lucrativos não baseiam sua estratégia no dinheiro, nem fazem dele o centro de seus planos, como fazem muitos executivos”.

Enfim, pode-se dizer que os gerentes de ONG's aprendem sobre seu ambiente de trabalho em três níveis: o nível **interno**, sobre a própria organização, os trâmites legais, a lidar com os desafios do dia-a-dia, como as situações de crise financeira, aprendendo a quebrar as resistências internas, sobretudo, aprendendo que o ambiente de trabalho pode lhe proporcionar muitos aprendizados. No nível **externo** às suas ações, os gerentes aprendem, por exemplo, a lidar com os financiadores nacionais e das agências internacionais de cooperação, para manter os projetos institucionais em funcionamento. E no nível do **ambiente social**, no qual sua organização está inserida, os gerentes aprendem a transpor as barreiras impostas pela sociedade, barreiras essas que muitas vezes dificultam o trabalho destes gestores.

A próxima seção vai aprofundar esta discussão, analisando o que os gerentes aprendem, tendo como foco principal o domínio instrumental entre as dimensões aqui abordadas, na dimensão do aprendizado sobre o trabalho que executam.

#### 4.3.2 *O Domínio Instrumental - O que os gerentes de ONG's aprendem sobre o trabalho em si*

A percepção dos entrevistados sobre o conteúdo da aprendizagem dos gerentes das ONG's pesquisadas evidencia a existência de diversos conteúdos ligados ao aprendizado dos gerentes, tais como: monitoramento, planejamento, elaboração de projetos, tomada de decisões, flexibilidade no estilo de gestão. Porém, o aprendizado de algumas áreas, tais como a gestão de pessoas e a de recursos financeiros, ganha relevo em relação ao todo e incorpora os conteúdos indicados acima.

##### 4.3.2.1 A sustentabilidade financeira e a gestão de pessoas

Quando perguntados sobre “o que aprendem”, os gerentes, apesar da variedade de assuntos que as atividades em uma ONG demandam, em geral, dividiram suas preocupações em aprender sobre duas áreas específicas: a sustentabilidade financeira e a gestão de pessoas. Pode-se observar que, apesar das deficiências apontadas por autores como Diniz e Mattos (2002), Marçon e Escrivão Filho (2001), mesmo sem um setor da educação formal voltado para esses aspectos específicos das ONG's, seus gestores têm buscado e encontrado diversas fontes e formas de aprender, como indicam os relatos a seguir:

*[...] (aprendo) sobre a questão da **elaboração de projetos**, de **pensar no futuro**, de pensar em uma **sustentabilidade** dentro de um tempo razoável [GV.9].*

*[...] na área de **sustentabilidade** mesmo, por exemplo, eu tinha certa experiência sobre escrita de projetos, mas estudar sobre **planejamento estratégico, desenvolvimento institucional**, era uma coisa que eu nunca tinha entrado em contato lá na faculdade [GX.6].*

*Aqui tem um cuidado muito forte com o humano, as **relações interpessoais**, o aprendizado de você **ouvir o outro**, da gente parar e avaliar junto [...] E eu acredito que eu aprendi mais a **lidar com as pessoas** e a importância do seu trabalho [GX1.7].*

*A primeira vez que eu fiz um projeto para a União Européia eu **aprendi a montar a planilha do Excel**, e eu fui lá aprendendo a **lidar com as tabelas** e tal. E isso foi **desafiante** e daí você valoriza o instrumento, facilita o trabalho [GVII.10].*

*A primeira coisa é você ter **paciência com as pessoas**, eu acho que eu aprendi mais de **gestão de pessoas** do que de gestão propriamente dita [GXVI.6].*

Para a sustentabilidade financeira das ONG's o planejamento estratégico, a gestão de projetos e o desenvolvimento organizacional são de fundamental importância. Estes instrumentos, inicialmente elaborados pelo setor privado, com fins lucrativos, começam a ser incorporados pelas Organizações Não Governamentais que buscam manter suas atividades. Como observa Theuvsen (2004, p. 117) "muitas organizações sem fins lucrativos estão imitando agora as técnicas de administração de organizações com fins lucrativos".

Os gestores entrevistados na pesquisa consideram essencial utilizar estes instrumentos para o pleno alcance dos objetivos institucionais. A sustentabilidade pode também ser traduzida como a sobrevivência da organização estando intrinsecamente ligada a captação e gestão de recursos financeiros e a gestão de pessoas.

A importância destas duas áreas (gestão financeira e gestão de pessoas), que demandam a necessidade de aprendizado dos gerentes, torna pertinente analisá-las separadamente.

#### 4.3.2.1.1 O aprendizado sobre a gestão financeira

No aprendizado dos gerentes sobre o setor financeiro, estão incluídas questões como: planejamento, monitoramento, controle, racionamento, equilíbrio, tomada de decisão, responsabilidade, entre outras. Como observado em alguns relatos:

*[...] tem a questão de um olhar geral da organização, essa parte administrativa e financeira de ver o que tem, o que pode gastar, de quanto tempo tem, isso em curto prazo e, sobretudo em longo prazo, é uma das coisas que eu sempre faço [GI.7].*

*Outra coisa que eu aprendi muito é o **racionamento dos recursos**, essa coisa de economizar, **como gastar da melhor forma**, isso aí eu acho que eu aprendi muito, de estar sempre pensando de como economizar luz, como economizar papel, em como fazer o dinheiro render [GII.8].*

*A questão da **responsabilidade** que se tem de dar conta, de que o trabalho possa estar fluindo. [...] À parte administrativa cabe toda a organização da documentação, toda a parte de **prestação de contas**, todo esse processo para que seja tudo aprovado para que possa trazer **novos recursos** [GXV.33].*

*[...] praticamente eu estou focado mais na **gestão financeira** dos projetos. A nós como ONG, nos últimos anos, tem vários financiadores que apóiam uma ou várias ações cada um deles e são alguns pequenos, outros maiores, são vários. Então, tem que estar muito atento para **acompanhar o orçamento e a execução físico-financeira** de cada um deles [GIII.12].*

Para os gestores, a sustentabilidade financeira pode ser traduzida de várias formas, seja pela garantia de renovação dos projetos que executam, seja pela aferição de uma renda mínima, por meio de ações que tenham resultado financeiro e que sustentem os custos fixos, como, por exemplo, uma das organizações entrevistadas que possui uma fábrica de brinquedos. Também há uma visão mais estratégica, em que a sustentabilidade é o objetivo final do percurso de gerenciar bem os recursos, que bem gerenciados, podem gerar novos recursos oriundos de financiadores exigentes nesta área.

Há ainda os gestores que têm a visão da sustentabilidade financeira baseada no equilíbrio orçamentário, onde a melhor alocação dos recursos é que dá a medida desta sustentabilidade. Tomando, como principal ponto desta análise, “o quê” esses



gerentes aprendem sobre sustentabilidade está além do significado inicial que eles atribuem a esta palavra, envolvendo muitos outros significados. Então, eles aprendem a planejar, a monitorar e a avaliar a execução: “*a importância do planejamento estratégico, a importância do monitoramento, da avaliação*” [GXII.3], a racionar os recursos, a “*a distribuir, a tirar o máximo proveito de cada recurso financeiro*” [GIII.6]; “*aprendo sobre a questão da elaboração de projetos, de pensar no futuro, de pensar em uma sustentabilidade dentro de um tempo razoável*” [GV.9]

A gente está aprendendo no dia-a-dia, no meu caso, em questões específicas a **trabalhar com orçamento**, que eu não sabia, com **prestação de contas**, o que me chama mais atenção é isso, porque são questões distantes do serviço social e hoje eu consigo fazer um orçamento, tem **alguns cálculos** que eu não consigo porque são questões bem específicas, mas no geral... Mas é isso, **essa parte financeira do projeto** [GXV.6].

Por exemplo, aprender a elaborar projeto, um dia desses, eu estava pensando que eu nunca fiz um curso de como elaborar projeto, **eu aprendi a elaborar projeto na prática**. E fui descobrindo o que era uma **contrapartida**, no começo a gente não sabia nem o que era uma contrapartida. No começo a gente não colocava recurso para taxa administrativa, a gente nem sabia o que era isso. Então, a gente foi aprendendo [GII.10].

Minha área é saúde... então, **ler um balanço, ler um conceito de administração, monitorar a gestão de um orçamento**, como é que se formata um orçamento, isso tudo foi um aprendizado [GVII.9].

Existe uma gama de atividades e de aprendizados relacionados à sustentabilidade e, embora as visões possam ser diferentes, o que foi aprendido está relacionado com a sobrevivência das organizações e com a continuidade de suas ações, o que evidencia os esforços empreendidos pelos gerentes em focalizarem o seu aprendizado neste tema.

A análise da categoria temática sustentabilidade, à luz de pressupostos teóricos, possibilitou entender que as ONG's estão inseridas em um contexto de contradições, na medida em que precisam se manter financeiramente ao mesmo tempo em que buscam a chamada “sustentabilidade”, diversificando suas fontes de

recursos entre governos (federal, estadual e municipal), fundações e organizações financiadoras (nacionais e internacionais), em sua grande maioria mantidas por empresas multinacionais. Por outro lado, tentam manter uma agenda política com demandas sociais por vezes contraditórias em relação aos princípios ou valores destes mesmos financiadores. Conseguir a independência financeira parece estar ainda muito distante da realidade destas organizações.

Um outro aspecto revelado nos relatos dos gerentes é a necessidade de um olhar geral sobre a organização, ou seja, eles não se satisfazem apenas com o controle e monitoramento das ações específicas. Há o entendimento de que é preciso ter domínio sobre o ambiente em que estão inseridos “[...] *a gente foi aprendendo ao longo do tempo, que também é muito difícil é a visão do todo. Não ver só a parte, ver o todo, ver o trabalho nas áreas, como estão os educadores nos trabalho, ver a captação de recursos, ver a instituição como um todo*” [GXVI.14].

E “ver a instituição como um todo” engloba também as pessoas que a integram, ou seja, a gestão financeira também mantém uma estreita relação com a gestão de pessoas, para entender como essas pessoas são gerenciadas e, principalmente, como são remuneradas, direcionando a gestão de pessoas para minimizar os custos.

*Tenho que **gerenciar também os recursos humanos**, as pessoas que estão no projeto, como eu sou coordenadora de área e tem mais de um projeto alocado na área, cabe a mim também relacionar um projeto com outro, no sentido de **minimizar custos, potencializar**. Então, o que é que uma atividade de um projeto pode se relacionar com outra, como podem interagir, também faz parte da atribuição da gerência [GII.13].*

*Eu acho que aprendo a lidar, a gerir, a **equilibrar**, por exemplo, às vezes, tem muita demanda das comunidades, de ações e o recurso talvez não seja tanto. Então, a gente aprende a **distribuir**, a tirar o **máximo proveito** de cada recurso financeiro que tem. [...] É como se a gente adquirisse um **jogo de cintura** para que o **limite financeiro** não signifique o **limite de ação**, que não seja proporcional [GIII.6].*

Há nesses relatos um claro direcionamento do aprendizado sobre gerenciamento financeiro voltado para a gestão de pessoas, criando uma interação entre as duas áreas de aprendizado. Esta interação se dá não só no nível do planejamento sobre como alocar melhor os recursos financeiros, mas está diretamente ligada a “minimizar custos”. Ou seja, os gerentes relatam literalmente que devem “tirar o máximo proveito” dos recursos e para isso precisam “equilibrar”, “distribuir”, “potencializar”.

Todos estes esforços são realizados em função de não permitir que os recursos limitem a ação. O aprendizado, aqui demonstrado, vai além das fronteiras do que é necessário aprender, denotando o grau de maturidade já alcançado por estes gestores nos seus papéis interpessoais, informacionais e decisórios (MINTZBERG, 1973).

No exercício dos papéis interpessoais e informacionais dos gerentes, um dos pontos principais do aprendizado gerencial envolve a gestão de pessoas, seja pela lente da sustentabilidade financeira das próprias organizações e dos seus projetos, seja pelo foco do processo de gestão de pessoas em sua vertente mais humana, de trabalho realizado com o ser humano. Neste ambiente em que estão as pessoas com as quais os gerentes trabalham e se relacionam é onde se encontra uma outra fonte de aprendizado. Os significados desse tema e sua análise são apresentados na próxima subseção.

#### **4.3.2.1.2 O aprendizado sobre a gestão de pessoas**

A prática de gestão de pessoas em ONG's mescla temas do sistema de administração de recursos humanos tradicional com as mais recentes práticas de

gestão de pessoas, adaptando-se às regras do mercado (leia-se empresas privadas), ao mesmo tempo em que pratica ações mais próximas das empresas públicas. E o conteúdo do aprendizado, por sua vez, apresenta elementos de como os gerentes devem se relacionar e, principalmente, lidar com seus pares e subordinados. Os gerentes aprendem os limites, as dificuldades, a enxergar oportunidades e a lidar com os sentimentos e emoções dos outros.

*Aprendi fazendo. E é um processo bem difícil porque **você lida com pessoas** e com pessoas você tem que ter noção, clareza de que **as pessoas são diferentes**, dos **limites** de cada um, das **dificuldades** que tem cada um, das **oportunidades** que cada um oferece. Então, não é fácil você gerenciar porque você não gerencia equipamentos, **você gerencia gente que se mexe**, que são móveis, que **têm emoções** e você também é. Então, não é fácil gerenciar [GVIII.1].*

A prática gerencial envolve muitas características também dos relacionamentos entre as pessoas, do trabalho em equipe, assim como a preocupação com o que é importante para todos, com a flexibilidade na forma de gerir e com a tomada de decisão colegiada. Esses significados estão ligados à gestão de pessoas e ilustram a relevância dada ao tema pelos pesquisados.

*Eu acho que o aprendizado maior é no dia-a-dia mesmo. É você **lidar com pessoas**. É uma coisa que você só aprende no dia-a-dia, você só aprende fazendo... [GVI.3].*

*[...] aqui eu aprendi, de certa forma a **coordenar equipes**, a **lidar com pessoas**, de alguma forma **ter postura de líder e saber ouvir** [GX.9].*

O conteúdo do aprendizado indicado pela gerente envolve atributos relacionados à coordenação de equipes, ao relacionamento com as pessoas, à maneira como o líder se comporta, além da capacidade de ouvir o outro. Saber “lidar” com as pessoas e saber ouvi-las é um dos pontos que será abordado mais detalhadamente em outro momento. No aprendizado, envolvendo a gestão de

peças em ONG's, os relacionamentos são evidenciados e estão relacionados tanto ao conteúdo do aprendizado quanto à forma de aprender.

*O tipo de relações que as pessoas têm em ONG é o que influencia a forma de gerir uma ONG. Geralmente quem entra em uma ONG, embora seja uma oportunidade profissional, de crescimento, ter um salário e se sustentar, mas quem entra também procura além de desenvolver um trabalho no campo, com as comunidades carentes, por exemplo, no nosso caso, mas também **procura um tipo de convivência com os colegas, com os gestores, com os coordenadores**, geralmente diferente do que teriam em uma empresa [Gill.8.1].*

Gerenciar os relacionamentos apresenta-se também como um dos papéis dos gerentes, com a intenção de construir e manter as equipes em interação e em cooperação. Neste sentido, os gerentes, como líderes de equipes, são elementos-chave na manutenção dos relacionamentos, tendo, como benefícios para o seu trabalho, a capacidade de tolerar, a flexibilidade, a organização eficiente, a diversidade de experiência dos membros que nutrem a criatividade e a geração de idéias na resolução de problemas (YUKL, 1998).

O conceito de gestão de pessoas, como está sendo difundido ultimamente, passou por um longo processo de evolução. Ainda hoje a nomenclatura mais utilizada e aceita é a da administração de recursos humanos, embora, neste processo evolutivo, sejam encontrados termos como “gestão dos talentos” (GRAMIGNA, 2007), “gestão de pessoas” (DUTRA, 2002), “administração de relações humanas”. Dutra (2002) traça um panorama da evolução da gestão de pessoas, desde a Revolução Industrial, na Inglaterra, até o século XXI, no Brasil, analisando a evolução dos seus conceitos e práticas para traduzir a administração de recursos humanos em “gestão de pessoas”.

Albuquerque e Oliveira (2001) consideram que os sistemas de gestão de recursos humanos têm os cargos como a base atual do sistema de administração de

recursos humanos encontrado nas empresas. Gramigna (2007) insere a gestão de pessoas como um dos indicadores de diferencial entre as organizações.

*A gente tinha reunião geral semanalmente e agora vai ser quinzenal, que reúne toda a equipe, pessoal de campo, secretária e discute durante quatro horas uma pauta institucional. E aí surgem diversos fatores, a atividade fim, quanto a gestão, a infra-estrutura, é uma comunicação direta [GIII.22].*

Fischer (2001) considera que a administração dos recursos humanos é a busca para obter e manter a força de trabalho que seja capaz, dinâmica, comprometida e motivada. Esta visão é apresentada pelo autor como um “estereótipo de eficiência” ajustado ao comportamento esperado pela organização. Uma das gerentes relata este comportamento esperado: *“como gestora, gosto muito que as pessoas aprendam o que eu sei para poder fazer bem feito aquele trabalho. Não podemos exigir que se faça um trabalho bem feito quando você não passa as informações corretas para a pessoa” [GIV. 15].*

A administração tradicional, ao buscar a previsibilidade e o controle, não percebe que as pessoas são diferentes dos outros recursos. O autor enfatiza que “o que acontece entre pessoas e empresas é uma relação ou um conjunto de relações [...] essencialmente humanas – sociais, entre grupos, interpessoais e organizacionais” (FISCHER, 2002, p. 21).

O conceito sobre o “conjunto de relações essencialmente humanas” foi evidenciado nos achados desta pesquisa, uma vez que grande parte dos gerentes não só enfatiza o aprendizado a partir dos relacionamentos, como consideram que é preciso dominar esta área para exercer seu papel.

*Eu acho que uma área que eu mais aprendi e que ainda tenho muito para aprender, inclusive, é exatamente nesta **gestão de pessoas** e processos [GVIII.6].*

*Essa coisa de você pensar em como você se **relaciona com as pessoas**, mantendo uma autoridade, mas sem ser autoritário. Então, são muitas questões que estão postas nessas relações e nesses processos que para mim é um aprendizado grande e que eu sei que eu tenho muito ainda o que aprender [GVIII.7].*

*Eu estou com responsabilidade de coisas que eu não tinha e que eu sei que era do meu programa, mas o dia-a-dia do administrativo e financeiro não deixa. Porque tem o contador para cuidar dessa parte de recursos humanos, mas você tem a parte de **gestão** que você tem que saber, você **tem que ter uma política de recursos humanos**, que se você não sabe vai ter que procurar pessoas que te ajudem e que façam, mas é você que tem que estar atrás [GVI.25.1].*

As políticas de gestão de pessoas nas ONG's pesquisadas, embora não apresentem um modelo de gestão, estão próximas dos modelos definidos por Fisher (2002). Para este autor, um modelo de gestão de pessoas é um conjunto de fatores internos e externos à própria organização. Assim, diferentes modalidades de gestão podem ser identificadas, tendo, como distinção entre os modelos, suas próprias características e composição. Esta composição vai determinar também a capacidade de interferir na vida organizacional (FISHER, 2002). Cada organização segue o seu próprio modelo, adaptando-o às suas características e composição.

*Eu acho que se aqui a gente tivesse um **modelo de gestão** hierárquico, duro, mesmo que a gente pagasse um bom salário talvez as pessoas não ficassem na entidade. Porque quem trabalha em ONG espera mais, espera uma coisa diferente [GIII.9].*

O gerente confirma que não trabalha com um modelo de gestão hierárquico e, além disso, considera que não é apenas o salário que influencia as pessoas a permanecerem na ONG. Embora não evidenciando o modelo de gestão seguido pela organização, seu relato sugere a disseminação de um modelo mais flexível.

Inserido no contexto da gestão de pessoas emerge também um tema que é apontado como um causador de dificuldades: a demissão. Alguns relatos revelam uma inabilidade de lidar com este aspecto da gestão de pessoas.

Ao mesmo tempo em que se analisa “o que” os gerentes aprendem, não se pode deixar de fora o que estes mesmos gerentes apresentam como dificuldades de aprendizado, pois essas dificuldades também podem envolver experiências que

promovem a aprendizagem. Alguns gerentes entrevistados relataram terem dificuldade em demitir os funcionários, e esta situação envolve uma experiência negativa e desagradável.

*Tem experiências negativas e positivas. Eu diria que **experiência negativa**, sobretudo em ONG, a gente que tem esse lado humano tão forte, uma experiência negativa que me marcou realmente **foi ter que demitir alguém da equipe**. Foi uma questão demorada e difícil, justamente como a gente trabalha com esse lado humano, faz todo o possível... [GIII.18].*

*Teve **uma coisa marcante**, que foi **uma decisão muito dura**, depois aconteceu mais, mas da primeira vez foi muito complicado, e “a primeira vez nunca se esquece”. Era tomar a decisão sobre uma pessoa do quadro de funcionários que usou o CGC para coisas pessoais. E aí não teve jeito, do ponto de vista isolado **a gente teve que demitir a pessoa** [GVII.17].*

*[...] dificuldades financeiras, dificuldades das **limitações do campo do Direito** A gente é regulado por **uma legislação que não foi feita para a gente**, que exige toda uma estrutura que nós não temos, nem temos como conseguir, nem é papel nosso fazer. Então **nós temos uma série de entraves** no processo muito mais do ponto de vista jurídico, do ponto de vista gerencial na forma das leis, por exemplo [GVIII.32.1].*

*O que dificulta é porque eu não tenho a formação de direito, porque **tem que entender de legislação**, legislação trabalhista na **hora que contrata e demite** funcionário, tem que entender isso [GXVI.12].*

Além do lado humano da demissão, outra dificuldade evidenciada pelo discurso de um dos gerentes está ligada ao domínio do aprendizado sobre as questões legais que envolvem as demissões. Não ter uma formação em Administração ou Direito suscita uma dificuldade para aprender a legislação trabalhista.

O aprendizado acerca da demissão de pessoas, apesar de ser relatado como desagradável, também revela a necessidade de amadurecimento do gerente para enfrentar a situação. Esse tipo de episódio denota que não apenas o conteúdo do que é aprendido deve ser ressaltado, mas também o que dá suporte para este conteúdo, como a postura do gerente e sua maturidade não só na vida, mas na atuação no cargo.

As dimensões do aprendizado dos gerentes e o que eles aprendem nas situações vivenciadas na gestão de ONG's são sintetizadas no Quadro 10,



Dimensão da Aprendizagem	O que os gerentes aprendem?
Gerenciamento Financeiro	elaborar projetos
	dar sustentabilidade às ações
	planejar estrategicamente
	desenvolver a instituição
	acompanhar o orçamento e a execução físico-financeira
	monitorar a gestão de um orçamento
	analisar balanços financeiros
Gestão de Pessoas	manter relações interpessoais → ouvir o outro → lidar com as pessoas
	coordenar equipes
	saber ouvir
	conviver com os colegas
	saber demitir
	ter postura de líder

Quadro 10 – Dimensões e Conteúdo da Aprendizagem  
Fonte: dados primários

Uma análise do Quadro 10 indica que na gestão organizacional, a responsabilidade, aqui retratada em relação à organização, ao comprometimento com sua missão, com sua manutenção e com a execução das atividades, aparece em vários relatos. Na gestão financeira ressalta-se também a busca pela sustentabilidade das ações que está diretamente relacionada com os recursos necessários para a manutenção, tanto da estrutura física da organização quanto com a manutenção da equipe de trabalho. Finalmente, na gestão de pessoas, destacam-se as relações interpessoais como fundamental entre os pontos citados, pois, a partir da percepção do aprendizado neste âmbito, é que todos os outros aprendizados acerca da gestão de pessoas vão se basear.

Nesta seção de análise foi contemplado o domínio instrumental, o aprendizado sobre o trabalho. O domínio relacional, o aprendizado com as pessoas com as quais os gerentes se relacionam no trabalho, será abordado na próxima seção.

### 4.3.3 O Domínio Relacional – como os gerentes de ONG's aprendem nos relacionamentos profissionais

Outro aspecto ressaltado em alguns relatos sobre a experiência, no aprendizado gerencial, é a existência de equipes multidisciplinares e a possibilidade de contar com o coletivo em seu processo.

*Com certeza ter a experiência de estar em uma ONG, o fato de ter uma **equipe multidisciplinar**, de ter um trabalho sempre compartilhado, o fato de poder planejar e refletir sobre esse planejamento **dentro de um coletivo**, é o diferencial de gerenciar projetos em uma ONG [GIX.9].*

*O que me ajudou mais nessa visão de processos internos foi a **metodologia coletiva de tomada de decisão**, lidar com o individual, considerar o individual dentro do coletivo, ser uma instituição que escuta as pessoas, que procura trabalhar conflitos [GII.3].*

Os aspectos multidisciplinar e coletivo se relacionam aos estilos e habilidades necessários para a aprendizagem, mencionados por Kolb (1997) e expostos no Quadro 11, a seguir:

<b>Ação</b>	<b>Habilidades</b>
Fazer	experiência concreta (EC)
Observar/pensar	observação reflexiva (OR)
Sentir	conceituação abstrata (CA)
Tomar decisões	experimentação ativa (EA)

Quadro 11 – Estilos e habilidades para aprendizagem  
Fonte: elaborado a partir de KOLB (1997, p. 322).

Invariavelmente, em algumas das respostas das entrevistas, todos os gestores, em determinado momento, citaram essas ações, guardando muita semelhança com as habilidades expostas e relacionadas com as ações do Quadro 11.

A pesquisa realizada por Kolb (1997, p. 329), sobre estilos de aprendizagem, conclui que “os gerentes distinguem-se por sólidas habilidades de experimentação ativa e têm pouquíssimas habilidades de observação reflexiva”. O fazer e aprender como ato contínuo, característica do processo de aprendizagem, reflete o

reconhecimento de que a aprendizagem e o desenvolvimento se apóiam em um contexto social que compartilha essa aprendizagem (MCGILL; BROCKBANK, 2004).

Para Elkjaer (2003), a reflexão é necessária para produzir a aprendizagem. Para ele, “o membro organizacional e a organização se entrelaçam em um mundo social em que agir e pensar acontece como um processo contínuo” (ELKJAER, 2003, p. 48). Este processo pode ser observado no relato a seguir: “*são aprendizados contínuos porque a gente tem que sempre estar trabalhando para conseguir a manutenção do processo como um todo*” [GX.12].

Para Brown e Duguid (2001), os processos de aprendizagem são intrinsecamente sociais e também um fenômeno coletivo. Apoiado neste embasamento teórico pode-se analisar a postura dos entrevistados em relação à importância da participação coletiva para a experiência do aprendizado dos gerentes.

*O trabalho em equipe, que é muito importante, porque o gerente não faz só, por mais que ele “manje” de tudo, mas ele precisa dos seus companheiros. É muito importante a cooperação, porque se tem um que diz “vamos começar a emperrar”, o trabalho não anda mesmo. Então, (o que funciona) é o trabalho em equipe, o comprometimento das pessoas e a ajuda mútua de cada um* [GX1.14].

*Como a gente tem um trabalho coletivo, no sentido de fazer junto, eu acho que eu credito a toda a equipe esse fato de estar aprendendo e fazendo junto* [GII.15].

*Como eu trabalho com uma equipe grande, então eu trabalho com pessoas com várias habilidades. Tem várias outras pessoas que fazem outras coisas muito bem. Por exemplo, a relação com educadores, essa relação interpessoal, de conversar, de escutar, tem outras pessoas que fazem isso melhor do que eu, meu tempo é muito mais focado em ler, em ver e analisar. Então, com essas outras pessoas, é uma equipe boa, a gente está todo mundo numa sala só, então isso é bem legal. Eu acho que a equipe ajuda muito, porque ela é formada por pessoas com habilidades diferenciadas* [GI.13].

O dado a ser ressaltado, além da influência do coletivo na experiência do aprendizado, é o “compartilhar” deste aprendizado com a equipe de trabalho. Expressões como “cooperação”, “comprometimento”, “ajuda mútua”, “compartilhando

com outro” e “trabalho coletivo”, extraídas dos relatos anteriores, facilitam a análise da importância do contexto da ação profissional para o aprendizado dos gerentes entrevistados. Assim como, permite fazer considerações sobre o domínio relacional, pois, a partir destes relatos, é possível identificar a contribuição dos relacionamentos profissionais para o aprendizado dos gerentes. Isso pode ser ratificado pelo trabalho de Delors (1999) que destaca a influência da capacidade de estabelecer relações estáveis e eficazes entre as pessoas para o desenvolvimento dos serviços.

No ato contínuo do aprender fazendo está implícito o outro, o parceiro de equipe, o compartilhar do aprendizado. Os relatos que abordam o compartilhar de experiência invariavelmente têm uma conotação positiva.

O ato de aprender por meio das *experiências* é um fator determinante no processo de aprendizagem dos gerentes das Organizações Não Governamentais pesquisadas, estando intimamente ligado aos relacionamentos no contexto da ação profissional. O senso prático, a objetividade, o poder de síntese, a elaboração de orçamentos são fatores indicados pelos gerentes e decorrem da interação com outras pessoas. Três das gerentes pesquisadas ratificaram o papel de pessoas mais experientes e qualificadas em seu aprendizado, como ilustram seus discursos apresentados a seguir.

*Eu me lembro que **Sandra foi muito importante**, pelo que ela trazia, **pela experiência do trabalho e pela forma como ela conduzia as coisas**, ela é uma pessoa que tem uma característica de fazer as coisas de forma muito correta, muito rigorosa, no sentido positivo, de competência e tal. Eu acho que por isso eu tenho uma lembrança muito positiva, apesar de ter uma certa rigidez que às vezes era meio difícil, da gente se perguntar: puxa, será que a gente vai dar conta?. Mas isso **imprimiu uma marca muito positiva** [GII.16].*

*[...] Mas em especial uma coordenadora, que foi Maria Elizabeth, que hoje está na coordenação de produção, mas que era essa pessoa que estava aqui no planejamento quando eu cheguei e que, nossa... **eu aprendi muito, muito, muito mesmo com ela. Porque ela é uma coordenadora que soube aproveitar aquilo que eu estava trazendo, soube puxar todas as minhas resistências, ou momentos de aprendizado**, tipo “eu não vou conseguir fazer isso”. Ela soube avaliar bem o meu tempo e dar as oportunidades, me fazer crescer aqui [GX.19].*

*Eu falo pra todo mundo que a **Dulce é minha mestre**, eu falo que nem me importo quando ela briga comigo, quando ela perde a paciência, e tal, porque eu sei que ali é coisa momentânea e que o vínculo realmente é algo que foi feito entre nossa amizade. E eu sempre vou lembrar muito dessa facilidade e **dessa abertura que ela teve para comigo** [GXIV.14].*

Uma gerente atribui o seu aprendizado às experiências sociais vividas, tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele, vinculadas ao relacionamento com a mãe, sobretudo por meio de aconselhamento e do senso de organização, o que influenciou positivamente o desempenho na instituição. Para outro gerente, o ato de aprender ocorre na prática diária, compreendendo o outro (a criança, o adolescente, o jovem que está lá na base). “*Então, a gente aprende muito da prática diária mesmo, da atividade principal da ONG, que é a educação popular. Então, essas pessoas que estão mais próximas das atividades, da prática, nos passam muito essa segurança*” [GV.22].

O gerente III ressalta que houve uma identificação de valores individuais com os institucionais, quando foi trabalhar em uma das ONG's pesquisadas, e isso o levou a manter os mesmos padrões disseminados por gerentes que o precederam.

*A essência não mudou, a gente continua utilizando quase as mesmas formas de prestar contas, os mesmos formulários, porque isso já tinha sido pensado antes de eu entrar. Eu acho que talvez um pouco do que eu mudei foi mais do lado humano, a gente mudou algumas coisas em função do coletivo* [GIII.15].

Para o gerente, o relacionamento com o grupo, de forma coletiva, o levou a aprender e modificar o seu lado humano, a sua maneira de lidar com as pessoas.

Há aprendizados também nas perspectivas de significado que ficam evidentes quando um dos gerentes utiliza termos vinculados à compreensão, abertura e flexibilidade nos relacionamentos com as pessoas, pois o contexto da ONG é dinâmico e possui algumas singularidades.

***Trabalhar com o ser humano**, normalmente a gente diz que **não é fácil**, porque cada um tem os seus deveres, suas vontades, **cada um é cada um**,*

*mas a gente está **aprendendo continuamente** a estar mais aberta à **flexibilidade**, a gente aprende a ver o outro como ele é e aí a **respeitá-lo**. E a dizer: aqui está a instituição, está o trabalho, então vamos passar a superar isso e realmente ver o que é importante, que é o trabalho. Mas a gente aprende todos os dias [GXV.15].*

Embora admita que “não é fácil” trabalhar com as pessoas, esse gerente demonstra, no seu relato, que aprende continuamente com as pessoas e aprende também a respeitá-las, além da superação das dificuldades.

Outros aspectos que levaram os gerentes a aprender, vivenciando experiências no contexto da sua ação gerencial, podem ser ilustrados nos discursos apresentados a seguir.

*Eu acho que prestando muita atenção e avaliando depois, onde foi que eu errei? E a gente tem muito isso aqui, avaliar não só as atividades, mas avaliar os processos [GII.17].*

*O aprender durante... eu já tive várias situações, até do ponto de vista da própria gestão realmente que eu aprendi no decorrer e no final da cada atividade eu vim perceber não só o que eu aprendi, mas a intensidade e a dimensão do que eu aprendi [GV.18].*

Nesta seção de análise foi contemplado o domínio relacional, o aprendizado com as pessoas com que os gerentes se relacionam no trabalho. Na próxima seção será abordado o domínio individual, o aprendizado sobre si mesmo, que será analisado com mais profundidade sob o enfoque do tema autoconhecimento e reflexão.

#### *4.3.4 Domínio Individual – O que os gerentes de ONG’s aprendem sobre si mesmos*

O conhecimento sobre si mesmo é identificado como um dos elementos do conteúdo da aprendizagem gerencial. O autoconhecimento está inserido no campo da aprendizagem e educação de adultos. Mezirow (1991a *apud* MORAES, 2000, p.

132) estabelece que “o autoconhecimento é uma das áreas de interesse de aprendizagem na fase adulta”, o que nesta pesquisa pode ser comprovado no relato a seguir:

*Eu tenho o hábito, quando eu chego em casa, de passar pelo menos meia hora processando como foi o meu dia, como é que estão as coisas. Você fica “matutando” sobre isso e procurando respostas para as coisas que você não fez muito legal e vendo se tem possibilidade de mudar, alterar, fazer melhor [GVIII. 30].*

Este domínio de aprendizagem é denominado aprendizagem auto-reflexiva”, podendo-se comparar ao que Schön (2000) delimita como conceito de reflexão na ação, em que, quanto mais a prática gerencial é focada na ação e na reflexão, maior será a capacidade de reforçar o desenvolvimento e a aprendizagem. Para Silva (2009, p. 159), “a reflexão ajuda o gerente a demonstrar uma maior consciência da apreciação da experiência da aprendizagem”. Estes autores também atribuem importância ao autoconhecimento, levando em consideração que este ingrediente faz parte da autoconfiança necessária para o aprendizado dos gerentes.

*Na minha concepção, quanto mais você reflete, você está buscando, estudando determinada situação, mais está conhecendo e também aprendendo com a situação. E no momento pós-reflexão, que você foi suportado pela reflexão e que toma uma decisão, também está, ao meu ver, passando por um processo de aprendizagem, quando coloca isso na prática. Então, pra mim, eu não veria o processo de aprendizagem sem perpassar pela questão da reflexão [GV. 35].*

Hill (1999) ressalta a importância do autoconhecimento para a aprendizagem dos gerentes:

aprender a **gerenciar é uma tarefa da cabeça e do coração**. Para serem eficazes e lidarem com as tensões de conduzir outras pessoas, é preciso que aprendam muito sobre si mesmo – seus valores pessoais e estilos, seus pontos fortes e fracos. Descubrem novos aspectos de si à medida que novas competências vão sendo exigidas (HILL, 1999, p. 302). [grifo nosso]

Os aspectos pessoais descobertos à luz das novas competências exigidas são fundamentais para a aprendizagem dos gerentes, assim como observa Hill (1999), o

que também foi ressaltado em vários relatos. Um dos gerentes, inclusive, utiliza a expressão “razão e coração” com o mesmo sentido que Hill (1999) utiliza “cabeça e coração”.

*[...] meu foco sempre foi para a gestão de pessoas. Então eu tive que buscar e **me apropriar mais desse conhecimento** para adotar aqui dentro da ONG. Habilidades mais voltadas também para elaboração de projetos, que isso também fica dentro da minha competência geral. E a atitude é na verdade cada vez mais profissional, mas também há um **equilíbrio entre a razão e o coração**, porque quando a gente lida com o social a gente **não pode ser 100% razão, mas também não pode ser 100% coração** [GV.10].*

Parte-se da premissa de que o gerente precisa considerar o contexto organizacional como *locus* da aprendizagem, compartilhando coletivamente a reflexão sobre a prática, para garantir que o aprendizado seja entendido e acionado de forma que uma nova prática seja articulada por todos os membros. (McGILL e BROCKBANK, 2004). No contexto das Organizações Não Governamentais (ONG's), em que o foco no coletivo e nos relacionamentos é valorizado, surge um ambiente propício para o desenvolvimento da aprendizagem gerencial e, conseqüentemente, um ambiente permeado de ações de reflexão e autoconhecimento.

Elkjaer (2003) completa esta idéia.

A aprendizagem não se restringe a ter lugar dentro das mentes dos indivíduos, mas acontece como processos de participação e interação. Em outras palavras, a aprendizagem ocorre entre e por meio de outras pessoas (Gherardi *et al.* 1998). Aprender é uma atividade relacional, não é um processo individual de pensamento. Esta visão muda o *locus* do processo de aprendizagem do que da mente do indivíduo aos padrões de participação individual dos membros das organizações em que a aprendizagem ocorre (ELKJAER, 2003, p. 43).

Segundo Silva (2009, p. 17) “um dos aspectos essenciais na aprendizagem de gerentes envolve a experiência, que deve ser pautada na reflexão e na mudança das perspectivas de significado”. O autor atribui, ao papel da experiência no aprendizado dos gerentes, uma condição “essencial”, aliando esta essencialidade ao



que Zarifian (2008, p. 152) considera como um “vínculo entre experiência, conhecimento e competência”. Foi possível, pois, encontrar nesta pesquisa indícios que concordam com as definições dos autores supracitados.

A reflexão é considerada, neste estudo, um fator determinante na aprendizagem de gerentes. Mezirow (1994 *apud* MORAES, 2000 p. 161) considera que um dos aspectos mais enfatizados da teoria da aprendizagem transformadora “é a mudança de consciência, que caracteriza a transformação de nossas perspectivas de significado através da reflexão”. Essa mudança de consciência é citada, em vários momentos das entrevistas, como realmente inserido na vida destes gestores, a partir do momento em que passaram a assumir a função de gerência nas Organizações Não Governamentais.

Um dos gerentes considera que *“ser gestor de ONG significa buscar sustentabilidade, realizar e concretizar os sonhos coletivos; significa atender necessidades das mais diferenciadas possíveis, significa buscar um equilíbrio entre a razão e o coração”* [GV.36]. Percebe-se claramente que ser gerente, em uma ONG, envolve uma dimensão mais coletiva e de busca da sustentabilidade das ações, mediadas pela capacidade de sonhar e empreendê-las, visando o bem estar da sociedade. A expressão “equilíbrio entre a razão e o coração” traduz bem a necessidade de uma ação racional que atenda as exigências legais e orçamentárias e o comprometimento com as causas sociais características das ONG’s pesquisadas (HILL, 1999).

No contexto das Organizações Não Governamentais, os gestores também realizaram uma autorreflexão sobre sua atuação. Na visão pessoal dos gestores, existe a consciência de que alguns aspectos de sua prática gerencial precisam ser melhorados, tais como planejamento, necessidade de realizar um “balanço” pessoal

de longo prazo e, até mesmo, de mudança de comportamento. *“Eu me auto-avalio como uma pessoa mais racional do que do coração [...] eu já fui mais do coração e hoje estou mudando minha prática, porque percebi que era uma cultura da organização que beirava o paternalismo” [GV.30]. “Eu me avalio bem sucedida como gestora; acho que preciso muito melhorar na capacidade de planejar” [GII.30]. “Eu me considero uma boa gestora. Agora, eu acho que faltam alguns requisitos que eu vou buscar aleatoriamente [...] com leituras, com pessoas” [GIV.19].*

*[...] Mas eu acho que eu tenho defeitos, como qualquer outra pessoa, tenho dificuldades, mas eu **procuro dar o melhor** de mim e estar sempre procurando aprender para ajudar a mim mesma, ao meu trabalho, às pessoas que estão comigo e a própria instituição [GXI.16].*

*Dentro da ONG eu avalio que tem algumas coisas que eu já cresci e outras que eu **preciso melhorar**, porque a cada dia, com as mudanças, a gente tem que estar se adaptando. Então, eu busco onde é que eu estou fraca, aí eu procuro **fazer a minha correção, adaptar**, sentar com as companheiras para avaliar [GXIII.20].*

Procurar “dar o melhor” e “precisar melhorar” indicam que os gerentes fazem da reflexão uma prática para melhorar seu cotidiano de trabalho, ao mesmo tempo em que reconhecem os defeitos e a necessidade de corrigi-los e de adaptá-los. Isso sugere que o ato de refletir desses gerentes não acontece de forma passiva. Ao contrário, a partir da tomada de consciência, são levados à ação em busca das mudanças necessárias.

Os pesquisados também indicaram que ser gerente de uma ONG provoca mudanças na vida pessoal. *“Essa questão que eu incorporei de ONG’s seria difícil deixar de lado e esquecer: ‘ah, isso foi de ONG, eu agora estou noutra, estou no comércio’. Eu não imagino isso” [GIII.28]. “A vida mudou, me trouxe mais responsabilidade, mais preocupação, menos tempo para a minha vida, menos tempo para eu me dedicar aos meus estudos, que eu gosto, menos tempo para a minha*

*família*” [GIV.21]. Uma das gerentes, inclusive, se auto denomina uma “viciada em trabalho”, e outra traduz este vício se auto declarando *workaholic*<sup>7</sup>:

*eu acho que a minha vida pessoal eu “secundarizei”, primeiro é a questão da mulher em si, quando sai para o mundo público, não consegue dar conta de várias coisas que ela faz, a dupla jornada, a pessoa... e o trabalho, às vezes, é a armadilha para a gente fugir das questões pessoais. Mas em certa medida eu **sou uma viciada em trabalho** [GVII.23].*

*Não tem como, não tem mais espaço. Eu juro que **não paro pra pensar, eu sou workaholic**, eu vou fazendo, vou fazendo, é desesperador [GXVI.26].*

A *priori*, seria difícil pensar que gerentes de ONG’s tivessem atitudes típicas dos gerentes de empresas privadas, com relação ao *stress* a que esses últimos se submetem em função do trabalho. Mas, como foi visto, nestes relatos, encontra-se também entre os gestores de ONG’s esta tendência demonstrada não só por esses dois gerentes, mas também em outros relatos em que os gerentes admitem que quase não dedicam tempo a outras atividades a não ser as do trabalho.

Alguns desses hábitos, citado pelos gerentes, podem realmente trazer conseqüências próximas ao *Workaholic*, tais como: as longas jornadas de trabalho, a preocupação com o trabalho, a extrema dedicação, a motivação, a perseverança etc. (SCOTT; MOORE; MICELI, 1997). Este é um cuidado que os gestores devem ter para não se tornarem pessoas viciadas em trabalho, pois vêem-se claramente alguns traços típicos nos gerentes pesquisados.

Ainda nessa mesma linha de interferência está a questão das mudanças que o papel do gerente ocasiona na vida pessoal e familiar:

*Mudou muita coisa, o marido que o diga. Porque você passa mais tempo envolvida com o trabalho e, às vezes, até **esquece da sua vida pessoal** e você tem que estar ali se cobrando, estar atenta as coisas [GXI.18].*

*Uma coisa sempre atrapalha a outra. Sei lá... eu acho que há mais de vinte anos que eu não tiro umas férias. [...] você sente essa necessidade porque*

<sup>7</sup> A palavra *workaholic* é um silogismo que ocorre entre as palavras work (trabalho) e alcoholic (alcoólico) para definir aquelas pessoas que são extremamente dependentes do trabalho (SCOTT; MOORE; MICELI, 1997).

*... você deixa de ter uma relação mais próxima com seus filhos, com sua família, com seu companheiro [GXII.24].*

Os relatos acerca da interferência na vida familiar sugerem que, apesar de estarem em um setor aparentemente menos estressante, não há muita diferença entre os gerentes de empresas privadas e os gerentes das Organizações Não Governamentais. Na pesquisa realizada por Silva (2005), com gerentes do Banco do Brasil, sobre a vivência de conflitos entre prática gerencial e as relações em família, fica evidenciada esta influência.

Há um diferencial entre os gerentes do Banco do Brasil, que é a estabilidade na carreira, e da própria organização, o que é um agravante no caso das ONG's, pois, apesar de quase todos os gerentes já ocuparem o cargo há algum tempo, há uma instabilidade em relação à própria sobrevivência das organizações, o que acaba por ser mais um ingrediente de *stress* em suas vidas.

Os participantes desta pesquisa se mostraram reflexivos ao serem perguntados sobre sua auto-avaliação, demonstrando, talvez, que pensar sobre este tema não é uma prática constante.

*[...] às vezes você vem num ritmo, quebra todos os galhos, mas você quer parar, olhar para trás e fazer uma retrospectiva e ver o que foi bom, o que foi ruim. Eu acho que está faltando um pouco disso, por falta de tempo eu também não tenho ainda como me avaliar com tranquilidade [GIII.26].*

*Eu preciso me aprimorar mais, estudar mais, escutar mais do que eu já escuto, porque eu acho que é um exercício do dia-a-dia, eu já melhorei muito, eu já passei do "não" para o "vamos ver" (risos). Mas eu acho que eu tenho muito ainda que aprender [GVI.31].*

O momento da pesquisa também me fez refletir algumas dinâmicas internas, individuais desse processo de gerenciamento aqui e acho que seria interessante até ter um retorno do teu trabalho para a gente analisar melhor daqui para frente [GIX.29].

Pode-se observar que, até mesmo enquanto é entrevistada, essa gerente reflete a sua prática, reflete sobre as suas dinâmicas internas e seu processo de aprendizagem.

A auto-avaliação e autoconfiança dos gerentes aparecem nos relatos, quando eles falam de si mesmos e de como se avaliam. Nesse caso se mostram mais fragilizados e ao mesmo tempo mais fortes, pois conseguem se distanciar e ver em que patamar realmente se encontram. A emoção, sentida ao refletir sobre a questão, levou muitos dos entrevistados a declararem não ter tempo para parar e pensar sobre eles mesmos.

*Eu acho que tem esse importante aprendizado, **eu tenho evoluído, mas ainda falta muita coisa para estar conforme.** Embora eu tenha dito que quanto maior o desafio mais se aprende, mas também, por outro lado, eu estou **esperando uma fase de tranquilidade para organizar.** Porque às vezes você vem num ritmo, quebra todos os galhos, **mas você quer parar, olhar para traz e fazer uma retrospectiva e ver o que foi bom, o que foi ruim.** Eu acho que está faltando um pouco isso, por **falta de tempo** eu também não tenho como ainda me avaliar com tranquilidade [GIII.26].*

*Na verdade eu acho que eu não sou gerente, **eu preciso aprender** e eu estou querendo não só eu a ser gerente, mas a gente precisa aprender a gerenciar. Porque a gente ficou muito preocupada com o imediatismo das questões políticas, da luta por moradia, da luta por geração de renda e a gente não aprendeu a gerenciar essa ONG. Hoje a gente está fazendo essa reflexão, [...] **a gente está repensando,** querendo discutir como é que a gente gerencia [GXII.1].*

Esses relatos indicam que atuar em uma Organização Não Governamental requer qualificação técnica para o desenvolvimento de algumas atividades. Além da dimensão técnica da qualificação profissional, a pesquisa revelou que o processo de aprendizagem dos gerentes das ONG's pesquisadas é mediado pelo contexto da ação gerencial.

A análise das entrevistas revelou que os gerentes das ONG's pesquisadas consideram que a sua aprendizagem é mediada pela *reflexão-na-ação*, pelos

relacionamentos e também por uma visão de mundo centrada na valorização das pessoas.

Todos esses elementos, identificados como referenciais para a aprendizagem dos gerentes em ONG's, acontecem em função da reflexão sobre as experiências, que será abordada a seguir.

#### 4.3.4.1 Refletindo sobre as experiências

Questionou-se se os gerentes das ONG's refletiam sobre suas experiências, e quase todos declararam que sim, inclusive citando técnicas de autoconhecimento, como o eneagrama<sup>8</sup>, utilizado por toda a organização para ajudar não só os gerentes, mas a equipe como um todo, na busca do autoconhecimento. Apenas uma gerente declarou que não reflete sobre suas experiências, justificando-se pela falta de tempo e declarando-se *workaholic*. Outra questão apontada é a intrínseca relação entre reflexão e ação, como revelam os depoimentos a seguir:

*O que eu não consigo fazer é não refletir [GII.32].*

*É mais reflexão sobre as coisas que aconteceram no dia-a-dia. É muito em curto prazo. Eu não consigo parar para fazer uma reflexão maior, mais global [GIII.29].*

*A cada ano que passa comigo aqui na gerência, eu fui me percebendo cada vez mais reflexivo [GV.34].*

*O papel da reflexão na aprendizagem é fundamental. **Eu reflito dia-a-dia**, a qualquer momento, vendo uma coisa e já refletindo. E também diante de determinadas situações, você reflete, sobre o todo, não só sobre aquilo, sobre a ação da ONG: “será? É assim? Para onde vai?”. E também através de leituras [GIV.22].*

---

<sup>8</sup> Símbolo antiquíssimo formado por nove linhas que se ligam dentro de uma circunferência. Os pontos onde as linhas tocam o círculo são numerados de 1 a 9. Daí o significado da palavra em grego – “nove pontos”. Ninguém sabe ao certo sua origem, mas estima-se que tenha mais de 2500 anos. Zoroastro e Pitágoras debruçaram-se sobre ele, mas foi o russo G.I. Gurdjieff o sábio que mais se dedicou a seus mistérios. Segundo J.G. Bennett, autor de **O Eneagrama** (Pensamento-Cultrix), esse desenho mítico possui significados e aplicações diferentes, em vários campos do conhecimento (**Revista Vida Simples**. Editora Abril, Nov.2007).

Reflijo sim. Eu acho que valeu a pena todo o esforço que foi feito. [...] Eu gosto muito de ler, mas **eu reflito mais nas experiências do dia-a-dia**, com o que eu vejo. Eu gosto muito da parte de recursos humanos, eu fico refletindo com as pessoas, nas pessoas, para mim, isso me ajuda muito. Visualizo o retorno disso no meu aprendizado [GXI.19].

O papel da reflexão na aprendizagem, eu acho que é tudo. **Sem reflexão não é possível aprender** [GVII.24.1].

Os discursos dos gerentes indicam que eles refletem em sua prática diária, seja no curto prazo, ou numa perspectiva mais ampla. Um aspecto interessante, apontado por um gerente, envolve o aumento da sua capacidade de reflexão à medida que adquire mais experiência. Silva (2009, p. 195) destaca a relação entre experiência, reflexão e aprendizagem, afirmando que “os gerentes se deparam com várias situações e o processo de reflexão pode tornar essa experiência rica em aprendizagem, o que influenciará seus padrões de comportamento e, conseqüentemente, as suas ações”.

Quando abordados sobre o papel da reflexão em seu aprendizado, constatou-se que, na prática gerencial, estão presentes as duas dimensões sobre a reflexão apresentadas por Moraes (2000): reflexão como solução de problemas e como um processo intuitivo. Baseado nestes parâmetros, também foi possível constatar o que Schön (1983) apresenta como resultado do processo de ação e reflexão sobre o assunto e o porquê de determinadas ações. Pode-se observar, no depoimento dos entrevistados, que as duas dimensões apresentadas por Moraes estão interligadas:

*eu reflito para fazer melhor, se eu acho que eu não fiz bem **eu volto e faço de novo*** [GI.19].

*(a reflexão) É o que origina a mudança, muitas vezes a tendência é **refletir sobre o que não deu certo**, ou sobre as críticas do que sobre as coisas que dão certo, ou os elogios. Eu acho que é assim que a gente aprende* [GIII.30].

*Eu utilizo a **leitura acadêmica como um instrumento** que me auxilia na reflexão* [GIV.22].

*Na minha concepção, quanto mais **você reflete**, está buscando, estudando determinada situação, você **está conhecendo** e está também **aprendendo** com a situação [GV.35].*

*Eu acho que a minha reflexão vem da minha experiência de vida, eu vi que **ou eu reflito ou eu não mudo**. Para eu mudar eu preciso refletir e ver se o caminho que eu optei foi ou não condizente [GVI.35].*

***Se você não reflete sobre o que faz, você acaba sendo mecânico** naquele processo, aí não consegue aprender, porque não tirou as lições que vieram dali, você não consegue processar para fazer melhor, porque também não refletiu, então, refletir tem um papel importante (para o aprendizado) [GVIII.31].*

Dos discursos, pode-se concluir que os gerentes associam a reflexão ao desenvolvimento de uma competência integrada, à melhoria da qualidade do trabalho e também a uma forma de avaliação do desenvolvimento. Outra evidência é que um dos gerentes considera a reflexão como a fonte primária da mudança na maneira de agir, considerando-a como base do aprendizado gerencial. Aprender com a situação envolve a vivência de uma experiência, e um dos discursos revela que a intensidade da reflexão promove a aquisição do conhecimento e a aprendizagem. Pode-se constatar que os gerentes pesquisados utilizam a *reflexão-em-ação*, proposta por Schön (1983, 2000).

De acordo com Tamkin e Barber (1998), a reflexão leva o gerente a se conscientizar de que o processo de aprendizagem em ação pode estar vinculado ao erro e ao desenvolvimento de determinada atividade, o que ratifica o vínculo entre experiência e aprendizagem no contexto da ação profissional (SILVA, 2009). Para Schön (2000), às vezes, refletindo e observando as próprias ações, descreve-se o saber tácito implícito nelas. Essas descrições serão diferentes, dependendo do propósito e da linguagem que lhes são disponíveis.

Fica evidente também a relação que os gerentes atribuem ao papel da prática profissional e à sua relação com a aprendizagem, como ilustra o relato a seguir.



*Com a prática você vai aprendendo e isso aí ajuda. A aprendizagem é um processo contínuo. Então, se é contínuo eu vou estar sempre fazendo e sempre aprendendo. Para mim isso funcionou bem nesse sentido, quer dizer, eu nunca deixei, eu estou tentando sempre aprender [GI.12].*

A relação entre fazer e aprender é um ato contínuo o que demonstra que o processo de aprendizagem ocorre em ação. Para McGill e Brockbank (2004, p. 12), a “*aprendizagem-em-ação* também reflete o crescimento do reconhecimento que a aprendizagem e o desenvolvimento podem ser apoiados por um contexto social no qual a aprendizagem é compartilhada como uma atividade social”. Fica, portanto, evidenciado o papel do contexto social no processo de aprendizagem dos gerentes (SILVA, 2009; GHERARDI *et al.*, 1998). A perspectiva da aprendizagem social considera que a aprendizagem ocorre por meio da observação das pessoas em um determinado contexto. Os processos de aprendizagem são intrinsecamente sociais e também um fenômeno coletivo (BROWN; DUGUID, 2001).

As pessoas ganham experiências como resultado da forma como elas vivem suas vidas e como se associam com outras pessoas. Não há só uma relação entre indivíduos e organizações, ou indivíduo e contexto. Elkjaer (2003) considera que não são indivíduos em uma organização, “mas os indivíduos como parte de uma prática organizacional específica, bem como dos padrões de participação e interação” (ELKJAER, 2003, p. 45)

O processo de aprendizagem é mediado pela reflexão-em-ação, que torna a experiência de ser gerente de uma ONG um espaço para desenvolver uma visão de mundo centrada na singularidade e subjetividade humanas. Os relacionamentos assumem destaque na ação gerencial em ONG’s, uma vez que a dimensão coletiva da atividade humana promove uma mudança no comportamento humano. O Quadro 12, a seguir, ilustra os principais significados que emergiram da análise dos dados

que, por sua vez, estão intimamente ligados ao papel da reflexão-em-ação na aprendizagem gerencial em ONG's.

EXEMPLO DE RELATO	SIGNIFICADOS
Eu estou tendo mais cuidado com as pessoas e com o mundo. Minhas práticas, tanto no meu relacionamento com as pessoas, o cuidado de saber ouvir o outro, quanto também em questões tipo o cuidado com o lixo, na minha casa [...] O respeito pelas diferenças, a questão da homossexualidade que a gente também discute muito aqui das diferentes opções sexuais, do respeito a isso [GX.35].	percepção do papel do respeito nas relações profissionais
[...] cada um é cada um, mas a gente está aprendendo continuamente a estar mais aberta à flexibilidade, a gente aprende a ver o outro como ele é e aí a respeitá-lo [GXV.15].	compreensão, abertura e flexibilidade
A experiência da própria construção e da importância de trabalhar em rede, de parceria, do saber se comunicar, saber falar, pedir recursos no momento certo. Esses são fatores que eu aprendi e que eu acho que eu vou levar para qualquer lugar onde eu for me inserir no futuro [GV.33].	reconhecimento da relevância das parcerias e da comunicação interna e externa
Eu acho que a minha reflexão vem da minha experiência de vida, eu vi que ou eu reflito ou eu não mudo. Para eu mudar eu preciso refletir e ver se o caminho que eu optei foi ou não condizente [GVI.35].	melhoria na qualidade do trabalho e uma forma de auto-avaliação do desenvolvimento
É o que origina essa questão de mudança. Muitas vezes a tendência é mais refletir sobre o que não deu certo, ou sobre as críticas do que sobre as coisas que dão certo, ou sobre os elogios. Eu acho que é isso, é assim que a gente aprende [GIII.30].	fonte primária da mudança na perspectiva de significado e da maneira de agir

Quadro 12 – Papel da Reflexão-em-ação na aprendizagem gerencial em ONG's.  
Fonte: pesquisa de campo (2009)

Percebe-se, a partir dos resultados da pesquisa, que o processo de aprendizagem, quando é mediado pela reflexão-em-ação, pode levar os gerentes não só a desenvolverem competências individuais, mas expandi-las, atingindo também as competências essenciais (que diferenciam a organização frente a outras instituições) e funcionais (específicas de cada área vital da organização), tornando-os profissionais mais completos (RUAS, 2001).

Para Moraes (2000), a reflexão é uma ferramenta essencial na aprendizagem gerencial, pois, por meio da reflexão, é possível aprimorar o processo decisório. A autora sugere que as empresas concentrem seus esforços em treinamento e desenvolvimento, tendo as práticas formais de reflexão como base, como uma forma de dar suporte aos gerentes. Considera-se que, assim como as empresas, as Organizações Não Governamentais também deveriam pautar o desenvolvimento gerencial nas práticas de reflexão, para auxiliá-las nos processos de mudança que ocorrem — independente de planejamento —, inseridos na aprendizagem do dia-a-dia.

E é neste aprendizado do dia-a-dia que os gerentes, ao se basearem na reflexão, compreendem que é importante saber ouvir o outro, para melhor desempenhar suas próprias atividades.

#### 4.3.4.2 A experiência de aprender a ouvir

Este aprendizado é relatado pelos gerentes com uma aura de importância. Todos, sem exceção, consideram que esta habilidade foi adquirida com a experiência do dia-a-dia da gestão, sendo utilizada principalmente na gestão de pessoas. É interessante notar que alguns consideram que já possuem esta habilidade, e outros, apesar de já reconhecerem seus traços, avaliam que ainda necessitam melhorar suas performances.

*Eu avalio que eu preciso ainda crescer um bocado. Eu preciso me aprimorar mais, estudar mais um pouco, **eu preciso escutar mais do que eu já escuto**, porque eu acho que é um exercício do dia-a-dia, como eu disse a você, eu acho que eu já melhorei muito, eu já passei do “não” para o “vamos ver” (risos). Mas eu acho que eu tenho muito ainda que aprender [GVI.31].*

*Eu tenho uma relação muito próxima com a clientela de baixa renda, tenho muita capacidade de lidar com as pessoas. E isso me auxiliou na ação com as mulheres, com o movimento social, de **ouvir as histórias**, de valorizar*

*[...] E isso eu levei para dentro da instituição, o respeito ao outro, ouvir o outro [GVII.19.1].*

*Eu aprendi uma coisa muito importante, que é **melhorar o ouvir**, quando se trabalha com pessoas **você precisa ouvir**, e às vezes **a gente não tem tempo para ouvir**. As coisas são tão mecânicas que, às vezes, você “não se dá ao trabalho”, “é perda de tempo ouvir”. Nessa função, uma das principais coisas que eu identifiquei nela, é o **aprendizado do ouvir** [GVIII.16].*

*A gente aprende a ser mais crítica, a gente **tem que aprender a ouvir mais**, a gente tem que aprender a observar, tem que aprender inclusive a **pensar antes de falar**, refletir um pouco para de repente não estragar tudo. A gente tem que aprender a conviver com as diferenças das companheiras, no grupo [GXII.11].*

*A primeira coisa é você **ter paciência** com as pessoas, eu acho que eu aprendi mais de gestão de pessoas do que de gestão propriamente dita. Olhe, **você tem que saber ouvir, tem que saber calar**, você tem que saber dar o corretivo [GXVI.6].*

Na dimensão do “saber ouvir” está também inserido o “saber calar”, ato que denota, no aprendizado, o domínio individual, pois já consegue identificar a importância do “falar”, “refletir” e “saber calar”. São processos individuais que levam a consciência das mudanças que estão se processando no seu aprendizado.

O aprendizado do “saber ouvir”, além de ser adquirido no dia-a-dia, passa por um processo inicial do controle, para depois assumir e dominar o processo ao ponto de já poder se dizer pronto para sempre ouvir. Um dos gerentes considera que ainda precisa melhorar neste quesito, mas admite que inicialmente dizia muito mais “não” do que atualmente, quando já consegue trocar o “não” pelo “vamos ver”. Esta revelação provocou risos, pois o fato de abrir mão da negação pela negociação, o faz sentir-se mais flexível e mais maleável à necessidade do outro, consequentemente fazendo se sentir melhor.

*Ouvindo, deixando as pessoas ou falarem ou se apresentarem, ou fazerem, o que a gente está vendo que é outra idéia totalmente diferente da nossa. Porque a gente tem uma carga de conhecimento grande, curso superior, tem o conhecimento da vida, tem o conhecimento da leitura, tem muitas pessoas que não têm, mas têm a vivência, e você casar essas duas coisas eu acho que é uma coisa interessante, é bom [GIV.11].*

Um outro aprendizado ligado ao ato de “ouvir” é o respeito pelo outro, o que revela a importância de ouvir, ao ponto de ser traduzida como o ato de respeitar o outro e o aprendizado que o outro pode transmitir. De formas diferentes, esta importância também é relatada por outros gerentes, como “ter paciência” [GXVI.6]; “pensar antes de falar” [GXII.11].

A prática da aprendizagem em ação e do aprendizado do saber ouvir está intrinsecamente ligada ao contexto em que estes gerentes estão inseridos. É a partir do meio que eles adquirem esta forma de aprender. E inserido neste contexto está o que significa para os pesquisados serem gerente de ONG.

## **5 CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES E RECOMENDAÇÕES**

O objetivo geral deste estudo foi compreender o processo de aprendizagem de gerentes em Organizações Não Governamentais, no Nordeste brasileiro. Para alcançar este propósito, foram formulados os seguintes objetivos específicos: a) identificar o processo de aprendizagem dos gerentes em Organizações Não Governamentais, no Nordeste brasileiro; b) identificar o papel da experiência no processo de aprendizagem gerencial em Organizações Não Governamentais, no Nordeste brasileiro; c) identificar os domínios da aprendizagem dos gerentes em Organizações Não Governamentais, no Nordeste brasileiro e d) descrever o significado de ser gerente em uma Organização Não Governamental.

Para Dewey (1973, p. 37), o que aprendemos refaz e reorganiza a nossa vida. O autor considera que existem dois modos de aprendizagem: “aquele pelo qual aprendemos a fazer alguma coisa que antes não sabíamos (aprendizagem motora); e aquele pelo qual resolvemos uma dificuldade ou um problema (aprendizagem intelectual)”. O estudo sobre a aprendizagem de gerentes, em ONG’s no Nordeste brasileiro, revelou que o uso do que é aprendido faz parte também do aprendizado, integrado ao ambiente onde ele ocorre.

### **5.1 Conclusões**

Os procedimentos utilizados permitiram viabilizar o alcance do objetivo deste estudo, ressaltando a riqueza dos depoimentos obtidos pelo conjunto de entrevistas que revelaram aspectos da vivência dos gerentes em ONG’s, assim como a maneira, o como e o que eles aprendem.

Na análise, optou-se por deixar, ao máximo, que os próprios entrevistados contassem suas experiências, sentimentos, desabafos e avaliações sobre seu processo de aprendizado.

A figura 6 representa um *schema* de interpretação do processo de aprendizagem de gerentes em ONG's, apresentando as principais dimensões e elementos identificados a partir da análise interpretativa dos resultados, ao mesmo tempo em que caracteriza uma estrutura para a compreensão do fenômeno estudado na pesquisa – o processo de aprendizagem gerencial em ONG's, no Nordeste brasileiro, à luz dos discursos dos gerentes que participaram da pesquisa..

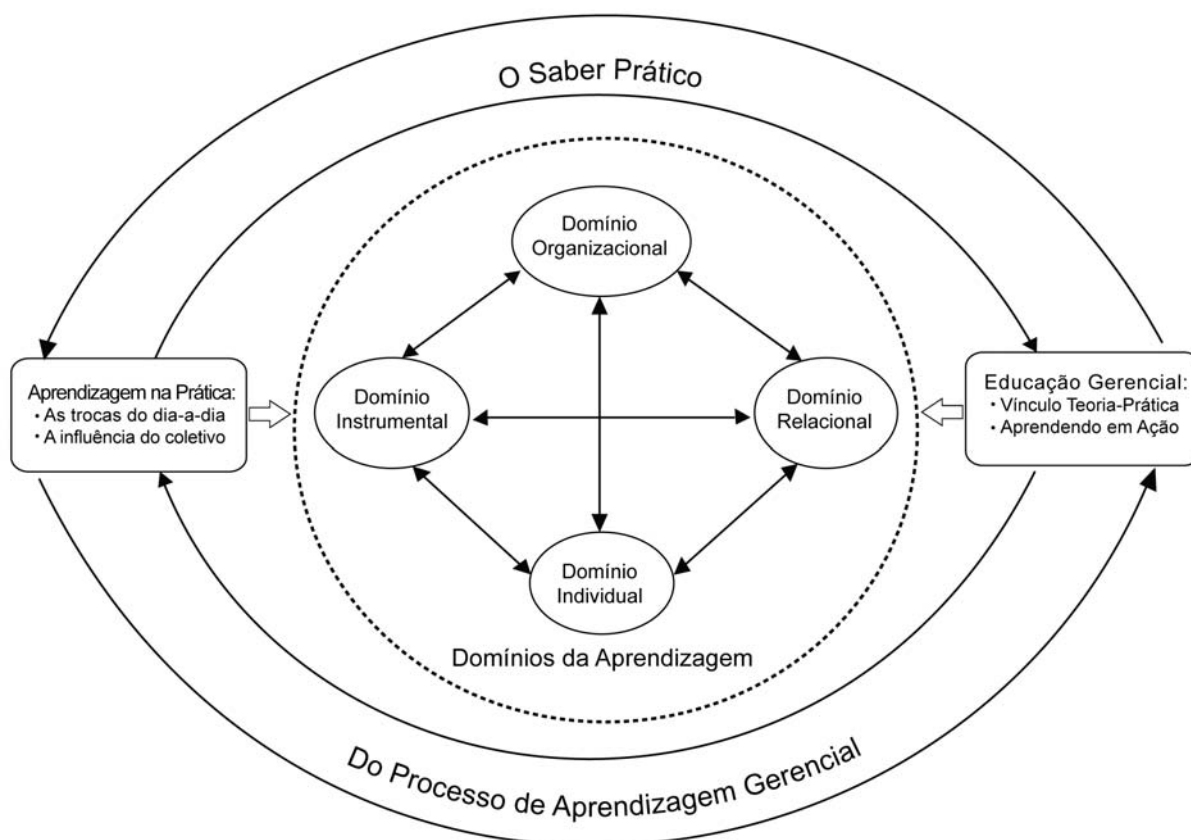


Figura 6 – Schema de interpretação do Processo de Aprendizagem de Gerentes em ONG's

O processo de aprendizagem gerencial nas ONG's pesquisadas é dinâmico e integrado, de tal maneira que para representar a realidade, esta figura deveria estar sempre em movimento, "borbulhando", onde ora um domínio vai estar mais em evidência que outro e então o círculo que o representa estará maior. As vias entre os domínios são de mão dupla. Tanto é possível que um aprendizado individual ocorra integrado a um domínio relacional quanto pode ocorrer integrado ao domínio organizacional. Como domínio da aprendizagem compreende-se a esfera de ação onde ocorre a aprendizagem.

A Figura 6 representa um "schema" de interpretação do processo de aprendizagem. Stacey (1996) define um *schema* como modelo mental que influencia nossas ações e é estabelecido pelo que o autor denomina de "laços de *feedback*", no qual a descoberta, a escolha e a ação vão determinar as conseqüências dos atos cometidos a partir das regras individuais e compartilhadas<sup>9</sup>. Desta forma, os elementos que compõem os domínios da aprendizagem gerencial em ONG's se inter-relacionam, acontecendo também de forma independente um do outro, dependendo das regras a serem seguidas na escolha do *schema* que será adotado pelos gerentes em cada situação.

A representação dos principais elementos do *saber prático*, a aprendizagem na prática e a educação gerencial, na figura 6, indicam a existência de uma multidirecionalidade do processo de aprendizagem, uma vez que uma dimensão influencia a outra. Os dois pilares do saber prático dos gerentes de ONG's entram em contato com o escopo dos domínios da aprendizagem, representados pelas setas em direção ao círculo pontilhado, que envolve os quatro domínios da aprendizagem.

---

<sup>9</sup> Ver figura 5, na seção "Aprendendo na Prática".



Essas setas, interligando os elementos do saber prático e os domínios, indicam que há uma ligação direta entre essas duas dimensões e que os domínios estão inseridos no escopo maior do saber prático que envolve as situações e as experiências inerentes aos eventos balizadores do processo da aprendizagem gerencial em ONG's.

As setas multidirecionais indicam que todos os domínios se inter-relacionam e interagem, fortalecendo o aprendizado dos gerentes, embora cada um deles seja composto por elementos próprios, influenciando o saber prático, tanto em conjunto como separadamente.

A linha tracejada que forma o escopo dos domínios demonstra que, apesar de inseridos no contexto do saber prático esses domínios mantêm também uma independência, relacionando-se entre si e assumindo o papel de mediadores do aprendizado dos gerentes.

Os resultados da pesquisa, a partir da análise interpretativa, sugerem que o processo de aprendizagem em Organizações Não Governamentais, no Nordeste brasileiro, ocorre de forma dinâmica e integrada à prática e, principalmente, devido às demandas do próprio trabalho dos gerentes. Além disso, este processo é influenciado pelo ambiente de trabalho, pela interação nos relacionamentos profissionais e pelo autoconhecimento. Este aprendizado pôde ser compreendido à luz dos três domínios da aprendizagem (organizacional, instrumental e individual), delimitados por La Paro (1991), acrescidos de um quarto domínio que emergiu dos resultados desta pesquisa — o domínio relacional.

O saber prático do processo de aprendizagem gerencial ocorre no limiar entre as abordagens behaviorista e cognitivista, pois tanto o ambiente quanto os

indivíduos (MERRIAM; CAFFARELLA, 1991) são fundamentais no processo de aprendizagem dos gerentes nas ONG's pesquisadas.

Os gerentes aprendem na prática do fazer diário não só como uma aquisição de dados, fatos e sabedoria prática, mas também pelo acúmulo dos saberes dos indivíduos e das organizações (GHERARDI *et al.* 1998). O instrumento essencial do aprendizado dos gerentes é a prática, mas pôde-se constatar que a educação gerencial tem adquirido um papel de destaque nesse processo. Mintzberg (2006, p. 337) argumenta que “gerentes não podem ser criados em sala de aula, mas que os gerentes existentes podem alcançar maior desenvolvimento ali. As suas experiências podem tornar a sala de aula uma arena rica para a aprendizagem”.

Foi possível verificar que, entre os gerentes pesquisados há uma busca pela educação gerencial e uma união entre teoria e prática na aprendizagem gerencial em ONG's, onde é possível aplicar o aprendizado na prática, ao mesmo tempo em que se testa as teorias no dia-a-dia. Tal fenômeno ocorre em consonância com o que Kolb (1997) denomina de tensão dialética entre a educação isolada e a prática em si, pois, apesar do papel fundamental da prática.

A investigação para identificar o papel da experiência no processo de aprendizagem gerencial em ONG's não foi concentrada em uma única seção da análise dos resultados, pois a resposta a este objetivo permeia alguns aspectos. A análise revelou que a experiência pode ser traduzida também como prática, e desta forma, os resultados apresentados sobre o saber prático ressaltam o papel da experiência, assim como a aprendizagem gerencial, a educação gerencial e os vínculos teoria-prática.

Na identificação do papel da experiência para o aprendizado dos gerentes em ONG's, os resultados apontam-na como essencial, pois os gerentes aprendem nas

atividades diárias, a partir das demandas de trabalho, apoiados nas experiências que vivenciam. Os resultados encontrados também estão em consonância com o paradigma emancipatório de Jack Mezirow, em que a partir da reflexão sobre as experiências, é possível emancipar-se frente ao aprendizado adquirido na prática gerencial.

Após analisar a existência no aprendizado dos gerentes de ONG's dos domínios já delimitados na teoria, na busca por responder a este tema, emergiu dos resultados um quarto domínio da aprendizagem de gerentes em ONG's — o domínio relacional, que foi analisado como determinante na aprendizagem. Para os gerentes pesquisados, o aprendizado com os relacionamentos profissionais e pessoais, no ambiente de trabalho, é essencial para seu desenvolvimento.

Sobre o domínio organizacional, foi possível averiguar que, em consonância com Elkjaer (2001), a cultura do ambiente organizacional é determinante para o aprendizado dos gerentes de ONG's. Os relatos sobre o domínio organizacional na aprendizagem concordam com Knowles (1980) sobre os pressupostos da influência do ambiente organizacional na aprendizagem, pois o ambiente das ONG's propicia o respeito à personalidade, a participação no processo decisório e a liberdade de se expressar, balizando a responsabilidade das escolhas e definições, que caracterizam os elementos essenciais presentes no contexto e que contribuem para a aprendizagem.

A respeito do domínio instrumental, o aprendizado sobre o trabalho que executa, verificou-se que, além da gama de aprendizados técnicos, desde aprender a lidar com planilhas eletrônicas de orçamento até a legislação trabalhista, os gerentes de ONG's concentram-se em dois aprendizados específicos: a gestão financeira e a gestão de pessoas.

O domínio individual foi o mais abrangente entre os domínios da aprendizagem gerencial identificados entre os gerentes de ONG's, pois o aprendizado sobre si emergiu como uma dimensão essencial para estes gestores que lidam com pessoas no seu dia-a-dia de trabalho. Inseridos no domínio individual, emergiram o autoconhecimento e a reflexão como fatores efetivos para o aprendizado dos gerentes.

A atenção e a reflexão sobre o erro, o ato de ouvir as pessoas e refletir sobre seus discursos promove uma mudança nas perspectivas de significado, e o aprender, ao longo e no final de cada atividade, leva os gerentes a refletirem não apenas sobre o que aprenderem, mas também sobre a amplitude deste aprendizado.

Neste estudo, ficou evidenciado que ser gerente de uma ONG envolve muita responsabilidade, demanda uma mudança na consciência e suscita a necessidade de privilegiar a dimensão coletiva, a busca da sustentabilidade e a capacidade de sonhar e empreender ações visando o bem-estar da sociedade. A ação gerencial em uma ONG assume um caráter mais voluntarista do que determinista. Os gerentes, ao realizarem uma autorreflexão, reconhecem a necessidade de melhorar o planejamento, de promover uma mudança de comportamento e de buscar a qualificação profissional.

Foi possível constatar o que prega Schön (2000) sobre a reflexão na ação, pois até mesmo durante as entrevistas, alguns gerentes refletiam sobre como estavam se sentindo e aprendendo também com a realização da pesquisa, demonstrando a “imediata significação da reflexão para a ação” (SCHON, 2000, p. 34).

Como último objetivo, esta pesquisa buscou **descrever o significado de ser gerente em uma Organização Não Governamental**. Para alcançar este objetivo,

investigou-se junto aos gerentes sobre sua percepção a respeito de ser gerente em uma ONG. A partir dos relatos, foi possível constatar que o gerente de ONG assume os papéis que os gerentes de forma geral assumem, embora carreguem uma outra dimensão, que é a dimensão social. Suas responsabilidades vão além das suas atribuições, pois se comprometem não só com as organizações em que trabalham, mas também com uma causa social.

Esta afirmação encontra respaldo em Drucker (1992, p. 147), que considera, ao contrário de algumas crenças de que uma ONG precisa ser gerenciada de forma mais empresarial, que “essas instituições devem estar comprometidas com uma causa, devem ter uma missão e devem estar impregnadas de paixão”.

Foram encontradas semelhanças entre os resultados de Melo (2005), realizada com gerentes da Caixa Econômica Federal, e os aspectos sobre o domínio relacional desta pesquisa. O autor também verificou que os relacionamentos possibilitam o aprendizado entre as pessoas.

Uma das diferenças entre os achados desta pesquisa e o de outras pesquisas como as agrupadas no quadro 5 (ver pág. 58) é que o ambiente das ONG's permite uma observação privilegiada do processo de aprendizagem gerencial, na medida em que o debate, a reflexão e a socialização do aprendizado constituem práticas permanentes nestes espaços sociais. O espaço das ONG's propicia momentos de autocrítica e reflexão, uma vez que o seu funcionamento é pautado em relações sociais coletivas e democráticas.

## **5.2 Implicações da Pesquisa**

Espera-se que este estudo possa contribuir com o desenvolvimento da aprendizagem dos gerentes de ONG's, não só no Nordeste, mas em qualquer outro lugar, e que incentive os gerentes a se aprofundarem no conhecimento sobre si mesmos, podendo contribuir para que outros também aprendam.

Da mesma forma se acredita que é possível que os setores acadêmicos e das Organizações Não Governamentais se aproximem e possam incrementar esta troca de saberes da teoria-prática.

Recomenda-se que as universidades e faculdades de Administração invistam na preparação dos futuros administradores, na formação para gerir organizações sociais sem fins lucrativos, incorporando também uma gestão diferenciada.

Este estudo possibilita também a troca de experiência entre empresas privadas que visam o lucro e as Organizações Não Governamentais, principalmente no tocante ao lado humano das empresas.

Espera-se que os gerentes de ONG's:

- possam refletir sobre suas práticas de aprendizagem;
- invistam na educação gerencial, seja na academia ou nos outros espaços que possibilitem esta prática;
- reflitam sobre seus relacionamentos profissionais e sobre seu compromisso com a causa social que a organização tem como missão, e
- reflitam sobre as dinâmicas internas, individuais desse processo de gerenciamento.

Algumas implicações para as próprias ONG's estão no fato de elas se aproximarem mais também da academia, buscando parcerias, oferecendo-se para campos de estágio fora do âmbito do curso de Serviço Social, proporcionando aos seus gestores outros meios de buscarem a aprendizagem gerencial.

### **5.3 Recomendações para Futuros Estudos**

Este estudo buscou compreender a aprendizagem dos gerentes em ONG's. No entanto, outros estudos poderiam ser realizados sobre a aprendizagem organizacional nessas mesmas organizações. Outros ainda poderiam realizar estudos sobre o papel dos gerentes em suas respectivas aprendizagens organizacionais.

Recomenda-se que pesquisas futuras abordem alguns pontos que não foram contemplados na presente pesquisa, como:

- ➔ estudar a influência da cultura organizacional no aprendizado dos gerentes;
- ➔ comparar o aprendizado de gerentes dos setores público e lucrativo com o aprendizado dos gerentes de ONG's;
- ➔ realizar estudo sobre o processo de aprendizagem profissional de outros membros das ONG's;
- ➔ realizar pesquisa com gerentes de ONG's em outras regiões brasileiras;
- ➔ estudar as relações de gênero entre os gerentes de ONG's;
- ➔ realizar estudo envolvendo as relações de trabalho e a vida pessoal dos gerentes de ONG's.

E ainda aprofundar os estudos sobre aspectos do saber prático, tais como: outros elementos da aprendizagem sobre o trabalho, além do aprendizado sobre gestão financeira e gestão de pessoas; as questões das políticas institucionais sobre aprendizagem e desenvolvimento gerencial nas ONG's e os fatores que facilitam e dificultam o aprendizado.

Sobre os domínios da aprendizagem gerencial, é possível ainda que outros estudos possam identificar outros domínios ou ampliar a compreensão dos já delimitados neste estudo.



## REFERÊNCIAS

ABREU, A. A. **Organizações não governamentais**: relações entre gerência, liderança e missão organizacional. Dissertação de Mestrado. Universidade de Taubaté - gestão e desenvolvimento regional. 171 p. 2005.

ALBUQUERQUE, L.G.; OLIVEIRA, P. M. **Competências ou cargos**: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 08, nº 4, outubro/dezembro 2001.

ALVES, R. **Filosofia da ciência**: introdução ao jogo e suas regras. 15. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1992.

ARCHAMBAULT, E.; GARIAZZO, M.; ANHEIER, H.K.; SALAMON, L. M. France: from jacobin tradition to decentralization. In: **Global civil society dimensions of the nonprofit sector**. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 1999.

ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**, p. 99-109, may./jun. 1991.

BENIS, W. A nova liderança. In: JULIO, C.A; NETO, J.S. (org.) **Liderança e gestão de pessoas**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002. (Coletânea HSM Management)

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

BROWN, J.S.; DUGUID, P. **Knowledge and organization**: a social-practice perspective. *Organization Science*. v. 12, n. 2, March-April 2001, pp. 198-213.

BURGESS, R G.; POLE, C.J.; EVANS, K.; PRIESTLEY C. Four studies from one or one study from four? Multi-site case study research. In: BRYMAN, A; BURGESS, R G. (org.). **Analyzing Qualitative Data**. London: Routledge, 1994.

BYOSIERE, P.; LUETHGE, D.J. Knowledge domains and knowledge conversion: an empirical investigation. **Journal of Knowledge Management**, v.12, n. 2, 2008, p. 67-78. Emerald Group Publishing Limited.

CHANLAT, J.F. Por uma Antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J.F. (org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed., v. 1. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. Mitos e realidades sobre o estresse de gerentes. In: DAVEL, E.; MELO, M.C.O.L. (Org.) **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial, Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHOTGUIS, J. **Andragogia**: arte e ciência na aprendizagem do adulto. Núcleo de Educação à Distância/Universidade Federal do Paraná, 2009. Disponível em: <<http://www.nead.ufpr.br/conteudo/artigos/andragogia.pdf>>. Acesso em 22.abr.2009.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONNOLLY, P. **Management Style in the Non-Profit Sector in Ireland**. *Irish Journal of Management*; 2006; 26, 2; ABI/INFORM Global.

D'AMELIO, M. **Aprendizagem de competências gerenciais: um estudo com gestores de diferentes formações**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Presbiteriana Mackenzie. 247 p. 2007.

DAVEL, E.; MELO, M.C.O.L. Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial, Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DELORS, J. Os Quatro Pilares da Educação. In: UNESCO, MEC. **Educação: Um Tesouro a Descobrir**. São Paulo: Cortez Editora, 1999.

DEWEY, J. **Vida e educação**. São Paulo: Edições Melhoramentos, 1973.

\_\_\_\_\_. **Democracia e educação**: introdução à filosofia da educação. 4. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.

DINIZ, J.H.A.S.; MATTOS, P.L.C. L. Organizações não governamentais e gestão estratégica: desfiguração de seu caráter institucional-original? In: **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração** – XXVI ENANPAD, 2002, Salvador-BA, Anais... Salvador: 2002, 1 CD-ROM.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

\_\_\_\_\_. **Administração de organizações sem fins lucrativos.** 4. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1997.

\_\_\_\_\_. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século.** São Paulo: Cengage Learning, 2003.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática.** São Paulo: Atlas, 2001.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática.** São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. Social learning theory: learning as participation in social process. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M.A. **The blackwell handbook of organizational learning and knowledge management.** Blackwell Publishing, 2003.

FALCONER, A.P. VILELA, R. **Recursos privados para fins públicos: as grantmakers brasileiras.** São Paulo: Peirópolis: Grupo de Institutos Fundações e Empresas, 2001.

FARIA, A.A.B. **Aprendizagem profissional da docência para a inclusão.** Dissertação de Mestrado em Educação. Universidade Federal de Mato Grosso. 110 p. 2007.

FERNANDES, Rubem César. **Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina.** 2. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERREIRA JÚNIOR, W. R. **A aprendizagem de gerentes hoteleiros pela ótica de abordagens que enfatizam os relacionamentos sociais.** Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal de Pernambuco. 142 p. 2006.

FISCHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas - modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Vários autores. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FOX, S. From management education and development to the study of management learning. In: BURGOYNE, J; REYNOLDS, M. **Management Learning: integrating perspectives in theory and practice**. London: Sage Publications, 1997.

FRAGA, P. P. **As ONGs no espaço público: uma trajetória de mudança**. 2002. Disponível em <<http://www.unesco.org.uy/most/seminario/ongs-governancia/documentos>>. Acesso em: 01.set.2008.

FRANCO, R. C. (coord.). **O setor não lucrativo português numa perspectiva comparada**. Universidade Católica Portuguesa e John Hopkins University. 2004. Disponível em: <<http://www.jhu.edu/~cnp/>>. Acesso em: 15.fev.2009.

GHERARDI, S. *et al.* Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management learning**, v. 29, n. 3, p.273-297, 1998.

GILL, R. Análise de discurso. In: BAUER, M.W; GASKELL, G. (ed.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GODOI, C. K. Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In: GODOI, C. K; MELLO, R.B.; SILVA. A.B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_; MATTOS, P.L.C.L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K; MELLO, R.B.; SILVA. A.B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRAMIGNA, M.R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HELMIG, B.; JEGERS, M.; LAPSLEY, I. Challenges in managing nonprofit organizations: a research overview. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations** v. 15, n. 2, June 2004.

HILL, L. A. **Novos gerentes**: assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makron Books, 1993.

\_\_\_\_\_. Desenvolvendo as estrelas do desempenho. In: HESSELBEIN, F.; COHEN, P.M. **De líder para líder**. São Paulo: Futura, 1999.

HILL, S.E.K. Team leadership. In: NORTHEHOUSE, P.G. **Leadership**: theory and practice. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

HOLFORD, J. Why social movements matter: adult education theory, cognitive praxis, and the creation of knowledge. In: **Adult Educational Quarterly** - A Journal of Research and Theory. Washington, D.C.: American Association for Adult and Continuing Education, 1996, v. 46, n. 2, p. 95-111.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2005**. Rio de Janeiro: Estudos e pesquisas Informação econômica. 2008.

IRARRÁZVAL, I.; HAIREL, E. M. H.; SOKOLOWSKI, S. W.; SALAMON, L. M. **Estúdio comparativo del sector sin fines de lucro Chile**. Focus Estudios Y Consultorias e John Hopkins University. 2004. Disponível em: <<http://www.jhu.edu/~cnp/>>. Acesso em: 15.fev.2009.

JASKYTE, K. e RIOBÓ, M.S.R.M. Characteristics of innovative nonprofit organizations in Argentina. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v.15, n. 1, mar.2004.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1, p. 37-50, 1993.

KNOWLES, M.S. **The modern practice of adult education**: from pedagogy to andragogy. Cambridge MA: Cambridge Adult Education, 1980.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

KUNIYOSHI, M. S. **Institucionalização da gestão do conhecimento**: um estudo das práticas gerenciais e suas contribuições para o poder de competição das empresas do setor elétrico-eletrônico. Tese de doutorado em Administração.

Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – USP. P. 210, 2008.

LANDIM, L. “Experiência militante”: a história das assim chamadas ONGs. In: LANDIM, L. (Org.). **Ações em sociedade** - militância, caridade, assistência etc. Rio de Janeiro: NAU, 1998.

LANTELME, E.M.V. **Uma teoria para o desenvolvimento da competência dos gestores da construção**: em busca da “consiliência”. 2004. 288 p. Tese de doutorado em Engenharia Civil –PPGEC - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

LA PARO, M. E. **Health care middle managers**: what and how they learn. New York: Columbia University, 1991. Tese de Doutorado.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIGHT, P.C. **Making nonprofits work: a report on the tides of nonprofit management reform**. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2000.

LINCOLN, Y. S; GUBA, E.G. Controvérsias paradigmáticas, contradições e confluências emergentes. In: DENZIN, N. K; LINCOLN, Y.S *et al.* **O Planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. São Paulo: Artmed Editora, 2003.

LOURENÇO, M.R. **Desenvolvimento da competência em liderança na efetividade de organizações de saúde dirigidas por enfermeiros-gerentes**. 2004. 118 p. Tese de doutorado em Enfermagem – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

LUCENA, E. A. **A aprendizagem profissional de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis**. 2001. 165 p. Tese de doutorado em Engenharia de Produção – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MARÇON, D.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Gestão das organizações do terceiro setor**: um repensar sobre as teorias organizacionais. In: Encontro Nacional da ANPAD, 2001, Campinas. XXV ANPAD. Campinas: ANPAD, 2001.

MARSICK, V. Experience-based learning: executive learning outside the classroom. **Journal of Management Development**, v. 9, n. 4, p. 50-60, 1990.

MATTOS, P. L. C. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, C. K; MELLO, R.B.; SILVA, A.B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

McGILL, I; BROCKBANK, A. **The action learning handbook**. New York: Routledge, 2004.

MELO, J.F.B. **Aprendizagem Profissional de Gerentes Gerais de Agências da Caixa Econômica Federal Situadas na Região Metropolitana do Recife**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal de Pernambuco. 155 p. 2005.

MERRIAM, S.B.; CAFFARELLA, R.S. **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

\_\_\_\_\_; YANG, B. A Longitudinal study of adult life experiences and developmental outcomes. In: **Adult Educational Quarterly - A Journal of Research and Theory**. Washington, D.C.: American Association for Adult and Continuing Education, v. 46, n. 2, 1996.

\_\_\_\_\_. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

MINAYO, M. C. de S. (ORG.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 10.ed. Petrópolis, Vozes, 1994.

MEZIRROW, J. **Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco (USA): Jossey-Bass, 1991.

\_\_\_\_\_. Understanding transformative theory. **Adult Education Quarterly**. A Journal of Research and Theory. Washington, D.C.: American Association for Adult and Continuing Education, v. 44, n. 4, 1994.

\_\_\_\_\_. Contemporary paradigms of learning. In: **Adult Educational Quarterly - A Journal of Research and Theory**. Washington, D.C.: American Association for Adult and Continuing Education, v. 46, n. 3, 1996.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**, New York: Harper & Row, 1973.

\_\_\_\_\_. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, vol. 6, n. 8, mar.apr. 1990.

\_\_\_\_\_; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_. **MBA? Não, obrigado: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORAES, L.V.S. **A dinâmica da aprendizagem gerencial: o caso do hospital Moinhos de Vento**. 2000. 233 p. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

\_\_\_\_\_; SILVA, M.A.; CUNHA, C.J.A.C. **Aprendizagem gerencial: teoria e prática**. RAE eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 7, jan/jun, 2004. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.

MORGAN, G, SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

\_\_\_\_\_; Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (coord.). **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOXLEY, D. P. **Factors Influencing the Successful use of Vision-Based Strategy Planning By Nonprofit Human Service Organizations**. International Journal of Organization Theory and Behavior; Spring 2004; 7, 1; ABI/INFORM Global.

NANUS, B; DOBBS, S.M. **Liderança para o terceiro setor: estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Editora Futura, 2000.

PARRY, E et. al. **Comparing HRM in the voluntary and public sectors**. Personnel Review, v. 34, n. 5, 2005. ABI/INFORM Global.



PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY-SMITH, M; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

PRATA, L. **Terceiro setor**: uma análise conceitual. Disponível em: <<http://www.rits.org.br/acervo>> Acesso em 04.out.2006.

REIS, D.G. **O papel da reflexão na aprendizagem gerencial**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Presbiteriana Mackenzie. 260 p. 2007.

ROESCH, S. Gestão de ONGs – rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade. In: **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – XXVI ENANPAD**, 2002, Salvador-BA, Anais. Salvador: 2002, 1 CD-ROM.

ROITTER, M.; LIST, R.; SALAMON, L. M. Argentina. In: **Global Civil Society Dimensions of the Nonprofit Sector**. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 1999.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA Jr.,M.M. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

SADER, Eder. **Quando novos personagens entraram em cena**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

SADLER, P. Leadership and organizational learning. In: DIERKES, M.; ANTAL, A.B.; CHILD, J.; NONAKA, I. **Handbook of organizational learning and knowledge**. New York: Oxford University Press, 2001, cap. 18, p. 415-427.

SCHÖN, D. A. **The reflective practitioner**: how professionals think in action. New York: Basic Books, 1983.

\_\_\_\_\_. **El profesional reflexivo** cómo piensan los profesionales cuando actúan. Buenos Aires: Ediciones Paidós Ibérica, 1998.

\_\_\_\_\_. **Educando o profissional reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SCHMID, H. **Relationships between organizational properties and organizational effectiveness in Three Types of Nonprofit Human Service Organizations.** Public Personnel Management; Fall 2002; 31, 3; ABI/INFORM Global

SCHULZ, K.P. **Shared Knowledge and Understandings in Organizations: Its Development and Impact in Organizational Learning Processes.** Published SAGE, 2008.

SCOTT, K.S.; MOORE, K.S.; MICELI, M.P. Na exploration of the meaning and consequences of workaholism. **Human Relations**, v. 50, n. 3, p. 287-311, 1997.

SEGARRA, M. Redefining the public/private mix: NGOs and emergency social investment fund in Ecuador. In: CHALMERS, D. A. et. al. **The new politics of inequality in Latin America** - rethinking participation and representation. Oxford: Oxford University Press, 1997.

SENGE, P. **A revolução decisiva: como indivíduo e organizações trabalham em parceria para criar um mundo sustentável.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SILVA, A.B. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família.** 2005. 272 p. Tese de doutorado em Engenharia de Produção – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

\_\_\_\_\_. A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; MELLO, R.B.; SILVA, A.B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_; NETO, J. R. Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; MELLO, R.B.; SILVA, A.B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, R. J. **Aprendizagem e competência de gestões da superintendência regional do Nordeste da INFRAERO.** 2008. 194 p. Dissertação de Mestrado em Administração – CCSA. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.

SIMS, R.R. Kolb's experimental learning theory: a framework for assessing person-job interaction. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 3, p. 501-508, 1983.

SMITH, P. A. C. Action learning and reflective practice in project environments that are related to leadership development. **Management Learning**, v. 32, n. 1, p. 31-47, 2001.

SOUZA, A. E. S. **Aprendizagem e desenvolvimento de competências de gestores na expatriação**. 2007. 180 p. Dissertação de Mestrado em Administração – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

SOUZA, H. de. Transformação nas ONGs. In: OLIVEIRA, R. D.; LENT, C. (orgs). **Transformação**. Rio de Janeiro: Editora Diferença, 1993.

STACEY, R.D. **Complexity and creativity in organizations**. San Francisco: Berrett-Koether Publishers, Inc. 1996.

STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

STROUP, K. M. Building Tomorrow's Nonprofit Workforce. **Community College Journal**; Dec 2006/Jan 2007.

TAMKIN, P.; BARBER, L. **Learning to manage**. Institute for Employment Studies Reports, report 345, 1998.

TAYLOR, E.W. **The theory and practice of transformative learning**: a critical review. Ohio: ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education, 1998.

THEUVSEN, L. Doing better while doing good: motivational aspects of pay-for-performance effectiveness in nonprofit organizations. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v.15, n. 2, jun.2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TYLER, M.C. **Benchmarking in the non-profit sector in Australia**. Public Personnel Management; v.12, n. 3, 2005. ABI/INFORM Global.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. São Paulo: RAE – **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 66-72, out./dez. 2005.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005a.

\_\_\_\_\_. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005b.

VIDAL, F.A.B.; COSTA, D.P.B; COSTA, S.P.B. Gestão de ONG's: dualidades pragmáticas e desafios institucionais. **VI Conferencia Regional de ISTR para América Latina y el Caribe**. Salvador: Organizan: ISTR y CIAGS/UFBA, 2007.

YUKL, G.A. **Leadership in organizations**. 4. ed. Prentice Hall, 1998.

ZALEZNICK, A. Managers and leaders: are they different? **Harvard Business Review**, may./jun.1977, p. 67-78.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2008.

REVISTA VIDA SIMPLES - Disponível em: <<http://vidasimples.abril.com.br>> Acesso em: 24.set.2009

Sites visitados:

<<http://www.abong.org.br>>

<<http://proquest.umi.com/i-std/pt/ntg/about.htm>>

<<http://servicos.capes.gov.br/capesdw/>>

<<http://www.ufrgs.br>>

<<http://www4.usp.br/>>

## APÊNDICE A – Questionário da fase preliminar da Pesquisa

Universidade Federal da Paraíba  
Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestranda: Lucimeiry Batista da Silva  
Orientador: Anielson Barbosa da Silva, Dr.

Este questionário faz parte da fase preliminar da Pesquisa:  
Aprendizagem de Gerentes em Organizações Não Governamentais no Nordeste Brasileiro

Sua participação é de extrema importância, contribua com o progresso da pesquisa no Brasil.

### I – IDENTIFICAÇÃO DA ONG

Nome da Instituição: \_\_\_\_\_  
Endereço: \_\_\_\_\_ Bairro: \_\_\_\_\_  
Cidade: \_\_\_\_\_ CEP: \_\_\_\_\_  
Telefone: ( ) \_\_\_\_\_ e-mail: \_\_\_\_\_  
Website: \_\_\_\_\_

### II – PERFIL DA ONG

1. Qual a Missão da sua ONG?
2. Qual o público prioritário?
3. Qual o tempo de existência?
4. Possui quantos funcionários/colaboradores efetivos? (estagiários, prestadores de serviços etc.)
5. Quais as faixas de remuneração dos funcionários efetivos? (ref. salário mínimo)  
a) ( ) 0 até 1 salário      b) ( ) de 2 a 3      c) ( ) de 3 a 5      d) ( ) mais de 5
6. Em que faixa se situa o aporte financeiro anual da ONG (em mil reais)?  
a) ( ) até 25    b) ( ) de 26 a 30    c) ( ) de 31 a 50 mil    d) ( ) de 51 a 100 mil    e) ( ) acima de 100 mil
7. Existe um organograma de cargos e funções na sua ONG?      ( ) Sim ( ) Não
8. Existe um planejamento com metas, objetivos e estratégias?      ( ) Sim      ( ) Não
9. A organização realiza atividade em que níveis? (pode ser em mais de um nível)  
a) ( ) Municipal      b) ( ) Estadual      c) ( ) Regional      d) ( ) Nacional  
e) ( ) Internacional
10. A instituição promove capacitações ou oferece alguma facilidade para a qualificação formal dos funcionários?

## III – PERFIL DO GESTOR DA ONG

1. Gênero       Masculino               Feminino       Transgênero

2. Idade

3. Nível de Instrução

Curso de Graduação (caso o gerente tenha nível superior): \_\_\_\_\_

4. Nível Salarial (baseado no salário mínimo)

0 a 1               2 a 3               3 a 5               mais de 5

5. Há quanto tempo ocupa o cargo de gerente (dirigente) na ONG

6. O gestor tem interesse em participar de uma entrevista sobre aprendizado de gerentes em ONG?

Sim               Não

Em caso positivo, por favor, informe seu e-mail e telefone para entrarmos diretamente em contato.

E-MAIL:

TELEFONE (    )

## APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista

Universidade Federal da Paraíba  
 Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Administração  
 Programa de Pós-Graduação em Administração

ENTREVISTA Nº

Mestranda: Lucimeiry Batista da Silva  
 Orientador: Anielson Barbosa da Silva, Dr.

PESQUISA: Aprendizagem de Gerentes em Organizações Não Governamentais no Nordeste Brasileiro

### Questões Sócio-Profissionais

- a) Idade: \_\_\_\_\_ b) Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Transgênero
- c) Estado Civil: ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Separado/Divorciado ( ) Viúvo ( ) Vive com alguém
- d) Nível de Instrução: ( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio ( ) Superior Incompleto  
 ( ) Superior Completo ( ) Pós-Graduação  
 Curso de Graduação (caso o gerente tenha nível superior): \_\_\_\_\_
- e) Tempo de atuação em ONG:
- f) Tempo de atuação na gestão de ONG:
- g) Número de subordinados sob seu controle:
- h) Área de concentração das suas atividades na ONG:

### ROTEIRO DA ENTREVISTA

- a) Descreva sua trajetória até se tornar gerente de uma ONG
- b) Como você aprendeu a ser gerente de uma ONG?
- c) Como a educação formal ajudou você a se tornar um gerente de ONG?
- d) Você participou de alguma formação específica para gerenciar a ONG?
- e) Como aplica o aprendizado adquirido em suas atividades?
- f) O que você aprendeu após se tornar gerente de uma ONG? Em que áreas (classifique-as)
- g) Que competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) você aprendeu ao exercer o papel de um gerente de ONG?
- h) O que mais contribuiu para o seu aprendizado? Você poderia descrever alguma situação?
- i) Fale um pouco das suas atividades como gerente no dia-a-dia?
- j) O que facilitou e o que dificultou o seu aprendizado como gerente de uma ONG?
- k) Existe algo ou alguém a quem você credite um peso maior neste aprendizado? Como a pessoa influenciou o seu aprendizado?
- l) Como considera que aprende enquanto exerce uma atividade? (durante)

- m) O que você aprendeu/aprende com as pessoas que lhe auxiliam no exercício da atividade gerencial?
- n) Relate uma experiência vivida que teve um significado marcante na gestão da Ong. O que você aprendeu com essa experiência?
- o) Existe uma prática de feedback entre você e a sua equipe? Como ocorre esta prática?
- p) Como ocorre o relacionamento com sua equipe? O que você aprendeu/aprende com a sua equipe?
- q) O que você aprende/aprendeu em seus relacionamentos profissionais que o auxiliam na gestão de uma ONG?
- r) Descreva como você controla e gerencia o seu processo de aprendizagem?
- s) Como você se auto-avalia como gerente de uma ONG? O papel de gerente de uma ONG teve alguma implicação em sua visão de mundo? O que mudou em sua vida após assumir a gestão de uma ONG?
- t) Você reflete sobre suas experiências? De que forma? Qual o papel da reflexão em sua aprendizagem?
- u) O que significa ser gerente de uma ONG?
- v) Que conselhos você daria para alguém que quer aprender a ser gerente de uma ONG?

Você gostaria de fazer alguma consideração sobre o tema o processo de aprendizagem de gerentes em Organizações Não Governamentais? Falar sobre algum assunto que eu não te perguntei?

Algumas questões deste roteiro foram baseadas no instrumento de coleta de dados validado por Moraes (2000).



## APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (gerente)

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisa “Aprendizagem de Gerentes em Organizações Não Governamentais no Nordeste Brasileiro”

Esta pesquisa faz parte da Dissertação de Mestrado de Lucimeiry B. Silva. Gostaríamos de contar com sua colaboração, que consiste em responder a uma entrevista sobre seu cotidiano de trabalho neste setor. Esclarecemos que sua identidade será mantida em sigilo e que todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. Sua participação, portanto, não lhe causará prejuízo profissional algum, mas antes, colaborará para uma melhor compreensão sobre o aprendizado de gerentes que atuam em ONG's.

Esclarecemos, também, que sua participação é voluntária e que, caso queira, poderá interromper ou desistir desta entrevista a qualquer hora ou deixar de responder a quaisquer das questões que lhe forem feitas.

Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá também ser sanado junto à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba.

Se você concorda em participar, nós agradecemos muito a sua colaboração e gostaríamos que você colocasse a sua assinatura a seguir, indicando que está devidamente informada(o) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados.

\_\_\_\_\_  
ENTREVISTADORA  
LUCIMEIRY BATISTA DA SILVA

\_\_\_\_\_  
ENTREVISTADA (O)

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**Centro de Ciências Sociais Aplicadas**  
**Departamento de Administração**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**  
**Campus Universitário – João Pessoa – PB – CEP: 58.059-900**  
**Telefone: (83) 3216 7454**  
**Aluna: Lucimeiry B. Silva – Matrícula: 108100084**

## **APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (organização)**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Pesquisa “Aprendizagem de Gerentes em Organizações Não Governamentais no Nordeste Brasileiro”

#### **DIVULGAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA**

Esta pesquisa faz parte da Dissertação de Mestrado de Lucimeiry Batista da Silva, que tem por objetivo geral: “Compreender o processo de aprendizagem de gerentes em Organizações Não Governamentais, no Nordeste brasileiro”. Gostaríamos de divulgar um perfil da organização pesquisada, esclarecemos que a identidade do respondente e todas as informações prestadas serão mantidas em sigilo e utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. A participação do gerente, portanto, não lhe causará prejuízo profissional algum, mas antes, colaborará para uma melhor compreensão sobre o processo de aprendizado de gerentes que atuam em ONG’s.

Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá também ser sanado junto à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba.

Se a organização concorda em participar, nós agradecemos muito a colaboração e gostaríamos que um dos dirigentes, responsável pela organização, assinasse a seguir, indicando que está devidamente informada(o) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados, assim como concordando com a divulgação do perfil organizacional que será indicado nos resultados a fim de dar credibilidade à pesquisa.

\_\_\_\_\_  
ENTREVISTADORA  
LUCIMEIRY BATISTA DA SILVA

\_\_\_\_\_  
ENTREVISTADA (O)  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Administração  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Campus Universitário – João Pessoa – PB – CEP: 58.059-900  
Telefone: (83) 3216 7454  
Aluna: Lucimeiry B. Silva – Matrícula: 108100084

**APÊNDICE E – Pesquisa nos banco de teses (CAPES, USP, UFRS), ANPAD, SAGE e ProQuest sobre aprendizagem gerencial**

<b>Autor/Ano</b>	<b>Título (tese, dissertação ou artigo)</b>	<b>Publicação/Instituição de Ensino</b>
Donmoyer (2009)	Theories About the Role of Theory in Nonprofit and Philanthropic Studies (artigo)	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly Published by: SAGE <a href="http://www.sagepublications.com">http://www.sagepublications.com</a>
Kuniyoshi (2008)	Institucionalização da gestão do conhecimento: um estudo das práticas gerenciais e suas contribuições para o poder de competição das empresas do setor elétrico-eletrônico (tese)	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA)
Mascarenhas (2008)	Structural-Historical Contributions to a Cultural Perspective on Organizational Learning (artigo)	Anais do V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD
Nufrio; Tietje (2008)	The theory and practice of action learning in the MPA program at Metropolitan College of New York (artigo)	PAQ, Summer, 2008
Schulz (2008)	Shared Knowledge and Understandings in Organizations: Its Development and Impact in Organizational Learning Processes (artigo)	Published by: SAGE <a href="http://www.sagepublications.com">http://www.sagepublications.com</a>
Souza (2008)	Aprendizagem e desenvolvimento de competências de gestores na expatriação (dissertação)	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA)
Souza-Silva (2008)	Desafios ao Surgimento de Comunidades de Práticas: Refletindo sobre a Cultura Organizacional de Aprendizagem Sócio-Prática (artigo)	Anais do V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD
Tomkovick; Lester; Flunker; Wells (2008)	Linking collegiate service-learning to future volunteerism: Implications for nonprofit organizations (artigo)	Nonprofit Management and Leadership. San Francisco: Fall 2008. Vol. 19
Andrade (2007)	Gestão por Competências em ONGs como uma Alternativa de Gestão Social	Anais do XXXI Encontro da ANPAD
D'Amelio (2007)	Aprendizagem de competências gerenciais: um estudo com gestores de diferentes formações (dissertação)	Universidade Presbiteriana Mackenzie - Administração
Faria (2007)	Aprendizagem profissional da docência para a inclusão (dissertação)	Universidade Federal de Mato Grosso
Ferreira Júnior (2007)	A aprendizagem de gerentes hoteleiros pela ótica de abordagens que enfatizam os relacionamentos sociais (dissertação)	Universidade Federal de Pernambuco – Administração
Oliveira Junior; Ferraz (2007)	ONG'S como Espaço de Investimento Profissional (artigo)	Anais do XXXI Encontro da ANPAD
Reis (2007)	O papel da reflexão na aprendizagem gerencial (dissertação)	Universidade Presbiteriana Mackenzie – Administração
Connolly (2006)	Management Style in the Non-Profit Sector in Ireland (artigo)	Irish Journal of Management
Silva; Godoi (2006)	O processo de aprendizagem organizacional como balizador para o desenvolvimento de um modelo de competências para uma empresa do setor elétrico (artigo)	Revista do Centro de Ciências Administrativas, v. 12, n. 1
Stroup (2006)	Building Tomorrow's Nonprofit Workforce (artigo)	Community College Journal

<b>Autor/Ano</b>	<b>Título (tese, dissertação ou artigo)</b>	<b>Publicação/Instituição de Ensino</b>
Abreu (2005)	Organizações Não-Governamentais: relações entre gerência, liderança e missão organizacional (dissertação)	Universidade de Taubaté - Gestão e desenvolvimento Regional
Filenga (2005)	Percepções de Justiça e Comprometimento Organizacional em uma OnG	Anais do XXIX Encontro da ANPAD
Lima (2005)	Contribuição da aprendizagem para o desenvolvimento de competências gerenciais: uma investigação no setor de transportes urbanos da Região Metropolitana do Recife (dissertação)	Universidade Federal de Pernambuco – Administração
Melo (2005)	Aprendizagem Profissional de Gerentes Gerais de Agências da Caixa Econômica Federal Situadas na Região Metropolitana do Recife (dissertação)	Universidade Federal de Pernambuco - Administração
Rambo (2005)	Aprendizagem Gerencial e os Estágios do desenvolvimento Moral: o caso de uma Instituição de Ensino Superior (dissertação)	Universidade do Vale do Itajaí – Administração
Schlatter (2005)	Aprendizagem Gerencial em Operações de Fusão e Aquisição: O Caso de Uma Empresa Brasileira (dissertação)	Universidade de São Paulo – Administração
Tyler (2005)	Benchmarking in the non-profit sector in Australia (artigo)	Centre for Program Evaluation, University of Melbourne, Melbourne, Australia
Balarine (2004)	A Formação de Competências Estratégicas numa Organização Não Governamental (artigo)	Anais do XXVII Encontro da ANPAD
Alatrasta (2004)	Managing employee commitment in the not-for-profit sector (artigo)	Personnel Review; 2004; 33, 5/6; ABI/INFORM Global
Helmig; Jegers; Lapsley (2004)	Challenges in Managing Nonprofit Organizations: A Research Overview (artigo)	Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations Vol. 15, Nº 2
Jaskyte (2004)	Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations (artigo)	Nonprofit Management and Leadership. San Francisco: Winter 2004. Vol. 15
Jaskyte; Riobó (2004)	Characteristics of Innovative Nonprofit Organizations in Argentina (artigo)	Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations Vol. 15, Nº 1
Lourenço (2004)	Desenvolvimento da competência em liderança na efetividade de organizações de saúde dirigidas por enfermeiros-gerentes (tese)	Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto (EERP)
Myers (2004)	Developing managers: a view from the non-profit sector (artigo)	Journal of European Industrial Training; 2004; 28, 8/9; ABI/INFORM Global
Ritchie; Anthony; Rubens (2004)	Individual Executive Characteristics: Explaining the Divergence Between Perceptual and Financial Measures in Nonprofit Organizations (artigo)	Journal of Business Ethics 53
Theuvsen (2004)	Doing Better While Doing Good: Motivational Aspects of Pay-for-Performance Effectiveness in Nonprofit Organizations (artigo)	Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations Vol. 15, No. 2,

<b>Autor/Ano</b>	<b>Título (tese, dissertação ou artigo)</b>	<b>Publicação/Instituição de Ensino</b>
Vieira (2004)	Uma teoria para o desenvolvimento da competência dos gerentes da construção: em busca de "consiliência" (tese)	Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Engenharia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil
Fredericksen (2003)	Managing in the nonprofit sector (artigo)	Public Administration Review; Jan/Feb 2003; 63, 1; ABI/INFORM Global
Brooks (2002)	Can nonprofit management help answer public management's "big questions"? (artigo)	Public Administration Review; May/Jun 2002; 62, 3; ABI/INFORM Global
Dolan (2002)	Training needs of administrators in the nonprofit sector: What are they and how should we address them? (artigo)	Nonprofit Management and Leadership. San Francisco: Spring 2002. Vol. 12,
Frumkin (2001)	Are nonprofit CEOs overpaid? (artigo)	Public Interest; Winter 2001; 142; ABI/INFORM Global
Lucena (2001)	A Aprendizagem Profissional de Gerentes-Proprietários do Setor de Varejo de Vestuário de Florianópolis (tese)	Universidade Federal de Santa Catarina - Engenharia de Produção
Moraes (2000)	A Dinâmica da Aprendizagem Gerencial - O Caso do Hospital Moinho de Ventos (dissertação)	Universidade Federal de Santa Catarina - Engenharia de Produção
Mackin (1998)	Learning to be an effective volunteer (artigo)	Human Ecology Forum; Summer 1998; ProQuest Central
Oliveira (1995)	Educação e novas tecnologias rumo as organizações de aprendizagem (dissertação)	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – Administração

## **APÊNDICE F – Trajetória dos Gerentes**

### **Trajetória do Gerente I**

Esta gerente tem 41 anos, é solteira e formada em Pedagogia. Sua primeira atividade profissional já foi com o trabalho voluntário, inicialmente como educadora popular, na Pastoral do Menor e depois atuando na mesma ONG em que ocupa hoje o cargo de coordenadora. A equipe, que atuava na Pastoral, era de alta rotatividade, saiam muitas pessoas e esta gerente foi a única que permaneceu por mais tempo, o que fez com que fosse a pessoa que mais conhecia o ambiente de trabalho.

Quando começou suas atividades profissionais a gerente ainda não era graduada, fazia universidade e quando saiu da graduação já estava atuando.

### **Trajetória do Gerente II**

Tem 43 anos e é solteira. A gerente trabalhou, até chegar ao cargo que hoje ocupa, durante o período da universidade, como assistente de pesquisa e foi bolsista do CNPQ. Ainda na universidade, cursando psicologia, fez contato com a sociologia e com os projetos sociais começando um encantamento que perdura até os dias de hoje. E que a levou, ao terminar o curso de Psicologia, a fazer sua pós-graduação, na área de Psicologia Social.

Um outro ponto importante na trajetória dessa gerente, que também teve início durante sua graduação foi o contato com algumas feministas, que trabalhavam na perspectiva de gênero, o que a encantou com a possibilidade de conciliar suas aspirações políticas com um trabalho social. Porque ela já vinha de uma militância desde a adolescência, participando de grupo de jovens, fazendo trabalhos comunitários com população da periferia de Campina Grande, militando também no

PT, mas apesar de uma boa aproximação, a gerente salienta nunca ter se filiado ao partido. Sua história sempre teve uma ligação com os movimentos sociais.

Antes de finalizar sua graduação em Psicologia, descobriu o feminismo, identificando-se profundamente e, a partir daí focando todos os seus estudos acadêmicos, projetos, área de trabalho de conclusão de curso, estágio supervisionado voltado para o acompanhamento de mulheres. Dentro das ações do feminismo a gerente se identifica também com a questão da saúde da mulher, que também está relacionada com a área da Psicologia.

Após se graduar a continuou trabalhando com pesquisa e depois de algum tempo ingressou na ONG em que atua até hoje. Sendo uma das fundadoras da organização tendo 20 anos de formada e 19 de atividades na organização. Como esta ONG atua com uma gestão colegiada, pode-se considerar que como fundadora a gerente atua há 19 anos como gestora.

### **Trajetória do Gerente III**

Este gerente tem 35 anos e é estrangeiro, veio para o Brasil depois de se graduar em Contabilidade no seu país de origem e está no Brasil há quase 10 anos. Iniciou sua trajetória profissional trabalhando no segundo setor, no departamento de contabilidade, na área de auditoria, aproximadamente por 6 anos ainda no seu país.

Depois mudou completamente de área, já no Brasil, por contingências diversas virou *Web Designer* e trabalhou com comunicação pela internet, por um período de 2 anos.

Casou-se com uma brasileira, com quem teve seu único filho e de quem atualmente está divorciado. Depois do período de 2 anos dedicado a atuação como *Web Designer* voltou para a área de gestão, tornando-se gerente de uma das

primeiras livrarias da orla de João Pessoa. Mais tarde, esta livraria, que pertencia a uma ONG, foi fechada e ele foi contratado como Assistente Administrativo da ONG.

Passou dois anos como assistente administrativo até assumir o cargo de Coordenador de Desenvolvimento Organizacional, que corresponde ao cargo de Gerente Administrativo e Financeiro.

#### **Trajetória do Gerente IV**

Aos 59 anos, casada e mãe de dois filhos essa gerente relata que a sua trajetória de militância começou no sindicato dos professores, atualmente, além de atuar na ONG esta gerente é professora aposentada da rede estadual. Foram 14 anos de atuação no sindicato, tendo sido duas vezes eleita para a diretoria do sindicato, como secretária geral e diretora de cultura. Concomitante ao exercício da atividade sindical participou da fundação do Partido dos Trabalhadores (PT), passando 23 anos filiada.

Ao mesmo tempo em que ainda atuava no sindicato e militava no PT, participava de mobilizações em torno da questão da violência contra a mulher, dos assassinatos e crimes contra mulheres. Fez parte da secretaria da mulher estadual e nacional, do PT e também participou da comissão de mulheres da CUT (Central Única dos Trabalhadores). A gerente participou de toda a efervescência cultural e política do final dos anos 1980 e início dos anos 1990, o que culminou com a criação de uma Organização Não Governamental, feminista, da qual ela fez parte da fundação. Sendo uma das primeiras da década de 1990 em João Pessoa, voltada para a luta pelos direitos da mulher e contra a violência com as mulheres, que era a coisa mais específica naquele momento. O foco inicial de atuação era a violência contra a mulher e depois foi se expandindo.



Apesar de iniciar sua trajetória profissional na ONG continuou militando pelo PT e atuando como professora da rede estadual. Ainda durante o período de filiada tentou por duas vezes se eleger como vereadora pelo partido, mas não obteve êxito nos pleitos, permanecendo sempre como uma das gestoras da ONG. Atualmente, aposentada e afastada da política partidária se dedica exclusivamente aos projetos da organização.

### **Trajetória do Gerente V**

O gerente ingressou na organização por meio de grupo de jovens paroquial, sendo beneficiário das atividades da ONG, ainda adolescente com os padres que integravam a instituição. Ali o gerente foi crescendo e quando começou fazer o curso de Administração, foi beneficiado pela política da instituição de aproveitar os talentos que já tem envolvidos. Ainda cursando Administração, a organização, que estava precisando de alguém voltado para a área de secretaria e que cuidasse da parte de organização e controle o convidou para participar da ONG de uma maneira mais formal.

Depois de algum tempo atuando na atividade de secretaria, o gerente passou a trabalhar junto com o assistente administrativo na parte de prestação de contas, de compra de material, essa área mais burocrática. Atuou ainda durante um tempo dividindo sua atenção entre a secretaria e o setor administrativo.

Até que assumiu o programa 'Adolescente Aprendiz', que comporta aproximadamente 30 adolescentes, onde ele gerenciava as atividades desses adolescentes que atuavam principalmente em Bancos privados como aprendizes. Sua atividade de gestor do programa incluía o acompanhamento nas agências

bancárias, realizando visitas para saber como estava o desenvolvimento dos adolescentes, visita às escolas e as formações aos sábados. Sua principal atuação no programa era como responsável pelo processo seletivo de novos adolescentes para entrarem, porque o bairro tem muitos interessados e o projeto só disponibiliza 30 vagas.

Esses jovens recebem um salário, o que em um bairro pobre, faz todas as famílias ficarem muito interessadas em ver seus filhos ingressarem no programa. Devido a esta demanda o gerente foi o criador de um processo seletivo mais isento e com oportunidades iguais para todos, porque antes da sua gestão, a entrada no programa era por indicação.

Depois ele criou um outro programa também voltado aos jovens que não sabiam fazer um currículo, se comportar em uma entrevista, então aos sábados foi criado um outro programa baseado em workshops para atender a esta demanda dos jovens. Esses programas foram fortalecendo atividades anteriormente muito frágeis, ligadas a questão da profissionalização dos jovens.

A partir de um financiamento do Ministério do Trabalho, foi possível criar uma área na ONG com cursos profissionalizantes, cursinho pré-vestibular, e workshop. Este novo espaço proporcionou o convite para coordenar toda esta área, então a complexidade da gestão, por si só, pela questão das atividades também foi aumentando.

Aproveitando a política interna da organização de investir na especialização dos seus membros, o gerente fez o Mestrado em Administração. Na época do mestrado, se afastou da instituição e continuou recebendo o salário. Em contrapartida fez o estudo na própria instituição, como uma forma de dar um retorno.

No período de transição entre os anos de 2007 e 2008, a ONG entra em uma fase de mudanças, mudou a diretoria, o presidente, e a instituição não tinha uma estrutura organizacional, não pensava em planejar estrategicamente, nem tinha muita perspectiva apontada para o futuro. Foi neste cenário que o gerente foi convidado a assumir a Diretoria Estratégica da ONG, de forma colegiada, junto com uma outra funcionária, que assume a Diretoria Pedagógica e com o novo presidente, que não reside na cidade, deixando grande parte da responsabilidade do dia-a-dia para os dois diretores que atuam diariamente na organização.

Hoje com apenas 29 anos, ainda solteiro, o gerente já pensa em alçar novos vãos.

### **Trajetória do Gerente VI**

A gerente VI iniciou sua trajetória profissional em 1986, na comissão de Justiça e Paz, entrou como datilógrafa. Sempre atuando na área administrativa, saiu da comissão e foi trabalhar na Pastoral dos Pescadores, como secretária, depois passou a trabalhar no movimento rural.

Com as dificuldades financeiras da Pastoral a parte administrativa foi sendo deixada de lado, sem grandes mudanças. Com o passar dos anos os financiadores passaram a cobrar mais, fazer auditoria, então a instituição resolveu seguir as leis trabalhistas e foi buscando institucionalizar. A gerente que atuava na área administrativa teve que, de alguma forma, aprender, ter conhecimento para gerir.

Anos depois trabalhou no CEAS (Conselho Estadual de Assistência Social), depois foi para o CRS (Catholic Relief Services), agência fomentadora católica americana que financia projetos, onde trabalhou por um tempo ligado a um projeto.

Saindo do CRS foi trabalhar em uma ONG que havia sido criada há pouco tempo, onde trabalhou também na área administrativa e financeira atuando também como um “faz tudo”, já que o número de pessoas era pequeno. Com o tempo e a colaboração de alguns parceiros, como o contador da instituição foi o aprendendo, se organizando, se inteirando mais das leis e gostando, cada vez mais do trabalho...

Saindo desta organização ingressou na atual ONG, onde está até o momento. E nesta nova ONG também tinha essa necessidade de organização da parte administrativa. Porque iniciou sua trajetória, como tantas outras ONG's, de uma reunião de amigos, cada um tem aquele “vamos abrir...” e aí a parte administrativa e financeira ficava muito sem pretensão, cada um fazia um projeto e cada um prestava contas do seu projeto. E aí, quando as coisas foram aumentando foi tendo a necessidade de organizar essa parte administrativa e financeira e este foi o papel desde então desempenhado por esta gerente, manter a “casa arrumada”, o que ela tem feito com muito prazer.

### **Trajectoria do Gerente VII**

A Gerente VII participa da ONG onde atua desde a fundação, em 1984. Desde então participa da diretoria, como sócia fundadora. Segundo a entrevistada, a fundação da ONG foi resultado de uma mobilização popular que já no princípio elegeu as mulheres populares como foco da ação mais direta, o público privilegiado da ação política.

A ONG foi formada com a grande participação de mulheres populares, e nesse contexto sua formação superior, embora em medicina, lhe definiu, desde o início, alguma função gerencial. No início, mais cartorial e menos efetiva, tendo ocupado o

cargo de tesoureira, mesmo sem exercer o papel, apenas para atender as exigências legais de composição da Assembléia. A Gerente se define como tendo sido sempre de muita militância e diz que, de certa forma, essa militância, no início, fazia todo mundo aprender a fazer tudo, embora isso tornasse tudo muito improvisado.

### **Trajetória do Gerente VIII**

Filha de ex-militante da histórica Liga Camponesa, a Gerente VIII se orgulha da história do pai e conta que os pais sempre incentivaram sua trajetória.

Tendo iniciado na sua trajetória profissional em uma empresa, na função de secretaria só foi colocada no setor administrativo, quando uma colega tirou licença maternidade. Seu tino gerencial foi aprovado pela diretoria que não a tirou mais do setor, mesmo ao fim da licença da colega. Desta forma, a Gerente VIII iniciou neste setor como auxiliar de administração e chegou a gerenciar esta mesma organização, onde ficou 14 anos.

Depois desta experiência, quando saiu da empresa, se tornou gerente da ONG onde hoje atua como administradora financeira há 15 anos.

### **Trajetória do Gerente IX**

A Gerente XI já trabalha há quase 11 anos na mesma ONG. Quando começou, ainda era estudante e atuava como educadora comunitária junto à população excluída. A Gerente conta que no início, sua inserção na organização, como estagiária, foi um processo de desafios ao qual se submeteu, por três vezes, ao processo seletivo, até conseguir a aprovação. Embora já tivesse um estágio

curricular ela desejava outra experiência que focasse mais no âmbito de comunidade e trabalhasse com pessoas excluídas, fossem mulheres de comunidades carentes ou adolescentes em escolas públicas.

Depois de um ano e meio como estagiária, a Gerente, já formada, depois de uma seleção interna passou a atuar no trabalho com adolescentes em situação de exclusão. Nessa função, ficou cerca de três anos o que lhe permitiu coordenar grupos de adolescentes, fazer capacitações, executando globalmente os projetos sociais da área, por vezes quatro projetos ao mesmo tempo.

Durante esse período a Gerente foi assumindo outros compromissos na organização. E quando a organização mudou o seu organograma, fundindo duas áreas, a Gerente IX passou a atuar com um público mais amplo fazendo formação para profissionais de saúde e educação, nas escolas e nos municípios onde a organização tem parceria.

### **Trajetória do Gerente X**

A Gerente X estava terminando o curso universitário quando começou a trabalhar como voluntária na ONG que atua. Ela conta que a Universidade onde estudou promoveu um evento sobre gestão cultural com diversos atores sociais, no qual a organização participou. Foi essa participação no seminário que motivou a gerente e um colega a se proporem a um estágio voluntário, na ONG.

Foi aceita para fazer o estágio e logo assumiu a função de monitora onde ficou por alguns meses. Nesse processo, foi assumindo mais responsabilidades o que lhe permitiu galgar o cargo de assistente, trabalhando com projetos e planejamento, apesar de sua formação ser na área de produção cultural.

Há dois anos na função de orientadora na área de sustentabilidade, a Gerente declara possuir autonomia para uma série de processos: articular apoiadores, escrever e encaminhar de projetos, captar recursos, além de participar do planejamento institucional. O próximo patamar no organograma da instituição é a coordenação.

### **Trajetória do Gerente XI**

A primeira experiência de trabalho da Gerente XI foi como assistente administrativa em um escritório de advocacia, com apenas 17 anos. Ela se diz muito curiosa e que, em decorrência dessa característica, aprendeu um pouquinho de cada coisa.

Depois do escritório de advocacia foi trabalhar em uma empresa privada também na área administrativa, na qual passou 11 anos. Por causa de uma doença ocupacional, foi transferida para outra cidade e alocada em um setor de evento o qual passou a gerenciar, trabalhou nesse setor mais sete anos. Com o tempo passou a considerar negativo o trabalho noturno que a função exigia e pediu demissão.

Então uma amiga com quem que já tinha trabalhado e que estava na coordenação administrativa e financeira da ONG onde hoje atua, a convidou para fazer um trabalho voluntário referente a uns relatórios financeiros. Como a Gerente XI dominava o programa de computador que trabalha com planilhas eletrônicas (o Excel) se saiu muito bem. A proposta inicial era um trabalho de um mês, mas a equipe gostou do resultado do trabalho e a Gerente XI também se encantou com o

trabalho desenvolvido pela instituição. Deste modo, como a demanda era grande e ela estava desempregada, foi ficando.

A Gerente XI percebe que nem sempre a necessidade de pessoal em uma ONG garante a expansão das vagas, pois o orçamento depende de projetos. Muitas vezes a organização tem necessidades e “tem pessoal qualificado, mas não tem salário para pagar”. No caso dela a instituição conseguiu um financiamento para contratá-la como auxiliar administrativa.

Na época a Gerente XI ainda não tinha feito o curso superior, o que, na sua avaliação, a fez perder muitas oportunidades. Ela conta que ficou no cargo de gerente por sete anos, mas durante dois anos não recebia salário correspondente à função porque não tinha curso superior. Foi preciso a intervenção de uma pessoa da coordenação para que seu salário aumentasse e ainda assim recebeu a função de gerente interina.

Apesar de considerar que sabia fazer o serviço, em 2000, a Gerente XI resolveu fazer faculdade, para se “inteirar mais da coisa. Sabia fazer, mas precisava ter o título”. Ela conta que o pessoal da organização deu todo apoio para que ela fizesse a faculdade e foi assim que ela fez a graduação e a pós-graduação já trabalhando nessa ONG.

Na época em que a Gerente XI estava cursando a faculdade lhe foi feita a proposta para fazer a parte da coordenação administrativa e financeira e ela aceitou.

### **Trajetória do Gerente XII**

A Gerente XII participa dos movimentos sociais desde os 18 anos. Fez parte da Pastoral Operária, do movimento sindical, do movimento pela moradia.



Ela explica que foi a partir do movimento pela moradia que começou a refletir sobre a questão da geração de renda e da mulher negra, e assim foi levada a participar de outras instâncias. Foi nesse contexto que participou da criação de um grupo de mulheres focado na questão da geração de renda, onde a Gerente fez parte da criação de uma fábrica de brinquedos pedagógicos administrada sob a ótica da economia solidária.

Aos 18 anos, na Pastoral Operária, a Gerente XII participou da coordenação nacional e começou a ter contatos com pessoas de vários estados. Ela também participou da direção do sindicato dos comerciários, que segundo seu depoimento foi o “primeiro sindicato de oposição do estado”, muito disputado e com muitos enfrentamentos, inclusive com a polícia.

Foi a experiência no sindicato dos comerciários, as difíceis disputas políticas internas, as decepções, que lhe fez amadurecer. A Gerente XII não se “enquadrou na forma como o sindicalismo estava sendo conduzido” e dessa forma, resolveu sair do movimento sindical entrando em seguida, no movimento pela moradia.

No movimento de moradia chegou até a conquistar uma casa, mas em um outro município que não oferecia aos moradores condições de sobrevivência, pois não tinha trabalho. Como no movimento de moradia na época, as grandes lideranças eram mulheres e mulheres negras, a Gerente conta que sofreu muitos preconceitos, inclusive dos homens da comunidade, foi quando resolveu criar uma coisa mais independente, que não precisasse ficar toda hora se defendendo e assim foi criado, em 1990, o grupo de mulheres onde atua. A Gerente conta que tudo foi feito com muita dificuldade, pois todas as participantes são autodidatas, nenhuma tem curso superior completo. Ela, atualmente faz o curso de Serviço Social.

### **Trajetória do Gerente XIII**

A Gerente XIII nasceu na zona rural, numa família humilde e grande, com 11 irmãos. Ela conta que quando era tempo de chuva não tinha farinha, não tinha nada, e que passou muita necessidade. Diante das dificuldades, foi a primeira da família a migrar para a capital “para estudar e mudar de vida”. Desejava suprir a carência na qual viviam seus pais, e dar para a filha tudo aquilo que ela não teve.

Seu primeiro trabalho foi como empregada doméstica. Estudava à noite, quando chegava tinha um “monte de louça para lavar”. Ela conta que, às vezes, chorava, mas dizia que não ia voltar, ia crescer e vencer. Essas dificuldades foram lhe motivando, até que, em 1982, conseguiu um emprego público.

Com o salário desse emprego, em um ano, montou um negócio, uma banca de revistas, o que lhe permitiu ir chamando os irmãos, dando oportunidade para que eles também saíssem daquela vida sem perspectivas de cidade do interior.

A Gerente conta com orgulho que sua vida não ficou centrada na vida pessoal, também ajudou a família, e agora seu foco é ajudar aos movimentos sociais, as pessoas que não têm oportunidades.

Estava cursando Pedagogia quando foi indicada para fazer um curso de capacitação para trabalhar nas comunidades quilombolas em parceria com o Governo Federal e com o INCRA. Foi um curso intensivo, três meses, fechada em um hotel, durante o curso a Gerente percebeu que se o interesse do Governo era criar uma rede de apoio para as comunidades, para melhorar a gestão, e que a oportunidade era voltada para quem já sabia alguma coisa.

Naquele momento decidiu que ia mudar o seu curso de Pedagogia para o curso de Administração, acreditando que com essa formação teria maior

possibilidade de contribuir com o movimento. Foi assim que ela deixou pedagogia e fez administração.

Em 1984, quando se aproximou dos movimentos sociais, seu primeiro contato foi no Centro de Cultura Negra. Lá integrou o departamento de esportes, fazendo junto com outras mulheres um trabalho comunitário através de oficinas com os jovens.

Mas o grupo tinha um grande desafio: “como fazer para manter a proposta?”, foi quando se pensou em elaborar um projeto. A Gerente nunca tinha feito um projeto e “nem sabia pra onde ia projeto”, mas, decidida e com uma história de persistir em seus sonhos disse: “eu vou atrás de quem sabe”.

Uma das fundadoras da organização era formada no ensino superior, a Gerente então resolveu falar com ela sobre a idéia, botou no papel o que queria fazer e pediu que a amiga transformasse em um projeto para pedir apoio. Foi aí que a ela tomou conhecimento de como é um projeto, pois a amiga preferiu sentar com ela e explicar como fazer o projeto, “ela disse mais ou menos como é que era e fizemos um projeto básico, levamos na época para a LBA (Legião Brasileira Assistência, entidade filantrópica) que financiou nossa proposta”.

Foi a primeira vez que a Gerente XIII foi responsável pelo gerenciamento de um recurso para um projeto social. E ela fez esse recurso crescer realizando bingos, festinhas e rifas.

Com o sucesso de sua administração no departamento de esportes na eleição seguinte o grupo convidou a Gerente XIII para ser a tesoureira suplente da ONG. Na outra eleição ela foi convidada para compor a coordenação como titular vinculada ao setor financeiro. A Gerente XIII no início resistiu, mas terminou aceitando o novo cargo.

### **Trajetória do Gerente XIV**

Foi em função de sua formação como pedagoga que a Gerente XIV se aproximou da ONG onde trabalha. A organização aprovou um projeto do Ministério do Trabalho que previa o acompanhamento pedagógico de 30 jovens em um programa, era preciso contratar uma pedagoga. Assim, a Gerente XIV foi convidada, pela coordenação, para trabalhar no projeto.

A Gerente aos poucos foi aprendendo, “ouvindo uma coisa aqui, outra ali”, em relação às atividades da ONG, então começou a ampliar sua área de interesse abarcando o campo de atuação da organização.

Logo começou a participar das atividades de articulação da organização em âmbito nacional o que fez crescer seu interesse e seu empenho dentro das atividades da organização e, assim foi ficando, se envolvendo cada vez mais. Quando chegou o período de mudanças, de eleições para as dirigentes da organização ela foi indicada como coordenadora adjunta.

Segundo a Gerente XIV, tudo foi muito rápido, ela não teve muito tempo para elaborar se realmente tinha condições de ficar a frente dessa organização, mas se sentiu muito aberta para aprender.

### **Trajetória do Gerente XV**

A Gerente XV começou a trabalhar na ONG como estagiária. Por sua graduação como assistente social, começou trabalhando com crianças e adolescentes, e atribui a ONG um significado muito importante na sua vida.

Na história da instituição aconteceu um momento de fragilidade na gestão administrativa e a Gerente XV, declarou que tendo um grande compromisso com a

causa e com a instituição e fazendo parte da direção, era tesoureira, começou a se aproximar do setor administrativo e financeiro. Nessa aproximação com os relatórios de auditoria, os relatórios técnicos da cooperação e as dificuldades financeiras, foi se envolvendo e acabou saindo do serviço social e ficando na administração. Como a Gerente não tem uma formação específica ela declarou que às vezes sente falta da formação, da apropriação, inclusive em recursos humanos, tanto que se inscreveu numa especialização em RH, ainda não realizada.

### **Trajetória do Gerente XVI**

A trajetória desta gerente “como ser político” começou aos 13 anos de idade, até se tornar gestora, antes de tudo ela se tornou um ser político. Descobriu a política e essa consciência de classe por volta de 13, 14 anos de idade, participava de grupo de jovens da pastoral de juventude do meio popular. E essa participação na pastoral foi dando todo um sentido de coletividade, de análise crítica da realidade, de se descobrir enquanto sujeito coletivo, enquanto classe trabalhadora. E a partir dessas descobertas se envolveu com projetos de sociedade ligados à transformação social.

Ainda participava da pastoral da juventude, quando entrou na graduação, se envolveu com o movimento estudantil e passou a ter duas militâncias políticas paralelas. Que era o movimento estudantil, ligada ao CA do curso de Serviço Social e ao DCE e também militante da pastoral de juventude do meio popular, na periferia da capital e no interior do estado.

Terminada a graduação passou para um concurso para ser assistente social de um setor da Igreja Católica, que trabalhava com trabalhadores rurais, mas enfatiza

que apesar de receber um salário como profissional, também era um trabalho militante. Era militante profissionalizada já.

Nessa organização da Igreja Católica, que se chama Serviço de Assistência Rural, trabalhou durante 8 anos, e dentro desse trabalho, muito ligada a organizações das mulheres, passou a atuar enquanto militante no movimento feminista, onde está até hoje.

No início dos anos 90 começou a atuar como militante do fórum de mulheres e hoje é da Associação de Mulheres Brasileiras (AMB). Em seguida teve uma reviravolta na dimensão educativa e política da Igreja na Igreja Católica e todas as pessoas que eram desse setor da Igreja foram “convidadas”, praticamente expulsas, a Igreja não queria mais trabalhar com organização política, queria se voltar só para evangelização.

E foi esse grupo de “expulsos” que fundou, há 11 anos, a organização na qual a gerente atua até hoje. Já nesta organização, passou pela coordenação administrativa e há um ano tem o desafio de coordenar a instituição, como Coordenadora Geral.

## **ANEXO 1 – Critérios de Associação da ABONG**

### **Critérios e procedimentos para se associar à ABONG e contribuição financeira**

#### **1. Critérios:**

- possuam CNPJ, personalidade jurídica própria como associação civil sem fins lucrativos ou fundação;
- sejam autônomas frente ao Estado, às igrejas, aos partidos políticos e aos movimentos sociais;
- mantenham compromisso com: a constituição de uma sociedade democrática e participativa, incluindo o respeito à diversidade e ao pluralismo; o fortalecimento dos movimentos sociais de caráter democrático; a ampliação do campo da cidadania, a constituição e expansão dos direitos fundamentais e da justiça
- tenham caráter público em relação aos seus objetivos e ação;
- tenham ao menos dois anos de experiência comprovada.

#### **2. Documentos:**

O pedido de admissão é apreciado mediante o envio de:

- carta-proposta de filiação contendo a declaração de estar de acordo com a carta de princípios da ABONG;
- cópia do plano de atividades detalhado da entidade;
- cópia do relatório de atividades;
- cópia da última DIPJ (Declaração de Informações Econômico-Fiscais da PJ) - 1ª página, Fichas Balanço Patrimonial e Ficha de Origem e Aplicação de Recursos;
- cópia do seu estatuto;
- cópia da ata de eleição de seus dirigentes;
- carta de apresentação de duas ONG's associadas.

#### **3. Procedimentos**

Os documentos devem ser enviados à Diretoria Regional da ABONG da localidade onde se situa a ONG (veja em nosso site "Regionais Abong" o diretor responsável pela sua região). O Conselho Diretor da ABONG, que se reúne três vezes por ano, é o responsável pela apreciação dos pedidos de filiação, após a apresentação da entidade realizada pelo Diretor Regional. Os critérios estabelecidos acima serão analisados pelo Conselho Diretor a partir da trajetória institucional da ONG solicitante e dos documentos apresentados.

#### **4. Contribuição financeira**

Quanto à contribuição financeira à Associação, esta é anual, sendo o valor de 0,15% sobre o valor do orçamento do ano anterior, podendo ser pago em até três vezes.