

A

## A REFLEXÃO COMO MEDIADORA DA APRENDIZAGEM GERENCIAL EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

---

### **LUCIMEIRY BATISTA DA SILVA**

*Mestra em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).  
Professora do Departamento de Administração da Universidade Federal da Paraíba.  
Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, campus I,  
Cidade Universitária, João Pessoa – PB – Brasil – CEP 58059-900  
E-mail: meiry11@gmail.com*

### **ANIELSON BARBOSA DA SILVA**

*Doutor em Engenharia de Produção pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).  
Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).  
Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, campus I,  
Cidade Universitária, João Pessoa – PB – Brasil – CEP 58059-900  
E-mail: anielson@uol.com.br*

## RESUMO

Os estudos envolvendo o campo da aprendizagem em nível gerencial surgiram para suprir um *gap* entre teoria e prática na educação e no desenvolvimento gerencial e abrangem várias abordagens e perspectivas teóricas com o objetivo de compreender os fatores e o processo de aprendizagem de gerentes. A reflexão é um dos fatores que podem facilitar a aprendizagem. Neste estudo, pretende-se identificar o papel da reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial no contexto das organizações não governamentais. Para fundamentar o desenvolvimento da pesquisa, buscou-se traçar um panorama sobre o universo das ONGs e sobre os vínculos entre aprendizagem e reflexão. A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa e foi realizada com gestores de 16 ONGs localizadas no Nordeste brasileiro, que atuam em diversas áreas. O levantamento de dados foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas, e a análise dos dados objetivou identificar os padrões e as conexões que emergiram dos relatos das experiências, utilizando a análise do discurso. Os resultados do estudo indicam que a reflexão assume o papel de mediadora quando possibilita ampliar a compreensão das situações, aprender com os erros e críticas, e no processo decisório. Os gerentes pesquisados refletem após a ação e em ação em sua prática diária. A reflexão após a ação aprimora a tomada de decisão e contribui na busca do autoconhecimento. Já a reflexão em ação ocorre na prática diária. A reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial influencia não apenas no conteúdo da aprendizagem (o que), mas no seu processo (como) e a sua amplitude (relevância e abrangência). Uma das contribuições do estudo é auxiliar os gestores das ONGs a refletir sobre suas experiências e processos de aprendizagem, o papel do contexto sociocultural em seu desenvolvimento pessoal e profissional, a dinâmica dos relacionamentos e seu papel como agente de transformação organizacional e social.

## PALAVRAS-CHAVE

Organizações não governamentais; Gerente; Aprendizagem; Reflexão; Ação.

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre organizações não governamentais (ONGs) têm movimentado o contexto administrativo tanto no Brasil quanto em outros países. Porém, em relação aos sistemas administrativos, ainda não existem princípios institucionalizados e legitimados que orientem a gestão das ONGs. Nesse sentido, Theuvsen (2004, p. 117) considera que “muitas organizações sem fins lucrativos estão imitando agora as técnicas de administração de organizações com fins lucrativos”, e isso está ocorrendo em função do nível de profissionalização que essas organizações precisam desenvolver para captar e gerir recursos, além de resultados que gerem benefícios para a sociedade e que contribuam para a sua sobrevivência. Jaskyte e Riobó (2004), em seu estudo, consideram como principais características das ONGs a busca de novos caminhos, soluções e formas de trabalho não convencionais e adaptação aos novos tempos, visando à resolução de problemas, o que demanda um processo reflexivo sobre as atividades e ações organizacionais. Complementando essas características Souza (1993, p. 135) considera que essas instituições têm contribuído para ampliar o escopo das ações governamentais em direção ao social,

[...] executando tarefas fundamentalmente nas áreas de educação, saúde, habitação, organização, assessoria e consultoria a esses movimentos chamados populares (leia-se sociedade civil pobre e reprimida).

Entretanto, é difícil definir uma nomenclatura para o papel do principal dirigente, pois não há um consenso, adotando termos como “coordenador”, “diretor” ou “gerente”. Para efeito deste estudo, utilizam-se dois conceitos de gerente, como o de Bowditch e Buono (2002, p. 132) que concebem o gerente como um indivíduo numa organização, que possui “poder legítimo (autoridade) para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho de, no mínimo, um subordinado”. E também o conceito definido por Chanlat (2005, p. 281) que entende por gerente “toda pessoa que supervisiona uma unidade em uma organização (serviço, departamento, divisão, grupo etc.)”. Bowditch e Buono (2002, p. 134) consideram ainda que “o gerente também funciona como distribuidor de recursos, decidindo ‘quem fica com o quê’ na organização, em termos de dinheiro, tempo, materiais, equipamentos, pessoal, reputação e assim por diante”.

A teoria recente, nos estudos organizacionais, indica que há um crescente interesse pelo estudo da aprendizagem nas organizações (SENGE, 2009; KUNIYOSHI, 2008; SADLER, 2001; PRANGE, 2001; EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAUJO, 2001; DIERKES et al., 2001; STARKEY, 1997), assim

como pelo aprendizado desenvolvido pelos indivíduos inseridos nelas (FRIEDMAN, 2001; KIM, 1993), uma vez que as pessoas exercem o papel de agentes da aprendizagem organizacional (FRIEDMAN, 2001), mas o relacionamento entre esses dois níveis de aprendizagem é complexo e precisa ser mais bem compreendido (ANTONACOPOULOU, 2006).

Existem várias abordagens e perspectivas teóricas envolvendo a aprendizagem no campo das organizações (PRANGE, 2001; DIERKES et al., 2001; EASTERBY-SMITH; BURGOYNE, 2003; ANTONELLO; GODOI, 2010). Este artigo situa-se num campo emergente que é a aprendizagem gerencial (BURGOYNE; REYNOLDS, 1997). A aprendizagem gerencial pode ser vista sob aspectos contrastantes, pois, segundo Fox (1997, p. 21), há um diferencial entre o que é ensinado sobre administrar e o desenvolvimento da gestão:

A educação de administração tende a ser mais teórica, enfatizando um corpo de conhecimentos, enquanto o desenvolvimento de administração tende a ser mais prático, enfatizando um repertório de habilidades.

A despeito desse contraste, há um crescente interesse pelo estudo da aprendizagem gerencial tanto em nível internacional (SCHULZ, 2008; CONNOLLY, 2006; SCHÖN, 2000; TAMKIN; BARBER, 1998; FOX, 1997; KOLB, 1984, 1997; MARSICK, 1990) quanto nacional (SILVA, 2009; SILVA, 2008; D'AMELIO, 2007; REIS, 2007; MELO, 2005; LUCENA, 2001; MORAES, 2000).

Entretanto, estudos sobre o tema da aprendizagem com gerentes de organizações não governamentais, tanto em nível nacional quanto internacional, são escassos, e essa constatação justifica o desenvolvimento de estudos envolvendo o tema em organizações vinculadas ao terceiro setor, como é o caso das ONGs.

Parte-se da premissa de que o gerente precisa considerar o contexto organizacional como *locus* da aprendizagem e compartilhar coletivamente a reflexão sobre a prática para garantir que o aprendizado seja entendido e acionado de forma que uma nova prática seja articulada por todos os membros (MCGILL; BROCKBANK, 2004). No contexto das ONGs, o foco na dimensão coletiva do trabalho e das interações sociais, a valorização dos relacionamentos, a troca de experiências e a reflexão podem favorecer a aprendizagem gerencial. Esses aspectos não atuam de forma dissociada, mas integrada, o que torna relevante o desenvolvimento de estudos sobre os fatores mediadores da aprendizagem de gerentes no contexto da ação profissional.

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

Este artigo é parte de uma agenda de pesquisa mais ampla envolvendo estudos sobre aprendizagem de gerentes em vários contextos profissionais e objetiva identificar o papel da reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial em organizações não governamentais. Como existe uma carência de estudos envolvendo a aprendizagem gerencial em ONGs, espera-se que os achados da pesquisa contribuam para incentivar a produção científica sobre a aprendizagem no contexto das organizações do terceiro setor.

O texto está estruturado em cinco partes, incluindo esta introdução. Em seguida, será abordada a fundamentação teórica para, posteriormente, delimitar o percurso metodológico. As últimas seções apresentam a análise dos resultados, as considerações finais e recomendações deste estudo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica está dividida em duas seções: 1. as organizações não governamentais e 2. aprendizagem gerencial e reflexão em ação.

### **2.1 AS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS**

As organizações sem fins lucrativos são determinantes na maioria das sociedades. E não importa de que tipo de economia se esteja falando. Nos países industrializados, que “possuem sistemas de seguro social bastante desenvolvidos, os mercados e o governo falham” (THEUVSEN, 2004, p. 117).

No contexto atual, a economia pode ser descrita como estabelecida com base em três setores: o primeiro refere-se ao Estado, o segundo, ao mercado (iniciativa privada), e o terceiro, à sociedade civil organizada. Silva (2010) apresenta a visão amplamente aceita desse setor como se posicionando entre a esfera pública e a privada. Para Moura e Fernandes (2009, p. 1), “a antiga dicotomia entre o Estado e o Mercado dá espaço para mais um setor, criando um modelo trissetorial”. As organizações não governamentais estão inseridas nesse chamado terceiro setor.

Theuvsen (2004) considera que as organizações sem fins lucrativos favorecem o surgimento de um campo de atuação para profissionais de várias áreas de conhecimento. Esse mesmo autor apresenta resultados de uma pesquisa realizada pelo Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project e indica que as ONGs alemãs contribuem com quase 4% ao produto nacional total, empregando aproximadamente 1,3 milhão de pessoas (THEUVSEN, 2004).

No Chile, o contingente de trabalhadores do setor representa 4,89% da população economicamente ativa, que corresponde a aproximadamente 305 mil

pessoas trabalhando em tempo integral (IRARRÁZAVAL et al., 2004). Os números desses países da América Latina são ainda superiores aos do Japão e da Finlândia, chegando perto de alguns dos países da Europa Ocidental, como a França (4,9 %) e a Espanha (4,5 %).

A inclusão do terceiro setor entre as estatísticas econômicas e na composição do Produto Interno Bruto (PIB) só se tornou possível, no Brasil, a partir de 2002, quando o Departamento de Estatística da Organização das Nações Unidas (ONU) admitiu a importância de calcular separadamente o valor movimentado pelo terceiro setor (MEREGE, 2007).

No Brasil, os números também apontam para uma considerável contribuição dessas organizações como campo de atuação profissional. De acordo com a última pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), realizada em 2005 e publicada em 2008, há 1,7 milhão de pessoas registradas como trabalhadores assalariados nas 338,2 mil Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos (Fasfil) do país. Este estudo foi realizado com base no Cadastro Central de Empresas (Cempre) e indica que, no Nordeste, a concentração dessas entidades tem atuação ligada à defesa dos direitos e interesses dos cidadãos (38,9%), ou seja, são pessoas que trabalham pelos direitos de outras pessoas (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2008).

Os estudos sobre ONGs têm movimentado o contexto administrativo tanto no Brasil quanto em outros países. Normalmente, essas organizações utilizam adaptações das “regras” do segundo setor (mercado), sujeitas, muitas vezes, a imposições do primeiro setor (Estado), já que a maioria depende financeiramente de contribuições e parcerias governamentais.

Drucker (1997) ressaltou a não existência de ferramentas administrativas e de gestão de pessoas com regras específicas e instrumentos legais que regulamentassem e norteassem a gestão das ONGs, fazendo com que essas organizações buscassem adaptar as regras do mercado às suas práticas. Viegas, Assis e Barreto (2010) consideram que, nos dias atuais, existe uma controvérsia na utilização de tais regras, pois o mercado adota padrões que se alinham mais à lógica de objetivos econômicos. Dessa forma, para esses autores, torna-se necessário que essa tendência a aplicar as técnicas gerenciais advindas do mercado em instituições com objetivos sociais e que não visam ao lucro devem respeitar as diferenças e os objetivos desses dois tipos de organizações.

A observação empírica e as leituras já acumuladas nos últimos anos levam à constatação de que, no decorrer das últimas décadas, as ONGs brasileiras passaram por muitas mudanças que, além de transformarem seu modo de atuação, também trouxeram novas preocupações. Em relação ao papel das pessoas na gestão, embora as técnicas de gestão nas ONGs não sejam, em seus fundamentos, diferentes do que ocorre em outras organizações, existem especificidades,

como a captação de recursos financeiros, que as diferem das empresas públicas e privadas.

Essencialmente, pode-se dizer que ONGs, empresas privadas e governo diferem na captação de suas receitas e em relação ao público que atendem. As empresas e o governo esperam que seu cliente seja um usuário final. Já as ONGs desejam que seu “cliente” seja instigado a transformar sua visão de mundo, provocando mudanças no comportamento e na ação como ser humano (HELMIG; JEGERS; LAPSLEY, 2004). Essa diferença irá se refletir na forma de gestão dessas organizações e, conseqüentemente, no modo de gerência exercido.

Para Drucker (1997), na década de 1950, a simples utilização do termo “gerência” era considerada um palavrão para essas organizações, pois passava a conotação de um “negócio”. Ser comparada com uma empresa era uma ofensa. Afinal, como o objetivo não era o lucro, por que usar o termo “gerência”? Essa visão passou por transformações, e Helmig, Jegers e Lapsley (2004) consideram essencial essa passagem da gestão das ONGs de amadora para profissional, pois o desafio da gestão é um fator determinante na área de captação de recursos.

As ONGs, no século XXI, têm sofrido pressões para buscar novas formas de sustentação financeira e reduzir sua dependência tanto do governo quanto das agências financiadoras internacionais e, para isso, passam a adotar as regras gerenciais do mercado (ROESCH, 2002). “O desafio, portanto, é encontrar formas de gestão que se adéquem [sic] às particularidades destas organizações, sua história, seu papel na sociedade” (ROESCH, 2002, p. 2). Portanto, houve uma modificação na visão dessas organizações em relação aos termos “gerência” e “negócio”, que foram incorporados para o bem da sua sobrevivência.

Como observado por Louback, Teixeira e Bido (2009, p. 229), baseados em Siqueira Pinto (2003) e Vidal et al. (2004), para essas organizações, que, “por um lado estão envolvidas com a promoção do bem comum e suporte social e, por outro, não sofrem pressões para maximização de resultados econômicos, existiria o pressuposto de que são pautadas por uma racionalidade substantiva”, sobrepondo-se à racionalidade instrumental. Dessa forma, pode-se também esperar que a gerência dessas organizações seja exercida por pessoas que lideram, são idealistas e comprometidas, compartilham a tomada de decisão e são flexíveis. Porém, os resultados da pesquisa desses autores indicam que é possível encontrar, nesse ambiente, gestores competitivos, individualistas e orientados para o poder (LOUBACK; TEIXEIRA; BIDO, 2009).

O contexto social das ONGs apresenta especificidades que favorecem a interação entre as pessoas, a troca de experiências e a reflexão, elementos determinantes na aprendizagem individual. Compreender os processos de aprendizagem se torna um desafio porque não existem evidências de que há diferenças entre os processos de aprendizagem em uma ONG e em organizações públicas e/ou privadas.

## 2.2 APRENDIZAGEM GERENCIAL E REFLEXÃO EM AÇÃO

Nesta seção, não se pretende aprofundar as perspectivas teóricas em torno da aprendizagem, mas focalizar os vínculos entre a aprendizagem gerencial e a reflexão com o objetivo de ampliar o debate teórico sobre os vínculos entre aprendizagem e reflexão no campo da gerência.

A aprendizagem gerencial é um campo emergente nos estudos organizacionais e surgiu na tentativa de suprir um *gap* entre a teoria e a prática nos processos de educação e de desenvolvimento gerencial (BURGOYNE; REYNOLDS, 1997; FOX, 1997) e auxiliar não apenas profissionais que atuam em cargos gerenciais, como também as escolas de negócios que precisam desenvolver processos de aprendizagem que articulem a teoria e a prática.

Existem várias perspectivas teóricas envolvendo a aprendizagem (cf. ANTONELLO; GODOI, 2010), mas, neste artigo, optou-se por utilizar alguns dos princípios da aprendizagem em ação (MCGILL; BROCKBANK, 2004; BROWN; DUGUID, 2001; KOLB, 1984, 1997) e da aprendizagem social (SILVA, 2008; ELKJAER, 2001, 2003).

A aprendizagem em ação baseia-se na relação entre reflexão e ação. Aprender por meio da experiência envolve reflexão, ou seja, rever os acontecimentos passados, imprimindo sentido a nossas ações e eventualmente encontrando novas formas de atuar em eventos futuros (MCGILL; BROCKBANK, 2004). Acredita-se que a reflexão é uma condição prévia para a ação efetiva de aprender com a experiência: “Aprender não é fazer; é refletir sobre o fazer” (MINTZBERG, 2006, p. 237).

McGill e Brockbank (2004) salientam que o processo de aprendizagem também é uma ação solidária e desafiadora. Para esses autores, a aprendizagem é frequentemente assumida como uma atividade cotidiana, podendo influir nos processos decisórios. Kolb (1997, p. 321) destaca que “o processo de aprendizagem e os estilos individuais de aprendizagem afetam a educação gerencial”. Já Silva (2009) concebe a aprendizagem de gerentes como um processo multidimensional, abrangendo tanto a dimensão objetiva quanto a subjetiva, o que ratifica as ideias de Argyris (1991) em relação à objetividade das ações formais, sociais e colaborativas, e as de McGill e Brockbank (2004) que visam mais aos aspectos subjetivos e inerentes aos indivíduos.

As experiências individuais são essenciais no processo de aprendizagem, uma vez que “cada um de nós desenvolve um estilo pessoal de aprendizagem, que tem seus pontos fortes e fracos” (KOLB, 1997, p. 324). Os estilos de aprendizagem criados por Kolb (1984), em sua teoria de aprendizagem vivencial, apresentam as ações de “sentir”, “observar”, “pensar” e “fazer”, indicando os graus de abs-

tração, concretude, experimentação e reflexão. Sims (1983) avalia que a teoria de Kolb oferece um método para entender e integrar as características individuais e profissionais. O papel da experiência é evidenciado quando se trata de aprendizagem gerencial, especialmente porque parte-se da premissa de que os agentes envolvidos são adultos, a partir de uma perspectiva da andragogia (KNOWLES, 1980).

Dessa forma, o acúmulo de situações já vivenciadas influenciará diretamente na forma como os gerentes aprendem. Para Smith (2001), a aprendizagem por meio da experiência, na prática, inserida no local de trabalho, transforma o ambiente em sala de aula, centrada na premissa de que só passamos a conhecer o trabalho no local de trabalho, da mesma forma que nós só aprendemos a andar de bicicleta andando de bicicleta.

Após uma análise de vários estudos envolvendo a aprendizagem em nível gerencial, Reis (2007) destaca algumas descobertas fundamentais para o avanço dos estudos na área:

- a) a aprendizagem gerencial ocorre por meio das experiências do cotidiano, das situações práticas decorrentes da natureza do trabalho;
- b) a aprendizagem informal é uma fonte relevante de aprendizagem pela experiência;
- c) aumento da importância atribuída pelos gerentes em torno da reflexão, que ocorre após a ação ou em ação.

Reis (2007) ainda destaca que, apesar de a reflexão ser um campo emergente de estudo para compreender os processos de aprendizagem gerencial, os estudos envolvendo o tema ainda são escassos no campo da administração. Smith (2001) chama atenção para a estreita relação entre reflexão e aprendizagem, e como essa relação tem sido explorada e popularizada por Kolb (1984) e Honey e Mumford (1989 apud Smith, 2001) em suas pesquisas, considerando revelador o fato de que, fora dos contextos educativos, pouco seja publicado no que diz respeito à reflexão.

Na prática organizacional, a reflexão também é considerada um assunto incipiente, pois, como destacam Mintzberg (1990) e Daudelin (1996), os gestores valorizam mais a ação do que a reflexão. Além das implicações da aprendizagem em nível gerencial, também se destaca a sua relevância na promoção da aprendizagem organizacional, uma vez que a reflexão se configura como as lentes da aprendizagem (HOYRUP, 2004).

Dewey (1959) analisa o processo de “desenvolvimento natural” do pensamento e destaca que a infância, por exemplo, é quase completamente despro-

vida da reflexão, uma vez que, nessa fase, a criança desenvolve os sentidos, os movimentos e a memória. Já na adolescência, surgem as manifestações do pensamento e da razão. O autor conclui que a presença de fatores que estimulem o pensamento intensifica o poder reflexivo na adolescência e na idade adulta. Essas considerações revelam que o pensamento reflexivo se desenvolve ao longo da vida das pessoas e deve ser estimulado desde a infância.

A reflexão envolve “recordar, pensar sobre, romper, atribuir significado e tentar compreender (MARQUADT, 2004, p. 81) e tem um papel determinante em todos os estágios dos ciclos de aprendizagem (KOLB, 1984, 1997). Em seu modelo de aprendizagem em ação, Marquadt (2004) destaca que as oportunidades de aprendizagem ocorrem durante cada estágio proposto por Kolb, e o grupo reflete nas interações e atividades. Na aprendizagem em ação, a geração do conhecimento está ligada à experiência concreta, à observação e reflexão sobre a experiência, ao desenvolvimento de generalizações e à avaliação das implicações de tais generalizações em novas experiências.

Uma pessoa aprende quando “é capaz de refletir sobre suas ações e reorganizar, assim como reconstruir experiência, por meio de um processo contínuo de reflexão – pensamento – como um meio de atuação” (ELKJAER, 2001, p. 113).

O ato de aprender envolve o acúmulo e a retenção de informações que, quando são compreendidas, se materializam no conhecimento. Esse processo de entendimento só é efetivo quando é mediado por um processo de reflexão sobre o seu significado (DEWEY, 1959). Além de um processo intelectual, a aprendizagem também é construída no dia a dia, por meio da vivência de uma experiência. A distinção entre um profissional experiente e um aprendiz iniciante é justamente a aquisição do *know-how*, no cotidiano, por meio da ação e reflexão sobre o assunto e o porquê de determinadas ações (SCHÖN, 1983). Reynolds (1998) considera que o ciclo de ação e reflexão, se for desenvolvido de forma efetiva, levará a um processo de aprendizagem que promove a integração entre o conhecimento e a prática por meio da reflexão.

Daudelin (1996) considera que a reflexão é um processo cognitivo altamente pessoal, fazendo uma distinção entre a reflexão e a aprendizagem. Enquanto a reflexão está associada a um processo de pensar sobre uma experiência e considerar, de forma cuidadosa e persistente, o seu significado, por meio do desenvolvimento de inferências, a aprendizagem envolve a geração do significado de eventos passados ou atuais que orientam o comportamento futuro. A predominância de abordagens cognitivas no conceito de reflexão também foi identificada na pesquisa realizada por Reis (2007), associada a processos de resolução de problemas ou situações. No entanto,

[...] existem outras formas de reflexão, como a reflexão crítica, que diz respeito ao questionamento de premissas e valores contextuais, a auto-reflexão crítica e a reflexividade prática, que se referem ao questionamento do próprio indivíduo como ser social, e a reflexão pública ou organizacional, abordada como uma prática desenvolvida em grupo, deixando de lado seu caráter individual (REIS, 2007, p. 34-35).

O conceito de reflexão é complexo e demanda a necessidade de distinguir as formas de reflexão e os diferentes níveis de reflexão (individual, de interação e organizacional) (MARQUADT, 2004). Essas considerações indicam que a maneira como as pessoas refletem e o *locus* da reflexão são determinantes para a aprendizagem. Nesse sentido, torna-se relevante considerar o papel do contexto na aprendizagem.

Em seu estudo sobre o processo de aprendizagem profissional de auditores, Soares Neto (2010, p. 116-117) ressalta que, ao refletirem sobre suas ações, os auditores incorporam novos conhecimentos por meio da experiência vivenciada no contexto social: “O pensamento reflexivo busca a possível falha, a oportunidade de solução não percebida, as nuances que chamaram a atenção no momento da ação, e as não percebidas na ocasião, relacionando ação e reação”.

O reconhecimento do mundo subjetivo, do contexto social, do trabalho e da vida pessoal dos membros de um grupo social leva em consideração a aprendizagem como um processo social e colaborativo (ARGYRIS, 1991). Autores como Easterby-Smith, Burgoyne e Araujo (2001) consideram que a aprendizagem emerge das interações sociais presentes na vida organizacional. Camillis e Antonello (2010) acrescentam ainda que, na aprendizagem sob a perspectiva social, está implícito que é a pessoa e não a organização que aprende. É o indivíduo que reflete em um contexto social e é na teia de relações, na interação social que a reflexão pode promover aprendizagem. Esse enfoque permite que as organizações se preocupem em contribuir para a aprendizagem dos indivíduos e auxiliá-los nesse processo (HOYRUP, 2004), criando um contexto sociocultural que estimule a troca de experiências e o pensamento reflexivo.

Daudelin (1996) apresenta quatro estágios do processo reflexivo: a) articulação de um problema, b) análise do problema, c) formulação e experimentação de uma teoria para explicar o problema e d) ação ou decisão. A aprendizagem verdadeira, para a autora, realmente só ocorre no último estágio, o que revela que ação e reflexão são processos integrados e precisam estar presentes na prática gerencial.

Schön (1983) aborda a prática reflexiva como um processo de *reflexão em ação* e reflexão sobre a ação. Na prática gerencial, a reflexão em ação é um

processo que leva o gerente a fazer emergir, criticar, reestruturar e testar, de forma explícita, uma compreensão do fenômeno, de forma intuitiva, levando-o a promover uma conversação reflexiva com a situação. Já a reflexão sobre a ação envolve um pensamento retrospectivo, em um momento posterior, sobre a ação ou também sobre a *reflexão em ação*.

Roglio (2006) considera que a prática reflexiva também sofre a influência do repertório do praticante, no caso deste estudo, do gerente. Suas experiências passadas, as imagens, as percepções e ações são utilizadas como referências para compreender eventos inesperados e lidar com eles.

A aprendizagem gerencial também precisa considerar a dimensão da organização e compartilhar coletivamente a reflexão sobre a prática para garantir que o aprendizado seja percebido e incorporado pelos membros do coletivo, transformando a prática. Reynolds (1998) analisa a reflexão como a essência do processo de aprendizagem, especialmente ao considerar a aprendizagem como desenvolvimento. Os profissionais devem refletir sobre os vários aspectos de sua aprendizagem, desenvolvimento e prática, se desejarem desenvolver as suas competências para a prática (CHIVERS, 2003). Na percepção de Mintzberg (2006, p. 238), apesar de a reflexão ser individual, “os gerentes também aprendem pessoalmente através de uma reflexão coletiva”, como preconiza Marquadt (2004) em seu modelo de aprendizagem em ação.

Na prática das organizações, o arcabouço para o “aprendizado ideal” não está definido, uma vez que existem vários fatores individuais, contextuais e organizacionais que podem interferir no processo. Entretanto, os gerentes devem estabelecer princípios e ações capazes de reconhecer e aproveitar as experiências como fonte de reflexão e aprendizagem. As perspectivas teóricas analisadas indicam a possível afirmação de que a aprendizagem gerencial está intrinsecamente ligada tanto ao campo da experiência vivenciada quanto acumulada por gerações, da mesma forma que também se pode asseverar que o ato de refletir é fundamental para que o aprendizado ocorra de maneira efetiva (GHERARDI et al., 1998; REYNOLDS, 1998; SMITH, 2001; MCGILL; BROCKBANK, 2004).

### 3 METODOLOGIA

Este estudo segue uma orientação paradigmática interpretativa que busca entender a sociedade de um ponto de vista do participante em ação (MORGAN, 2007), focalizando os significados construídos pelos sujeitos com base nas experiências como foram vividas ou sentidas (MORGAN; SMIRCICH, 1980; MINAYO, 1994; MERRIAM, 2009). Por meio da delimitação da visão subjeti-

va da realidade preconizada pelo paradigma interpretativo, a pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa pela possibilidade de captar os significados da experiência de gestores de ONGs sobre o papel da reflexão como mediadora da aprendizagem no contexto da ação profissional.

Para Merriam (2009), pesquisa qualitativa ou investigação qualitativa é uma expressão guarda-chuva que envolve diversas estratégias de investigação ou procedimentos. Após apresentar as considerações de vários autores para ilustrar a diversidade de métodos envolvendo a pesquisa qualitativa, a autora chega à conclusão de que não há consenso entre os autores e propõe, com base em sua experiência acadêmica na pesquisa e no ensino, seis tipos de pesquisa qualitativa (estudo qualitativo básico, fenomenologia, grounded theory, etnografia, análise de narrativas e estudos qualitativos críticos).

Neste estudo, optou-se por realizar um estudo qualitativo básico. Nesse tipo de estudo, o pesquisador está interessado em compreender como as pessoas interpretam suas experiências, como constroem seus mundos e que significado atribuem às suas experiências (MERRIAM, 2009). Em seguida, delimitam-se o contexto e os sujeitos da pesquisa, além do processo de coleta e análise dos dados.

### **3.1 O CONTEXTO E OS SUJEITOS DA PESQUISA**

O contexto do estudo abrange as organizações não governamentais situadas no Nordeste brasileiro. A delimitação da escolha das ONGs participantes da pesquisa foi realizada por meio da identificação do quantitativo de organizações associadas à Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong) ou vinculadas à Rede Mulher & Democracia, instituição que agrega organizações feministas no Norte e Nordeste do Brasil. Inicialmente, foi enviado um questionário preliminar para 42 ONGs situadas no Nordeste brasileiro, com questões relacionadas ao perfil da organização e do gestor, além de uma pergunta sobre o interesse do gestor em participar de uma pesquisa qualitativa envolvendo a temática da aprendizagem gerencial em ONGs. Desse total, obteve-se resposta de 16 ONGs localizadas nas capitais de seis Estados do Nordeste brasileiro. As organizações pesquisadas tinham orçamento acima de 100 mil reais anuais e o número de funcionários variou de 11 a 32 pessoas. O Quadro 1 apresenta o tempo de existência das organizações e a abrangência de suas atividades.

**QUADRO I**

**PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS**

ORGANIZAÇÃO	TEMPO DE EXISTÊNCIA	ABRANGÊNCIA DAS ATIVIDADES	ESTADO
Amazona – Associação de Prevenção à Aids	13 anos	Municipal e estadual	PB
Casa Pequeno Davi	23 anos	Municipal e estadual	PB
Centro da Mulher 8 de Março	19 anos	Municipal, estadual e regional	PB
Cunhã Coletivo Feminista	19 anos	Municipal, estadual, regional e nacional	PB
Projeto Beira da Linha	18 anos	Municipal, estadual, regional e nacional	PB
Centro de Referência Integral de Adolescentes (Cria)	15 anos	Municipal, estadual, regional e nacional	BA
Associação Vida Brasil – Unidade Salvador	13 anos	Municipal, estadual, regional, nacional e internacional	BA
Grupo de Apoio à Prevenção à Aids da Bahia (Gapa-BA)	21 anos	Municipal, estadual, regional, nacional e internacional	BA
Gestos Soropositividade Comunicação e Gênero	16 anos	Municipal, estadual, regional, nacional e internacional	PE
Centro das Mulheres do Cabo	25 anos	Municipal, estadual, regional e nacional	PE
Instituto Papai	11 anos	Municipal e nacional	PE
Centro de Educação e Assessoria Herbert de Souza (Ceahs)	21 anos	Estadual, regional e nacional	RN
Casa Renascer	18 anos	Municipal, estadual, regional, nacional e internacional	RN

(continua)

### QUADRO I (CONCLUSÃO)

#### PERFIL DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

ORGANIZAÇÃO	TEMPO DE EXISTÊNCIA	ABRANGÊNCIA DAS ATIVIDADES	ESTADO
Grupo de Mulheres Negras Maria Firmina	10 anos	Municipal, estadual, regional e nacional	MA
Grupo de Mulheres Negras Mãe Andresa	25 anos	Municipal, estadual, regional e nacional	MA
Gênero, Mulher, Desenvolvimento e Ação para a Cidadania (Gemdac)	8 anos	Municipal, estadual, regional e nacional	PI

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Os gerentes que participaram da pesquisa, em sua grande maioria, possuíam graduação, com maior incidência nas áreas de Administração e Serviço Social, com quatro gestores formados em cada um dos cursos. Destaca-se que sete gestores pesquisados já concluíram o mestrado, e um deles, a especialização. Apenas um dos 16 entrevistados ainda não tinha finalizado a graduação no ano de 2009.

O tempo médio de atuação dos pesquisados em ONGs era de 15 anos. Já na função gerencial, a média era de 8,5 anos. Vale ressaltar que apenas um dos entrevistados atuava como gerente há menos de 5 anos no momento da realização da pesquisa. A idade dos gestores variava de 28 a 53 anos, cuja média estava em torno dos 40 anos. Em relação ao gênero, 14 entrevistados são mulheres e apenas 2 homens, revelando uma maior participação da mulher em cargos gerenciais nas ONGs pesquisadas.

### 3.2 O PROCESSO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A estratégia de coleta de dados escolhida foi a entrevista semiestruturada que abordou, entre outros aspectos, o papel da reflexão como mediadora da aprendizagem dos gestores das ONGs pesquisadas. As entrevistas foram realizadas pessoalmente, por meio de um agendamento prévio em função da necessidade de deslocamento até a cidade do entrevistado. O tempo de duração foi, em média, de 45 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas em meio digital e transcritas na íntegra.

Após a transcrição das entrevistas, foi possível delimitar os procedimentos para análise interpretativa (MATTOS, 2006), permeada pela utilização da análise do discurso (GODOI, 2006). Para Gill (2002), a análise de discurso deve ser pensada com quatro temas principais: a preocupação com o discurso em si, a

visão da linguagem como construtiva e construída, o discurso visto como uma forma de ação e o discurso visto como organização retórica. Ressalta-se que o termo “discurso” deve ser entendido como “todas as formas de fala e textos, seja quando ocorre naturalmente nas conversações, como quando é apresentado como material de entrevistas” (GILL, 2002, p. 247).

O processo de análise envolveu a categorização e a codificação dos dados para identificar os padrões e as conexões que emergiram do processo. Nessa etapa, objetivou-se fazer com que as partes dos dados fossem conectadas, ajudando a estabelecer uma estrutura para compreensão do fenômeno (COFFEY; ATKINSON, 1996). Os discursos foram categorizados e identificados pela codificação (GN.n), em que G = gerente entrevistado, N = número do gerente entrevistado e n = número do discurso extraído do protocolo da entrevista do gerente entrevistado. Após a codificação dos discursos e a geração de protocolos, iniciaram-se o processo de delimitação de categorias temáticas e a análise dos resultados, apresentada na próxima seção, que se configura como um “recorte” de um fenômeno complexo e mais amplo que envolve o processo e os domínios da aprendizagem de gerentes de ONGs no contexto brasileiro.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nesta seção, são apresentados os resultados da pesquisa que foram estruturados em duas subseções: “Vivenciando a experiência de ser gerente em uma ONG” e “A reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial em ONGs”.

### **4.1 VIVENCIANDO A EXPERIÊNCIA DE SER GERENTE EM UMA ONG**

Ser gerente em uma ONG envolve um processo de transformação nas perspectivas de significado. É o que revela os resultados da pesquisa. Os gerentes consideram que sua visão de mundo foi transformada ou seus esquemas de significado foram alterados. Nos discursos, isso fica evidente nas expressões “ampliou a compreensão”, “ampliar o olhar”, “pensar de forma diferente”, “estar sempre aberta”. Os discursos indicam uma mudança no comportamento, expressa quando os gestores se referem à introdução de novas formas de lidar com o outro e respeitar o lado humano das pessoas. A expressão “militância de vida” é utilizada para ilustrar a percepção de uma das gerentes sobre a sua experiência em lidar com realidades e contextos marcados por problemas sociais, o que faz parte da experiência de muitos profissionais que atuam no terceiro setor.

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

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

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

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

A maioria dos gerentes revela que a sua inserção no cargo de gerente trouxe mudanças em sua vida e na visão de mundo. Schön (1983) considera que existe, entre os profissionais, uma conversa reflexiva sobre suas experiências para que possam compreendê-las. Esse processo de compreensão só promove mudança no comportamento quando é reflexivo e as especificidades do ambiente de atuação da ONG parecem ser propícias para a ocorrência de uma aprendizagem mediada pela reflexão, como revela a próxima seção.

Isso pode ser ratificado quando um dos gerentes destaca as implicações da mudança na sua visão de mundo na vida pessoal, desenvolvendo uma visão mais coletiva e, até mesmo, gerencial:

Com certeza mudou [a visão de mundo]. Por várias coisas, seja pessoal, seja para ajudar nas relações de família, eu levo muita coisa do que eu aprendi aqui [na ONG]. Por exemplo, quais são as fortalezas, as ameaças, e vou traçando um pouco disso na vida (GI.17).

Outra gerente considera que estar no papel de gestor a ajuda a perceber cada vez mais uma concepção de mundo mais ampla.

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

Os discursos dos gerentes indicam semelhança com os dois tipos de processos de aprendizagem propostos por Illeris (2007). A aprendizagem decorrente do *processo de interação* no contexto cultural, social e material das ONGs promoveu o desenvolvimento de uma nova visão de mundo, e isso também foi possível em função de um *processo psicológico*, que desencadeou mudanças no comportamento gerencial a partir de uma nova perspectiva de significado. É um processo de aprendizagem marcado pela experiência e determinado pelo tempo e espaço social.

Um dos entrevistados atribui o seu aprendizado às experiências sociais vividas tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele, vinculadas ao relacionamento com a mãe, sobretudo por meio de aconselhamento e do senso de organização, o que influenciou positivamente seu desempenho na instituição. Para outro, o ato de aprender ocorre na prática diária, compreendendo o outro (a criança, o adolescente, o jovem que está lá na base):

Então, a gente aprende muito da prática diária mesmo, da atividade principal da ONG, que é a educação popular. Então, essas pessoas que estão mais próximas das atividades, da prática, nos passam muito essa segurança (GV.22).

A aprendizagem do gerente vai além das habilidades e capacidades instrumentais do seu fazer diário, influenciando, pois, na vida e no seu crescimento pessoal, ajudando-o a se tornar um cidadão melhor, que contribui para tornar o ambiente em que vive melhor.

Outro gerente ressalta que houve uma identificação de valores individuais com os institucionais quando foi trabalhar na ONG, e isso o levou a manter os mesmos padrões disseminados por gerentes que o precederam. O relacionamento com o grupo, de forma coletiva, possibilitou ao gerente aprender e modificar o seu lado humano, a sua maneira de lidar com as pessoas.

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

Com base nas análises das entrevistas, constatou-se que a experiência de ser gerente em uma ONG também é marcada pela responsabilidade. Para os gerentes,

a responsabilidade está associada à vivência de situações, muitas vezes solitárias e reflexivas, para definir corretamente os rumos e os papéis dos colaboradores.

Todos, sem exceção, identificam suas atividades como detentoras de uma grande responsabilidade ante as demandas institucionais e a sua posição diante das atribuições que lhes são impostas pelo cargo.

Um dos entrevistados apontou um aspecto que resumiu muito bem a forma como esses gestores se veem, ilustrando o lado lúdico e até certo ponto romântico da militância existente nessas organizações. Uma espécie de “vestir a camisa” da ONG e da causa pela qual a organização trabalha. Uma imagem que traduz essa responsabilidade de uma forma quase poética.

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

Ao comparar-se metaforicamente com a seiva, o gerente apresenta um senso de responsabilidade pela organização, pois se considera o seu principal nutriente. A sua associação da organização a uma árvore revela a sua visão sistêmica, cujos frutos podem estar relacionados aos seus integrantes, aos projetos ou às ações. Já o solo ou a terra envolvem o contexto social, que deve ser fértil.

Outro aspecto que abrange a experiência de ser gestor de uma ONG e que está vinculada à fertilidade atribuída ao contexto social é a responsabilidade de “buscar sustentabilidade, realizar e concretizar os sonhos coletivos, atender necessidades das mais diferenciadas possíveis, buscar um equilíbrio entre a razão e o coração” (GV.36). Percebe-se claramente que ser gerente em uma ONG envolve uma dimensão mais coletiva e de busca da sustentabilidade das ações, mediadas pela capacidade de sonhar e empreender ações que visem ao bem-estar da sociedade. A expressão “equilíbrio entre a razão e o coração” denota uma perspectiva menos utilitarista e mais voluntarista.

Ao refletirem sobre sua experiência na gestão de uma ONG, os gerentes consideram que sua prática profissional pode ser melhorada, sobretudo em relação ao planejamento, à realização de um “balanço” pessoal em longo prazo e, até mesmo, a um processo de adaptação.

Eu me avalio bem-sucedida como gestora; acho que preciso muito melhorar na capacidade de planejar (GII.30).

Eu me considero uma boa gestora. Agora, eu acho que faltam alguns requisitos que eu vou buscar aleatoriamente [...] com leituras, com pessoas (GIV.19).

[...] eu acho que eu tenho defeitos, como qualquer outra pessoa, tenho dificuldades, mas eu *procuro dar o melhor* de mim e estar sempre procurando aprender para ajudar a mim mesma, ao meu trabalho, às pessoas que estão comigo e a própria instituição (GX1.16).

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

Procurar “dar o melhor” e “precisar melhorar” significa que os gerentes fazem da reflexão uma prática para aprimorar seu cotidiano de trabalho, ao mesmo tempo que reconhecem suas características e a necessidade de alterá-las e de adaptá-las. Isso sugere que o ato de refletir desses gerentes não acontece de forma passiva. Ao contrário, a partir da tomada de consciência, são levados à ação em busca das mudanças necessárias. Daudelin (1996) destaca que a avaliação e o planejamento representam duas condições para aprender a partir da experiência, por meio do desenvolvimento de *insights* a partir de eventos passados, aplicando-os em suas ações futuras. Esse processo de aprendizagem também envolve a atribuição e uma tentativa de compreender, tornar-se consciente dos pressupostos, das premissas, dos critérios e esquemas de significado (MARQUADT, 2004).

A experiência de ser gerente de uma ONG também promoveu mudanças na vida pessoal: “A vida mudou, me trouxe mais responsabilidade, mais preocupação, menos tempo para a minha vida, menos tempo para eu me dedicar aos meus estudos, que eu gosto, menos tempo para a minha família” (GIV.21). Uma das gerentes, inclusive, se autodenomina uma “viciada em trabalho”, e outra traduz esse vício se autodeclarando *workaholic*:

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

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

<sup>1</sup> A palavra *workaholic* é um silogismo que ocorre entre as palavras *work* (trabalho) e *alcoholic* (alcoólico) para definir aquelas pessoas que são extremamente dependentes do trabalho (SCOTT; MOORE; MICELI, 1997).

*A priori*, seria difícil pensar que gerentes de ONGs tivessem atitudes típicas dos gerentes de empresas privadas, com relação ao estresse a que esses últimos se submetem em função do trabalho. O estudo revelou uma tendência de os gestores de ONGs dedicarem mais tempo de sua vida ao trabalho, relegando o tempo para a vida pessoal. Isso também pode ser um sintoma que caracteriza o ambiente das ONGs como sensível à introdução da racionalidade instrumental, como constataram Louback, Teixeira e Bido (2009) em seu estudo com organizações do terceiro setor.

Alguns desses hábitos, citados pelos gerentes, podem realmente trazer consequências semelhantes ao *workaholic*, tais como: as longas jornadas de trabalho, a preocupação com o trabalho, a extrema dedicação, a motivação, a perseverança etc. (SCOTT; MOORE; MICELI, 1997). Esse é um cuidado que os gestores devem ter para não se tornarem pessoas viciadas em trabalho, pois veem-se claramente alguns traços típicos nos gerentes pesquisados, como ilustram os discursos apresentados a seguir.

Mudou muita coisa, o marido que o diga. Porque você passa mais tempo envolvida com o trabalho e, às vezes, até *esquece da sua vida pessoal* e você tem que estar ali se cobrando, estar atenta às coisas (GX1.18).

Uma coisa sempre atrapalha a outra. Sei lá... eu acho que há mais de vinte anos que eu não tiro umas férias. [...] você sente essa necessidade porque você deixa de ter uma relação mais próxima com seus filhos, com sua família, com seu companheiro (GXII.24).

Uma análise dos discursos sugere que, apesar de estarem em um setor aparentemente menos desgastante, não há muita diferença entre os gerentes de empresas privadas e os gerentes das organizações não governamentais. Na pesquisa realizada por Silva (2005) e por Silva, Rebelo e Rossetto (2010), com gerentes homens e mulheres do Banco do Brasil, sobre a vivência de conflitos entre prática gerencial e as relações em família, constatou-se a dificuldade de conciliar a vida pessoal e a vida profissional, em função de as demandas do trabalho provocarem conflitos nas relações em família.

A estabilidade na carreira e as especificidades da organização diferenciam a ação dos gerentes do Banco do Brasil do contexto da atuação dos gerentes pesquisados. Nas ONGs, apesar de quase todos os gerentes já ocuparem o cargo há algum tempo, existe uma instabilidade em relação à própria sobrevivência das organizações, o que acaba por ser mais um componente que caracteriza a sua experiência como gestor de uma ONG.

Parece que, no ambiente sociocultural e político de gestores de algumas ONGs pesquisadas, estão presentes alguns valores que os levam a agir de forma mais orientada pela racionalidade instrumental predominante em grande parte dos ambientes institucionais no mundo contemporâneo. Não se pode relegar a racionalidade substantiva, sobretudo em um cenário que demanda uma visão mais voluntarista do que utilitarista.

Um dos gerentes revela que o ritmo de trabalho e a falta de tempo são ingredientes que dificultam a reflexão e a autoavaliação de uma forma mais tranquila, e outra gerente reflete sobre a necessidade de aprimoramento, mas já reconhece que houve mudanças em seu comportamento.

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

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

Apesar de o contexto e ritmo do trabalho não favorecerem a aprendizagem gerencial, a vivência da experiência de ser gerente também envolve a reflexão, considerada mediadora no processo de aprendizagem.

## 4.2 A REFLEXÃO COMO MEDIADORA DA APRENDIZAGEM GERENCIAL EM ONGS

A análise das entrevistas revelou que os gerentes das ONGs pesquisadas consideram que a sua aprendizagem é mediada pela reflexão, pelos relacionamentos e também por uma visão de mundo centrada na valorização das pessoas em sua singularidade. Como observa este gerente:

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

A reflexão sobre as situações leva os gerentes a aprender por meio da busca, do estudo e do conhecimento sobre a situação. É um processo de reflexão após a ação (SCHÖN, 1983; MCGILL; BROCKBANK, 2004) que pode ser uma ferramenta determinante para a aprendizagem gerencial porque pode aprimorar o processo decisório (DAUDELIN, 1996).

A percepção dos pesquisados em relação às mudanças ocorridas em sua visão de mundo, a partir da sua inserção no cargo de gerente, ratifica a percepção de que o ser humano é “ao mesmo tempo genérico e singular” (CHANLAT, 2005, p. 27). Os resultados corroboram essa visão, uma vez que o gerente deve saber lidar com as “singularidades” dos seus subordinados, delimitando o caminho para o autoconhecimento por meio de um processo de reflexão sobre si mesmo nas situações de trabalho. Schön (1983) considera que existe, entre os profissionais, uma conversa reflexiva sobre suas experiências para que possam compreendê-las, como ilustra o discurso a seguir:

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

A utilização do verbo acrescentar pela gerente não envolve necessariamente uma mudança na visão de mundo, mas nos esquemas de significado, e isso é atribuído ao contexto das ONGs por tratar-se de um mundo, de uma dinâmica e de uma realidade diferente de outros contextos como o das empresas públicas e privadas.

Questionou-se se os gerentes das ONGs refletiam sobre suas experiências, e quase todos declararam que sim, inclusive citando técnicas de autoconhecimento, como o eneagrama<sup>2</sup>, utilizado por toda a organização para ajudar não só os gerentes, mas também a equipe como um todo, na busca do autoconhecimento. Apenas uma gerente declarou que não reflete sobre suas experiências, justificando-se pela falta de tempo e declarando-se *workaholic*. Outra questão apontada é a intrínseca relação entre reflexão e ação, como revelam os discursos a seguir agrupados no Quadro 2, com as respectivas unidades de significados.

<sup>2</sup> O eneagrama é “um sistema de autoconhecimento e de entendimento das relações humanas e do mundo, o qual é representado na forma de uma figura matemática. Trata-se especificamente de uma arquitetura geométrica na qual é estruturada uma ‘arquitetura’ psicológica e espiritual: 1) um círculo, um triângulo e uma hexade compõem a arquitetura geométrica estruturada na forma de uma estrela de nove pontas; 2) em cada ponto dessa arquitetura geométrica descobrem-se diferentes processos psicoespirituais (‘arquitetura’ psicológica e espiritual) encarnados em ações, os quais podem obstruir ou ampliar a consciência individual e/ou coletiva; 3) o Eneagrama revela nove processos psicoespirituais como nove formas básicas de manifestação da essência na existência” (PRUDENTE, 2006, p. 1-2).

QUADRO 2

UNIDADES DE SIGNIFICADOS SOBRE O PAPEL  
DA REFLEXÃO NA APRENDIZAGEM EM AÇÃO

DISCURSO	UNIDADE DE SIGNIFICADO
"O que eu não consigo fazer é não refletir" (GII.32).	O gerente considera a reflexão parte da sua vida.
"É mais reflexão sobre as coisas que aconteceram no dia a dia. É muito em curto prazo. Eu não consigo parar para fazer uma reflexão maior, mais global" (GIII.29).	O gerente reflete durante as ações diárias.
"A cada ano que passa comigo aqui na gerência, eu fui me percebendo cada vez mais reflexivo" [GV.34].	O cargo leva o gerente a ampliar a sua capacidade de reflexão.
"O papel da reflexão na aprendizagem é fundamental. <i>Eu reflito dia a dia</i> , a qualquer momento, vendo uma coisa e já refletindo. E também diante de determinadas situações, você reflete, sobre o todo, não só sobre aquilo, sobre a ação da ONG: 'Será? É assim? Para onde vai?'. E também através de leituras" (GIV.22).	O gerente reflete em ação e por meio da leitura.
"Eu gosto muito de ler, mas eu reflito mais nas experiências do dia a dia, com o que eu vejo. Eu gosto muito da parte de recursos humanos, eu fico refletindo com as pessoas, nas pessoas, para mim, isso me ajuda muito. Visualizo o retorno disso no meu aprendizado" (GXI.19).	O gerente reflete em ação, na interação com as pessoas e nas experiências do dia a dia.
"O papel da reflexão na aprendizagem, eu acho que é tudo. Sem reflexão não é possível aprender" (GVII.24).	A reflexão é vista como ingrediente indispensável para o aprendizado

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Os discursos dos gerentes indicam que eles refletem em sua prática diária, seja no curto prazo, seja numa perspectiva mais ampla. Um aspecto interessante, apontado por um gerente, envolve o aumento da sua capacidade de reflexão à medida que adquire mais experiência. Silva (2009, p. 195) destaca a relação entre experiência, reflexão e aprendizagem, afirmando que

os gerentes se deparam com várias situações e o processo de reflexão pode tornar essa experiência rica em aprendizagem, o que influenciará seus padrões de comportamento e, conseqüentemente, as suas ações.

Quando abordados sobre o papel da reflexão em seu aprendizado, constatou-se que, na prática gerencial, estão presentes as duas dimensões sobre a reflexão apresentadas por Moraes, Silva e Cunha (2004): reflexão como *solução de problemas* e *um processo intuitivo*. Com base nesses parâmetros, também foi possível constatar o que Schön (1983) apresenta como resultado do processo de ação e reflexão sobre o assunto e o porquê de determinadas ações. Pode-se observar, no depoimento dos entrevistados, que as duas dimensões apresentadas por Moraes, Silva e Cunha (2004) estão interligadas:

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

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

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

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

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

A reflexão se torna mediadora da aprendizagem porque possibilita conhecer melhor a situação, aprender com os erros e as críticas, fazer escolhas e avaliar alternativas, atributos essenciais na prática gerencial. Para Chivers (2003), a reflexão na prática é um processo que contribui para o aprimoramento das competências profissionais.

Outra evidência indica que a reflexão é a fonte primária da mudança na maneira de agir e base do aprendizado gerencial. Aprender com a situação envolve a vivência de uma experiência, marcada pela capacidade de avaliar as situações,

revelando também a intensidade da reflexão como promotora da aquisição do conhecimento e a aprendizagem. Pode-se constatar que alguns gerentes pesquisados utilizam a *reflexão em ação* proposta por Schön (1983, 2000).

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

O processo de aprendizagem é mediado pela reflexão, que torna a experiência de ser gerente de uma ONG um espaço para desenvolver uma visão de mundo centrada na singularidade e subjetividade humanas. Os relacionamentos assumem destaque na ação gerencial em ONGs, uma vez que a dimensão coletiva da atividade humana pode promover uma mudança no comportamento humano quando as pessoas aprendem a conviver com o outro, respeitando as diferenças, uma vez que “cada um é cada um, mas a gente está aprendendo continuamente a estar mais aberta à flexibilidade, a gente aprende a ver o outro como ele é e aí a respeitá-lo” (GXV.15).

A relação entre refletir, agir e aprender é um ato contínuo, o que demonstra que o processo de aprendizagem em ação está vinculado à prática.

Com a *prática* você vai *aprendendo*, e isso aí ajuda. A *aprendizagem* é um processo contínuo. Então, se é contínuo, eu vou estar *sempre fazendo* e *sempre aprendendo*. Para mim, isso funcionou bem nesse sentido, quer dizer, eu nunca deixei, eu estou tentando *sempre aprender* (G1.12).

Para McGill e Brockbank (2004, p. 12), a

*aprendizagem-em-ação* também reflete o crescimento do reconhecimento que a aprendizagem e o desenvolvimento podem ser apoiados por um contexto social no qual a aprendizagem é compartilhada como uma atividade social.

Fica, portanto, evidenciado o papel do contexto social no processo de aprendizagem dos gerentes (SILVA, 2009; GHERARDI et al., 1998).

Os resultados do estudo com os gerentes de ONGs indicam que a perspectiva da aprendizagem social precisa ser considerada porque o contexto social tem um papel determinante na aprendizagem gerencial. Os processos de aprendizagem são intrinsecamente sociais e também um fenômeno coletivo (BROWN;

DUGUID, 2001). Dewey (1959) ressalta que a reflexão inclui um processo de observação para inventariar as condições, que podem ser balizadas pelos sentidos, pela lembrança de observações de si ou dos outros.

Outros aspectos que levaram os gerentes a aprender vivenciando experiências reflexivas no contexto da sua atuação gerencial podem ser ilustrados nos discursos a seguir:

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

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

A atenção e a reflexão sobre o erro, e o ato de ouvir as pessoas e refletir sobre os seus respectivos discursos, de aprender ao longo e no final de cada atividade, permitem que os gerentes a reflitam não apenas sobre o que aprendem, mas como aprendem e na amplitude do aprendizado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na análise dos resultados, pode-se concluir que o ambiente da ação gerencial em organizações não governamentais favorece o desenvolvimento de processos de aprendizagem transformadora, uma vez que promove uma mudança nos esquemas ou nas perspectivas de significado. A aprendizagem ocorre a partir da interação no contexto sociocultural e de um processo psicológico, que podem promover mudança no comportamento quando os valores individuais são alterados ou transformados.

A experiência de ser gerente ocorre no tempo e no espaço social e envolve um senso de responsabilidade pela sustentabilidade e priorização de interesses coletivos, além de demandar equilíbrio emocional. A consciência das limitações torna a reflexão ativa o principal ingrediente da aprendizagem por meio das experiências.

O estudo revelou que a reflexão é um fator determinante na aprendizagem e assume o papel de mediadora quando possibilita compreender melhor uma situação, aprender com os erros e as críticas e no processo decisório.

A reflexão dos gerentes ocorre após a ação e em ação. A reflexão após a ação aprimora a tomada de decisão e contribui na busca do autoconhecimento. Já a reflexão em ação ocorre na prática diária e possibilita aquisição de conhecimento e aprendizagem quando há um vínculo entre reflexão, ação e aprendizagem. O que favorece a reflexão é o contexto social, e o estudo revelou que, para alguns gerentes, o ambiente sociocultural pode levar à aquisição e disseminação de valores centrados numa racionalidade substantiva, como também instrumental, sobretudo quando o gerente passa a incorporar uma visão de mundo reificada e centrada na vida profissional. Isso ocorre também em função do ambiente instável e incerto vivenciado por muitas ONGs, o que leva o gerente a dedicar mais tempo à vida profissional.

A reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial influencia não apenas o conteúdo da aprendizagem (o que), mas também o seu processo (como) e a sua amplitude (relevância e abrangência). Um aspecto que chama a atenção é o papel da reflexão como indutora do desenvolvimento pessoal e profissional que, no contexto das ONGs, favorece a difusão de valores individuais e organizacionais que deveriam ser mediados pela racionalidade substantiva. Entretanto, o excesso de tempo dedicado ao trabalho e a incerteza do ambiente das ONGs podem estimular a difusão de valores centrados na racionalidade instrumental.

Uma das contribuições do estudo é que ele pode auxiliar os gestores das ONGs a refletir sobre suas experiências e processos de aprendizagem, o papel do contexto sociocultural em seu desenvolvimento pessoal e profissional, a dinâmica dos relacionamentos e seu papel como agente de transformação organizacional e social.

O ambiente e o *locus* da pesquisa se configuram como uma oportunidade para difundir estudos envolvendo a aprendizagem gerencial em ONGs localizadas em um contexto regional, como é o caso do Nordeste, pois este trabalho pode incentivar o desenvolvimento de estudos em outras regiões e ambientes empresariais, envolvendo um tema complexo e multiparadigmático que é a aprendizagem.

Os resultados do estudo também podem contribuir para uma análise reflexiva do processo de aprendizagem gerencial em outros contextos profissionais, com o intuito de avaliar o papel da reflexão na aprendizagem. Nesse sentido, recomenda-se a realização de outros estudos para compreender a natureza dinâmica da reflexão na aprendizagem gerencial, assim como sobre os vínculos entre experiência, contexto sociocultural e aprendizagem profissional.

## REFLECTION AS A MEDIATOR OF MANAGEMENT LEARNING IN NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS

### ABSTRACT

The studies involving the field of management learning have emerged to fill a gap between theory and practice in education and management development and cover various approaches and theoretical perspectives in order to understand the factors and the learning process of managers. The reflection is one factor that can facilitate the learning. This study aims to identify the role of reflection as a mediator of managerial learning in the ONGs (Non-governmental Organizations) context. To support the development of research, we sought to draw a picture of the universe of ONGs and on the linkages between learning and reflection. The research uses a qualitative approach, and was conducted with managers of sixteen ONGs located in northeast Brazil, working in several areas. The survey was conducted from semi-structured interviews and data analysis aimed at identifying patterns and connections that emerged from the reports of experiments using discourse analysis. The results of this study indicate that reflection takes the role of mediator when to widen our understanding of situations, learn from mistakes and criticism and decision making. The managers surveyed reflect on action and reflect in action in their daily practice. A reflection-on-action improves decision making and contributes to the pursuit of self-knowledge. Since the reflection-in-action occurs in daily practice. Reflection as a mediator of learning managerial influence not only on learning content (what), but in the process (how) and its amplitude (relevance and scope). One of the proposed study is to assist managers of ONGs to reflect: on their experiences and learning processes, about the role of sociocultural context in their personal and professional development; on the dynamics of relationships and, on his role as an agent of organizational and social change.

### KEYWORDS

Non-governmental organizations; Manage; Learning; Reflection; Action.

## LA REFLEXIÓN COMO UN MEDIADOR DE GESTIÓN DE APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

### RESUMEN

Los estudios realizados en el ámbito del aprendizaje a nivel de gestión han surgido para llenar un vacío entre la teoría y la práctica en el desarrollo de la educación y la gestión así como para cubrir los distintos enfoques y perspectivas teóricas para comprender los factores y el proceso de aprendizaje de los gerentes. La reflexión es uno de los factores que pueden facilitar el aprendizaje. Este estudio tiene como objetivo identificar el papel de la reflexión como un mediador del aprendizaje de gestión en el contexto de las ONG. Para apoyar el desarrollo de la investigación, se buscó dibujar una imagen del universo de las ONG y sobre los vínculos entre el aprendizaje y la reflexión. La investigación utiliza un enfoque cualitativo, y se llevó a cabo con los directores de las dieciséis organizaciones no gubernamentales localizadas en el noreste de Brasil, trabajando en varias áreas. La encuesta fue realizada a partir de entrevistas semi-estructuradas y análisis de datos destinado a identificar patrones y conexiones que surgieron de los informes de experimentos utilizando el análisis del discurso. Los resultados de este estudio indican que la reflexión toma el papel de mediador al ampliar nuestra comprensión de las situaciones, aprender de los errores y la crítica junto a la toma de decisiones. Los gerentes encuestados reflexionan después de la acción y durante la acción en su práctica diaria. Una reflexión después de la acción mejora la toma de decisiones y contribuye a la búsqueda del auto-conocimiento. Por su parte, la reflexión durante la acción ocurre en la práctica diaria. La reflexión como mediador del aprendizaje influencia no sólo el contenido del aprendizaje (el qué), sino también su proceso (el cómo) así como su amplitud (pertinencia y alcance). Uno de los estudios propuestos consiste en ayudar a los gerentes de las ONG a reflexionar sobre sus experiencias y procesos de aprendizaje, sobre el papel del contexto sociocultural en su desarrollo personal y profesional, en la dinámica de las relaciones y en su papel como agente de cambio organizacional y social.

### PALABRAS CLAVE

Organizaciones no gubernamentales; Gerente; Aprendizaje; Reflexión; Acción.

## REFERÊNCIAS

- ANTONACOPOULOU, E. P. The relationship between individual and organizational learning: new evidence from managerial learning practices. *Management Learning*, v. 37, n. 4, p. 455-473, Dec. 2006.
- ANTONELLO, C. S.; GODOI, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 14, n. 2, p. 310-332, mar./abr. 2010.
- ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, Boston, v. 69, n. 3, p. 99-109, May/June 1991.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 2002.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Knowledge and organization: a social-practice perspective. *Organization Science*, v. 12, n. 2, p. 198-213, Mar./Apr. 2001.
- BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. *Management learning: integrating perspectives in theory and practice*. London: Sage, 1997.
- CAMILLIS, P. K.; ANTONELLO, C. S. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 4-44, mar./abr. 2010.
- CHANLAT, J. F. Mitos e realidades sobre o estresse de gerentes. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (Org.). *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 29-65.
- CHIVERS, G. Utilising reflective practice interviews in professional development. *Journal of European Industrial Training*, v. 27, n. 1, p. 5-15, 2003.
- COFFEY, A.; ATKINSON, P. *Making sense of qualitative data*. Thousand Oaks: Sage, 1996.
- CONNOLLY, P. Management style in the non-profit sector in Ireland. *Irish Journal of Management*, v. 26, n. 2, p. 129-147, 2006.
- D'AMELIO, M. *Aprendizagem de competências gerenciais: um estudo com gestores de diferentes formações*. 2007. 247 f. Dissertação (Mestrado em Administração)—Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.
- DAUDELIN, M. W. Learning from experience through reflection. *Organizational Dynamics*, v. 24, n. 3, p. 36-49, Winter 1996.
- DEWEY, J. *Como pensamos*. 3. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1959.
- DIERKES, M. et al. *Handbook of organizational learning and knowledge*. New York: Oxford University Press, 2001.
- DRUCKER, P. F. *Administração de organizações sem fins lucrativos*. 4. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1997.
- EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J. (Org.). *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Malden: Blackwell Publishers, 2003.
- EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Coord.). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

- ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Coord.). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 100-118.
- \_\_\_\_\_. Social learning theory: learning as participation in social process. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford: Blackwell Publishing, 2003. p. 38-53.
- FOX, S. From management education and development to the study of management learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. *Management learning: integrating perspectives in theory and practice*. London: Sage, 1997. p. 21-37.
- FRIEDMAN, V. J. The individual as agent of organizational learning. In: DIERKES, M. et al. *Handbook of organizational learning and knowledge*. New York: Oxford University Press, 2001. p. 398-414.
- GHERARDI, S. et al. Toward a social understanding of how people learn in organizations. *Management Learning*, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.
- GILL, R. Análise de discurso. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 244-270.
- GODOI, C. K. Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 375-401.
- HELMIG, B.; JEGERS, M.; LAPSLEY, I. Challenges in managing nonprofit organizations: a research overview. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 15, n. 2, p. 101-116, June 2004.
- HOYRUP, S. Reflection as a core process in organisational learning. *Journal of Workplace Learning*, v. 7-8, n. 16, p. 442-454, 2004.
- ILLERIS, K. What do we actually mean by experiential learning? *Human Resource Development Review*, v. 6, n. 1, p. 84-95, Mar. 2007.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil – 2005*. Rio de Janeiro: Estudos e Pesquisas. Informação Econômica, 2008.
- IRARRÁZAVAL, I. et al. *Estúdio comparativo del sector sin fines de lucro*. Chile: Focus Estudios y Consultorias, John Hopkins University, 2004. Disponível em: <<http://www.jhu.edu/~cnp/>>. Acesso em: 15 fev. 2009.
- JASKYTE, K.; RIOBÓ, M. S. R. M. Characteristics of innovative nonprofit organizations in Argentina. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 15, n. 1, p. 71-79, Mar. 2004.
- KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, v. 35, n. 1, p. 37-50, 1993.
- KNOWLES, M. S. *The modern practice of adult education: from pedagogy to andragogy*. Cambridge: Cambridge Adult Education, 1980.
- KOLB, D. A. *Experimental learning: experience as the source of learning*. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.
- \_\_\_\_\_. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1997. p. 321-341.

- KUNIYOSHI, M. S. *Institucionalização da gestão do conhecimento: um estudo das práticas gerenciais e suas contribuições para o poder de competição das empresas do setor elétrico-eletrônico*. 2008. 210 f. Tese (Doutorado em Administração)–Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- LOUBACK, J.; TEIXEIRA, M. L. M.; BIDO, D. S. Valores organizacionais e racionalidades: uma visita ao terceiro setor. *Revista Organização & Sociedade*, Salvador, v. 16, n. 49, p. 225-246, abr./jun. 2009.
- LUCENA, E. A. *A aprendizagem profissional de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis*. 2001. 165 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- MARQUADT, M. J. *Optimizing the power of action learning: solving problems and building leaders in real time*. Boston: Davies-Black, 2004.
- MARSICK, V. Experience-based learning: executive learning outside the classroom. *Journal of Management Development*, v. 9, n. 4, p. 50-60, 1990.
- MATTOS, P. L. C. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 347-373.
- MCGILL, I.; BROCKBANK, A. *The action learning handbook*. New York: Routledge, 2004.
- MELO, J. F. B. *Aprendizagem profissional de gerentes gerais de agências da Caixa Econômica Federal situadas na região metropolitana do Recife*. 2005. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.
- MEREGE, L. C. Direitos sociais: agenda para o terceiro setor. *Revista integração*. São Paulo, abr. 2007.
- MERRIAM, S. B. *Qualitative research: a guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- MINAYO, M. C. de S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- MINTZBERG, H. The manager's job: folklore and fact. *Haward Business Review*, Boston, v. 6, n. 8, p. 163-170, Mar./Apr. 1990.
- \_\_\_\_\_. *MBA: não obrigado: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MORAES, L. V. S. *A dinâmica da aprendizagem gerencial: o caso do Hospital Moinhos de Vento*. 2000. 233 f. (Mestrado em Engenharia de Produção)–Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- MORAES, L. V. S.; SILVA, M. A.; CUNHA, C. J. C. A. A dinâmica da aprendizagem gerencial em um hospital. *RAE Eletrônica*, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 1-20, jul./dez. 2004.
- MORGAN, G. Paradigmas, metáforas, e resolução de quebras cabeças na teoria das organizações. In: CALDAS, P. M.; BERTERO, O. C. (Org.). *Teoria das organizações: RAE clássicos*. São Paulo: Atlas, 2007.
- MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.
- MOURA, L. R.; FERNANDES, A. S. A. Terceiro setor: uma tentativa de delimitação e caracterização. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 33., 2000, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Anpad, 2009.

- PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001.
- REIS, D. G. *O papel da reflexão na aprendizagem gerencial*. 2007. 260 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.
- REYNOLDS, M. Reflection and critical reflection in management learning. *Management Learning*, v. 29, n. 2, p. 183-200, 1998.
- 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, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 2002. 1 CD-ROM.
- ROGLIO, K. D. Learning by sharing experiences: the development of reflective practice in executive MBA programs. *Revista Eletrônica de Administração – REAd*, Porto Alegre, v. 12, n. 5, p. 1-15, set./out. 2006.
- SADLER, P. Leadership and organizational learning. In: DIERKES, M. et al. *Handbook of organizational learning and knowledge*. New York: Oxford University Press, 2001. p. 415-427.
- SCHÖN, D. A. *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic Books, 1983.
- \_\_\_\_\_. *Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.
- SCHULZ, K. P. *Shared knowledge and understandings in organizations: its development and impact in organizational learning processes*. London: Sage, 2008.
- SCOTT, K. S.; MOORE, K. S.; MICELI, M. P. An exploration of the meaning and consequences of workholism. *Human Relations*, v. 50, n. 3, p. 287-311, 1997.
- SENGE, P. *A revolução decisiva: como indivíduo e organizações trabalham em parceria para criar um mundo sustentável*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- SILVA, A. B. *A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família*. 2005. 272 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)–Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- \_\_\_\_\_. *Como os gerentes aprendem?* São Paulo: Saraiva, 2009.
- SILVA, A. B.; REBELO, L. M. B.; ROSSETTO, C. R. Fontes e conseqüências do conflito na relação trabalho-família de mulheres gerentes. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2010. v. 1, p. 1-17.
- SILVA, C. E. G. Terceiro setor brasileiro: em busca de um quadro de referência. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2010. v. 1, p. 1-17.
- SILVA, R. J. *Aprendizagem e competência de gestões da superintendência regional do Nordeste da Infraero*. 2008. 194 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.
- SIMS, R. R. Kolb's experimental learning theory: a framework for assessing person-job interaction. *Academy of Management Review*, v. 8, n. 3, p. 501-508, 1983.
- SIQUEIRA, P. W. A racionalidade da práxis administrativa em fundações corporativas. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 330-342, out./nov./dez. 2003.

- SMITH, P. A. C. Action learning and reflective practice in project environments that are related to leadership development. *Management Learning*, v. 32, n. 1, p. 31-47, 2001.
- SOARES NETO, A. *Aprendizagem de auditores fiscais no contexto da prática profissional*. 2010. 166 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.
- SOUZA, H. Transformação nas ONGs. In: OLIVEIRA, R. D.; LENT, C. (Org.). *Transformação*. Rio de Janeiro: Diferença, 1993. p. 131-140.
- STARKEY, K. *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.
- TAMKIN, P.; BARBER, L. *Learning to manage*. Brighton: Ikon Office Solutions, 1998.
- THEUVSEN, L. Doing better while doing good: motivational aspects of pay-for-performance effectiveness in nonprofit organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 15, n. 2, p. 117-136, June 2004.
- VIDAL, F. A. B. et al. Gestão participativa e voluntariado: sinais de uma racionalidade substantiva na administração de organizações do terceiro setor. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVIII., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2004. CD-ROM.
- VIEGAS, G.; ASSIS, L. B.; BARRETO, R. O. Captação de recursos, mobilização e legalidade: o “fazer estratégico” das organizações do terceiro setor de Minas Gerais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2010.