



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / UFPB  
Centro De Ciências Sociais Aplicadas / CCSA  
Curso De Administração / CADM

**OS VÍNCULOS ENTRE OS DOMÍNIOS DA APRENDIZAGEM E A  
EXPERIÊNCIA DE GERENTES DE ORGANIZAÇÕES NÃO  
GOVERNAMENTAIS**

FABIO BEZERRA CORREIA LIMA

João Pessoa

Março 2013

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

L732v Lima, Fabio Bezerra Correia.

Os vínculos entre os domínios da aprendizagem e a  
experiência de gerentes de organizações não governamentais./  
Fabio Bezerra Correia Lima. – João Pessoa: UFPB, 2013.

69f.:il.

Orientador: Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva.

FABIO BEZERRA CORREIA LIMA

**OS VÍNCULOS ENTRE OS DOMÍNIOS DA APRENDIZAGEM E A  
EXPERIÊNCIA DE GERENTES DE ORGANIZAÇÕES NÃO  
GOVERNAMENTAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como parte dos requisitos  
necessários à obtenção do título de Bacharel  
em Administração, pelo Centro de Ciências  
Sociais Aplicadas, da Universidade Federal  
da Paraíba / UFPB.

**Profº Orientador:** Dr. Anielson Barbosa da Silva

**Coordenadora do Curso:** Dra. Helen Gonçalves

João Pessoa

Março 2013

Ao Professor Orientador Dr. Anielson Barbosa da Silva

Solicitamos examinar e emitir parecer sobre o Trabalho de Conclusão de Curso do  
aluno FABIO BEZERRA CORREIA LIMA

João Pessoa, 26 de Março de 2013.

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Helen S. Gonçalves  
Coordenador do SESA/CCSA/UFPB

Parecer do Professor Orientador:

---

---

---

---

---

## **Folha de Aprovação**

FABIO BEZERRA CORREIA LIMA

### **OS VÍNCULOS ENTRE OS DOMÍNIOS DA APRENDIZAGEM E A EXPERIÊNCIA DE GERENTES DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS**

Trabalho de curso aprovado em: \_\_\_ de Abril de 2013

Banca examinadora

---

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva  
Orientador

---

Prof. Dr. Marcelo de Souza Bispo  
Examinador

## Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, especialmente à minha mãe Verônica. Seu exemplo de perseverança e amor impulsionou-me durante todo o tempo.

À minha avó Conceição e ao meu avô José (*in memoriam*), os quais fortaleceram o gosto pela educação e pelo trabalho na família. O desafio sempre nos motivou.

Aos meus irmãos Rafael e Flavia, com os quais aprendi o significado da fraternidade, da cumplicidade e da paciência.

## Agradecimentos

A realização deste momento de estudos foi possível devido à contribuição de diversos personagens marcantes. A comunhão de interesses transformou-se não só neste trabalho, mas em novas pessoas durante o percurso. Agradeço profundamente à todos os que contribuíram.

À Deus, em primeiro lugar, agradeço pelas bênçãos da saúde e do discernimento que em mim repousaram durante todo o trajeto desse estudo. A força espiritual alimenta o corpo em busca do saber.

Ao professor e orientador Anielson Barbosa da Silva, pela oportunidade, paciência e orientação. Sua sapiência no tema e inspiração acadêmica traduziram-se em orientações firmes, trazendo contribuições valiosas para a qualidade deste estudo.

À professora Meiry Silva pelo apoio e contribuições acadêmicas. Sua pesquisa abriu as portas das ONG's e da mente para este tema tão importante.

Aos professores do Curso de Administração que possibilitaram o discurso crítico, a reflexão dos princípios e o aprendizado em conjunto. Autonomia, liberdade e respeito nortearam nosso horizonte de trabalho.

À mestra Socorro Farias pelo exemplo de inovação na busca pelo conhecimento. Sua escola permanece em nosso âmago revirando os conceitos em busca das verdades.

À amiga Bruna Rêgo pela convivência harmônica e cúmplice. A paz de espírito emana daqueles bem acompanhados.

Aos amigos Alessandro Marques e Glennda Ramos por acompanharem-me em meu mundo idealista. Sua convivência incentivou-me a traçar meu próprio caminho.

Aos meus padrinhos Sebastião e Suelena Feitosa pelo exemplo cristão de vida. Suas preces fortalecem-me.

À Nathan Doneen e Reid Wagner por incentivarem meu lado criativo e desbravador.

Aos colegas de peregrinação por ampliarem meus horizontes. Cada intercâmbio cria uma nova mente em um mesmo ser.

Aos gestores das ONG's que se dispuseram a responder os questionários, tornando possível o desenvolvimento do trabalho.

Aos familiares queridos e a todas as pessoas que de alguma forma favoreceram a realização deste estudo.

“A angústia surge do momento em que o sujeito está suspenso entre um tempo em que ele não sabe mais onde está, em direção a um tempo onde ele será alguma coisa na qual jamais se poderá reencontrar.”

*Jacques Lacanmas*

## RESUMO

LIMA, Fabio Bezerra Correia. **OS VÍNCULOS ENTRE OS DOMÍNIOS DA APRENDIZAGEM E A EXPERIÊNCIA DE GERENTES DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS**. Monografia (Curso de Graduação em Administração), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013. 68p.

A participação das Organizações Não Governamentais nas ações sociais públicas, especialmente nas atividades antes prestadas por Governos, atrai para as mesmas maior atenção. O cenário onde tais ONG's se inserem muda constantemente requerendo das mesmas adaptações rápidas aos moldes de gestão paramétrica, com objetivos e resultados definidos. Nesse sentido, observa-se que processo de aprendizagem de seus gerentes passa a ter caráter multidimensional, de intensa interação entre técnica, relações sociais e experiências pessoais. Busca-se, nesta pesquisa, estudar os vínculos entre os domínios da aprendizagem e a experiência de Gerentes de Organizações Não-Governamentais, e desvelar a seguinte questão de pesquisa: Quais os vínculos entre os domínios de aprendizagem e as experiências de gerentes de Organizações Não Governamentais do Brasil? A pesquisa, de caráter descritivo, procura investigar ONG's inseridas em todas as regiões do país, nas mais diversas áreas de atuação. Contatou-se as organizações através de questionários expostos na base *Limesurvey* e após a coleta dos dados, fez-se a tabulação e análise estatística dos dados utilizando o software SPSS - Statistical Package for the Social Science- SPSS – Versão 18.0. O software ajudou a efetuar testes de confiabilidade, além da análise estatística descritiva dos dados. Dos 56 questionários que integraram a base de dados, apenas 33 estavam preenchidos corretamente e integraram a amostra da pesquisa. Os resultados revelaram um nível de desenvolvimento médio/alto de competências nos domínios organizacional e instrumental; alta compreensão e aprendizado relacionada ao domínio comunicativo e baixo desempenho nas competências relacionadas ao domínio individual. A experiência profissional apresentou forte participação no desenvolvimento de diversas competências contribuindo para o aprendizado em todos os domínios. A educação formal restringiu-se mais às competências do domínio instrumental e a experiência social mostrou expressiva contribuição no domínio comunicativo. Por fim, evidencia-se que a partir da imersão consciente neste contexto diverso de técnicas e relações os gestores puderam ser beneficiados com dilemas conflitantes que estimularam o aprendizado transformador na área.

Palavras-chave: Aprendizagem gerencial; Domínio de aprendizagem; Organização Não Governamental

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número e distribuição dos colaboradores.....	39
Tabela 2 – Fontes de Captação de Financiamentos .....	40
Tabela 3 – Aporte financeiro .....	40
Tabela 4 – Tempo de atuação e gestão em ONG's .....	42
Tabela 5 - Nível de Domínio e Papel da Experiência no Desenvolvimento de competências no nível organizacional.....	43
Tabela 6 - Nível de Domínio e Papel da Experiência no Desenvolvimento de competências no nível instrumental .....	46
Tabela 7 - Nível de Domínio e Papel da Experiência no Desenvolvimento de competências no nível comunicativo .....	49
Tabela 8 - Nível de Domínio e Papel da Experiência no Desenvolvimento de competências no nível individual .....	52
Tabela 9 – Competências com maior e menor nível de domínio pelos gestores.....	56

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de decisão empírico .....	45
---	----

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1	Problema de pesquisa.....	15
1.2	Objetivos .....	15
1.2.1	<i>Objetivo geral.....</i>	15
1.2.2	<i>Objetivos específicos.....</i>	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
2.1	Organizações não governamentais.....	16
2.1.1	<i>A gestão nas Organizações Não Governamentais .....</i>	17
2.2	Aprendizagem gerencial .....	20
2.3	Aprendizagem organizacional .....	23
2.4	Aprendizagem transformadora.....	25
2.5	Domínios de aprendizagem .....	29
2.6	O papel da experiência.....	33
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>34</b>
3.1	Natureza da pesquisa.....	34
3.2	Delimitação do estudo.....	35
3.2.1	<i>Universo e amostra.....</i>	35
3.3	Construção do instrumento de coleta de dados.....	36
3.3.1	<i>Coleta de dados.....</i>	37
3.4	Tratamento dos dados .....	37

<b>4</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>38</b>
4.1	Caracterização das ong's pesquisadas .....	38
4.2	Nível de domínio e papel da experiência no desenvolvimento de competências no nível organizacional.....	42
4.3	Nível de domínio e papel da experiência no desenvolvimento de competências no nível instrumental .....	45
4.4	Nível de domínio e papel da experiência no desenvolvimento de competências no nível comunicativa .....	48
4.5	Nível de domínio e papel da experiência no desenvolvimento de competências no nível individual .....	51
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>54</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>58</b>
	<b>APÊNDICE A – Questionário de pesquisa.....</b>	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de desenvolvimento profissional abrange diversos fatores, envolvendo ações de educação, bem como uma série de variáveis contextuais que influenciam diretamente na construção de significados e visões de mundo das pessoas. Para Cranton (1994, p. 48), “a aprendizagem é multidimensional e pode influenciar as perspectivas de significado de várias maneiras e em diferentes níveis”.

Os gerentes aprendem, portanto, por meio de um processo multidimensional englobando uma dimensão objetiva e outra subjetiva da prática gerencial. Na dimensão objetiva, a formação direciona-se para ações formais que visam ao aperfeiçoamento técnico-profissional e à aquisição de conhecimentos e competências técnicas. Aí se destacam as habilidades procedimentais e técnicas para a formulação e implementação de estratégias (produção, marketing, finanças, recursos humanos), construção da prática gerencial, além de contribuir para a reflexão e desenvolvimento de uma visão sistêmica, trabalho em equipe, negociação, técnicas para a tomada de decisões, entre outros. Ademais, no cenário da ação gerencial existem diversas situações que favorecem a aprendizagem, a exemplo dos relacionamentos interpessoais, hierárquicos, adequação às normatizações impostas à função, procedimentos, sistemas de informações gerenciais, etc. Por outro lado, cada pessoa possui uma dimensão subjetiva que alavanca mudanças a partir de reflexões sobre experiências vividas, sensações, medos, sofrimentos, descobertas e de outras formas de aprendizagem que se alojam em seu contexto singular. Contraditoriamente, a lógica atual da evolução gerencial tem sido padronizar o profissional privando-o de sua singularidade, retirando o aspecto da individualidade da lógica compatível com a organização.

No âmbito das Organizações Não Governamentais, é esperado que a gerência seja exercida por pessoas que liderem, sejam idealistas e comprometidas, compartilhem a tomada de decisão e sejam flexíveis. Porém, esta expectativa nem sempre corresponde à realidade. Esse é um aspecto que se aplica igualmente às organizações que não pertencem ao terceiro setor. Mas, chama a atenção o fato de que a gestão interna das ONG's ainda é desconhecida, tanto na teoria quanto

empiricamente (SCHMID, 2002). A literatura sobre gestão de ONG's enfatiza aspectos externos da gestão (relacionamentos e ações). Entretanto, infelizmente, pouco se sabe sobre o desenvolvimento de teorias voltadas especificamente para o Terceiro Setor, onde estão inseridas as ONG's (ROESH, 2002).

Investigações na literatura nacional e internacional revelaram claramente a falta de estudos que caracterizem a gestão de ONG's. Autores como Marçon e Escrivão Filho (2001) relatam, em seu estudo, a necessidade da academia ampliar a abrangência das Teorias 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 caminho para a Teoria das Organizações, adotando uma nova abordagem adaptada à melhor compreensão dessas organizações parcialmente institucionalizadas. A nova perspectiva demanda ainda uma visão além dos limites instrumentais. (MARÇON; ESCRIVÃO FILHO 2001).

Os temas de aprendizagem de gerentes e aprendizagem em ONG's, individualmente, foram encontrados em publicação de artigos, dissertações e teses nas bases de dados: Proquest, nos Anais dos eventos da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) e no banco de teses CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) (SILVA, 2009).

Entretanto, em nenhuma destas fontes foram encontrados estudos conjugados sobre os temas. Tanto em nível nacional quando internacional, mostraram-se praticamente inexistentes pesquisas sobre a *aprendizagem de gerentes em ONG's*. Apesar da busca não ser definitiva, revela, a carência em pesquisas envolvendo o tema.

Sobre os domínios da aprendizagem, estudos realizados por Mezirow (1991), La Paro (1991), Delors (1999) e Byosiere e Luethge (2008) subsidiaram a realização do estudo de Silva (2009) envolvendo os domínios da aprendizagem de gerentes em ONG's no Nordeste Brasileiro. Os resultados destes estudos levaram a caracterização de quatro domínios da aprendizagem de gerentes: 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 comunicativo, que caracteriza como os

gerentes aprendem em seus relacionamentos profissionais, e o domínio individual, que revela o que os gerentes aprendem sobre si mesmos.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

O presente estudo se propõe a investigar os domínios da aprendizagem de Gerentes de Organizações Não-Governamentais e busca desvelar a seguinte questão de pesquisa: **Quais os vínculos entre os domínios de aprendizagem e a experiência de gerentes de Organizações Não Governamentais do Brasil?**

Para subsidiar o desenvolvimento do estudo, foram definidos os seguintes objetivos:

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 *Objetivo geral***

- Analisar os vínculos entre os domínios da aprendizagem e a experiência de Gerentes de Organizações Não Governamentais do Brasil.

### **1.2.2 *Objetivos Específicos***

- Caracterizar as especificidades dos domínios de aprendizagem de Gerentes de ONG's;
- Identificar os domínios da aprendizagem de Gerentes de ONG's do Brasil;
- Caracterizar o papel da experiência no desenvolvimento de competências relacionadas aos domínios de aprendizagem de gerentes de ONG's.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Organizações Não Governamentais

Em 1748 Charles de Montesquieu – escritor, filósofo e pensador político – idealizou modelos de Estado, e dissertou sobre a divisão dos poderes. *L'Esprit des Lois*, obra paradigmática até os dias atuais, trouxe à nossa realidade os chamados Poderes Administrativo, Judiciário e Legislativo. As sociedades se desenvolveram sobrecarregando os Estados com as necessidades de uma população em constante expansão. Surgiu, então, um quarto poder, agregado ao Estado, porém exercido de maneira independente: as Organizações sem fins lucrativos.

Theuvsen (2004) alerta para a importância dessas organizações, independente do tipo de economia ou organização política, no processo de preenchimento das lacunas deixadas por governos e mercados em proporcionar serviços básicos para a população.

A divisão econômica vigente classifica a sociedade civil organizada (incluindo as Organizações Não Governamentais) como terceiro setor; ficando o Estado no primeiro setor e o mercado (iniciativa privada) instalado no segundo setor. (PRATA, 2006)

Para Drucker (1992), é fundamental que as organizações sem fins lucrativos fortaleçam suas estruturas de controle, ressaltando as atividades de liderança e gerência. São três os motivos, identificados por meio da comparação dessas organizações com empresas: as ONG's não possuem lucro, por conseguinte devem apoiar-se em uma missão clara e objetiva que cumpra o papel dos balanços positivos em empresas; difícil mensuração da produtividade, precisam de uma clara definição dos resultados a atingir que apareça para os doadores; por fim, suas receitas não estão ligadas diretamente aos seus desempenhos, ou seja, as organizações trabalham com dinheiro disponibilizado por terceiros, não sendo donas dos recursos, mas curadoras do mesmo.

### 2.1.1 A gestão nas Organizações Não Governamentais

Atualmente, as Organizações Não Governamentais podem ser consideradas agentes essenciais para abordar as necessidades da comunidade, atuando na defesa dos seus interesses, com a função de contribuir para mudanças. Estas organizações se envolvem com diversas questões dos cidadãos contribuindo para o aperfeiçoamento do processo democrático. Esta visibilidade pode ser atribuída ainda ao crescimento e diversificação do setor e às mudanças organizacionais observadas nessas 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 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 dessas organizações passaram a ser exigidas como condição *sine qua non* para a sobrevivência. A aprovação ou renovação de projetos condicionou-se, pelos financiadores, a ações administrativas que envolvessem maior profissionalização.

Desta forma, apesar da resistência, os dirigentes de 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 não visavam a qualquer "lucro".

No âmbito das Organizações Não Governamentais, é esperado que a gerência seja exercida por pessoas que liderem, sejam idealistas e comprometidas, compartilhem a tomada de decisão e sejam flexíveis. Porém, esta expectativa nem sempre corresponde à realidade. Esse é um aspecto que se aplica igualmente às organizações que não pertencem ao terceiro setor. Mas, chama a atenção o fato de que a gestão interna das ONG's ainda é desconhecida, tanto na teoria quanto empiricamente (SCHMID, 2002). A literatura sobre gestão de ONG's enfatiza aspectos externos da gestão (relacionamentos e ações), entretanto, infelizmente,

pouco se sabe sobre o desenvolvimento de teorias voltadas especificamente para o Terceiro Setor, onde estão inseridas as ONG's (ROESH, 2002).

Connoll (2006) ressalta que nas organizações não lucrativas, ao contrário do setor privado, as decisões centrais não são influenciadas pelas mudanças no mercado. Com recursos provenientes de múltiplas fontes, sua existência não se caracteriza pelo lucro ou pelo serviço prestado, mas, principalmente, pela capacidade de mudança social e de um novo ser humano resultante do processo.

Na ausência de busca por lucro, o gestor deve ser capaz de identificar as prioridades e metas que traduzam a existência organizacional em aceitação social e valorização individual. Quanto ao direcionamento da organização, a gestão deste setor não afeta a Missão com a lógica do lucro, mas, direciona todos os seus recursos para o cumprimento dos princípios estabelecidos. As ONG's vivem para cumprir o papel idealizado em sua criação, a gestão busca a sobrevivência da organização, para a continuidade do auxílio à sociedade (CONNOLL, 2006).

De acordo com Brinckerhoff (2002), a atitude de gastar todos os recursos, meramente para livrar-se deles (em aumentos salariais, projetos diversos ou simplesmente porque "sempre foi assim"), leva a um planejamento imediato, de curtíssimo prazo e pouca perspectiva de longevidade organizacional. Cabe ao gestor desenvolver a habilidade de filtrar as necessidades mais importantes da comunidade em que se insere e aplicar seus recursos de maneira eficiente; ademais, deve-se repensar a política salarial que diversas vezes gera gargalos financeiros. Identificou-se que as demandas salariais muitas vezes são inflacionadas pelo pensamento gerencial que esquece de questionar os colaboradores e aplica recursos financeiros onde facilmente outros benefícios seriam de bom grado.

Ainda no rumo da análise do desempenho, Ritchie, Anthony e Rubens (2004) alertam que o gerenciamento de ONG's por vezes encontra-se em situação de discrepância entre a visão do gestor sobre a performance atingida pela organização, e aquilo retratado por indicadores financeiros. Parte-se primeiramente da ideia de que a gestão financeira dessas instituições diverge dos modelos corriqueiros onde o lucro é peça central da avaliação de desempenho criando uma barreira entre gestor, modelo e performance.

Ritchie, Anthony e Rubens (2004) trazem uma visão que aproxima o gestor da realidade delineada por indicadores financeiros, por meio da análise de três

principais fatores interventores na percepção do gestor quanto ao desempenho. Analisa-se (a) o valor gerencial do coletivismo – com destaque para a sinergia que pode nascer de sistemas sociais – compreendendo que o gestor que se utiliza desse valor está mais propenso à exposição de grande número de informações; (b) o estilo cognitivo do gestor – a maneira como este resolve problemas e toma decisões – donde retira-se a ideia de que gestores analíticos (opostos aos intuitivos) são mais propensos à busca de informações detalhadas, processando-as de maneira minuciosa, atingindo resultados mais próximos dos indicadores financeiros; e por fim (c) o Locus de controle (LOC) que traduz-se nas crenças utilizadas para definição do futuro, sendo o LOC externo daquele que crê em sorte, destino e forças incontroláveis, e o LOC interno de quem acredita no esforço próprio e ações para gerar resultados futuros. Acredita-se que o LOC interno ajuda o gestor a alcançar maior fidedignidade em suas percepções sobre o desempenho organizacional. O LOC interno, atrelado ao estilo analítico, forma um gestor capaz de racionalizar a informação obtida de maneira menos pessoal e tendenciosa possível.

Os autores ressaltam ainda uma óbvia implicação de seus estudos: *“executives may not have an accurate perception of various facets of their organization’s performance”* e concluem que gestores que atuam em ambientes de “trabalho em equipe”, possuidores de valor coletivista, estão mais propensos à real noção dos indicadores financeiros que outros gestores.

Por fim, encontram-se nos estudos de Silva (2009), de maneira agrupada e sistematizada, resultados obtidos na literatura nacional e internacional acerca de “como” as ONG’s são gerenciadas. Fica claro que ainda há um *gap* de informações sistematizadas no que tange à estrutura de gestão destas organizações. Tal 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.

## 2.2 Aprendizagem transformadora

Como seres humanos, devemos compreender os significados de nossas experiências. Aprender a fazer nossas próprias interpretações ao invés de agirmos e balizarmo-nos em propósitos, crenças, julgamentos e sentimentos de outros. A aprendizagem transformadora desenvolve o pensamento autônomo (MEZIROW 1993; 2000).

A teoria da aprendizagem transformadora consiste em uma compreensão e complexa descrição de como os aprendizes constroem, validam e reformulam o significado de sua experiência. A reflexão crítica e o discurso racional, baseados na teoria psicanalítica e na teoria crítica social, são pontos chave na análise.

A teoria tem suas fundações lançadas por Freire (1970, *apud* CLOSS & ANTONELLO, 2008), pensador e educador pioneiro no campo da andragogia. Ao propor um modelo que valoriza a cultura, a criticidade e a inquietude dos alunos, lança as bases da aprendizagem transformadora destacando a necessidade de compreensão da verdadeira causalidade dos fenômenos por meio da interpretação profunda dos problemas vividos, assimilando criticamente a realidade.

De acordo com Mezirow (1993), para que os aprendizes alterem seus “esquemas de significado” (crenças específicas, atitudes e reações emocionais) é preciso que reflitam criticamente sobre suas experiências, o que direciona para uma transformação de perspectiva.

Transformação de perspectiva é o processo de tornar-se criticamente atento para como e porquê as suposições delimitam as percepções, entendimentos e sentimentos acerca do mundo, alterando as estruturas-padrão de entendimento para possibilitar uma perspectiva mais abrangente, detalhada e integrada; por fim, escolhendo ou agindo com base nos novos entendimentos.

Em resultados semelhantes, Fullerton (2010) explica que a transformação de perspectiva é oriunda do processo de reflexão crítica que analisa como e porquê a estrutura de pressupostos psico-culturais restringiu a capacidade do indivíduo ver a si próprio e a seus relacionamentos.

A nova compreensão balizará o agir daquele que conseguir reconstruir a estrutura de pressupostos integrando a experiência vivida. A transformação

resultante na perspectiva pessoal é o que Freire denomina de conscientização e Habermas de ação emancipatória (FULLERTON, 2010)

A transformação de perspectivas explica como as estruturas de significado de adultos se transformam no decorrer do tempo. As estruturas de significado são quadros de referência baseados na totalidade cultural dos indivíduos e no contexto de suas experiências, influenciando em seu comportamento e interpretação de eventos (MEZIROW 1993; 2000).

Mezirow crê que situações de “dilemas conflitantes” (geradas por crises ou mudanças radicais na vida) são os gatilhos para que a transformação de perspectiva progreda para aprendizagem transformadora.

Os esquemas de significado (partes da estrutura de significado) baseiam-se em experiências que podem ser desconstruídas e analisadas de maneira racional. A análise acontece em diversas fases que têm início no dilema conflitante. A partir desta, ocorrerá um auto-estudo, relação crítica de suposições, reconhecimento que outros passaram por transformações similares, identificação de novos papéis e linhas de ação, desenvolvimento de um plano de ação, aplicação do mesmo, desenvolvimento de competências e auto-confiança nos novos papéis e retorno às atividades utilizando as bases expostas através das novas perspectivas (MEZIROW 2009)

Silva (2009a) aborda o conceito de quadro de referências – formado por pressupostos, crenças, valores e conhecimentos – como parte da experiência acumulada do indivíduo e da organização. Este é parte inicial e fundamental do processo de aprendizagem, baseando associações entre experiências individuais e organizacionais.

De acordo com Mezirow, a aprendizagem transformadora ocorre quando o indivíduo muda seus quadros de referência por meio da reflexão crítica de suposições e crenças, criando e implementando conscientemente planos que utilizem novos significados de “mundo”. O processo de aprendizagem é primordialmente racional, analítico e cognitivo, com uma lógica intrínseca.

Já Hoyrup (2004) tomando por base o trabalho de David Boud (Boud et al., 1985), parte do pressuposto de que o ambiente da andragogia é composto por indivíduos cientes e intencionados a desenvolverem processos de aprendizagem. A reflexão é parte integrante do aprendiz imerso em experiências. Através desse

processo cognitivo forma-se o link entre a experiência (incluindo elementos comportamentais, idéias e sentimentos) e os resultados obtidos e novas perspectivas.

Para Boud, o processo reflexivo é composto por três elementos: retorno à experiência; análise dos sentimentos; e re-avaliação da experiência. O processo é duplice, demandando um afastamento inicial da ação e posteriormente a aplicação do aprendizado novamente à prática para testes.

O retorno à experiência, agora não forçado a agir de imediato, possibilita ao indivíduo analisar com nova perspectiva o ocorrido. Pensamento e ação separam-se dando abertura à correção de falsos pressupostos, implicações e até falsos aprendizados. A distância permite visão mais ampla do contexto problemático.

Em seguida, a análise dos sentimentos favorece a remoção daqueles que obstruem a investigação mais aprofundada. O reconhecimento de sentimentos positivos é parte importante nos momentos em que o aprendiz precisa avançar para novas perspectivas, mudar parâmetros, e re-avaliar a experiência.

O terceiro componente, talvez o mais importante, trata da re-avaliação, do re-exame da experiência considerando a intenção do aprendizado, associado ao novo conhecimento adquirido por meio da reflexão. A intenção é inserir o novo conhecimento no repertório de ações do indivíduos. Esse processo pode ocorrer primeiramente de maneira mental, onde o indivíduo testa a autenticidade das novas informações, partindo posteriormente para aplicação prática.

A resolução de problemas é abordada de maneira diferente por Schön que considera a reflexão em ação como a maneira utilizada por profissionais para lidar com situações de incerteza, instabilidade, exóticas e de conflito de valores.

Schön (1983, *apud* CLOSS & ANTONELLO, 2008) complementa com a ideia de que a aprendizagem é fundada na vivência das experiências assim como na interação entre os indivíduos. Ressalta que o papel da reflexão sobre as ações é reorganizar e reconstruir a experiência.

Adversamente ao proposto anteriormente (parar e pensar) vemos agora um cenário em que um conhecimento fundado na ação é “ativado” quando surge o problema. A reflexão inicia-se quando algo diferente da expectativa, surpreendentemente vem à tona. Tais situações demandam resposta imediata,

testes e avaliações de percepções intuitivas, intrínsecas à experiência. Reflexão em ação é moldar e re-moldar o que fazemos, enquanto fazemos.

O processo de “concepção” é central à reflexão. Quando confrontados com uma situação problemática buscamos definir e entender a questão. Schön argumenta que em situações reais os problemas não se apresentam de maneira sintética e clara mas, cabe aos indivíduos reunir um grupo de situações problemáticas, analisar o contexto e identificar qual o problema central. Defini-lo e decifrá-lo de modo que seja possível organizar a situação e encaminhá-la para a direção correta.

O processo prossegue contínuo e renovando em sua capacidade crítica como bem define Mezirow:

*“As there are no fixed truths or totally definitive knowledge, and because circumstances change, the human condition may be best understood as a continuous effort to negotiate contested meanings”.*(2000, p.3)

### **2.3 Aprendizagem organizacional**

As incertezas destacam-se no complexo ambiente organizacional e o homem precisa estar preparado para lidar com o imprevisível. Galvão (2010) identifica os eventos imprevisíveis – negativos ou positivos – como modificadores no controle e na lógica do processo produtivo. Suas consequências, por vezes levam o profissional a caminhar por áreas desconhecidas, além das tarefas prescritas, exigindo iniciativa, reconhecimento da necessidade de aprender, avaliação das experiências e aprendizagem efetiva (ZARIFIAN, 2001)

Concomitantemente, a aprendizagem pode ser observada como ferramenta dinâmica e integradora. Torna-se vital no processo de democratização das organizações, abrindo-as à mudança, e permitindo o crescimento e desenvolvimento dos indivíduos. Percebe-se que a mudança contínua gradualmente substituiu a mudança planejada, trazendo a necessidade de reforma que as organizações precisam propor a si próprias (GALVÃO, 2010)

Estudos de Hoyrup (2004) e Nyhan et al (2003) reúnem quatro critérios fundamentais para operacionalização da aprendizagem organizacional. Seus argumentos enaltecem a importância da coerência entre as realidades formais e

informais da organização, assim como a congruência das metas de aprendizagem organizacional com as necessidades de aprendizado dos indivíduos.

Entra na equação também um ambiente de trabalho que permita aos indivíduos pensarem por si mesmos, estimulados através de ações do dia a dia, e à desenvolverem novas competências e adquirirem novos entendimentos e insights. Vemos, então, o movimento de aprender com o trabalho e no trabalho. Mas, para que tal processo persiga o objetivo desejado, é fundamental o suporte e a instrução auxiliando em processos de planejamento e reflexão. Entenda-se tal amparo como ações de *feedback* e contextualização da reflexão em um cenário coletivo, no qual todos podem assimilar as novas perspectivas e buscar um entendimento comum, dando sentido à aprendizagem em grupo.

Por fim, os autores indicam a necessidade de inter-relacionamento e parcerias entre os setores de educação e treinamento e de gestão de recursos humanos.

Observa-se nos comentários de Hoyrup (2004) que a reflexão é força motriz no processo de aprendizagem organizacional. Para tal estudo, não se pode considerar o processo reflexivo como um ato unicamente individual e introspectivo. Precisa-se levar em conta a reflexão também como interação, em um nível também organizacional. Ademais, pensemos ainda nas diferenças entre a reflexão e sua versão crítica.

Mezirow (1991) compreende a reflexão como uma avaliação da causa e da maneira como pensamos, sentimos, agimos, etc. O indivíduo é o agente da reflexão, também sofrendo as mudanças provocadas pela mesma. Não podemos esquecer que, igualmente, os indivíduos praticam a reflexão em grupos, e que frequentemente avistamos os benefícios desse processo baseado em interações sociais.

Adentrando nos conceitos de reflexão, podemos distinguir o processo crítico inserido em tal atividade cognitiva. Enquanto a reflexão *per si* dirige-se a detalhes de uma atividade ou problema, o processo crítico de análise envolve fatores contextuais, parâmetros base – sociais, culturais, políticos – nos quais a atividade ou problema encontram-se inseridos. Trata-se de uma crítica às suposições sobre as quais as crenças foram desenvolvidas. (Mezirow, 1991)

As implicações resultantes da crítica aos fundamentos, às descobertas das razões e conseqüências de nossas ações podem implicar em um aprendizado bem

mais profundo, relatado por Mezirow como aprendizagem transformadora. A reflexão pode implicar em reconstrução do conhecimento, mas a reflexão crítica altera os mecanismos psicológicos que constituem a base das interpretações do ambiente. Ressalva-se que tal aprendizado não é restrito à introspecção, podendo ser atingido também em uma escala social.

*Critical reflection assumes that adults can engage in an increasingly accurate analysis of the world, coming to a greater political clarity and self-awareness. By learning how to surface assumptions and then subject these to critical scrutiny, people can sort out which assumptions are valid and which are distorted, unjust and self-injurious (Brookfield, 2000)*

A reflexão crítica atua sobre categorias individuais como valores, auto-identidade, etc., mas, podemos observá-la também na escala organizacional, quando os indivíduos questionam e compartilham observações e entendimentos acerca dos valores ali presentes. Cabe à gestão desenvolver um espaço e valorizar tal processo de grande valia para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Hoyrup (2004) lembra-nos de que a reflexão é o conector entre a aprendizagem individual e organizacional. A aprendizagem transformadora apresenta pressupostos que podem contribuir para a compreensão dos processos de aprendizagem em nível individual e suas implicações na aprendizagem organizacional.

## **2.4 Aprendizagem gerencial**

Encontramo-nos então diante de uma crescente preocupação em integrar à administração visões mais críticas, interativas, que levem o gestor a envolver-se através de outra perspectiva com o objeto da gestão. O impacto causado pelos gestores sobre os colaboradores e ambiente em geral abrange mudanças morais, econômicas e meio ambientais. As atividades precursoras às mudanças não devem continuar sendo guiadas por uma racionalidade estreita e instrumental. (REYNOLDS, 1999).

Silva (2009a), baseado em Fox (1997), observa a aprendizagem gerencial de forma distinta da gestão e desenvolvimento. A primeira estuda o gerenciamento dos

processos de aprendizagem, incluindo a educação e o desenvolvimento gerenciais, contributos da prática administrativa.

Kolb (1997) chama a atenção para a importância da capacidade de aprender. A capacidade de adaptação e modelagem à novas situações dinâmicas são critérios que definem os novos gerentes de sucesso, que aprendem com situações adversas e exploram novas oportunidades.

Ademais, Galvão (2010, p.55) enaltece que os gerentes frequentemente vêm-se compelidos a aplicar uma parcela de seu tempo cotidiano no desafio do aprendizado em ação, ou seja, na “vivência da aprendizagem, com seus pares, no ‘entranhado’ do dia a dia”. Complementa a autora que em eventos de mudança essencial, a aprendizagem ocorre, quer ou não a gerência da organização perceba.

Considera-se que o processo de aprendizagem ocorre a partir de associações baseadas nos quadros de referência – formado por pressupostos, crenças, valores e conhecimentos – como parte da experiência acumulada do indivíduo e da organização (SILVA, 2009a). Observa-se ainda a estreita relação entre reflexão e aprendizagem quando parte-se da perspectiva de que o aprendizado gerencial é efetivo se influenciado pela experiência e reflexão. Nesse sentido, a noção de sistema educativo como fonte exclusiva de aquisição de conhecimento vai perdendo força, sobretudo com a valorização de aprendizagens não-formais<sup>1</sup> e informais (GALVÃO, 2010).

A situação ideal para a aprendizagem gerencial ocorre na conjunção de três fatores, sendo eles o desenvolvimento gerencial, as práticas de educação gerencial e a aplicação (prática) gerencial em si. Nessa conjuntura, encontram-se as duas maiores tensões dialéticas mencionadas por Kolb (1997); a tensão entre a educação isolada e a prática em si, e a tensão entre aplicar o aprendizado na prática e desenvolver-se a partir da observação empírica. Percebe-se, então, que contribuem para o progresso de um efetivo processo de aprendizagem gerencial, a compatibilização da educação, o desenvolvimento de competências e a prática gerencial.

Silva (2009a) busca em McGill e Brockbank (2004) aprofundar o entendimento sobre o processo de aprendizagem gerencial, descrevendo-o como

---

<sup>1</sup>**Aprendizagem não-formal:** ocorre num contexto estruturado, com atividades planejadas, intencionais, não explicitamente designadas como aprendizagem, mas que possuem uma importante dimensão formativa. Exemplo: aprendizagem no trabalho (GALVÃO, 2010).

uma "ação solidária e desafiadora", frequentemente assumida como atividade cotidiana e, por conseguinte, com possibilidade de influência nos processos decisórios.

Nesse contexto, ressalta-se o papel da experiência para a aprendizagem gerencial, principalmente porque esta tem como ponto de partida o aprendizado de adultos. O acúmulo de situações vividas influencia diretamente a forma de aprendizado dos gerentes transformando o ambiente em sala de aula. 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 apud SILVA, 2009a) a aprendizagem-em-ação também demonstra o crescimento do admissãõ de que a aprendizagem e o desenvolvimento podem amparar-se em um contexto social no qual a aprendizagem é compartilhada como uma atividade social.

Por outra lente de observação, Mezirow (1994) considera que um dos aspectos mais enfatizados da teoria da aprendizagem é a alteração na consciência do indivíduo, fator característico da mudança das perspectivas de significado através da reflexão.

É factível que a ciência dessa atitude por parte dos gerentes pode influenciar nos relacionamentos sociais. Hill (1993) recorda que a experiência possui papel fundamental no processo de aprendizagem, mas não pode ser considerada como critério exclusivo: "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 gerenciarem-se nas ações e nas emoções.

Galvão (2010) ampara-se em Le Boterf (1993) ao considerar que no transcorrer do tempo é a experiência que permite a realização de coisas não aprendidas formalmente. Observa-se que no ciclo de aprendizagem o processo de abstração e conceitualização é resultante da reflexão sobre a experiência concreta que poderá culminar em novas praticas profissionais a partir da integração das novas perspectivas de significado ao quadro de referências do indivíduo. "Aprendendo a reconhecer os problemas e a classificá-los em relação a diferentes contextos, o sujeito se tornará capaz de aprender a aprender" (GALVÃO, 2010, p.61).

É, então, passível de compreensão que o papel desempenhado pela experiência seja crucial para a aprendizagem gerencial, pois a assimilação da prática pelos gerentes é desenvolvida a partir dos elementos do cotidiano no ambiente de trabalho. Assimilar a prática também é aprender sobre o “como e o “que” se aprende. Entra em cena a necessidade de reflexão sobre as tarefas e, decorrente dessa, um autoconhecimento mais aprofundado por parte dos gerentes. “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” (SILVA, 2009). Galvão (2010) complementa com o seguinte:

*“O conteúdo do trabalho desenvolvido pelo homem prático tem um escopo que não se encerra na feitura de um produto, nos limites de uma coisa, mas envolve um quantum de experiência que valoriza o animal humano e o integra à conjunção pensar-sentir enquanto age.”(p.58)*

Como observado, 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 *apud* SILVA, 2009a) chama a atenção para a estreita relação entre reflexão e aprendizagem evidenciando que a reflexão é realmente uma condição prévia para o aprendizado a partir da experiência.

Kolb (1984) descreve a aprendizagem como o processo pelo qual é criado conhecimento através da transformação de experiências, sendo a reflexão um pivô crucial nesse processo. A análise crítica a partir da concepção de Habermas difere do tradicional conceito de reflexão (menos atenção a processos políticos e sociais) e do pensamento crítico (normalmente abordado apenas como uma abordagem disciplinada para resolução de problemas).

A reflexão crítica trata de todas as observações gerais e prescritivas da sociedade com interesse peculiar, contrariamente a outras teorias que neutralizam esses fatores. Por exemplo, ela confronta a idéia de que a hierarquia é inevitável, ou que o valor de crescimento econômico é inquestionável.

Como princípios da reflexão crítica, Reynolds (1999) destaca os seguintes:

- Comprometimento com o questionamento constante de suposições e regras impostas como verdade absoluta, tanto na teoria quanto na prática;
- Levantar questões morais e técnicas relacionadas aos resultados e os meios do processo;
- Explorar insistentemente as influências do poder e da ideologia na estrutura organizacional, e as desigualdades geradas por desequilíbrios nos mesmos;
- Perspectiva coletiva acima da social. Objetivo pulsante de criar uma sociedade mais justa, baseada na razoabilidade, democracia, trabalho e educação.

## **2.5 Domínios de aprendizagem**

A aprendizagem gerencial é fortemente influenciada pela interpretação das experiências vivenciadas pelos indivíduos. Merizow (1994), através de sua abordagem construtivista, busca fundamentos na aprendizagem de adultos, para desenvolver o modelo de aprendizagem transformadora. A transformação envolve justamente a reflexão crítica durante e após as experiências vividas. 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 da aprendizagem em: Comunicativo, relacionado à aprendizagem dialógica, das relações, abrangendo questões morais e valorativas; Instrumental, que envolve o “como fazer”, o aprendizado sobre a técnica fundado no positivismo; e a aprendizagem emancipatória, que pode levar ao autoconhecimento através da auto-reflexão crítica. 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 comunicativo ocorre a interação entre as pessoas e a criação de códigos simbólicos de comunicação que norteiam as normas sociais. Através destes

torna-se possível o engajamento em novas relações e a interpretação subjetiva das ações, levando à reflexão e ao aprendizado.

No domínio da aprendizagem emancipatório ou auto reflexivo faz-se mister que o indivíduo tome consciência de sua existência como ser pensante. A busca pelo autoconhecimento leva-o à desenvolver a autocrítica e gerar novos paradigmas sobre si mesmo.

Observa-se também em outros estudos o interesse pela classificação dos domínios de aprendizagem. Delor (1999) demilitou quatro pilares – aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser – que assemelham-se com os domínios estabelecidos por Mezirow (1991).

Jack Mezirow norteou estudos de outros autores como La Paro (1991 *apud* Silva, 2009), que compreendeu seus domínios a partir de um contexto mais organizacional. Definiu-se que os gerentes aprendem nos domínios: Individual (sobre si mesmos); Organizacional (sobre a organização); e Instrumental (sobre o trabalho). Os adultos aprendem com os métodos e o conteúdo de suas atividades, sobre as organizações onde inserem-se e sobre si mesmos, a partir da sua experiência e da educação formal.

Byosiere e Luethge (2008) aprofundam a compreensão dos domínios da aprendizagem através do estudo dos domínios do conhecimento. Sua pesquisa torna-se necessária nessa investigação, pois trabalha sob o ponto de vista da conversão do conhecimento dentro das organizações.

Para os autores 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 (BYOSIERE; LUETHGE, 2008).

Unificando os conceitos dos domínios, os processos de conhecimento e a conversão do conhecimento tácito em explícito, foi possível compreender melhor os domínios da aprendizagem e suas relações com os pilares da aprendizagem.

Hill (1999) trás luz para a compreensão do domínio do contexto organizacional, ao explicar o que significa gerenciar o contexto. Para o autor, o domínio organizacional engloba os fatores humanos e o *metièr* intra e extra organizacional. Neste domínio é fundamental a identificação dos líderes de grupo para que se estabeleçam relações eficazes com estes. Assim, afetar-se-á o grupo

inteiro. Fica claro que o processo de decisão gerencial, mesmo que voltado para um agente específico, acabará afetando a coletividade.

Por outro lado, Elkjaer (2003) relembra a importância do *contexto organizacional* e sua influência nas decisões, padrões de participação e interação dos gerentes na organização. O contexto abrange mais que a interação entre as pessoas, engloba os valores, histórico e imposições do ambiente externo.

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 relaciona-se com a execução da atividade, com o trabalho em si, com o “saber fazer”(LE BOTERF, 2003). As competências profissionais são desenvolvidas através da incorporação de elementos encontrados tanto na teoria quanto na prática.

Os domínios não podem ser vistos de maneira dissociada e independente. Zarifian (2008) lembra que o aprendizado sobre o trabalho (domínio instrumental) engloba todo o contexto em que o gerente se insere. Suas ações não podem ser analisadas por um ponto de vista individual pois afetam a coletividade como um todo.

Seguindo o mesmo raciocínio, Moraes (2000) acentua a característica de interligação da aprendizagem entre os domínios. Somente assim é possível a utilização dos conhecimentos técnicos e analíticos de forma bem sucedida. A visão holística do processo de aquisição do conhecimento permite que os gerentes solucionem com sucesso os problemas.

Verifica-se, deste modo, que a importância de cada domínio não pode ser considerada se isolada dos demais. Apesar de o domínio instrumental ser 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.

Entra em cena a essencial capacidade de comunicação. Mezirow (1991) atribui ao domínio comunicativo a capacidade de compreensão das ações de terceiros assim como tornar-se compreendido no processo de transmissão de ideias. 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 processo comunicativo, como elucida Habermas, através de Mezirow (1991), ampara-se em normas consensuais diferentemente do domínio instrumental que depende de verdades empíricas e proposições analíticas. Tais normas consensuais, de cunho valorativo, reciprocamente definem expectativas sobre o comportamento e o entendimento da comunicação.

Constantemente os gestores são questionados sobre a validade de relatórios, previsões, explicações, assim como indaga-se mesmo que implicitamente sobre a legitimidade de comandos, pedidos, recomendações, etc. Diferentemente do tipo de raciocínio utilizado no primeiro grupo de questionamentos, nas indagações relativas ao domínio comunicativo não pode-se determinar a validade por métodos empíricos-analíticos, mas, através do consenso atingido em um discurso racional.

Em adição aos domínios Técnico, Organizacional e Comunicativo, Mezirow (1991) identifica o Emancipatório como outra área de interesse humano na qual gera-se conhecimento. O domínio individual (emancipatório) instiga, através da reflexão, à identificação e ao confronto com perspectivas de significado distorcidas.

O domínio individual atua 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).

A emancipação decorre da libertação de forças linguísticas, epistemológicas, institucionais ou ambientais, que possam limitar as opções ou o controle racional sobre a vida do indivíduo. Tais grilhões, muitas vezes tomados por garantidos ou visto fora da possibilidade de controle humano, quebram-se durante a auto-reflexão

crítica, a busca por uma visão questionadora, livres de pressupostos impostos, medos e inibições.

## 2.6 O papel da experiência

A experiência tem papel de destaque no desenvolvimento humano, sobretudo quando trata-se da aprendizagem. Filósofos racionalistas como Francis Bacon e Baruch Spinoza já refletiam sobre esse conceito no séc. XVII. Bacon separa a experiência da ideia de acaso, imputando-a um ordenamento, e considerando-a a primeira chave do saber. Já Spinoza visualiza a experiência como a formação cognitiva do indivíduo que transforma a percepção de um evento singular em um universal, a partir do encontro singular do indivíduo com uma coisa que lhe é externa.

Zarifian (2003) e Galvão (2010) fazem observações sobre quatro efeitos da experiência. Para os autores a experiência **seleciona** pois é capaz de extrair o comum da multiplicidade das percepções, descartando o que numa situação é meramente particular. A experiência serve ainda de **vedação**, uma vez que produz uma economia cognitiva através da rejeição de certos argumentos manifestadamente contrários à realidade dos fatos. Além, a experiência da **forma** a competências latentes, forma novas competências ou revela carências; e por fim, a experiência **prepara** ao gerar reequilíbrio e criação de inovações estruturais no sistema de conhecimento do indivíduo, pela aplicação extensiva de algum elemento de conhecimento já adquirido pelo indivíduo à ação que deve empreender.

Por fim, os saberes experienciais, muitas vezes de domínio tácito e difícil estruturação, representam uma importante fonte da capacidade humana que se desdobra num tipo de saber que permite realizar estimativas em momentos de surpresa, que encontra atalhos de procedimentos, que sabe filtrar a informação útil, que propicia uma economia cognitiva diante de fatos reiterados. Encapsulados na ação, esses saber-fazer empíricos servem muitas vezes sem que saibamos como, em uma automaticidade do desenrolar. (LE BOTERF, 2003 *apud* GALVÃO, 2010).

Atento à questão da inteligência prática e apoiado na compreensão de que o conhecimento social é organizado durante uma longa trajetória histórica, Zarifian (2003) também se posiciona pela concepção de que os conhecimentos tornam-se produtivos pelo uso.

### **3 METODOLOGIA**

O design desta pesquisa delimitou um caminho a ser percorrido e envolveu as seguintes etapas: delineamento da pesquisa, delimitação da população e amostra, instrumentos de coleta de dados, processo de coletados dados, análise e tratamento dos dados.

#### **3.1 Natureza da Pesquisa**

Quanto ao delineamento da pesquisa, pode-se classificá-la como descritiva, uma vez que objetiva a descrição das características de certa população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis (SIENA, 2007). Segundo Marconi e Lakatos (1996, p.19), a pesquisa descritiva “delineia o que é - aborda também quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente”. Na pesquisa, será utilizada uma abordagem quantitativa, por meio de um questionário estruturado a partir da fundamentação teórica e dos resultados do estudo realizado por Silva (2009). De acordo com Richardson (2007) a pesquisa quantitativa é muito utilizada em estudos descritivos (estudar o "que é" e descobrir as características de um fenômeno), está preocupada em descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como a busca de relação de causalidade entre fenômenos. Objetiva a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretações, possibilitando margem de segurança quanto à inferências (TRIVIÑOS, 1987).

Como forma de levantamento de informações, exigiu-se o emprego de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e observação sistemática.

## **3.2 Delimitação do estudo**

O estudo teve como ponto de partida uma discussão acerca do tema buscando direcionar o pesquisador às atividades de levantamento bibliográfico de maneira livre para agregar às sugestões de leitura qualquer outra que julgasse importante para o desenrolar da pesquisa. A necessidade contínua de atualização sobre o tema fez com que essa etapa perdurasse até o momento final da pesquisa.

A etapa seguinte, também de caráter extensivo, consistiu na análise de livros, artigos em periódicos e anais, e resultados de outras pesquisas que versassem sobre os domínios de aprendizagem e a gestão de ONG's. Objetivando compreender de maneira mais aprofundada os fatores envolvidos na gestão de organizações do terceiro setor, as implicações da reflexão no desenvolvimento das funções gerenciais e os locais e maneiras com que ocorrem os aprendizados por esses gestores (CERVO; BREVIAN, 1996). A identificação das características distintivas de cada domínio da aprendizagem, assim como a maneira como são abordados na gestão de ONG's foi parte importante para a elaboração do instrumento de coleta de dados.

### **3.2.1 Universo e amostra**

O universo da pesquisa abrange as Organizações Não Governamentais situadas no Brasil a partir de um levantamento em realização nas empresas vinculadas à Associação Brasileira de ONG's, Rede mulher e democracia, Rede Athos GLS, evento ONG Brasil, entre outras. O total de ONGs identificadas nos meios acima aproximou-se de 900.

Após tentativa de contato com as instituições, o universo válido de ONG's reduziu para o número de 650, visto que 250 não possuíam cadastro atualizado nos bancos de dados ou websites próprios, ou mesmo nunca existiram.

Após o contato efetivo com as 650 organizações via questionário virtual, a amostra final extraída do universo compreendeu 54 organizações. O pequeno número pode ser explicado pela grande centralização das responsabilidades nos

gestores, que apresentaram pouca disponibilidade ou interesse para responder à pesquisa.

Destes, após filtragem, apenas 33 ONG's qualificaram-se como amostra válida para o interesse do presente estudo, pois haviam respondido na íntegra o questionário.

### **3.3 Construção do instrumento de coleta de dados**

A terceira etapa consistiu na elaboração de instrumento de pesquisa que reunisse questões sobre a aprendizagem, os domínios, a Organizações e fatores demográficos. As categorias prévias que abordam os domínios da aprendizagem de gerentes de ONG's envolvem os propostos por Silva (2009): domínio organizacional, domínio instrumental, domínio relacional e domínio individual. Os aspectos que caracterizaram cada domínio foram definidos a partir dos resultados do estudo, além do referencial teórico.

Os gestores foram indagados sobre seu nível de domínio em 32 competências gerenciais (que abrangiam os quatro domínios da aprendizagem) e sobre o papel das experiências profissional e social e da educação formal no desenvolvimento dessas competências. As respostas foram expressadas em forma numérica, dentro da escala 0-10, onde quanto mais próximo de zero, menos é expressada a competência e a contribuição da experiência, e quanto mais próximo de dez maior é o domínio da competência e a contribuição da experiência. Cada competência possuía quatro colunas referentes ao domínio da competência e à contribuição das três experiências.

Ademais incorporou-se ao instrumento dados demográficos sobre os respondentes e funcionais relacionados às ONG's. Buscou-se caracterizar a ONG's através de seu ano de fundação, número de colaboradores, localização geográfica, fontes de captação de recursos e aporte financeiro, amplitude de atuação e existência de atividade para promoção de capacitação dos colaboradores

Quanto aos gestores, indagou-se principalmente o nível de instrução, o tempo de atuação em ONG's e o tempo de atuação como gestor de uma ONG's.

### **3.3.1 Coleta de dados**

Após a elaboração do questionário, realizou-se um pré-teste com especialistas da área e também com alguns gerentes de ONG's para avaliar as etapas de validação de conteúdo e de face do instrumento de coleta dos dados. Após a realização o pré-teste, desenvolveu-se um Banco de Dados com todos os contatos das ONG's no universo pesquisado utilizando a tecnologia da informação como um recurso de apoio à coleta dos dados. A base de dados escolhida para gerenciar o processo de coleta de dados foi a Limesurvey.

A seleção dos gerentes das ONG's para participar da pesquisa iniciou-se com a realização de contato via email e telefone, onde constatou-se que mais de 250 ONG's estavam com o cadastro desatualizado, haviam fechado, ou simplesmente nunca haviam existido. O universo reduziu-se para 650 organizações das quais apenas 54 prontificaram-se a responder o instrumento de pesquisa. Destes, apenas 33 responderam todo o instrumento de coleta de dados. Trabalhou-se então com os dados destes questionários completos para inferir-se as informações a seguir apresentadas.

### **3.4 Tratamento dos dados**

Após a coleta dos dados, será iniciada a fase de tabulação e análise estatística dos dados utilizando o software SPSS - Statistical Package for the Social Science- SPSS – Versão 18.0. O software ajudou a efetuar testes de confiabilidade, além da análise estatística descritiva dos dados (HAIR et al, 2005). Os resultados do estudo são apresentados a seguir.

## **4 RESULTADOS**

Os resultados a seguir apresentam as descobertas feitas junto às ONG's pesquisadas. Primeiramente destaca-se um perfil das instituições e dos gestores respondentes, em seguida é apresentado, separadamente, o nível de domínio de cada competência dos gestores nos quatro domínios da aprendizagem e o papel da experiência do desenvolvimento dessas competências.

### **4.1 Caracterização das ONG's pesquisadas**

Dentre um universo indeterminado de ONG's no cenário brasileiro, obteve-se a participação de 33 organizações. Espalhadas pelas 5 regiões do país, no entanto concentradas predominantemente no sudeste e nordeste, as instituições pesquisadas dividiam-se em 11 estados. A partir do tempo de atuação observa-se que a maioria possui relativa experiência no mercado, 74,2% foi fundada antes do ano 2000, e 13% do total antes de 1980. Apenas duas ONG's possuíam menos de dois anos de existência.

O número de colaboradores varia heterogeneamente, de acordo com a TABELA 1, percebendo-se baixa contratação de estagiários e de prestadores de serviços, e alta incidência de efetivos e voluntários. Cruzamentos posteriores demonstraram que organizações de baixo aporte financeiro (até 19mil reais) possuem predominantemente colaboradores efetivos e voluntários, não ultrapassando no total, em média, 30 a 35 colaboradores. Enquanto 42% das organizações declarou ter mais de 1 e menos de 20 colaboradores efetivos, 33% apresentou nenhum neste tipo de contratação realçando o caráter voluntário e sazonal de algumas áreas de atuação. Os estagiários concentram-se em menor número (menos de 10 colaboradores) em 45% das instituições pesquisadas e igual número repete-se em relação aos prestadores de serviço. Ressalta-se que das organizações pesquisadas a maior concentração de estagiários encontra-se onde há maior aporte financeiro, assim como os prestadores de serviço.

Os voluntários aparecem como mão de obra atuante em todas as classes de ONG's. Naturalmente, concentram-se mais onde há menos recursos disponíveis. Comprova-se através da observação que 80% das ONG's que possuem receita anual menor que 19mil reais utilizam de voluntários em seu quadro de pessoal, ao passo em que apenas 44% das ONG's pesquisadas enquadradas no maior nível de receita anual utilizam deste tipo de colaborador.

**Tabela 1 – Número e distribuição dos colaboradores**

NÚMERO DE COLABORADORES												
NÚMERO	EFETIVOS			ESTAGIÁRIOS			PRESTADORES DE SERVIÇO			VOLUNTÁRIOS		
	Ongs	% válido	% acum.	Ongs	% válido	% acum.	Ongs	% válido	% acum.	Ongs	% válido	% acum.
Nenhum	11	33,0	33,0	17	52,0	52,0	13	39,0	39,0	15	45,0	45,0
1 – 9	7	21,0	55,0	15	45,0	97,0	15	45,0	85,0	4	12,0	58,0
10 – 19	7	21,0	76,0	0	0,0	97,0	3	9,0	94,0	6	18,0	76,0
20 – 29	3	9,0	85,0	0	0,0	97,0	1	3,0	97,0	3	9,0	85,0
30 – 39	1	3,0	88,0	0	0,0	97,0	0	0,0	97,0	2	6,0	91,0
40 ≥	4	12,0	100,0	1	3,0	100,0	1	3,0	100,0	3	9,0	100,0
Total	33			33			33			33		

Fonte: elaboração própria, 2013.

Quanto às fontes de captação de financiamento, podendo as organizações acumularem mais de uma origem, a prestação de serviços mostrou-se presente em mais da metade das pesquisadas. Em grande parte (48,5%), o repasse de recursos de instituições estrangeiras apresentou-se como fonte de captação de financiamento e percentual considerável (42,2%) disse utilizar-se de repasse de recursos por empresas privadas. As fontes de captação distribuem-se de maneira equilibrada com exceção dos repasses do Governo Estadual, presentes no financiamento de três ONG's unicamente. (Tabela 2)

**Tabela 2 – Fontes de Captação de Financiamentos**

FONTES DE CAPTAÇÃO DE FINANCIAMENTO		
Fonte	Ong's	%
Prestação de Serviços	17	51,5
Comercialização de Produtos	10	30,3
Repasse de Recursos por Empresas Privadas	14	42,2
Repasse de Recursos de Instituições Públicas vinculadas ao Governo Federal	7	21,2
Repasse de Recursos do Governo Federal	11	33,3
Repasse de Recursos do Governo Estadual	3	9,1
Repasse de Recursos do Governo Municipal	7	21,2
Repasse de Recursos de Instituições Estrangeiras	16	48,5
Doação de Pessoas Físicas	12	36,4
Doação de Empresas Privadas	12	36,4

Fonte: elaboração própria, 2013.

O aporte financeiro das instituições mostrou-se díspare dentre as ONG's pesquisadas como evidenciado na Tabela 3. Cinco ONG's (15%) possuem pequeno porte, atingindo menos de 20mil reais em receita anual. A grande maioria das pesquisadas apresentou mais de 100mil reais em receitas anuais, inferindo relevância de projetos, organização e capacidade administrativa, controle financeiro e legitimidade comprovada – fatores comumente considerados no processo de financiamento.

**Tabela 3 – Aporte financeiro**

APORTE FINANCEIRO			
Receita Anual	Ong's	%	% acumulado
Até 19,99 Mil Reais	5	15,2	15,2
De 20 à 29,99 Mil Reais	0	0	15,2
De 30 à 39,99 Mil Reais	0	0	15,2
De 40 à 49,99 Mil Reais	0	0	15,2
De 50 à 99,99 Mil Reais	7	21,2	36,4
Mais de 100 Mil Reais	18	54,5	90,9
<b>Branco</b>	3	9,1	100
<b>Total</b>	33		

Fonte: elaboração própria, 2013.

O cruzamento dos dados coletados permite a conclusão que a prestação de serviços como fonte de financiamento é prática corriqueira em ONG's de maior

aporte financeiro, não possuindo tanta participação em organizações menores. Os serviços difundem-se mais nas regiões sul, sudeste e nordeste. Por outro lado, a comercialização de produtos é pouco expressiva e apresenta-se apenas em ONG's de maior porte, dentre as pesquisadas.

Os repasses de recursos por empresas privadas ou pelo setor público mostraram-se de moderada significância na receita anual das organizações. As empresas privadas são fonte de recursos para metade das organizações de cada faixa financeira acima mencionada, e investem majoritariamente na região sul e na região sudeste. No sul, 75% das ONG's pesquisadas atrelam sua sobrevivência financeira aos repasses de natureza privada.

Por outro lado, praticamente inexitem repasses de instituições públicas ligadas ao governo federal, ou diretamente de governos estaduais, em quaisquer que sejam as regiões ou aportes financeiros considerados.

Os governos federal e municipais atendem, cada um, numero equivalente das ONG's pesquisadas, porém possuem maior presença na receita das organizações de maior aporte financeiro. Ressalta-se a concentração dos repasses federais nas ONG's do nordeste.

Já os recursos internacionais predominam em organizações não governamentais de alta receita. As ONG's pesquisadas possuidoras de receita acima de 100mil reais detêm 85% dos recursos de organizações internacionais. Esses recursos são em sua grande maioria enviados à região nordeste e centro-oeste.

Por fim, as doações de pessoas físicas e pessoas jurídicas não atingem grande expressividade nas receitas anuais das ONG's pesquisadas. Encontram-se mais em organizações de pequeno e médio porte, e ocorrem principalmente na região sudeste.

Quanto ao perfil dos gestores pesquisados, a grande maioria tem mais de 50 anos. Apenas 10% dos gestores possuía menos de 40 anos, e 24% enquadrava-se entre 41 e 50 anos. Como demonstrado na Tabela 4, o tempo de gestão é congruente com o tempo de atuação em ONG's. Os resultados revelam que grande parte dos gestores ingressaram em organizações não governamentais diretamente no cargo de gestão ou rapidamente ascenderam a este. O nível de instrução dos gestores pesquisados amparam, do ponto técnico de comprovação de

conhecimento, a rápida ascensão aos cargos de gestão. Apenas 9% não possuíam nível superior completo, e 57% dos pesquisados passaram por estudos de pós graduação.

**Tabela 4 – Tempo de atuação e gestão em ONG's**

ATUAÇÃO EM ONG'S						
Tempo (anos)	Trabalho			Gestão		
	n	% válido	% acumulado	n	% válido	% acumulado
Menos de 9	8	24,2	24,2	12	36,4	36,4
9 – 16	9	27,3	51,5	13	39,4	75,8
17 – 24	8	24,2	75,8	5	15,2	90,9
25 – 32	3	9,1	84,8	0	0,0	90,9
33 – 40	2	6,1	90,9	0	0,0	90,9
Branco	3	9,1	100,0	3	9,1	100,0
Total	33			33		

Fonte: elaboração própria, 2013.

#### **4.2 Nível de Domínio e Papel da Experiência no Desenvolvimento de competências no nível organizacional**

A organização subentende uma complexa rede de relações gerenciais, seja com os colaboradores, financiadores, beneficiários ou fornecedores. Criadas a partir da falta de atuação do setor público e privado em certos setores essenciais à sociedade, as organizações não governamentais possuem peculiaridades quanto à seu contexto organizacional que podem direcionar o gestor a desenvolver competências neste domínio de aprendizagem.

A crescente necessidade de profissionalização do setor (visando adequação aos requisitos dos financiadores e a qualidade de serviço demandada pela sociedade) suscita um ambiente mais aberto e flexível na tomada de decisões, com gerencia idealista e comprometida (HELMIG, JEGERS, LAPSLEY, 2004; DRUCKER 1997).

**Tabela 5 - Nível de Domínio e Papel da Experiência no Desenvolvimento de competências no nível organizacional**

DOMÍNIO ORGANIZACIONAL	Domínio da Competência		Contribuição da experiência no desenvolvimento da competência					
	Nível de Domínio		Educação Formal		Experiência Profissional		Experiência Social	
	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S
Promovo um relacionamento democrático com os usuários externos que se relacionam com a instituição onde atuo.	7,9697	1,6295	7,2121	1,9646	8,1818	1,6669	8,5152	1,2530
Gerencio as resistências do grupo quando ocorrem mudanças nos processos de trabalho.	7,9697	1,4028	7,3030	1,5306	7,8182	1,5503	7,8485	1,5025
Promovo um relacionamento cooperativo com agentes financiadores nacionais e internacionais, visando a construção coletiva de projetos e soluções que potencializem os benefícios sociais.	7,7879	1,6911	6,8788	1,9646	7,6970	1,8453	7,8485	1,6793
Acompanho a execução de projetos pela equipe de trabalho.	8,6970	0,9838	7,6970	1,3575	8,2121	1,5157	7,9697	1,6486
Busco o apoio dos colegas da organização para a resolução de problemas.	8,8182	1,2363	7,7879	1,6911	8,2121	1,6537	8,1515	1,6225
Promovo ações que influenciam positivamente o comportamento das pessoas na geração de ideias para o planejamento das ações da ONG.	8,3636	1,3878	7,6970	1,7044	8,0909	1,7023	8,0909	1,7386
Compartilho o aprendizado adquirido com a equipe da ONG.	8,6061	1,1163	7,8485	1,4169	8,1515	1,3947	8,1212	1,5960
Empreendo ações para equilibrar os valores individuais e institucionais.	8,0303	1,2115	7,2727	1,4847	7,8182	1,3336	7,7879	1,4309

Fonte: elaboração própria, 2013.

Observa-se, entre os pesquisados, uma média consideravelmente alta no domínio da competência “promovo um relacionamento democrático com os usuários externos que se relacionam com a instituição onde atuo”, apresentando 7,97 pontos de 10 possíveis. Igualmente, apresenta-se a competência de promoção de um relacionamento cooperativo com agentes financiadores diversos, no intuito de construção coletiva de projetos e soluções de problemas. Pouco diverge-se quanto à competência nestes quesitos que buscam uma gestão mais participativa dos *stakeholders*. Em ambas situações, a experiência social mostrou-se a maior fonte de contribuição para o nível de domínio, e a educação formal indicou ser a mais controversa, atingindo as médias mais baixas e os desvios padrão mais altos entre os pesquisados.

Galvão (2010) remonta o ambiente organizacional como um ambiente onde os gestores percorrem parte do dia imersos no desafio do aprendizado em ação, vivendo as experiências com seus pares e auferindo mudanças de perspectiva, incorrendo no processo de aprendizagem. Hill (1999) relembra que o domínio

organizacional está ligado à condição de identificação e relacionamento com os componentes chave dos quais as equipes de colaboradores dependem.

Deste modo, percebe-se o desenvolvimento deste domínio nas ONG's de acordo com as altas médias apresentadas pelos gestores nos níveis de domínio das competências que envolvem a resolução conjunta de problemas (internos) e o acompanhamento da equipe de trabalho na execução de projeto. Com médias 8,8 e 8,7 respectivamente, sendo a última competência a de menor desvio padrão entre todas as presentes neste domínio, fica claro a importância dada ao desenvolvimento da integração e da presença difusa do gestor nas ONG's. Destaca-se o papel da experiência profissional no desenvolvimento destas competências, sendo a educação formal a que apresenta menos contribuição de acordo com os relatos dos gestores pesquisados.

A importância do gestor como fomentador da circulação do conhecimento e de um ambiente propício ao diálogo crítico aparece através da média 8,4 apresentada no nível de domínio da competência "Promovo ações que influenciam positivamente o comportamento das pessoas na geração de ideias para o planejamento das ações da ONG" e 8,6 em "Compartilho o aprendizado adquirido com a equipe da ONG". Sabe-se que o gestor aprende por meio da experiência, mas também por meio da quebra de paradigmas e pela inserção de novas perspectivas em seu quadro de referências. O bom desempenho relatado pelos pesquisados nas duas competências supracitadas fortalece a ideia que o ambiente criado nas ONG's questionadas é propício para o desenvolvimento do domínio organizacional que a difusão de ideias é facilitada, da instigação à reflexão e do processo contínuo de reavaliação do conhecimento devido ao repasse deste aos colaboradores.

Por fim, Hoyrup (2004) e Nyhan et al (2003) alertam para a necessidade de coerência entre as realidades formais e informais da organização, assim como a congruência das metas de aprendizagem organizacional com as necessidades de aprendizado dos indivíduos, para que ocorra a operacionalização da aprendizagem organizacional. Os gestores pesquisados demonstraram certa maturidade no domínio organizacional ao atribuírem-se nível de domínio médio-alto nas competências relacionadas às necessidades supracitadas. A prática gerencial de administrar as resistências do grupo quando ocorrem mudanças nos processos de trabalho e de empreender ações para equilibrar os valores individuais e

institucionais, de nível médio de domínio, 7,97 e 8,03 respectivamente, indicam reflexão dos gestores dentro das necessidades levantadas por Hoyrup.

De modo geral, nota-se a baixa expressividade da experiência da educação formal, se comparada às experiências social e profissional, no desenvolvimento das competências atreladas ao domínio organizacional. Os gestores das ONG's pesquisadas demonstraram atenção ao domínio e práticas contributivas para melhoria das competências organizacionais e assim fomentarem a aprendizagem transformadora no que concerne aos conceitos, valores, *modus operandi* e visão do ambiente e da dinâmica organizacional.

#### 4.3 Nível de Domínio e Papel da Experiência no Desenvolvimento de competências no nível instrumental

Concentra-se no domínio instrumental o esforço empírico da geração do conhecimento gerencial. Este nível envolve previsões sobre eventos observáveis, físicos ou sociais, que podem provar-se corretos ou não. As ações dali originadas baseiam-se em regras técnicas e raciocínio positivista (MEZIROU, 1991).



Figura 1 - Processo de decisão empírico  
Fonte: elaboração própria baseado em Mezirow (1991)

Observou-se, claramente, que nas ONG's, o âmbito das competências profissionais ligadas à execução do trabalho em si, sobre o trabalho, ou o “saber fazer”, é bastante diferente do padrão existente em organizações públicas ou privadas. Para Drucker (1992), três fatores são primordiais na diferenciação das práticas gerenciais: a) as ONG's não possuem lucro; b) difícil mensuração da

produtividade; e c) suas receitas não estão ligadas diretamente aos seus desempenhos.

Ademais, o processo de aprendizagem no domínio instrumental requer que o gestor utilize-se de relações de causa-efeito e reflexão através da resolução de problemas aplicados à tarefas. Jean Piaget considera o processo de reflexão hipotético-dedutivo um estágio final do desenvolvimento humano, e sua aplicação à aprendizagem transformadora contribui para a mudança e teste dos quadros de referências. (MEZIRROW, 2009). A tabela 6 apresenta os resultados do estudo envolvendo este nível de domínio.

**Tabela 6 - Nível de Domínio e Papel da Experiência no Desenvolvimento de competências no nível instrumental**

DOMÍNIO INSTRUMENTAL	Domínio da Competência		Contribuição da experiência no desenvolvimento da competência					
	Nível de Domínio		Educação Formal		Experiência Profissional		Experiência Social	
	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S
Utilizo conhecimentos técnicos envolvendo à gestão financeira em minha atuação como gerente de uma ONG	7,1515	1,8049	6,6970	2,2705	7.8182	1.6855	7,6061	1,7667
Elaboro estratégias, a partir da análise do contexto institucional, vinculando-as às diretrizes da ONG onde atuo.	8,1515	1,6606	7,1818	1,8448	7.9697	1.9762	7,6667	2,0104
Gerencio uma crise financeira buscando o apoio dos colegas de trabalho	7,8485	1,7342	6,8485	1,7161	7.5758	1.7326	7,5758	1,7859
Promovo a maximização dos recursos financeiros da organização.	8,4242	1,5213	7,4242	1,8545	8.1515	1.5232	7,9697	1,6295
Elaboro estratégias para a captação de recursos financeiros.	7,9697	1,4892	7,1818	1,7402	8.0303	1.5709	7,8182	1,6480
Utilizo as bases legais (leis, normas, estatuto) na gestão da ONG.	8,6667	1,4068	7,8182	2,0835	8.4848	1.4169	8,1818	2,0226
Conheço as leis trabalhistas necessárias para a atuação do gerente na ONG.	8,00	1,4790	7,4242	1,8033	7.9394	1.5799	7,8485	1,6418
Prático os princípios da liderança em minha atuação como gerente da ONG	8,2424	1,3470	7,6970	1,4892	8.2424	1.6208	8,2424	1,5006

Fonte: Elaboração própria, 2013.

De acordo com os gestores pesquisados, a maior preocupação dentro do cenário instrumental relaciona-se com o quesito legal da gestão. Obteve-se média de 8,67 no domínio desta competência, destacando-se a importância da experiência profissional no desenvolvimento da mesma. Tanto a educação formal quanto a experiência social apresentam médias relativamente altas de participação. No

entanto, são seguidas por variabilidade acentuada nas respostas, porquanto não podem ser efetivamente relacionadas como causa do nível de domínio.

As características diferenciadas da gestão dos recursos financeiros nas ONG's desencadeiam nos gestores a necessidade de aprendizado inovador na área. Competências questionadas como, "Elaboro estratégias para a captação de recursos financeiros"; "Utilizo conhecimentos técnicos envolvendo à gestão financeira em minha atuação como gerente de uma ONG"; e "Gerencio uma crise financeira buscando o apoio dos colegas de trabalho"; demonstraram que o processo de aprendizagem encontra-se deficiente neste aspecto. A educação formal mostrou-se fator de controversa participação no desenvolvimento destas competências, assim como apresentou a necessidade de melhor capacitação técnica dos gestores.

Assusta o fato de que as menores médias em nível de domínio das competências instrumentais encontram-se naquelas que relacionam-se à gestão estratégica e financeira. Sendo 91% dos gestores portadores de nível superior de ensino e mais de 50% formados em pós-graduação, pode-se questionar o conteúdo do processo de educação formal que não contribuiu de maneira efetiva para a capacitação desde gestores perante a real condição de gestão no terceiro setor da economia.

Fica claro que as competências do domínio instrumental, nas ONG's pesquisadas, são desenvolvidas predominantemente por meio da experiência profissional e do empirismo característico do processo de aprendizagem deste domínio. Ressalva-se que a falta de embasamento técnico aumenta a probabilidade de fracasso nas tentativas e, logo, minimiza a profissionalização da gestão neste aspecto.

Destacam-se neste ambiente as competências legais, operacionais e de liderança. Nestas, a participação da experiência profissional, e ocasionalmente da experiência social (como no caso da prática de princípios de liderança), conseguiram suprir as deficiências da educação formal.

#### **4.4 Nível de Domínio e Papel da Experiência no Desenvolvimento de competências no nível comunicativa**

A aprendizagem transformadora no âmbito gerencial utiliza-se corriqueiramente da comunicação no processo de mudança paradigmática. A gestão precisa transmitir informações, compreender o discurso organizacional, e promover o entendimento entre os colaboradores (Mezirow 2009).

O processo comunicativo, como elucida Habermas, através de Mezirow (1991), ampara-se em normas consensuais diferentemente do domínio instrumental que depende de verdades empíricas e proposições analíticas. Tais normas consensuais, de cunho valorativo, reciprocamente definem expectativas sobre o comportamento e o entendimento da comunicação.

De acordo com Hoyrup (2004), a comunicação permite que o aprendiz saia da perspectiva unicamente individual e transcenda para o coletivo. Aprende-se a democratizar a gestão utilizando a comunicação como ferramenta integradora (GALVÃO, 2010). Busca-se, a partir da prática e reflexão no discurso, aproximar as realidades formais e informais da organização, assim como a congruência das metas de aprendizagem organizacional com as necessidades de aprendizado dos indivíduos (NYHAN et al, 2003).

Faz-se mister que o gestor aprenda não só a difundir suas ideias, mas a promover o diálogo e a comunicação entre todos os integrantes das organizações. De acordo com os gestores pesquisados (Tabela 7), notou-se forte presença da experiência profissional no desenvolvimento da maioria das competências gerenciais elencadas. Constata-se, então, o movimento de aprender com o trabalho e no trabalho, incentivado pelo suporte e a instrução nos processos de planejamento e reflexão.

**Tabela 7 - Nível de Domínio e Papel da Experiência no Desenvolvimento de competências no nível comunicativo**

DOMÍNIO COMUNICATIVO	Domínio da Competência		Contribuição da experiência no desenvolvimento da competência					
	Nível de Domínio		Educação Formal		Experiência Profissional		Experiência Social	
	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S
Gerencio as dificuldades interpessoais e conflitos vivenciados pela minha equipe de trabalho	8,2121	1,3638	6,9697	1,7938	8,2727	1,6445	8,0909	1,6462
Estabeleço relações de trabalho com a equipe pautadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade.	8,7576	1,3470	7,6364	1,8844	8,3333	1,7618	8,4848	1,7342
Reconheço com clareza os sentimentos e valores presentes na equipe de trabalho, demonstrando interesse e respeito pelo outro.	8,5758	1,4797	7,7273	1,7547	8,0303	1,6295	8,0606	1,7310
Gerencio a equipe de trabalho de forma democrática e participativa.	8,7273	1,1798	7,9091	1,5484	8,2727	1,5057	8,3939	1,5194
Estimulo os integrantes da equipe a contribuir com sugestões e críticas sobre minha atuação da ONG.	8,2727	1,4202	7,6364	1,6737	7,8485	1,7342	7,9091	1,5883
Mantenho um relacionamento próximo com os usuários da instituição.	7,7273	1,6634	7,2424	1,8547	7,5758	1,7505	7,5758	1,6208
Respeito os valores individuais da equipe de trabalho.	8,9091	1,2591	8,2727	1,6445	8,5152	1,6225	8,6364	1,5972
Valorizo as experiências sociais da equipe do trabalho na gestão da ONG.	9,00	1,0607	8,0303	1,5907	8,4242	1,4368	8,5455	1,4597

Fonte: elaboração própria, 2013.

A competência gerencial que remete à gestão participativa obteve, entre as organizações pesquisadas, média alta (8,7) demonstrando a preocupação dos gestores em refletirem e praticarem ações democráticas. Novamente a educação formal aparece de forma menos significativa e as experiências profissional e social parecem influenciar mais na formação desta competência.

No âmbito das Organizações Não Governamentais, é esperado que a gerência seja exercida por pessoas que liderem, sejam idealistas e comprometidas, compartilhem a tomada de decisão e sejam flexíveis.

A reflexão crítica pode ser observada neste contexto organizacional, quando os indivíduos questionam e compartilham observações e entendimentos acerca dos valores ali presentes. Cabe à gestão desenvolver um espaço e valorizar tal processo de grande valia para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

Fica claro o direcionamento dado nas ONG's pesquisadas para uma gestão integradora e valorativa. Juntamente com o ambiente diversificado de colaboradores e o sentimento altruísta, o contexto das organizações não governamentais complementa-se com gestores que fortemente "estabelecem relações de trabalho

com a equipe pautadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade”. O nível de domínio de 8,76 apresentado na competência mencionada possui influência primordialmente das experiências sociais.

Constatou-se um resultado um pouco diferente na competência que versa sobre “respeitar os valores individuais da equipe de trabalho”, com média de domínio 8,9 e forte participação dos três tipos de experiência na percepção dos gestores pesquisados. Observa-se que de todas as competências do domínio comunicativo, esta foi a que mais apresentou relação do nível de domínio com a educação formal. Percebe-se ainda que esta foi a competência com segundo maior nível de domínio na área comunicativa. Conclui-se que o ambiente das ONG’s busca aplicar na prática os valores e ambições de modificação social a partir da mudança dentro das próprias organizações. Neste aspecto, inclusive a educação formal tem contribuído para o aprendizado comunicativo dos gestores.

Ademais, sendo necessário lidar com imprevisibilidades e aprender em ação durante a resolução de conflitos inesperados, parece sobressair-se entre os gestores a preocupação de gerir em conjunto e utilizar-se das experiências de todos para a construção do conhecimento. A competência atrelada a “valorização das experiências sociais da equipe do trabalho na gestão de ONG’s” apresentou a maior média de domínio neste contexto (9,0) e novamente vemos a participação expressiva de todos os tipos de experiência na construção desta competência.

Majoritariamente destaca-se no domínio comunicativo a presença na da experiência social no processo de aprendizado. As competências aprimoram-se a partir da reflexão do gestor sobre as dinâmicas sociais da organização, assim como sobre seus eventos próprios de relacionamento e relatos de outros colaboradores. A experiência social congrega, quase sempre, de maneira tácita uma enorme gama de perspectivas, valores e atitudes. A partir da imersão consciente neste contexto os gestores puderam ser beneficiados com dilemas conflitantes que estimularam o aprendizado transformador na área.

Por fim, de modo menos representativo, porém não menos importante, apresentou-se a competência de “relacionamento com os usuários da instituição”. A média no nível de domínio apresentada pelos gestores pesquisados foi 7,27, e as experiências formal, profissional e social apresentaram também influência mediana no desenvolvimento da competência. Vê-se com receio a lacuna criada nas relações

do gestor com o beneficiário dos serviços/produtos da ONG. Acredita-se que maior atenção deve ser dada à esta competência e que seu aprimoramento pode fluir a partir da auto-reflexão crítica do gestor, utilizando todo o contexto já presente no ambiente organizacional. O próprio objetivo das ONG's atenta para a condição vital desta competência.

#### **4.5 Nível de Domínio e Papel da Experiência no Desenvolvimento de competências no nível individual**

É no âmbito individual que a aprendizagem pode assumir sua forma mais extravagante. O gestor aprende a aprender e a se reinventar. Modificam-se parâmetros, reconstroem-se as referências e a ação passa a ser pautada em novas perspectivas.

O domínio individual concentra a inquietude de Freire na necessidade de compreensão da verdadeira causalidade dos fenômenos pessoais, através da interpretação profunda dos problemas vividos, assimilando criticamente a realidade.

Habermas tece o raciocínio da emancipação do indivíduo a partir do desprendimento das verdades fixas e dos paradigmas estáveis. Mezirow (2000) complementa dizendo que neste domínio o indivíduo instiga, através da reflexão, à identificação e ao confronto com perspectivas de significado distorcidas.

O domínio individual atua 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). A tabela 8 apresenta os resultados da análise estatística descritiva dos dados.

**Tabela 8 - Nível de Domínio e Papel da Experiência no Desenvolvimento de competências no nível individual**

DOMÍNIO INDIVIDUAL	Domínio da Competência		Contribuição da experiência no desenvolvimento da competência					
	Nível de Domínio		Educação Formal		Experiência Profissional		Experiência Social	
	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S
Mantenho uma atitude reflexiva sobre suas ações diárias no ambiente de trabalho.	8,00	1,4142	7,3939	1,5399	7,8788	1,4088	8,00	1,4361
Utilizo o autoconhecimento na realização das atividades diárias.	8,3030	1,3106	7,6364	1,819	8,1212	1,6725	8,1818	1,8950
Promovo ações para a autorreflexão sobre as ações gerenciais.	7,5152	1,4816	6,8485	1,5835	7,3939	1,5996	7,3939	1,6759
Mantenho o equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal.	7,2727	2,1106	7,00	2,0156	7,3333	1,9472	7,2727	1,1928
Priorizo as atividades da atividade gerencial em detrimento das atividades da vida pessoal.	7,00	2,5860	6,0303	2,2567	6,6970	2,2148	6,3939	2,4867
Mantenho o equilíbrio emocional, diante das pressões do ambiente de trabalho, durante a realização das atividades.	7,9091	1,4655	7,1515	1,6978	7,7879	1,7986	7,7273	1,7370
Utilizo a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita, como facilitadora do trabalho em equipe.	8,1515	1,1489	7,6364	1,4962	7,9394	1,6382	8,1212	1,5960
Conduzo uma demissão com segurança.	7,1515	2,4637	6,4545	2,3597	7,3030	2,6632	7,1515	2,5875

Fonte: Elaboração Própria, 2013.

Obteve-se, a partir da pesquisa, a noção de que este domínio ainda é pouco desenvolvido no processo de aprendizagem dos gestores. A própria dificuldade de precisão dos mesmos quanto ao nível de domínio nas competências indica que a aprendizagem sobre si mesmo não é tão consciente quanto deveria.

A competência que mais destacou-se neste domínio foi a “utilizo o autoconhecimento na realização das atividades diárias”, com média de domínio 8,3 e contribuição das experiências profissional e social avaliadas respectivamente em 8,12 e 8,18. Esta competência demonstra conexão dos gestores com o processo de aprendizagem-ação. Ampara-se a conclusão no bom desempenho dos gestores evidenciado na competência de “manutenção de uma atitude reflexiva sobre suas ações diárias no ambiente de trabalho”. Ambas competências apresentaram baixo desvio padrão nas respostas sobre o nível de domínio e papel das experiências, evidenciando homogeneidade na prática reflexiva dos gestores quanto ao autoconhecimento e o ambiente de trabalho.

Por outro lado, o ponto mais falho apresentado pelos pesquisados recaiu sobre a competência de divisão entre as atividades gerenciais e as atividades pessoais. Os gestores indicaram média 7 no domínio desta competência, e as

experiências possuíram influência abaixo de 6 (média) e com altos desvios padrão (acima de 2,2). Nota-se que a competência é controversa entre os gestores e fica claro que dentre os aspectos trabalhados no domínio individual, aqueles que apresentam maior desvios-padrão relacionados às suas médias, são os mais negligenciados pelos gestores. A inconsistência nas respostas advém tanto da falta investimento na competência quando do desconhecimento ou esquecimento da mesma.

Apresentam-se também em condição de melhoria as competências que tratam de “condução de uma demissão com segurança” e “manutenção do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal”.

Evidencia-se que os gestores refletem sobre sua participação no trabalho, sobre o conhecimento necessário e o controle emocional em situações de pressão. Fica claro também que o processo de aprendizagem não se aprofunda da mesma maneira quando trata-se da introspecção em busca do entendimento do gestor sobre sua condição humana, integrante social e seu embasamento valorativo.

A reflexão individual com o viés organizacional é fundamental para o alinhamento entre gestor-instituição, porém esta não pode ser limitadora do aprendizado emancipatório. Para que o gestor atinja novo patamar de consciência é preciso que este investigue a si mesmo e desprenda-se de verdades preestabelecidas para então construir seus próprios conceitos. Abre-se deste modo a possibilidade para soluções inovadoras, adequadas às realidades individuais e organizacionais. Ademais imprime-se na gestão a característica única de um gestor que utiliza em sua decisão toda a bagagem experiencial, axiológica, técnica e criativa, aplicada ao processo de aprendizagem transformadora em ação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de gestão na organizações não governamentais apresenta-se permeado por diversas características únicas. Os parâmetros de criação e gestão de ONG's encaminham os gestores para a criação de competências específicas do setor.

Percebe-se o desenvolvimento das competências gerenciais através do processo de aprendizagem transformadora que possibilita a mudança dos quadros de referências dos gestores, abrindo seus horizontes para novas práticas, meios e conceitos.

A aprendizagem no âmbito gerencial envolve a reflexão, sobre o trabalho, no trabalho e com seus pares. Os gestores utilizam-se da reflexão crítica também para aprenderem sobre si mesmos durante o processo constante de confrontação com novas perspectivas.

Os domínios (locais/modos) de aprendizagem identificados na aprendizagem gerencial em ONG's foram os: organizacional, instrumental, comunicativo e individual. Apresentaram-se de maneira consistente entre os gestores de diversas regiões do país porém ficou perceptível que os gestores não os dominam com a mesma habilidade.

O domínio organizacional apresentou competências com médias consideravelmente altas e baixos desvios padrão. Os gestores dominam, em sua maioria, a análise do ambiente interno e externo, refletindo sobre as mutações no mesmo e sobre a importância de integração entre os stakeholders. Destacou-se o trabalho em conjunto, o compartilhamento de aprendizado e a busca de apoio na resolução de problemas. A experiência profissional apresentou-se como contribuinte mais intenso e consistente na formação das competências deste domínio.

Já no domínio instrumental os gestores demonstraram alto nível de competência legal, operacional e de liderança. A aprendizagem e o exercício da gestão financeira apresentaram-se com certa deficiência, fator possivelmente explicado pela falta de estudos sobre as finanças das ONG's. Desamparados pela educação formal neste aspecto, os gestores encontram-se à mercê da tentativa e erro e das experiências sociais. Fica claro que as competências do domínio

instrumental, nas ONG's pesquisadas, são desenvolvidas predominantemente por meio da experiência profissional e do empirismo característico do processo de aprendizagem deste domínio.

Por outro lado, a comunicação apresentou o melhor desempenho na avaliação das competências dominadas pelos gestores. O domínio comunicativo, fortemente trabalhado pelos gestores pesquisados, valoriza a igualdade, a participatividade e a democracia. Os gestores refletem criticamente e amparam suas decisões em valores organizacionais e coletivos, além de agregarem ao julgamento as contribuições e críticas dos colaboradores para com a atuação do gestor. Majoritariamente destaca-se no domínio comunicativo a presença na da experiência social no processo de aprendizado. As competências aprimoram-se a partir da reflexão do gestor sobre as dinâmicas sociais da organização, assim como sobre seus eventos próprios de relacionamento e relatos de outros colaboradores.

Infere-se a partir da pesquisa e da caracterização das ONG's que a aproximação dos gestores com domínio comunicativo ocorre devido ao ambiente em que a gestão ocorre. A ONG propõe em sua criação o funcionamento para a sociedade e há uma imersão nas relações sociais. A presença de diversos tipos de colaboradores, assim como fontes diversas e variantes de financiamento estimulam a comunicação, as relações e as trocas de experiências (principalmente as sociais). A partir da imersão consciente neste contexto os gestores puderam ser beneficiados com dilemas conflitantes que estimularam o aprendizado transformador na área.

Por fim, evidencia-se que a reflexão individual com o viés organizacional é realizada de maneira satisfatória e racionalmente crítica. Os gestores refletem sobre sua participação no trabalho, sobre o conhecimento necessário para sua realização e o controle emocional em situações de pressão. Fica claro também que o processo de aprendizagem não aprofunda-se da mesma maneira quando trata-se da introspecção em busca do entendimento do gestor sobre sua condição humana, integrante social e seu embasamento valorativo. Limita-se então o domínio emancipatório, impedindo que o gestor atinja novos patamares de consciência sobre sua condição humana, social e valorativa. Indica-se o aprimoramento na auto-reflexão crítica e capacitação nas competências deficientes para que o gestor possa ser capaz de gerir utilizando-se de toda sua bagagem experiencial, axiológica, técnica e criativa, aplicada ao processo de aprendizagem transformadora em ação.

Para efeitos de maior impacto na aprendizagem, apresentam-se resumidas abaixo as duas competências com maior e menor nível de domínio pelos gestores:

**Tabela 9 - Competências com maior e menor nível de domínio pelos gestores**

DOMÍNIO	COMPETÊNCIAS	
	Maior nível de domínio	Menor nível de domínio
<b>Organizacional</b>	Acompanho a execução de projetos pela equipe de trabalho.	Promovo um relacionamento democrático com os usuários externos que se relacionam com a instituição onde atuo.
	Busco o apoio dos colegas da organização para a resolução de problemas.	Promovo um relacionamento cooperativo com agentes financiadores nacionais e internacionais, visando a construção coletiva de projetos e soluções que potencializem os benefícios sociais.
<b>Instrumental</b>	Utilizo as bases legais (leis, normas, estatuto) na gestão da ONG.	Gerencio uma crise financeira buscando o apoio dos colegas de trabalho
	Promovo a maximização dos recursos financeiros da organização.	Utilizo conhecimentos técnicos envolvendo à gestão financeira em minha atuação como gerente de uma ONG
<b>Comunicativo</b>	Valorizo as experiências sociais da equipe do trabalho na gestão da ONG.	Gerencio as dificuldades interpessoais e conflitos vivenciados pela minha equipe de trabalho
	Respeito os valores individuais da equipe de trabalho.	Mantenho um relacionamento próximo com os usuários da instituição.
<b>Individual</b>	Utilizo o autoconhecimento na realização das atividades diárias.	Priorizo as atividades da atividade gerencial em detrimento das atividades da vida pessoal.
	Utilizo a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita, como facilitadora do trabalho em equipe.	Conduzo uma demissão com segurança

Fonte: elaboração própria, 2013.

Questiona-se por fim a acessibilidade e a condição de existência, gestão e financiamento das ONG's no Brasil. O cenário nacional e mundial atual demanda melhorias no cadastro das organizações, facilitação do contato e maior rigor no financiamento. A profissionalização é condição *sine qua non* para a evolução do setor, assim como para melhores condições de financiamento e de estudo dos

processos decisórios e das dinâmicas organizacionais. Um dos desafios deste estudo foi compreender o universo estudado e ter acesso aos gestores das ONG's,

Acredita-se que a presente pesquisa contribui para o enriquecimento da gestão de ONG's a partir da melhor caracterização das competências e da maneira como os gestores desenvolvem-nas. A exposição clara dos fatores envolvidos na gestão de ONG's assim como as lacunas no processo de aprendizagem servem de estímulo e direcionamento para que os gestores, em processo de reflexão crítica e ação, possam melhor capacitarem-se para executar as atividades da maneira mais inteligente e eficiente.

Por fim, a presente pesquisa abre portas para futuros estudos com gestores de ONG's que possam aprofundar as limitações do desenvolvimento de certas competências assim como o desenvolvimento de práticas que estimulem o aprendizado através da reflexão crítica nos domínios deficientes.

## REFERÊNCIAS

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: Edufsc, 1999.

BRINCKERHOFF, P. **Learning not to spend it now**. Non profit world; Mar/Apr 2002; 20,2; ABI/INFORM Global p. 15.

BROOKFIELD, S.D. "The concept of critically reflective practice", in Wilson, A.L. and Hayes, E.R. (eds), **Handbook of adult and Continuing Education**, Jossey-Bass, San Francisco, CA. 2000

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.

CERVO, A . L. e BERVIAN, P.A . **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CLOSS, Lisiane Quadrado ; ANTONELLO, Claudia Simone . **Aprendizagem Transformadora: Integrando a Reflexão Crítica na Formação Gerencial**. Gestão.Org, v. Ed, p. 59-69, 2008

CONNOLL, P. **Management Style in the Non-Profit Sector in Ireland**. Irish Journal of Management; 2006; 26, 2; ABI/INFORM Global p. 129

COOPER; D. R.; SCHLINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRANTON, P. **Understanding and promoting transformative learning: a guide for educators of adults**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994

DELORS, J. Os Quatro Pilares da Educação. In: UNESCO, MEC. **Educação: Um Tesouro a Descobrir**. São Paulo: Cortez Editora, 1999.

DRUCKER, P. F. **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: Pioneira Thomson Learning, 1992.

\_\_\_\_\_ **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século.**  
São Paulo: Cengage Learning, 2003.

Elkjaer, B. Social Learning Theory: Learning as Participation in Social Processes. In: Easterby-Smith, M. and Lyles, M., **The Blackwell Handbook of Organisational Learning and Knowledge Management** (pp. 38-53). Malden, MA & Oxford, UK: Blackwell Publishers, 2003

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TAHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados.** 5ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HELMIG, B.; JEGERS, M.; LAPSLEY, I. **Challenges in managing nonprofit organizations: a research overview.** *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 15, n. 2, June 2004.

HILL, L. A. **Novos gerentes: assumindo uma nova identidade.** São Paulo: Makron Books, 1993.

HOYRUP, S. Reflection as a core process in **Organizational learning** *Journal of Workplace Learning*; 2004; 16, 7/8; ABI/INFORM Global p. 442.

KOLB, D.A. **Experiential learning.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1984

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.

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.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; análise e interpretação de dados.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

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.

\_\_\_\_\_ **Learning as Transformation: critical perspectives on a theory in progress.** 1ed. - San Francisco (USA): Jossey-Bass, 2000.

\_\_\_\_\_ **Transformative Learning in Practice: Insights from Community, workplace and higher education** 1<sup>st</sup> ed. - San Francisco (USA): Jossey-Bass, 2009.

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.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projeto de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira, 1997.

PRATA, L. **Terceiro setor: uma análise conceitual.** Disponível em: <<http://www.rits.org.br/acervo>> Acesso em 04.out.2006.

REYNOLDS, M. **Critical reflection and management education: Rehabilitating less hierarchical approaches.** Journal of Management Education; Oct 1999; 23, 5; ABI/INFORM Global p. 537.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Pesquisa social social: métodos e técnicas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007

RITCHIE, W.J.; ANTHONY, W.P.; RUBENS, A.J.; **Individual Executive Characteristics: Explaining the Divergence Between Perceptual and Financial Measures in Non-profit Organizations.** Journal of Business Ethics 53: 267–281, 2004. 2004 Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands.

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.

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

SIENA, O. **Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos.** Porto Velho: UNIR - Fundação Universidade Federal De Rondônia, 2007

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.

SILVA, A.B. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009a.

STROUP, K. M. **Building Tomorrow's Nonprofit Workforce.** *Community College Journal*; Dec 2006/Jan 2007.

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.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas; tradução Eric Roland René Heneault.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

\_\_\_\_\_. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2008.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA



**Prezado(a) Gerente de ONG,**

O Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências – NAC, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Universidade Federal da Paraíba, está realizando uma pesquisa com Organizações Não Governamentais – ONG's brasileiras vinculadas à ABONG envolvendo o processo de aprendizagem de gerentes, com apoio financeiro do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq.

A pesquisa tem como objetivo **avaliar os domínios da aprendizagem de Gerentes de Organizações Não Governamentais no Brasil**. Vimos, por meio desta, convidar V. Sa. para participar da pesquisa respondendo um questionário com questões envolvendo o processo de aprendizagem e a gestão de ONG's. Sua resposta é anônima e sua contribuição é fundamental.

Nesse sentido, suas respostas às questões devem expressar a sua experiência no contexto da sua prática profissional.

**Agradecemos imensamente o seu apoio e colaboração** e nos colocamos a sua disposição para quaisquer esclarecimentos por intermédio do e-mail ([nac@ccsa.ufpb.br](mailto:nac@ccsa.ufpb.br))

Atenciosamente,

**Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva**

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA/UFPB.

Coordenador do Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências – NAC

**Fábio Bezerra Correia Lima**

Bolsista do Programa de Iniciação Científica (PIBIC/CNPq)

Há 13 perguntas neste questionário

## **COMPETENCIAS**

### **1 [Parte I]**

Considerando o contexto da sua ação profissional, avalie em que nível você expressa as competências de um gerente de ONG e a contribuição da experiência no desenvolvimento de cada uma das competências. Para balizar o seu entendimento, considere:

- **Competência:** Capacidade do gestor de uma ONG em articular, combinar e mobilizar um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto da ação profissional.
- **Domínio:** Grau em que você, enquanto gerente de uma ONG, expressa determinada competência em sua ação profissional.
- **Experiência:** a experiência tanto pode ser adquirida mediante um processo de aprendizado sistemático, via educação formal, aprimorado ao longo do tempo, como também pode ser obtida de forma mais abrangente e não estruturada ao longo da vida, por meio da vivência de experiências profissionais (relacionadas ao trabalho) e sociais (relacionadas à vida pessoal e familiar).

Utilize as orientações apresentadas a seguir para representar a sua percepção sobre o nível de domínio da competência e a contribuição da experiência no desenvolvimento da competência.

#### Sobre o domínio da competência:

- Quanto mais próximo de ZERO você se posicionar, MENOS você expressa a competência em sua ação profissional.
- Quanto mais próximo de DEZ você se posicionar, MAIS você expressa a competência em sua ação profissional.

#### Sobre a contribuição da experiência no desenvolvimento da competência:

- Quanto mais próximo de ZERO você se posicionar, MENOR é a contribuição da experiência no desenvolvimento da competência.
- Quanto mais próximo de DEZ você se posicionar, MAIOR é a contribuição da experiência no desenvolvimento da competência.

Por favor, escreva um número entre 0 e 10 para cada item:

	<b>Nível de Domínio</b>	<b>Educação Formal</b>	<b>Experiência Profissional</b>	<b>Experiência Social</b>
<b>Promovo um relacionamento democrático com os usuários externos que se relacionam com a instituição onde atuo.</b>				
<b>Utilizo conhecimentos técnicos envolvendo à gestão financeira em minha atuação como gerente de uma ONG</b>				
<b>Gerencio as dificuldades interpessoais e conflitos vivenciados pela minha equipe de trabalho</b>				
<b>Elaboro estratégias, a partir da análise do contexto institucional, vinculando-as às diretrizes da ONG onde atuo.</b>				
<b>Gerencio uma crise financeira buscando o apoio dos colegas de trabalho.</b>				
<b>Estabeleço relações de trabalho com a equipe pautadas em valores como igualdade, reciprocidade e imparcialidade.</b>				
<b>Gerencio as resistências do grupo quando ocorrem mudanças nos processos de trabalho.</b>				
<b>Reconheço com clareza os sentimentos e valores presentes na equipe de trabalho, demonstrando interesse e respeito pelo outro.</b>				
<b>Promovo um relacionamento cooperativo com agentes financiadores nacionais e</b>				

<b>internacionais, visando a construção coletiva de projetos e soluções que potencializem os benefícios sociais.</b>				
<b>Acompanho a execução de projetos pela equipe de trabalho.</b>				
<b>Promovo a maximização dos recursos financeiros da organização.</b>				
<b>Gerencio a equipe de trabalho de forma democrática e participativa.</b>				
<b>Estimulo os integrantes da equipe a contribuir com sugestões e críticas sobre minha atuação da ONG.</b>				
<b>Mantenho um relacionamento próximo com os usuários da instituição.</b>				
<b>Mantenho uma atitude reflexiva sobre suas ações diárias no ambiente de trabalho.</b>				
<b>Respeito os valores individuais da equipe de trabalho.</b>				
<b>Busco o apoio dos colegas da organização para a resolução de problemas.</b>				
<b>Promovo ações que influenciam positivamente o comportamento das pessoas na geração de ideias para o planejamento das ações da ONG.</b>				
<b>Elaboro estratégias para a captação de recursos financeiros.</b>				
<b>Utilizo as bases legais (leis, normas, estatuto) na gestão da ONG.</b>				

<b>Conheço as leis trabalhistas necessárias para a atuação do gerente na ONG.</b>				
<b>Prático os princípios da liderança em minha atuação como gerente da ONG.</b>				
<b>Compartilho o aprendizado adquirido com a equipe da ONG.</b>				
<b>Valorizo as experiências sociais da equipe do trabalho na gestão da ONG.</b>				
<b>Empreendo ações para equilibrar os valores individuais e os institucionais.</b>				
<b>Utilizo o autoconhecimento na realização das atividades diárias.</b>				
<b>Promovo ações para a autorreflexão sobre as ações gerenciais.</b>				
<b>Mantenho o equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal.</b>				
<b>Priorizo as atividades da atividade gerencial em detrimento das atividades da vida pessoal.</b>				
<b>Mantenho o equilíbrio emocional, diante das pressões do ambiente de trabalho, durante a realização das atividades.</b>				
<b>Utilizo a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita, como facilitadora do trabalho em equipe.</b>				
<b>Conduzo uma demissão com segurança.</b>				

Utilize as orientações apresentadas a seguir para representar a sua percepção sobre o nível de domínio da competência e a contribuição da experiência no desenvolvimento da competência.

**Sobre o domínio da competência:**

- Quanto mais próximo de ZERO você se posicionar, MENOS você expressa a competência em sua ação profissional.

- Quanto mais próximo de DEZ você se posicionar, MAIS você expressa a competência em sua ação profissional.

**Sobre a contribuição da experiência no desenvolvimento da competência:**

- Quanto mais próximo de ZERO você se posicionar, MENOR é a contribuição da experiência no desenvolvimento da competência.

- Quanto mais próximo de DEZ você se posicionar, MAIOR é a contribuição da experiência no desenvolvimento da competência.

---

**PERFIL DA ONG E DO GERENTE**

**[01]Ano de Fundação: \***

**[02]Número de Colaboradores:**

- Efetivos
- Estagiários
- Prestadores de Serviços
- Voluntários

**[03]Qual o Estado brasileiro onde a Organização não Governamental está localizada? (considere o estado onde o respondente do questionário atua) \***

**[04]Quais as principais fontes de captação de recursos da ONG (pode indicar mais de uma)? \***

- Prestação de Serviços
- Comercialização de Produtos
- Repasse de Recursos por Empresas Privadas
- Repasse de Recursos de Instituições Públicas vinculadas ao Governo Federal
- Repasse de Recursos do Governo Federal
- Repasse de Recursos do Governo Estadual
- Repasse de Recursos do Governo Estadual
- Repasse de Recursos de Instituições Estrangeiras

- Doação de Pessoas Físicas
- Doação de Empresas Privadas

**[05]Em que faixa se situa o aporte financeiro anual da ONG (em mil reais)? \***

- Até 19,99 Mil Reais
- De 20 a 29,99 Mil Reais
- De 30 a 39,99 Mil Reais
- De 40 a 49,99 Mil Reais
- De 50 a 99,99 Mil Reais
- Mais de 100 Mil Reais

**[06]Qual a amplitude de atuação da Instituição? (pode indicar mais de uma resposta) \***

- Municipal
- Estadual
- Regional
- Nacional
- Internacional

**[07]A instituição promove capacitações ou oferece alguma facilidade para a qualificação formal dos funcionários? Em caso afirmativo, utilize o espaço do comentário e indique quais são os principais temas da capacitação. \***

- Sim
- Não

Comente aqui sua escolha:

**[08]Idade do Respondente \***

**[09]Gênero \***

- Masculino
- Feminino
- Transgênero

**[10]Nível de Instrução do Respondente \***

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Curso Superior Incompleto
- Cursos Superior Completo
- Pós-Graduação (Especialização)
- Pós-Graduação (Mestrado)
- Pós-Graduação (Doutorado)

**[11]Tempo de Atuação em ONG's (indique o número de anos que atua em Organizações Não Governamentais) \***

**[12]Tempo de Atuação como Gerente de uma ONG (indique o número de anos que atua na gestão de Organizações Não Governamentais) \***