**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA**

VALENTINA MEDRANO COLEY

**Aprendizagem organizacional em organizações baseadas em empreendedorismo
social da Colômbia e do Brasil.**

Versão Corrigida

**São Paulo
2015**

VALENTINA MEDRANO COLEY

**Aprendizagem organizacional em organizações baseadas em empreendedorismo
social da Colômbia e do Brasil.**

Dissertação apresentada ao Instituto de
Psicologia da Universidade de São Paulo
como requisito para obtenção do título de
mestre em Psicologia Social.

Área de concentração: Psicologia Social
e do Trabalho.

Orientadora: Prof. Dra. Yvette Piha
Lehman

Versão Original

**São Paulo
2015**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

**Catálogo da publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo**

Medrano, Valentina.

Aprendizagem organizacional em organizações baseadas em empreendedorismo social da Colômbia e do Brasil./ Valentina Medrano; orientadora Yvette Piha Lehman. São Paulo, 2015.

258 f.

Dissertação (mestrado) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Área de Concentração: Psicologia Social e do Trabalho.

1. Aprendizagem organizacional. 2. Empreendedorismo social. 3. Trabalho. 4. Aspectos individuais. 5. Aspectos organizacionais.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Valentina Medrano Coley. *Aprendizagem Organizacional em organizações baseadas em empreendedorismo social da Colômbia e do Brasil*. Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, para a obtenção do título de mestre em Psicologia Social e do Trabalho.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição _____ Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Instituição _____ Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Instituição _____ Assinatura _____

Ao meu Deus, luz em todo o processo.

À minha mãe, exemplo luta perseverança e amor.

À Professora Yvette por ser maestra de vida.

AGRADECIMENTO

Obrigada Profa. Yvette pela oportunidade, por acreditar em mim desde o começo e estar sempre para mim de diferentes formas; orientadora, maestra e amiga possibilitando um processo de aprendizagem mais além do acadêmico. Obrigada Wilner, colega, amigo e Profissional exemplo de integridade, quem com toda a paciência me mostrou caminhos de aprendizagem e crescimento pessoal durante o processo, para ele admiração e respeito.

RESUMO

Medrano, V. (2015). *Aprendizagem organizacional em organizações baseadas em empreendedorismo social da Colômbia e do Brasil* (Dissertação de Mestrado), Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Este estudo teve como objetivo comparar aspectos individuais e organizacionais associados com o processo de aprendizagem organizacional em organizações empreendedoras sociais dos países Colômbia e Brasil. O trabalho realizado caracteriza-se como qualitativo e comparativo, e utilizou-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa. A coleta de dados foi realizada, por sua vez, por entrevistas, observações participantes e análise de documentos oficiais nos dois estudos de casos. A análise de conteúdo dos dados mostraram que há um processo de aprendizagem organizacional em estas organizações predominantemente pela coerência entre objetivos pessoais e organizacionais representado em uma intencionalidade por parte dos sujeitos e a organização de transformação social, harmonia que facilitou o processo de aprendizagem organizacional de forma semelhante nas duas organizações pesquisadas. Em quanto aos aspectos organizacionais associados ao processo de aprendizagem mostrou que está associado a padrões culturais organizacionais, memória, comunicação, estratégia e estrutura organizacional. A constatação da natureza psicossocial do processo de aprendizagem organizacional permeia os processos e procedimentos na organização, sendo transversal em todos os projetos desenvolvidos por estas organizações. Finaliza o documento apresentando algumas reflexões sobre a importância dos elementos individuais na construção de organização e da aprendizagem organizacional nestes contextos.

Palavra-chave: Aprendizagem organizacional, Empreendedorismo social, Trabalho, Aspectos individuais, Aspectos organizacionais.

ABSTRACT

Medrano, V. (2015). *Organizational learning process in social entrepreneurial organizations from Colombia and Brazil*. (Master's thesis), Institute of Psychology, University of São Paulo, São Paulo.

This study centered towards comparing individual and organizational aspects associated with the organizational learning process in social entrepreneurial organizations from Colombia and Brazil. The study developed here characterizes as qualitative and comparative, in which case study is used as the main research methodology. Data collect was done through interviews, participant observations and official document analysis from the case studies organizations. Data analysis demonstrates that there is an organizational learning process with predominance of certain coherence between personal and organizational which manifest itself through a common social transforming intention in the individuals and the organization. This intention made the learning process easier for both organizations alike. About the organizational aspects associated to the learning process it is shown that it is itself associated with corporate culture patterns, memory, communication, strategy and organizational structure. The establishment of the psychosocial nature of the learning process permeates the processes and procedures of all projects developed across the organization. This work concludes presenting some comments on the importance of individual elements in the construction of the organization and organizational learning on such contexts.

Keywords: Organizational Learning, Social Entrepreneurship, Work, Individual aspects, Organizational aspects.

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	12
1.1 Justificativa da pesquisa	15
1.2 Objetivo.....	17
1.3 Objetivo geral	17
1. 4 Objetivos específicos.....	17
2 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	18
2. 1 Modelos de trabalho emergentes da estrutura capitalista.....	19
2.2 Empreendedorismo social como forma emergente da re-institucionalização do trabalho	22
2.3 Reconhecimento dos contornos: o fenômeno da globalização desde uma perspectiva histórica	31
2.4 Globalização e pobreza na América Latina: Novos e velhos desafios	35
2.5 Globalização e reconfigurações do mundo de trabalho	38
2.6 Globalizações e o paradoxo: Individualismo X Comunitário-social.....	40
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	43
3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	44
3.1 Historicidade da aprendizagem como processo.....	45
3.2. Perspectivas de Análise da Aprendizagem Organizacional	48
3.2.1 Perspectiva comportamental.....	49
3.2.1.1 Tendências do estudo dentro desta perspectiva.....	49
3.2.2 Perspectiva Cognitiva	50
3.2.2.1 Tendências de estudo dentro desta perspectiva	54

3.2.3. Perspectiva histórico - cultural	55
3.2.3.1 Tendências de estudo dentro desta perspectiva	58
3.3 Níveis de análise da aprendizagem identificados na literatura.....	59
3.4. Aprendizagem organizacional como processo psicossocial	62
4. ASPECTOS PSICOSSOCIAIS RELACIONADOS COM O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	68
4.1 Aspectos de ordem individual	69
4.2 Aspectos de ordem organizacional	75
5. EMPREENDEDORISMO SOCIAL.....	81
5.1 Empreendedorismo: resgate histórico do conceito.....	82
5.2 Empreendedorismo social.....	87
5.3 Enfoques teóricos sobre o empreendedorismo social.....	91
5.4 Empreendedorismo social, terceiro setor e responsabilidade social empresarial: semelhanças e diferenças conceituais	95
5.5. Empreendedorismo social e o terceiro setor	95
5.6 Empreendedorismo social e responsabilidade social corporativa	97
5.7 Sintetizando, o empreendedorismo social como ponte entre Estado e mercado	99
5.8 Empreendedorismo social na Latino-América	101
5.9 Considerações sobre o empreendedorismo social no contexto Colombiano.....	104
5.10 Considerações sobre o empreendedorismo social no contexto Brasileiro.....	114
5.11 Semelhanças e diferenças entre o contexto Colombiano e o contexto Brasileiro	120
6 . APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E EMPREENDEDORISMO SOCIAL.....	122
7. ASPECTOS METODOLÓGICOS	132
7.1 Natureza do estudo	134
7.2 Procedimento e critérios de seleção das organizações participantes	137
7.3 Variáveis e temáticas desta pesquisa	140

7.4 Análise de dados	145
7.5 Cuidados éticos.....	145
8 DESCRIÇÃO DO ESTUDOS DE CASOS: Organização Colombiana e organização Brasileira.....	146
8.1 Histórico da organização Colombiana: Surgimento e principais mudanças ...	147
8.2 História do líder	153
8.3 Descrição da estrutura do funcionamento da organização	155
8.4 Processo de aprendizagem organizacional em VB.....	166
8.5 Aspectos individuais associados ao processo de aprendizagem organizacional	166
8.6 Aspectos organizacionais associados à aprendizagem organizacional.....	172
8.7 Conclusão	178
8.8 Histórico da organização Brasileira GF: Surgimento e principais mudanças.....	179
8.9 História do líder	183
8.10 Descrição da estrutura e do funcionamento da organização.....	184
8.11 Processo de aprendizagem organizacional em GF	188
8.12 Aspectos individuais associados à aprendizagem organizacional	190
8.13 Aspectos organizacionais associados à aprendizagem organizacional.....	193
8.14 Conclusão	198
9 ANÁLISE COMPARATIVA E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	199
9.1 Análise comparativa dos dois casos de estudo	200
9.2 Empreendedorismo social e aprendizagem organizacional: Aspectos que intervêm na sua integração	209
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	216
REFERÊNCIAS	222
ANEXOS.....	240

I

APRESENTAÇÃO

Capitalismo globalizado, pobreza, inequidade social, precarização laboral, são alguns dos contornos do contexto latino-americano atual. Dentro desta configuração tem emergido modelos de trabalho que pretendem oferecer alternativas éticas, políticas e econômicas dentro da mesma estrutura capitalista. O empreendedorismo social faz parte destes modelos que diante a integração de recursos e estratégias de diferentes naturezas (administrativos, políticos, sociológicos) adotam a missão de criar e sustentar valor social e não apenas valor privado, mediante um processo contínuo de inovação e aprendizagem (Dees, 2001).

Organizações centradas no empreendedorismo social precisam da aprendizagem para atingir objetivos sociais de forma inovadora e eficaz. Esta aprendizagem é compreendida nesta dissertação como processo psicossocial construído mediante a dinâmica contínua e indivisível entre processos subjetivos e sociais. Sendo a ação e significação compartilhada pelos membros da e na realidade. (Ribeiro, 2014)

De forma explícita, esta dissertação trata-se de um projeto de estudo de caso comparativo sobre o processo de aprendizagem organizacional em duas organizações empreendedoras sociais da Colômbia e do Brasil.

O primeiro capítulo apresenta uma contextualização da pesquisa, onde se pretende enfatizar nos movimentos e fenômenos socioculturais, tais como a globalização que têm determinado e influenciado nas configurações organizativas dos seres humanos. Entre suas múltiplas consequências serão aprofundadas três em específico: pobreza, reconfigurações no mundo do trabalho e o paradoxo individualismo-cooperativismo social.

Estes foram selecionados para esta discussão por estarem relacionados com os dois conceitos centrais desta pesquisa, aprendizagem organizacional e empreendedorismo social.

No segundo Capítulo é exposta a revisão da literatura sobre aprendizagem focando na natureza do processo, níveis de análise, aspectos individuais e organizacionais associados com o processo e finalmente o processo desde uma perspectiva Psicossocial. E o conceito de empreendedorismo social, sua gênese, a discussão existente na literatura sobre sujeito empreendedor e empreendedorismo, a análise do empreendedorismo e terceiro setor, empreendedorismo e responsabilidade social, características do empreendedorismo social na Colômbia e Brasil.

E finalmente se pretende abordar as possíveis diferenças e semelhanças entre estes dois contextos latino-americanos e as condições socioculturais relacionadas à emergência de modelos de trabalho como é o empreendedorismo social.

A articulação da aprendizagem organizacional e o empreendedorismo social cerra a revisão da literatura realiza nesta dissertação, nesta parte do texto é pretendido responder à questão **como ocorre o processo de aprendizagem organizacional em organizações baseadas no empreendedorismo social.**

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa centrada em dois estudos de caso de duas organizações que apresentam uma eficácia e inovação reconhecida nacional e internacionalmente dentro do empreendedorismo social. Este critério de escolha foi central na análise dos diferentes projetos desenvolvidos por cada uma das organizações e a posterior compreensão das narrativas dos atores pertencentes a elas. O que é explicado no Capítulo III.

O capítulo IV Focaliza na descrição e análise dos casos de estudos selecionados para esta pesquisa, ordenada pelas categorias de análise: Aspectos individuais e Aspectos organizacionais associados com o processo de aprendizagem organizacional em organizações empreendedoras sociais. A discussão dos resultados do caso Colombiano é apresentada de forma separada do caso Brasileiro para finalmente realizar uma análise comparativa dos resultados levantados.

Finalmente o capítulo V, como forma de fechamento desta dissertação contém considerações finais associadas ao desenvolvimento desta pesquisa e conclusões realizadas a partir dos resultados.

-Justificação da pesquisa

A elaboração desta dissertação responde a interesses ideológicos e teóricos os quais advêm da trajetória profissional da pesquisadora no ambiente acadêmico especificamente a Psicologia Social e do Trabalho, exercendo como consultora para organizações empreendedoras sociais e fazendo voluntariado junto a organizações da sociedade civil do terceiro setor tanto na Colômbia quanto no Brasil.

Outra questão que norteou esta dissertação foi conhecer qual é o lugar e contribuição da psicologia social e do trabalho na abordagem de processos como a aprendizagem organizacional e o empreendedorismo social compreendendo este último como modelo emergente de trabalho.

A Psicologia Social e do Trabalho, campo de conhecimento que segundo Malvezzi (2013) é caracterizado pela busca de conhecimento multidisciplinar sobre o comportamento de indivíduos e grupos no marco da estrutura e funcionamento das organizações. Sendo um campo que trabalha na interface com outras ciências como é a administração, a sociologia, a economia entre outras, possui pouca contribuição em

quanto, estudos que vissem abordar a possível articulação entre a aprendizagem organizacional e o empreendedorismo social sobre todo o que se refere aos contextos escolhidos nesta dissertação.

Pode-se constatar nesta revisão teórica que embora na última década tenha se publicado um número importante de trabalhos sobre a aprendizagem organizacional, a contribuição e liderança por parte dos psicólogos para o esclarecimento e desenvolvimento conceitual e metodológico do termo, são baixas em relação aos aportes realizados por outros de campos de estudo como é, por exemplo, a administração.

Com base nesta afirmação, acredita-se existe uma necessidade de desenvolver pesquisas que descrevam e analisem como a atual configuração social, facilitou a emergência de novas formas de organização do trabalho e como ocorrem os processos organizacionais como é o caso da aprendizagem organizacional inscritos nestas novas dinâmicas (Pfeffer, 1981).

-Objetivos

Objetivo geral:

Comparar aspectos individuais e organizacionais associados ao processo de aprendizagem organizacional em duas organizações baseadas em empreendedorismo social da Colômbia e do Brasil.

Objetivos específicos:

1. Descrever aspectos individuais e organizacionais associados com o processo de aprendizagem organizacional nas duas organizações baseadas em empreendedorismo social da Colômbia e do Brasil.

2. Comparar as diferenças e semelhanças entre os aspectos individuais e organizacionais nas duas organizações baseadas em empreendedorismo social da Colômbia e do Brasil.

II

CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

O mundo encontra-se em um processo desenfreado de crescimento voltado, basicamente, para o modelo econômico capitalista Singer (2004). Junto com esta premissa o mesmo autor coloca um levantamento importante para ter em conta em toda pesquisa dentro das ciências sociais: “A questão é reconhecer os contornos do nosso novo terreno histórico, ou seja, o mundo em que vivemos”.

Com base nestas duas provocações, de forma introdutória se pretenderá nesta parte do texto cumprir com duas finalidades: a primeira é mostrar como a partir do mesmo capitalismo têm surgido formas organizativas alternas, que atuam de forma simultânea aos modelos capitalistas e têm como alvo de trabalho propiciar soluções sustentáveis para problemas sociais em diferentes contextos.

A segunda finalidade é reconhecer os contornos sociais onde têm surgido essas formas organizativas alternas. Pelo qual será abordada a globalização desde uma perspectiva histórica que permita compreender a complexidade do fenômeno, as raízes e mudanças nos diferentes tempos de desenvolvimento humano. Este percorrido será orientado pelo autor russo Sloterdijk (2003).

De forma complementar será uma análise da globalização enquanto três impactos do fenômeno na sociedade ocidental: a Pobreza, as reconfigurações no mundo do trabalho e o paradoxo individualismo-cooperativismo social. Impactos que segundo a literatura aqui consultada caracteriza a dinâmica do capitalismo globalizado atual Dees, 2001; Oliveira (2004) e Bose (2004).

2.1 Modelos de trabalho emergentes da estrutura capitalista

Temos que reconhecer o capitalismo ainda como a forma de produção dominante, embora deve-se reconhecer que já existam transformações dentro desta mesma estrutura que permitem o surgimento de modelos de trabalho que buscam atuarem em paralelo aos modelos capitalistas de geração de lucro. Tenório (1999) propõe alternativas ao modelo vigente, entre as propostas estão: a gestão social, a economia solidária, a autogestão e o modelo societal.

É nesta gestão social e dos contornos de uma estrutura capitalista fragmentada e instável, o empreendedorismo social surge como uma proposta de modelo de trabalho contestatório ao contexto atual. Paradoxalmente o empreendedorismo emerge e é viabilizado dentro de uma dinâmica entre o desenvolvimento do capital e o desenvolvimento da cidadania.

Esta dinâmica paradoxal do empreendedorismo se concretiza nas práticas de atuação: Por um lado, o empreendedorismo empresarial utiliza recursos administrativos e econômicos para atingir objetivos relacionados com o lucro individual ou de um grupo interessado no desenvolvimento do capital.

Enquanto o empreendedorismo social o qual utiliza estes recursos administrativos e econômicos advindos desde diferentes setores (Estado, Mercado, Sociedade Civil) para a consecução de desenvolvimento cidadão, como por exemplo, a transformação de um determinado setor ou a melhora na qualidade de vida de um grupo específico.

Percebe-se com isto, que existe uma fina linha diferenciadora entre estas práticas empreendedoras ambas nascidas e com atuação nas margens do capitalismo e diferenciadas pela utilização de recursos e as finalidades de atuação.

Contextualizando esta realidade na América Latina, o empreendedorismo social emergiu da constatação dos cidadãos de um visível paradoxo entre globalização e pobreza no final dos anos de 1990. Essa constatação revela novos e velhos desafios para o desenvolvimento humano e a emancipação social, além de uma necessidade de procurar panorâmicas sobre uma sociedade mais sustentável, humana e justa Bose (2004).

Várias condições facilitaram esta mudança no papel dos cidadãos engajados em práticas sociais. Destaca-se dentro delas, as transformações no interior do Terceiro Setor, o crescimento e a mudança da lógica de intervenção dessas organizações, passando de uma postura contestatória para posturas mais participativas e propositivas, fato que altera as relações entre Sociedade Civil e Estado.

Autores como Bose (2004) levantam que com isso o Terceiro Setor acaba se constituindo em uma mediação privado. Tensão representada pela pouca efetividade das políticas públicas para atingirem problemáticas sociais e implementação de políticas empresariais que estimularam a participação das empresas no campo social, com a transferência de metodologias de gestão estratégica para essas organizações.

É no epicentro desses acontecimentos que o empreendedorismo social inicia como forma de inovação na gestão social, ou como é colocado por Oliveira (2004) em alguns casos específicos mais uma forma de manutenção do *status quo* e da desigualdade, quando sua estratégia de atuação centra na tecnologia e instrumentalidade viabilizadora de qualificação do trabalho e não da cidadania.

Sendo as novas tecnologias introduzidas não como método de ampliação do impacto social da organização, mas como uma estratégia do capital na direção de cada vez mais aperfeiçoar seus métodos de controle e exploração da classe trabalhadora.

Estas dinâmicas e formas vinculadas às condições contextuais do surgimento do empreendedorismo social na América Latina desvelam a relevância da análise de casos específicos em contextos reais, os quais permitam explicar as configurações atuais de desenvolvimento destas organizações.

Esta análise é interessante na medida em que permite abordar as relações entre diversos atores, estruturas organizacionais reais onde a comunidade pretende promover mudanças sociais, reforçar os laços comunitários e trabalhar em prol da recuperação da identidade cultural e dos valores coletivos da sociedade em questão.

Finalmente compreender o empreendedorismo social como uma forma de configuração do trabalho caracterizada por detectar e atingir de forma coletiva os problemas sociais e possibilita uma compreensão das praxis dentro da mesma estrutura que se poderiam diferenciar de práticas individualistas na medida em que foca no desenvolvimento cidadão acima do econômico apenas.

2.2 Empreendedorismo social como forma emergente da re-institucionalização do trabalho

De forma complementar à discussão sobre modelos de trabalho emergentes das reconfigurações do capitalismo, serão abordadas as teses de Senett (2000-2009) e de Malvezzi (1997) por considerar-se relevante assinalar como estas reconfigurações tem levantado desafios para a subjetividade predominante atual.

Desde uma análise sociológica Senett (2000) levanta duas provocações associadas ao papel do sujeito e do trabalho dentro desta estrutura e a necessidade de modelos cooperativos que visem maiores possibilidades de autor realização dos sujeitos. Enquanto Malvezzi (1997) mediante uma análise histórica coloca o empreendedorismo como uma forma emergente da reinstitucionalização do trabalho.

Recentemente o sociólogo norte-americano Richard Sennett durante uma entrevista em setembro de 2013 onde aprofundava sobre seu trabalho concretizado no livro *A cultura do novo capitalismo* escrito no ano de 2006, que a sociedade contemporânea as instituições socialmente legitimadas tem evoluído, junto com as competências do sujeito e as formas de consumo relacionadas com novas expectativas em comparativa dos anos setenta.

O autor tece que depois da fragmentação das burocracias econômicas, surgiu também uma quebra da vida social como se conhecia no capitalismo, se-dando uma dissociação do poder e da autoridade tanto em contextos políticos, tanto em contextos econômicos.

Dentro de esta “nova configuração do capitalismo” o autor sinala que estamos ante uma verdadeira cultura neocapitalista. Na entrevista Sennet manifestava como o sujeito inserido nesta nova dinâmica contextual, tem que afrontar três condições; A primeira ser capaz de se definir através de constantes mutações profissionais, a segunda conviver em uma sociedade que não valoriza o sujeito, e finalmente, buscar sempre um lugar no qual seja permitido manter vínculos com o passado.

Ante estas condições impostas ao sujeito, Sennet acredita que os seres humanos não poderão finalmente continuar se construindo dentro destas, o qual levará a uma revolta contra essa cultura da superficialidade.

Com base nesta análise sociológico, surgem múltiplas provocações associadas a subjetividade na época contemporânea e o papel do trabalho ante esta “revolução social”. Precisa-se então um resgate do social do comunitário os quais aparentemente que foram perdidos ou minimizados na globalização e no modelo capitalista.

Para entender de forma mais ampla o pensamento deste sociólogo, é necessário conversar com duas de suas obras mais conhecidas, o livro publicado no ano de 2000 intitulado a corrosão do caráter¹ e o livro publicado em 2009 O artesão², onde o autor ressalta a cultura contemporânea e os conhecimentos e habilidades que são acumulados e transmitidos através da interação social, transmissão que é limitada pela sociedade impaciente e centrada no imediato.

¹ A Corrosão do caráter (2000) expõe como a partir do um novo capitalismo flexível, nasce um sistema que ataca as formas rígidas da burocracia e as más das rotinas. Neste novo sistema é cobrada dos trabalhadores maior agilidade, que sejam abertos às mudanças e que assumam riscos

² O artesão (2009) ressalta o valor do trabalho artesanal na vida corporativa, como senso de bem-estar e de inclusão social deriva em muito de uma atividade à qual a moderna jornada de trabalho é hostil - o velho e paciente artesanato. O autor refere-se ao artesanato, na sua definição, é simplesmente uma atividade que é aprendida pela observação, prática e repetição. Ela tem, assim, um caráter lúdico, como as brincadeiras de criança.

No texto o artesão, livro que para muitos autores é a obra mais humanista do autor, este deixa ver a grande influência que possui da Anna Arendt, mostrando o trabalho desde a visão do artesão. O trabalho é mostrado neste como o impulso humano duradouro e básico, relacionado com o desejo de realizar do melhor jeito uma tarefa, ultrapassando a simples tarefa manual e passando a ser um modo de vida.

Embora isto seja possível o autor tece como a sociedade moderna e as condições sociais como a competitividade e a sacralização do desempenho se interpõem nesta condição ontológica do ser humano. Com isso, o autor aponta a necessidade de desenvolvimento de caminhos e estratégias que possibilitem uma revolta frente às condições sociais que alienam e limitam a capacidade dos seres humanos de se construir, existe então uma necessidade de revolta contra essa cultura da superficialidade e de individualismo.

Pensar no empreendedorismo social como modelo de trabalho que emerge dentro desta revolta no sentido explicado por Sennett se converte em uma proposta para entender agenciamentos e caminhos possibilitadores da revolta social por meio da emancipação e a concientização dos paradoxos sociais por parte dos cidadãos.

Como linha de apoio deste levantamento, Malvezzi (1997) apresentava o empreendedorismo com forma emergente da re-institucionalização do trabalho, nesta aproximação o autor realiza uma análise histórica do trabalho, num ato reflexivo coloca o empreendedorismo como a forma mais recente de um elenco de formas, que tem caracterizado a evolução do trabalho.

O autor sinala como no final do século XVIII, a forma predominante do trabalho era o artesanato. Este movimento se caracterizava pelo conhecimento prático e técnico de algum material e o controle sob a sua produção directa. Dentro de este movimento principal desafio do sujeito era idealizar formas e materializá-las na matéria prima Malvezzi (1997).

Segundo o autor, a competitividade no artesanato era relativamente estável, os clientes tinham preferências pelos artesãos de acordo a seus trabalhos e gostas, porém não era motivo de ameaça para o trabalho de algum em particular. Dentro de este contexto histórico as expectativas de carreira dos jovens estavam na maioria relacionadas com a competência artesanal, de dominar uma habilidade manual e o processo de produção da matéria prima, sendo a aprendizagem das competências tarefa familiar ou paternal.

Já na frenética industrialização do século XIX, o artesanato e a produção dos bens materiais a partir desta prática passou as fabricas. Com maior agilidade, a economia de produção se consolidou, sendo uma forma de competitividade impossível de superar pelos artesãos.

Devido a estas forças econômicas o artesão abandona sua profissão e forma de vida, para migrar aos chãos das fabricas. Malvezzi (1997) explica como este movimento alterou a qualificação e qualidade de vida dos sujeitos inscritos nestas práticas, no sentido que dentro da indústria eram alheios a seu trabalho, submetidos a tarefas repetitivas e monótonas ajustadas pelas maquinas, e a necessidade de sujeitar-se a novos ritmos de trabalho condicionados pelos padrões de produção e a supervisões exigentes e cerradas.

Dentro desta análise histórica sobre as práticas e dinâmicas do trabalhador, o autor ressalta:

“Olhando com os olhos de hoje, pode-se dizer que tanto o capital como a mão de obra, pagaram um alto preço pela institucionalização do trabalho na forma do emprego operário, se a energia gasta na solução dos conflitos que emergiram na gestão das fábricas, for levada em consideração” Malvezzi (1997, p.47).

Com isso, os custos significativos relacionam-se diretamente com problemas e conflitos que surgiram dentro da indústria nas interações entre operarios sem condições

de transcendência no trabalho e a urgência pelo desempenho próprio da administração científica.

Ante esta reflexão, o autor expande a ideia, no sentido que indica como apesar de ser a industrialização o principal meio de produção de mercadorias, existia um setor que se manteve de certa forma à margem do modelo de fábrica. O Setor de serviços nos primeiros 50 anos do século XX, o qual se desenvolveu de forma paralela ao sistema operário, abrigando profissionais liberais (médicos, advogados, arquitetos entre outros) Malvezzi (1997).

Dentro deste período histórico deve-se destacar outro movimento que germinou o desemprego, trata-se de um construto histórico, que foi consolidado nos anos 30, se originando nos países industrializados. O crescimento deste fenômeno social permitiu o nascimento de políticas de intervenção do Estado especificamente o assistencialismo social. O autor realiza uma aproximação do desemprego como problema social desencadeado pelo movimento industrial, concebido e causado pelo sistema, o qual remete de maneira indissociável a representações e modalidades de ação da mesma sociedade da época.

Por outro lado Malvezzi (1997) aponta outro desencadeamento dos movimentos industriais, nascimento do setor serviços, e as articulações do trabalho destes profissionais as quais se caracterizavam por serem dependentes dos conhecimentos técnicos em diferentes áreas das ciências, as quais pela mesma natureza das práticas não podiam ser submetidas a estruturas rígidas e sistemas rotineiros.

Neste ponto histórico, a sociedade apresentava três eixos profissionais protagonistas, o perfil ocupacional relacionado com o sistema fabril, o perfil ocupacional direcionado para estes serviços independentes “Os artesãos de serviços” e o desempregado o qual ganha uma categoria ampla na dinâmica do trabalho, por apresentar-se de forma massiva em certos contextos.

Esta expansão do desemprego demandava uma intervenção por parte do Estado, o qual atuava mediante duas forças, a repressão ou o assistencialismo este último com o objetivo de adaptar o sujeito ao mercado de trabalho.

Devido ao objetivo inicial deste apartado de analisar o empreendedorismo social como uma nova forma de organização do trabalho, se colocará maior ênfase no “artesão de serviços” termo acunhado por Malvezzi (1997) para identificar o trabalhador independente. O perfil deste trabalhador independente caracteriza-se como um artesão de especialidade, o qual desempenhava um rol fora de estruturas rígidas e burocráticas, guiado pela sua própria atividade e dinâmica.

Outro fato histórico que consolidou o exposto anteriormente foi o que Malvezzi (1997) chamou de automatização dos processos produtivos e implementação da teleinformação. Estes processos precisavam de novos índices de desempenho o qual levou a uma racionalização da indústria. Neste movimento os operários antes sujeitos necessários para as execuções das tarefas das máquinas, foram dispensados uma vez mais da tarefa cotidiana, nesta vez pela automação da fábrica. Ante este movimento o desemprego ampliou suas margens com consequências transcendentais para as novas configurações de trabalho que se conhecem hoje em dia.

O crescimento da densa massa de desemprego depois da automatização dos processos produtivos nas fábricas, levou às atividades assistencialistas já existentes na industrialização a consolidar políticas estatais e criar programas de formação de capital humano que conseguisse se inscrever na dinâmica do mercado.

A abertura das primeiras agências de empregos e os movimentos assistencialistas de alguma forma abriram um novo leque de opções de trabalho para estes indivíduos, incentivando estes a pensar na construção dos seus próprios empregos, paulatinamente transferindo da responsabilidade pela inserção laboral para o próprio sujeito.

Nesta mesma dinâmica, outro fator que tinha ganhado bastante importância dentro do mercado foi a competitividade. Os clientes tinham maiores oportunidades de escolha, foi aprendendo a ser mais exigente, sendo para as empresas uma necessidade satisfazer as expectativas de modo diferencial ante seu concorrente Malvezzi (1997).

Os processos organizacionais mudaram conforme a estas novas condições contextuais, os problemas do chão de fábrica deixaram de ser o problema central da gestão para passar a ser a capacidade de satisfazer e oferecer tanto produtos como serviços diferenciais para os clientes.

As organizações tinham a necessidade de se transformar com base nesta leitura contextual, mudando a sua mesma estrutura antes rígida, complexa e burocrática, para uma estrutura um pouco mais flexível.

O papel do trabalhador dentro de esta transformação se viu refletido na cobrança de maior comprometimento com o cliente, e que seu desempenho estivesse orientado para as necessidades deste. A organização agora mais horizontal, devido à urgência de responder rápida e eficazmente as demandas do ambiente deixava por trás os manuais de procedimentos e supervisões rígidas, para permitir que os indivíduos fossem mais autônomos, como também as equipes de trabalho. Malvezzi (1997).

Dentro uma gestão por projetos, descentralizada na busca de altos índices de competitividade, a equipe funcional, integrada e multitarefa foi o ponto de apoio para o empreendedorismo, que na década dos 90 já emerge em fronteiras flexíveis e traspassáveis.

De forma complementar, acontece uma reformulação no contrato do emprego, o qual direciona a gestão de controle antes predominante para uma gestão por comprometimento dos empregados.

Este dois tipos de gestões diferenciadas por Albuquerque (1987) explica como a estratégia de controle relacionada com a administração baseada no modelo fordista, se

caracterizava por perceber os empregados como números, extensões de máquinas, custos ou fator de produção, que devem ter um grande nível de controle externo para garantir o desempenho.

Com isto, se faz uma passagem para uma estratégia por comprometimento a qual valorizava as competências e talentos dos colaboradores da organização. Este traspasso desencadeou uma série de processos dentro da gestão estratégica das organizações como foram: a preocupação pela atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação no trabalho, ambientes e condições laborais que facilitem o a filiação das pessoas e a sua motivação, e a busca contante do alinhamento das metas individuais de cada membro com as metas organizacionais Albuquerque e Parolin (2011).

Com isso entende-se que a sociedade moderna colocava novos leques de oportunidades para os indivíduos concretizados nas múltiplas fontes de informação e tecnologia. O trabalhador era o sujeito que fazia acontecer novas oportunidades para a empresa, que pensava com foco no cliente.

A globalização, a crises econômicas e as reestruturações no capitalismo estimularam a criação de novos modelos de trabalho e mudanças no papel do profissional, nesta vez, o trabalhador caracterizado como aquele que “faz acontecer as oportunidades”, um leitor constante das demandas contextuais.

De forma complementar Sennet (2009) em uma visão sociológica analisa estas mudanças econômicas e políticas criaram uma massa de trabalho preocupada pelo desempenho individual e o empreendedorismo empresarial centrado no lucro de poucos.

A preocupação do autor radica no falso ilusionismo da autonomia do trabalhador empreendedor dentro do mundo do trabalho, já que as relações de poder centralizadas alienavam o processo, negando as potencialidades de transcender por meio do trabalho.

Como forma de reestruturação da ação empreendedora, o autor propõe uma ação cooperativa³, que além de conectar pessoas que estão em linhas de pensamento similares, poderia permitir-lhes ações e posicionamentos coletivos em um sentido político. Segundo Sennet (2013) se não se conta com uma estrutura de cooperação e um sentido de impacto social, trata-se de uma transformação ilusória do labor, os profissionais seguem sendo peões que obedecem as ordens sendo essa uma receita paupérrima para a produtividade na atualidade.

Ante esta conscientização do social e do cooperativo dentro do processo de empreendedorismo, Malvezzi (1997) tinha exposto já que nas criações nas condições para conseguir as metas os sujeitos inscritos neste movimento, dependem amplamente das suas relações com outras pessoas as quais tem diferentes contextos e perspectivas de vida e trabalho, porque finalmente são elas as encarregadas de legitimar os valores e significados do empreendedorismo.

Outro aporte fundamental na compreensão do autor é a dependência que existe dos conhecimentos compartilhados, tanto no processo, tanto no resultado, a eficácia esta relacionada com o impacto que a labor material do empreendedor consegue ter-nos outros.

Finalmente o autor afirma que dificilmente um empreendedor consegue surgir sozinho, a preparação e consolidação de uma iniciativa empreendedora implica um desenvolvimento polivalente o que poderia se compreender que incluiria diferentes níveis de conhecimento (individual grupal e organizacional).

As novas configurações do contexto social das últimas décadas tem levado as varias ciências e grupos de pessoas civis, a tentar dar resposta ou novas saídas para solucionar problemas que vem deteriorando a sociedade. Dentro de estas novas formas de atuação o trabalho como atividade ontológica do homem, vem suscitando diferentes

³ Ação Cooperativa para Sennet (2013) é entendida como a forma como atuação da personalidade coletiva de uma comunidade gerada pela fantasia em comum. Partindo de um imaginário compartilhado, a comunidade se torna um fenômeno de ser coletivo.

configurações que buscam desde diferentes ações a consecução de roles muito mais sociais e cooperativos.

Entre estas ações surge na metade na década 1990 o empreendedorismo social caracterizado por uma interação diferencial com os vários segmentos da sociedade (Mercado, Estado e Sociedade Civil). E formas de intervier-baseadas em inovações desenvolvidas as quais segundo Fischer (2002), apresentam ganhos qualitativos que transcendem simples comercializações de produtos e serviços.

Entre estes ganhos qualitativos e longínquos, o desenvolvimento sociocultural de grupos localizados dentro do paradoxo capitalismo-pobreza, mediante a realização de iniciativas e programas que visam uma inclusão social, física e econômica das pessoas em condições de vulnerabilidade.

Caracterizando-se como um campo profícuo o empreendedorismo social pretende ampliar as oportunidades de emancipação, mediante a geração de fontes de renda e oportunidade de escolha, mediante estratégias de desenvolvimento que propiciem transformação social e mobilização de recursos e atores de diferentes naturezas.

2.3 Reconhecimento dos contornos: o fenômeno de globalização desde uma perspectiva histórica.

O fenômeno de globalização tem trazido para atual configuração social diferentes facetas e impactos que tem determinado a vida social do ser humano e suas formas de agenciamentos. Nesta análise sobre o fenômeno, procura-se focar em uma análise histórica, pelo qual se tomou como base central a teoria filosófica de Peter Sloterdijk – e sua concepção sobre globalização como processo histórico (globalização cosmológica, terrestre e eletrônica).

Sloterdijk (2009) no seu livro *O Palácio de Cristal*, apresenta uma sucitada teoria filosófica sobre a globalização, nas suas próprias palavras:

“O tema globalização é tão antigo quanto à concepção do cosmos pelos antigos. No entanto, a forma como ele é abordado na atualidade pela maioria dos veículos de comunicação mundiais, pode dar a entender, para os menos avisados, que trata-se de um fenômeno recente, fruto das atuais tecnologias (Sloterdijk, 2009, p.78)”

Pode perceber-se que há uma explícita intenção, por parte do citado autor, de dar início a uma discussão filosófica acerca da globalização, ou até mesmo de fazer uma recapitulação do termo tão amplamente utilizado.

Nesta discussão o autor aborda três globalizações, ligadas pela historicidade. A primeira globalização, a cosmológica iniciou-se no processo de globalização filosófica a partir da geometrização do céu por parte do Platão e Aristóteles. Foram estes antigos cosmólogos e filósofos que estimularam a primeira globalização, concebendo o modelo mental esferológico do *Cosmos*. Havia então com este Cosmos uma estreita ligação com conceitos metafísicos, ontológicos e teológicos que permitiam uma relativa ou mesmo “total” sensação de segurança.

Segundo o autor para Aristóteles, o céu representava o envelope redondo que tudo contém e por nada é contido. Dentro da filosofia de que o ser humano não pode cair fora do mundo (Sloterdijk, 2009).

Seguindo com a historicidade do conceito encontra-se, a globalização terrestre, a qual ocorre como ponto de quebra da noção de segurança estabelecida na globalização cosmológica e ensina aos homens a chegada da modernidade, sendo a terra o eixo central e reconhecida, como a única moradia do ser humano, em cujo espaço se dá a sua vida cultural, histórica e espiritual.

Com o renascimento, amplo movimento cultural, desenvolvido na Europa ocidental nos séculos XV e XVI, acontece a expansão europeia, ponto vital nesta segunda globalização já que demarcou a paisagem do contexto atual.

De acordo com o autor a globalização terrestre teria se completado em 1944, com o estabelecimento do Sistema Monetário Internacional de Bretton Woods⁴, mas que só teria se concretizado, de fato, nos anos 60 e 70 com a instalação de uma atmosfera eletrônica e uma envolvimento de satélites na órbita terrestre, se manifestando os sinais da terceira globalização.

Na globalização eletrônica, o autor faz uso da imagem do “Palácio de Cristal” do escritor russo Fiódor Dostoiévski, para explicar uma sociedade de paredes finas, é a chegada de um provincianismo global, termo utilizado pelo autor para caracterizar um mundo sincronizado nas telecomunicações, o consumismo e uma total reconfiguração do tempo e do espaço nas relações sociais (Sloterdijk, 2004).

As fronteiras tornam-se móveis dentro da sociedade atual, mudam dependendo das necessidades do grupo e do indivíduo. A sociedade permite um movimento de deslocamento em que existe uma combinação de características geográficas, sociais e simbólicas.

Sloterdijk manifesta que com o desenvolvimento da era virtual cai a primazia do unilateralismo, devido a que os locais estão agora entrelaçados, enquanto se dá uma

⁴ Sistema Bretton Woods de gerenciamento econômico internacional estabeleceram em julho de 1944 as regras para as relações comerciais e financeiras entre os países mais industrializados do mundo. Foi o primeiro exemplo, na história mundial, de uma ordem monetária totalmente negociada, tendo como objetivo governar as relações monetárias entre Nações-Estado independentes.

Confusão de identidades, todo se move, e nesta movimentação o individuo pode perder facilmente a sua localização natural. Os cenários apresentados nesta teoria utilizam uma visão caledoscópica para dar a entender uma globalização que não é, e nunca foi, algo único. As globalizações têm sido a extensão dos usos dos sistemas de comunicação, as linguagens científicas, os sistemas de navegação, os sistemas de transporte entre outros.

A história da globalização pode ser vista com a história de grandes mudanças, a geometrização do céu, da terra pelo mar e finalmente e transformações na subjetividade. O autor coloca que depois da compreensão do céu e a metafísica, do conhecimento das áreas terrestres e marítimas, surge a necessidade na humanidade de ampliar a compreensão sobre a subjetividade.

Arquitetura social viabiliza possibilidades para o individuo expandir-se, aprimorar suas capacidades e potencialidades cognitivas, como também maior liberdade de utilizar diferentes meios e espaços de conhecimentos. Porém Sloterdijk (2004) alerta sobre o as possíveis formas de alienação existente dentro da estrutura capitalista, como é a ansiedade expansionista onde a urgência de poder e lucro é naturalizada orientando os contornos da subjetividade até o empobrecimento do ser, sendo mais importante o que se tem dentro da sociedade de consumo.

Ante esta reflexão, é com a finalidade de oferecer uma maior explicação é preciso voltar à metáfora facilitada por Sloterdijk, o palácio de cristal. O palácio de cristal dos britânicos é um invernadero gigante e luxoso construído em Londres no ano 1850 o qual foi feito na sua totalidade de paredes de vidro transparente, na metáfora do autor este palácio simboliza o emblema das ambições das últimas épocas, caracterizado por uma sociedade que pretende garantir a segurança e liberdade do homem, usando estruturas e movimentos sociais que organizam, acomodam e vendem a ilusão da consecução das máximas possibilidades.

Alem que sua transparencia, este oculta a suas fronteras e suas fortes medidas de controle para lograr a permanença dentro dele. O palacio se faz desejar se converte no objeto de ação dos sujeitos, os quais o percebem como o mundo ideal de desenvolvimento humano, o qual vale toda classe de sacrificios e atitudes Sloterdijk (2004).

Desta forma esta análise histórica orientada desde a tese de este filósofo alemão, evidencia por que motivo a “globalização” é, no seu todo, um processo historicamente complexo o qual possui uma forte seriedade ontológica, o suficientemente abrangente para permear todas as esferas humanas. Sobre esta premissa a continuação serão abordados impactos da globalização em diferentes esferas humanas, sendo selecionados; a Pobreza, as reconfigurações no mundo do trabalho e o paradoxo individualismo-cooperativismo social.

2.4 Globalização e Pobreza na América Latina: Novos e velhos desafios

Na abordagem histórica sobre globalização pretende-se mostrar a complexidade e condição paradoxal do fenômeno, o qual caracteriza-se pelos seus impactos a partir de dimensões econômicas, sociais, políticas, culturais, religiosas e jurídicas interligadas de modo complexo.

Estas múltiplas dimensões levantadas pelo autor como seu posterior impacto em um contexto como Latino-americano, revelam novos e velhos desafios. Partindo que o fenômeno de globalização ressaltou velhas fragilidades dentro da estrutura social latino-americana como é o caso da Pobreza, exclusão social e precarização de trabalho.

Segundo os interesses deste estudo, será analisada a questão da pobreza como conceito multidimensional e situação real e condição transversal em países latino-

americanos. Autores como Ruggeri, Saith e Stewart (2003) assinalam quatro tipos de enfoques para abordar o fenômeno, o enfoque monetário, o das capacidades, o da exclusão social e o participativo.

De forma complementar também serão descritos, o enfoque de Ferrara (1993) quem aborda a pobreza perceptiva e Silveira (2005) quem analisa a pobreza desde a nova divisão do trabalho no movimento capitalista. Estes diferentes enfoques serão retomados com a finalidade de abordar este fenômeno multifacetado e compreendendo-o como histórico, complexo e paradoxal.

O primeiro enfoque analisar é o monetário o qual focaliza e está restrito à renda auferida pelo indivíduo: sendo pobres todos aqueles que vivem com menos de 1 dólar por dia, ajustado pelo poder aquisitivo do país ou região. Apesar de a riqueza mundial – estimada atualmente em 24 trilhões de dólares anuais, existem cerca de 1,2 bilhões de pessoas em todo o mundo vivem com menos de 1 dólar por dia, em uma situação classificada como de ‘extrema pobreza’, enquanto nada menos que metade dos habitantes do mundo vivem com menos de dois dólares por dia.

Embora, em dias atuais a pobreza adquira novas margens além desta noção econômica, assume simultaneamente “novas” formas de se expressar, necessitando de novos paradigmas e ações para o enfrentamento e na mesma vez novos posicionamentos epistemológicos para sua compreensão no âmbito acadêmico.

Ante a insuficiência no enfoque monetário, surge o enfoque das Capacidades o qual explica que pobreza se define pelo grau de liberdade dos indivíduos para viver uma vida que lhes permita realização plena de suas capacidades. Entende-se por pobreza a carência de recursos que impede as pessoas de cumprir atividades básicas, como: viver, ter boa saúde, integração social e liberdade de expressão. Este enfoque propõe uma confrontação da pobreza baseada na identificação das potencialidades e capacidades das pessoas ou grupos e como ela com recursos próprios podem melhorar a qualidade de vida. (Ruggeri, Saith e Stewart, 2003).

Dentro deste enfoque Ruggeri, Saith e Stewart (2003) assumem a discussão sobre a exclusão definida pelos autores como todas aquelas dinâmicas, processos e espaços que excluem os sujeitos limitando a sua plena participação social. Dentro deste enfoque são analisadas as diferentes distribuições de oportunidades e recursos para superação da exclusão em contextos específicos como é o mercado de trabalho e centros acadêmicos.

O enfoque participativo coloca como atores centrais de mudança os próprios pobres define a pobreza a partir da análise que eles mesmos fazem de sua realidade e incluem os aspectos que consideram significativos. Desse ponto de vista, a superação da pobreza passa pelo empoderamento dos pobres (Ruggeri, Saith e Stewart, 2003).

Finalmente Ferrara (1997) expõe a pobreza perceptiva, a qual centra no poder da interferência na percepção da sociedade como produtos da globalização. Sendo os meios de comunicação protagonistas na transmissão e disseminação de valores de consumo e de alienação dos objetos. Este processo chamado pela autora de “*fetichismo mercadológico*” obstaculiza posicionamentos críticos da população da realidade, se tratando de uma leitura superficial das informações transmitidas em tempo real e em grande escala.

Em uma linha complementar a tese de Silveira (2005) autora que no seu texto *Por que há tantas desigualdades sociais no Brasil?* Coloca a divisão do trabalho que resulta do neoliberalismo como principal produtora de pobreza e dívidas nos mais pobres. Dívidas igualmente estimuladas pela percepção da sociedade sob a transmissão e disseminação de valores de consumo e de alienação dos objetos como foi levantado por Ferrara (1997).

Segundo estas autoras a década de 70, anos iniciais da globalização do mercado no Brasil, foi caracterizada por uma nova divisão do trabalho, guiada sob a luz do capital estrangeiro. Nesta dinâmica precisava-se um papel ativo do Estado para subsidiar a melhoria de condições de vida dos afetados por esta reestruturação no mundo do trabalho, ao invés disto o estado brasileiro priorizou na integração com outros

mercados, priorizando a exportação e deixando do lado as políticas sociais o que aprofundou as desigualdades sociais.

Nesta dinâmica o consumo e o crédito encontram as bases materiais para a sua instalação, enquanto que a globalização conseguia permear além das indústrias outras áreas como a mídia, o ensino e o trabalho (Silveira, 2005).

A globalização acelera este processo porque enfatiza uma divisão do trabalho baseada na desvalorização dos fazeres e profissões. Assim, o pensamento de Silveira (2005) é que a representação de uma nova divisão de trabalho que neste ponto será aprofundado novas reconfigurações do mercado de trabalho, é ditada pelas grandes corporações e influenciada pelo neoliberalismo, figuram como mecanismos de exclusão e de produção da pobreza.

Esta configuração complexa da pobreza latino-americana revela novos desafios, limites e as possibilidades de ações como o empreendedorismo social para o desenvolvimento humano sustentável e diminuição da pobreza e emancipação social seja pela confrontação da pobreza baseada na identificação das potencialidades e capacidades das pessoas, pela transmissão e disseminação de valores mais sustentáveis ou por iniciativas que vissem a diminuição do trabalho precário.

2.5 Globalização e reconfigurações do Mundo de Trabalho

Dentro da Organização Internacional do Trabalho (OTI) se encontra a Comissão Mundial sobre as Dimensões Sociais da Globalização. Dita comissão coloca que o processo de globalização atual está produzindo resultados desiguais entre os países e no interior dos mesmos. Está criando riquezas, mas são demasiados os países e as pessoas que não participam dos benefícios, muito deles vivem no limbo da economia informal, sem direitos reconhecidos e em países pobres, que subsistem de forma precária e a margem da economia global.

Compreendendo o trabalho como forma de organização social vulnerável a transformações por parte do contexto no qual está inserida, como, também forma social co-dependente do modelo de subjetividade preponderante, precisando deste último para sustentar-se, revela uma co-dependência entre Trabalho- Subjetividade é representada por um lado em uma racionalidade instrumental pautada por ações direcionadas para a busca do êxito econômico e do poder.

Por outro lado, uma racionalidade substantiva, ação direcionada para a autorrealização, satisfação, julgamento ético, autenticidade, autonomia e finalidades emancipatórias, como a solidariedade, liberdade e bem-estar coletivo (Serva 1996).

Em síntese o paradoxo do Trabalho como uma visão do homem enquanto construtor da cultura por meio de sua atividade material e por outra parte como atividade alienante e inibidora das potencialidades do ser humano continua vigente Marcuse (1983).

É necessário neste ponto deste desenvolvimento teórico, esclarecer, que neste trabalho se acolhe uma visão do homem enquanto construtor da cultura por meio de sua atividade material, o trabalho. Embora considera-se necessário que tem acontecido no mundo do trabalho a partir de um macro fenômeno como é o caso da globalização.

A flexibilização dos vínculos laborais, o autoemprego, os contratos em curto prazo, a prestação de serviços entre legislações laborais mais permissivas, altos níveis de competitividade e a urgência pela qualidade e inovação são algumas delas. Gennari e Albuquerque (2011).

Malvezzi (2010) coloca estas características dentro de uma sociedade atemporal, onde o tempo é sobre valorizado e as relações sociais e laborais se movimentam na lógica do imediatismo. Segundo o autor os eventos são cada vez mais descontextualizados, ignorando os efeitos colaterais que podem ocorrer, como, por exemplo, desconhecimento de causalidades importantes que configuram o contexto atuando sem nenhuma base histórico-social. Devido a essa realidade, as empresas deixaram de trabalhar isoladamente e formaram, uma economia global com capacidade de funcionar como uma unidade em tempo real, em escala planetária mediada por uma troca de bens feita em qualquer lugar do planeta, ao mesmo tempo em que o dinheiro se torna virtual.

O reconhecimento este quadro de reconfigurações aparentemente hegemônico é relevante para esta pesquisa na medida em que se considera que só a partir da identificação e análise deste contornos, causas e impactos, poder iam-se propor novas linhas de recomposição social, um discussão crítica sobre as desigualdades socioeconômicas e a compreensão do porque a necessidade de um novo contrato social Gennari e Albuquerque (2012).

De uma forma mais específica, como é colocado por Renteria (2008) identificar os impactos negativos desta realidade na subjetividade do trabalhador, representado por forte desgaste psíquico e relacional permite o reconhecimento de novos desafios para o indivíduo na sua relação laboral e em situação de escolha da própria estruturação do seu projeto de vida, seja desde uma dimensão meramente individual ou como construtor de cultura.

2.6 Globalizações e o paradoxo: Individualismo X Comunitário-social

Com a finalidade de reconhecer os contornos da subjetividade predominante em sociedades como a Colômbia e o Brasil, contextos de análise desta dissertação, serão abordados os paradigmas, liberal-capitalista e o paradigma comunitário-social. Estes paradigmas caracterizam-se por formas diferenciadas de entender o homem dentro de

estruturas econômicas sobre parâmetros com: concepção do ser humano, concepção social e concepção das relações.

Em primeiro lugar, o paradigma liberal capitalista centra no indivíduo, compreendendo-o dentro da filosofia do liberalismo, onde o indivíduo define-se por duas dimensões centrais: aquele que é um, singular, único, mas não tem nada a ver com o outro, isto é, ele é isolado, fechado sobre si mesmo.

Como base no desenvolvimento neste modelo se encontra a competitividade, o dogma do liberalismo é que *sem competição não há progresso*. Dentro do mundo do trabalho, por exemplo, predomina a lógica da livre concorrência representada através do culto a excelência, que se caracteriza por discursos, se torna o ideal para o indivíduo, pois é símbolo de “eficácia e de iniciativas ousadas em um contexto turbulento” (Bendassolli, 2007, p. 207).

Tal culto oferece modelos de subjetivação para os trabalhadores que se tornam mais individualistas com o intuito de atingir a melhor performance. Com a subjetividade a favor do capital, o trabalhador cumpre longas jornadas de trabalho, tendo que se mostrar sempre disponível e atuante, pois, hoje, o importante são as competências do indivíduo e o quanto elas contribuem para o resultado empresarial.

Desta maneira, é provável que a diminuição da jornada de trabalho, apesar do avanço tecnológico, ainda fique no plano formal, assim como a ideia de maior valorização e cuidado com o trabalhador, pois a ideologia da excelência leva os trabalhadores a se esforçarem em benefício da organização, sem ter poder de barganha.

Dentro do paradoxo exposto, é achado o outro polo, o enfoque comunitário-social o qual apresenta um tipo diferente de concepção do ser humano, de ética, de social e de práticas. Dentro desta concepção o ser humano é visto e entendido a partir

da relação, existindo uma interdependência entre indivíduos, na mesma vez que se respeita a singularidade da pessoa, mas esta singularidade depende do mundo e dos outros. Neste enfoque a subjetividade representa o conteúdo, o conjunto total das relações com os outros e o mundo. Enfatiza-se, então, a dimensão da constituição do ser.

Um ser singular, mas constituído pelas diferentes relações. A dialética inscrita neste enfoque é considerada como relacional, onde o outro sempre esta presente sendo o ser humano uma pessoa em relação.

A politica relacional trata-se da abordagem que não pretende centrar somente na pessoa nem no contexto, pretende centrar na relação e o que emerge a partir de esta, apontando um nível de independência entre estas unidades na medida em que cada nível pode existir sem ser reduzido ao outro. (Ribeiro, 2014)

Esta análise de paradigmas permite acompanhar posturas políticas e éticas predominantes na Colômbia e o no Brasil, países caracterizados por pertencer a uma estrutura neoliberal, com concepções do que significa ser humanos, ética, valores, comportamentos e relações sociais marcados pelo paradigma individualista. Esta realidade levanta provocações sobre as possibilidades reais de modelos de trabalho orientados para o paradigma cooperativo social de se sustentar.

III

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

III

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

3.1. Historicidade da Aprendizagem como processo

A aprendizagem historicamente tem sido centro de diversos estudos conduzidos sob os mais diversos enfoques teóricos e metodológicos. Sem pretensão de esgotar o tema esta dissertação no seu desenvolvimento tentará selecionar propostas significativas para o entendimento deste processo dentro das dinâmicas do trabalho, especificamente, começando pela sua compreensão mais ampla, em termos de linhas de pesquisa que, desde a Psicologia tem abordado a aprendizagem.

Tentando posteriormente aprofundar no processo desde uma abordagem psicossocial, tentando desvelar a complexidade do processo desde os diferentes níveis de análise identificados na literatura clássica e contemporânea. Expor a aprendizagem organizacional como um processo Psicossocial, pretende seguir uma interpretação que responda ao posicionamento ontológico, epistemológico e metodológico escolhido nesta pesquisa para compreender o ato do aprendizado, onde as condições, características e possibilidades subjetivas estão em uma relação indivisível possibilidades sociais.

Dentro da configuração do trabalho serão integradas visões críticas sobre a temática aprendizagem organizacional, integração orientada por autores representativos que tem levantado e articulado críticas sobre o desenvolvimento teórico do conceito, especificando as tendências associadas ao termo.

Começando com uma abordagem histórica do processo de aprendizagem dentro do campo da Psicologia, que se trata de um processo psicológico essencial para a sobrevivência do homem ao longo de toda a sua existência. É através da aprendizagem que os seres humanos garantem sua sobrevivência e adaptabilidade ao meio ambiente, bem como seu desenvolvimento e expectativas de crescimento pessoal e autorrealização.

O termo aprendizagem etimologicamente vem do latim *Apprehendere*, composto pelo prefixo *ad* (para) e do prefixo *Prae-* (antes) e do verbo *Hendere* (agarrar) associada com a planta *hedera*, “hera”, planta trepadeira que se agarra, se prende às paredes para poder crescer. “levar para junto de si”, metaforicamente “levar para junto da memória”. Trata-se de um processo universal, estudado em diferentes campos do conhecimento, porém neste estudo principal objetivo será realizar uma análise, principalmente focado desde a Psicologia.

São muitos os estudos sobre como os homens aprendem, as diferentes posturas e paradigmas que tem evoluído historicamente tem tecido concepções de aprendizagem em diversas teorias, também denominadas correntes epistemológicas. No longo da história da Psicologia, pode-ia-se organizar pedagogicamente quatro perspectivas que tem estudado o processo e a teoria da aprendizagem. Primeiramente a perspectiva biológica assume o comportamento humano como resultado fisiológico e de anatomia, dentro de um escopo genético e significativamente neurofisiológico, onde as mudanças no indivíduo acontecem pela estimulação do meio ambiente.

Esta perspectiva biológica da aprendizagem pode ser desdobrada em duas vertentes: a comportamental, uma das primeiras associações feitas pela psicologia foi dentro desta linha, sendo o norte-americano Burrhus Frederic Skinner o principal representante do behaviorismo, corrente psicológica que procura explicar o comportamento humano como resultado das influências dos estímulos do meio ambiente.

A principal contribuição de Skinner para a Psicologia foi o conceito de Comportamento operante que descreve um tipo de relação entre as respostas dos organismos e o ambiente. Diferente da relação descrita no comportamento respondente onde um estímulo gera uma resposta, o comportamento operante descreve uma relação onde uma resposta que gera uma consequência (ou apenas é acompanhada por essa como no caso do comportamento supersticioso) tem a sua probabilidade de ocorrer novamente em um contexto semelhante modificada pelo efeito desta consequência sobre a interação. Esta corrente dominou o pensamento e a prática da psicologia, em escolas e consultórios até os anos 1950.

De acordo com Catania (1973) Skinner procurou construir uma psicologia que evitasse referências a eventos internos, de dentro do organismo, preferindo referir-se ao efeito observável de um estímulo sobre o comportamento. Associando aprendizagem e mudança, o processo trata-se de uma modificação de certo modo continua no comportamento, a aprendizagem cumpre o papel de capacitador do indivíduo para se adaptar as dinâmicas exigidas pelo médio externo.

A outra vertente localizada nesta perspectiva biológica é a da aprendizagem social, embora neste olhar teóricos como Bandura (1982), já reconheça, elementos internos dos indivíduos como participantes do processo de aprendizagem, ainda este olhar continua dentro de uma visão comportamental, devido ao protagonismo que coloca nas experiências diretas com o meio ambiente para que a aprendizagem aconteça e a suas respectivas consequências.

A perspectiva cognitiva compreende o comportamento como produto das estruturas e processos mentais. Este olhar tem fortes associações com o processamento de informações, construção social e aprendizagem aplicada. Macksoud (2002) destaca que esta perspectiva cognitiva da aprendizagem é dominante em diversos contextos onde se pretende estudar processos de aprendizagem, sendo o mundo laboral um destes contextos.

Finalmente a perspectiva sociocultural foca no contexto evidenciando que a cultura é um influenciador do comportamento e da aprendizagem humana. Autores representativos na história da psicologia como Jean Piaget apresenta uma postura alterna às visões biológicas, revela que a aprendizagem é um processo ativo de interação entre o sujeito e a cultura, que é construída no dia a dia.

Entender o conhecimento como construção, não constitui uma cópia da realidade segundo Piaget (1986) o individuo transforma a realidade objetiva com base a seus esquemas mentais. O individuo seleciona, interpreta e organiza a informação do

contexto de acordo com as suas possibilidades cognitivas - as quais são resultado do processo de construção ontogenético.

Dentro desta perspectiva, é localizada também a teoria Sócio Histórica de Vygotsky, o qual entendia que a aprendizagem não era uma mera aquisição de informações, e não acontecia a partir de uma simples associação de ideias armazenadas na memória, se tratando de um processo interno, ativo e interpessoal.

Na análise deste percurso pelo desenvolvimento conceitual da aprendizagem dentro da psicológica, considera-se que epistemologicamente o processo de aprender, tem contado com um enorme leque de abordagens e desenvolvimentos teóricos, os quais desde suas particularidades têm gerado associações, conceitos e descrições sobre como os seres humanos aprendem ao longo do seu desenvolvimento.

Estas diferentes formas de entender o processo possibilita interpretações sobre a complexidade que representa abordar teoricamente a aprendizagem. Dentro desta consideração a continuação serão apresentados os diferentes níveis que na literatura desvelam a ontologia da aprendizagem.

3.2. Perspectivas de Análise da Aprendizagem Organizacional

Na revisão da literatura sobre aprendizagem organizacional, tem se identificado diferentes caminhos que reconstroem e resignificam o ato de aprender no contexto organizacional. Historicamente a primeira a ser identificada é uma perspectiva comportamental, posteriormente a perspectiva cognitiva e finalmente uma perspectiva sócio histórica, sobre o estudo da aprendizagem organizacional.

3.2.1. Perspectiva Comportamental

Analisando a historicidade do conceito, este aparece segundo a literatura consultada pela primeira vez na obra *Behavioral Theory of The Firm* realizada por Cyert e March em 1963, primeiros autores em referenciar o conceito focalizando a aprendizagem organizacional como um processo de adaptação da organização ao entorno.

O processo de aprendizagem organizacional é abordado e associado ao comportamental, em autores clássicos como Chris Argyris e Donald Schön (1978) estes autores definiram a aprendizagem organizacional como a detecção e correção de erros pertencentes à dinâmica organizacional, e Fiol e Lyles (1985) explicaram a aprendizagem como o processo de melhorar ações através de melhor conhecimento e compreensão dos processos organizacionais por meio da interação com o ambiente.

Percebe-se nestes trabalhos seminais uma vinculação da aprendizagem com detecção e correção de erros organizacionais, Cook e Yanow (1993) explicam esta tendência como um reflexo dos princípios da teoria dos sistemas adotada pelos autores sob um paradigma funcionalista conforme a classificação realizada por Burrell e Morgan (1979).

Entender a aprendizagem organizacional dentro deste paradigma é relacionar o processo como adaptação e mudança na organização nos padrões de trabalho, a partir de ações e experiência.

3.2.1.1 Tendências de estudo dentro desta perspectiva

As tendências identificadas dentro desta perspectiva comportamental estão orientadas por objetivos relacionados com as influências ambientais Rosero (2009). Os estudos de Duncan e Weiss (1979) e Hedberg (1981) poderiam se situar dentro de uma tendência que foca no ambiental, na medida em que associam a aprendizagem

organizacional e a experiência gerada pela interação com o ambiente com base no qual a gerência deveria revisar e adaptar as estratégias de aprendizagem e seu posterior resultado sobre as exigências do mercado.

Embora caiba destacar alguns estudos de Duncan e Weiss (1979) que colocavam a aprendizagem organizacional como um produto relacional entre ações dos membros, os resultados consequentes e o efeito que têm no contexto onde se dão estes processos, revela certa centralidade no ambiente o que é transversal em todo o estudo.

Huysman (2001) levanta a chamada tendência à melhora, a qual pretende dar resposta ao *para que?* da aprendizagem organizacional, o qual poderia se compreender como um maior protagonismo da aprendizagem como resultado e não como processo. Esta tendência à melhora conta com uma grande aceitação por parte de gestores e consultores, já que permite entender a aprendizagem como fonte de mudanças organizacionais e estratégia de competitividade e eficácia organizacional.

3.2.2 Perspectiva Cognitiva

Nesta perspectiva o processo de aprendizagem organizacional é baseado nas informações que podem ser comunicadas e compartilhadas: fatos, princípios, habilidades e conhecimentos técnicos que posteriormente são codificados em rotinas e conhecimento explícito da organização (Levitt & March, 1996).

Grandori & Kogut, (2002) colocam a aprendizagem organizacional como um conjunto de entendimentos coletivos incorporados em uma empresa, os quais são revelados por meio de rotinas, regras e entendimentos. O conhecimento é pensado para representar o mundo pré-definido e externo. Neste ponto de vista a aprendizagem organizacional permite uma representação das dinâmicas de trabalho sendo a representação e propriedade fundamentais. Uma organização nesta visão é eficaz quando controla seus ativos de conhecimento, ou capital intelectual centrando-se em

ações que garantam a organização, recuperação e proteção do seu conhecimento (Alvesson & Kärreman, 2001). Por outro lado, alguns autores distinguem conhecimento de dados e informações, com base no grau em que o julgamento humano é envolvido, na pretensão desta.

Dentro desta perspectiva, nasce uma das principais discussões sobre aprendizagem organizacional; Se existe diferenciação deste processo com a aprendizagem individual autores como Cook e Yanow (1993) afirmam que as dinâmicas de aprendizagem individual são completamente aplicáveis a níveis organizacionais.

A proposta de abordar os fenômenos organizacionais através da cognição individual considera-se um assunto de cuidado, já que realizar aproximações reducionistas que não levantam as diferenças entre aprendizagem individual e organizacional, se poderia desconhecer a complexidade do processo, onde a segunda inclui a primeira enquanto foco de análise.

A dimensão organizacional responde a uma construção social a qual precisa de uma compreensão ampla sobre os seus níveis e maneiras de funcionamento, assim como suas diferentes formas de legitimação de significados, práticas sociais e aprendizagem que possibilitam ou obstaculizam o desenvolvimento.

Easterby-Smith & Araujo, (2001) decidem fazer uma distinção significativa entre autores que estudam a aprendizagem Organizacional, diferenciando-os entre aqueles que analisam o processo como técnico e aqueles que o consideram um processo social. Segundo as autoras, a visão técnica relaciona a aprendizagem com processamento de armazenagem e gestão de informações internas e externas de diferente naturezas, à organização como cérebro. Esta visão técnica poder-se-ia vincular com as perspectivas comportamental e cognitiva descritas até este ponto.

Embora as autoras coloquem a palavra *técnica* para se referir a estudos mais instrumentais sobre aprendizagem organizacional, é considerado que a palavra poderia apresentar certas limitações conceituais, já que a visão descrita pelas autoras consegue transcender do simplesmente técnico e instrumental para aspectos teóricos e ideológicos fundamentais sobre o que é aprender nas organizações. Com isso se pretende revelar a intencionalidade dentro desta visão da aprendizagem como resultado mensurável e não como processo continuamente reconstruído.

Esta perspectiva *técnica* goza do respaldo e preferência por parte do discurso gerencial porque permite cálculos mais exatos da dinâmica organizacional a ênfase pelo processamento de informação em diferentes formas de gestão gerencial. Zuboff (1988) mediante o termo *informating*, coloca a informação como bem intangível do grupo que atua de forma paradoxal, já que se pode utilizar para estimular os funcionários a gerar conhecimentos e obter graus de autonomia e liberdade, por outro lado o autor afirma que também pode ser utilizada de forma seletiva, como forma de controle e alienação dos membros da organização.

Na análise da tese colocada pelo autor pode se revelar que em muitas oportunidades o conhecimento pode se retratar como equivalente a informação. O aprendizado é visto como análogo ao processamento de informações que pode ser manipulado com base em uma intencionalidade de gerar autonomia ou alienação.

Esta possibilidade alienante revelava segundo Easterby-Smith & Araujo (2001) uns dos problemas desta visão técnica relacionados com o uso inapropriado da informação, quando esta mostra dados, conteúdos e ideologias distorcidas para apoiar pensamentos, ações ou validação de decisões nas dinâmicas de poder dentro das organizações.

Por outro lado mesmo dentro desta condição paradoxal as ferramentas tecnológicas tomam grande protagonismo na criação e transmissão da informação, frequentemente sendo pilar no processo de aprendizagem organizacional quando é

considerado como processamento de informação. Assim a experiência e dinâmicas da tecnologia são altamente valorizadas.

Cabe esclarecer que esta visão técnica responde a demandas gerenciais associadas com adaptação ao mercado, sendo a aprendizagem entendida como ferramenta para administrar elementos tangíveis como é o caso das informações externas e internas da organização, sem importa que isso revele reducionismos no processo, como seria o caso da anulação de elementos intangíveis, tais como significados e pressupostos enraizados na organização os quais pela sua natureza frequentemente inconsciente representam um desafio na intenção de administrá-los (Schein, 1985).

A aprendizagem organizacional prescritiva como é chamada esta visão técnica por Argyris (2001) responde a demandas práticas do conceito, o grau de utilização e instrumentalização. Sendo um dos maiores eixos de discussão na literatura sobre aprendizagem organizacional, *aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem*. Sendo o primeiro dos eixos focalizado em conhecer a natureza do processo e o segundo conceito associado com desenvolvimento de metodologia práticas que vissem aprendizagem como resultado mensurável.

De forma complementar a esta colocação, Prange (2001) descreve que o campo de pesquisa teórico-prática de aprendizagem organizacional alinhada com as reconfigurações do mundo do trabalho nos anos setenta enfatizava no uso de ferramentas tecnológicas e rotinas de aprendizagem que facilitaram a criação, administração e disseminação de informações associadas com eficácia e competitividade organizacional como devido às novas demandas do mercado.

A adaptação, os padrões de processamento de informações, o desenvolvimento e a institucionalização de rotinas baseadas em tecnologias, foram temas centrais que

estimularam o aumento regular das publicações sobre aprendizagem nas organizações e ganharam aceitação entre comunidades de consultores e gestores administrativos.

3.2.2.1 Tendências de estudo dentro desta perspectiva

Como foi colocado na descrição desta perspectiva, existem dois focos principais no seu desenvolvimento, o primeiro é o foco na ação individual e o segundo é o foco no gerenciamento de conhecimento.

A tendência à ação individual coloca ênfase na aprendizagem individual, busca associar a construção e a alavancagem de competências individuais como caminho para a melhoria do desempenho organizacional. Enfatiza o papel do aprendiz, o qual é encorajado pela organização a investigar e reconhecer o seu papel ativo na experiência na aprendizagem. Nesta tendência os indivíduos agentes dinâmicos dentro de um contexto particular, incorporando informações a modelos mentais (Dodgson por Huysman, 2001).

O Foco na Gestão do Conhecimento é identificado em estudos de autores como Fiol e Lyles (1985); Nonaka e Takeuchi (1995) e Amador (2002). Dentro desta tendência é focalizado a aquisição, disseminação, refinamento, criação e implantação de aprendizados nas habilidades dos indivíduos.

Estes autores centram suas teses nas dinâmicas de criação e compartilhamento de conhecimentos que possam ser explorados pela organização, justificando o gerenciamento dos conhecimentos emergentes no contexto organizacional.

Os objetivos da aprendizagem organizacional são segundo Fiol e Lyles (1985) unir, expandir e desenvolver dados, informação, conhecimento e saberes, sendo o conhecimento organizacional armazenado nos indivíduos, na forma de experiência e

competências, e na organização, na forma de documentos, registros, regras, regulamentos e padrões.

Cabe esclarecer que autores classificados dentro desta perspectiva cognitivista como é o caso de Nonaka e Takeuchi (1995) compreendem a aquisição de conhecimento relacionada com o processo de aprendizagem em uma visão mais ampla e mais profunda do que a mera acumulação de dados e informação.

Porém se poderia interpretar que para estes autores a aprendizagem organizacional foca na tensão entre o novo e o velho conhecimento, conceitos, estruturas e capacidades são criados ou se desenvolvem à luz do conhecimento que é novo ao indivíduo, e posteriormente este conhecimento consegue transgredir níveis mais sociais.

Nesta ênfase na gestão de conhecimento se adota uma postura mais gerencial da aprendizagem, em parte por possibilitar maiores margens de manipulação, orientação e intencionalidade, permitindo uma articulação com processos como a inovação organizacional.

3.2.3 Perspectiva Histórico-cultural

Como forma alternativa às perspectivas comportamentalistas e cognitivistas e à perspectiva técnica exposta anteriormente por Easterby-Smith e Araujo (2001) autoras que expõem de forma complementar à aprendizagem organizacional em uma perspectiva *social*. Entendendo o processo de aprendizagem dentro das organizações como emergente das inter-relações dos membros e construções sociais da dinâmica de trabalho.

Os sintomas da economia contemporânea, caracterizada pela expansão de formas múltiplas de entender o mundo e a formação de um mercado internacional de capitais, estimulam nos teóricos uma ampliação epistemológica sobre conceitos dentro das ciências sociais, sendo este o caso da aprendizagem organizacional. A simples

utilização de ferramentas e abordagens comportamentalistas e cognitivistas não constituem uma opção prometedora para o desenvolvimento humano e a transformação dos sentidos do trabalho e a compreensão dos processos organizacionais envolvidos.

No caso dos estudos sobre aprendizagem a expansão se revelou na abertura para compreensões sobre o processo como construído a partir de fontes implícitas (tácitas) e explícitas. Nesta perspectiva a aprendizagem é criada nas interações sociais, num contexto do trabalho historicamente configurado.

Nesta linha, Orr (1990) tece que muito do conhecimento crítico dentro das equipes de trabalho não existe no papel, nem exclusivamente na mente dos indivíduos, a sua máxima importância está na comunidade como conjunto. Segundo o autor o processo de aprendizagem é completamente flexível na medida em que acontece tanto por meio da expansão da comunidade, na incorporação de novos membros, como pela adoção de novas formas de comportamento e práticas não escritas.

O autor coloca que a informação explícita é aquela que envolve um processo compartilhado entre os membros da organização, onde eles retiram e constroem significados a partir dos dados aos quais estão expostos e a informação implícita é incorporada pelos membros mediante as práticas estabelecidas; observação, emulação de profissionais competentes e socialização em comunidades de práticas.

Com bases nestas colocações teóricas, analisar a aprendizagem organizacional com processo socialmente construído caracterizado por informações e conhecimentos os quais só são significativos para a organização quando as pessoas determinam que estes possuam sentidos compartilhados.

Levitt e March (1996) entendem que as organizações mediante a codificação de inferências, o que se refere às deduções feitas pelos membros das suas próprias histórias as quais surgem de compartilhamento das rotinas e cotidiano no trabalho. Aprendizagem Organizacional é um processo emergente das rotinas, regras,

procedimentos, culturas, crenças, estruturas e paradigmas compartilhados pelos membros.

Estes grupos de autores selecionados argumentam, por meio das suas diferentes teorias, que o significado da aprendizagem organizacional advém dos artefatos culturais e relações dos membros, focalizando em síntese na relação do ato subjetivo com o ato coletivo.

Conforme argumenta Dogson (1993) a aprendizagem na visão histórico-social, transcende a simples soma de aprendizados dos membros da organização, encara a aprendizagem como processo ao invés de objeto ou resultado finalizado e trata-se de uma construção social embutida na prática e no contexto da aplicação. Enquanto o conhecimento é mais do que informações transferíveis já que precisa de um significado socialmente negociado, negociação que depende tanto dos indivíduos envolvidos como das características contextuais.

Em concordância Lave e Wenger, (1991) colocam que aprender é um processo participativo, em vez de simples transferência de informações, por conseguinte, caracteriza-se por ser um processo longe de disposições estáticas de atores, sendo uma realização social continua constituído e reconstituído pelos atores envolvidos no mundo da prática social.

A socialização de novos membros, processos de comunicação de significados e práticas informais ganham maior protagonismo em comparação com a análise dos sistemas tecnológicos e de armazenagem formal de conhecimentos (documentos, redes, programas). Considerando-se que a maioria dos aprendizados que são incorporados na prática organizacional não pode ser explicitados facilmente, pelo qual são dificilmente codificados, Lave e Wenger, (1991) colocam que nos estudos sobre aprendizagem organizacional a tecnologia é uma resposta para a pergunta errada.

3.2.3.1 Tendências de estudo dentro desta perspectiva

Rosero (2009) levanta que é necessário recordar que o processo de aprendizagem possui um nível considerável de determinação com o contexto no qual se desenvolve. Embora seja relevante segundo o autor conscientizar que os indivíduos e organizações têm capacidade de transformar o mesmo contexto, tratando-se então de uma relação de mútua causalidade.

Nesta perspectiva sócio histórica, se revela uma tendência de estudo da articulação cultura organizacional – aprendizagem organizacional. Cultura é apresentada como mecanismo de construção de significados que guia e forma os valores, comportamentos e atitudes dos funcionários. O'Reilly e Chatman (1996) autores que trabalham nesta tendência colocam o processo de aprendizagem organizacional como socialmente construído na medida em que um indivíduo interage com a cultura organizacional.

Esta dinâmica é explicitada na transmissão de condutas, sentimentos e reações aceitáveis e corretas no contexto organizacional. A aprendizagem passa a ser a essência da formação histórica da cultura de toda organização. Em uma elaboração próxima Schein (1985) expressa a relação inerente entre aprendizagem e cultura de modo perceptível, concebendo a cultura de uma organização como sendo o acúmulo de aprendizagem baseado em experiências sucedidas ou crises.

Nesta consideração de interrelação entre estes processos organizacionais, é importante ser consciente que não se trata de uma relação linear e instrumental, a mesma complexidade de cada um expõe características e naturezas diferentes, desta maneira concebê-los de forma mecânica poderia ser uma grande limitação.

Aprendizagem organizacional especializada como é nomeada por Argyris (2001) enfatiza o conceito como processo, com um caráter analítico sobre a natureza, elementos e formas de manifestação no contexto organizacional.

O estudo de questões e possíveis significados associados à aprendizagem organizacional, segundo Argyris (2001) esta tendência considera a relação entre os níveis de agregação social individual, interpessoal e organizacional, é a aprendizagem como processo organizacional, integrador de Aspectos, atores e elementos de naturezas diversas

3.3 Níveis de análise da aprendizagem identificados na literatura

Ao falar de aprendizagem organizacional especificamente nos campos de estudo com a Psicologia, Administração e Sociologia, é desvelado que dentro da estrutura conceitual existem diferentes níveis de análise como é apontado por Pawlowsky (2001).

Este em sua tese afirma que a aprendizagem na organização ocorre em vários níveis: Individual, grupal, organizacional, contrapondo-se as abordagens de autores como Dodgson (1993) e Kim (1993), esses consideram que a aprendizagem ocorre nas pessoas (nível individual) defendem que a aprendizagem organizacional ocorre a partir da aprendizagem individual de seus membros, ainda que o processo não seja uma simples ampliação da aprendizagem do indivíduo para a organização.

Contudo, parece haver crescente consenso na literatura de que a aprendizagem pode ocorrer em vários níveis. Pawlowsky (2001) levanta que nas diferentes abordagens voltadas para a compreensão da aprendizagem organizacional são focalizados Aspectos cognitivos, comportamentais e culturais sobre o processo, aspectos que são integrais na medida em que respondem a diferentes formas existenciais da vida humana.

Desta forma, compreender os diferentes níveis de análise nos quais fluem as dinâmicas de aprendizagem no contexto organizacional, mostra a relevância do posicionamento tomado nesta dissertação, o qual compreende que aprendizagem trata-se de um processo psicossocial, que transcende o nível individual para níveis sociais (grupal, organizacional), integrando características tanto subjetivas como sociais presentes na organização.

Embora se considere nesta dissertação que o indivíduo seja agente ativo da aprendizagem nas organizações, considera-se também que a aprendizagem organizacional não representa uma simples coleção aprendizados individuais. Outros autores consideram que a aprendizagem ocorre no nível social, ou seja, no grupo e na organização March, e Simon (1958).

Os Aspectos estruturais são condições inerentes ao grupo, afetando as crenças dos seus membros e colaborando indiretamente para o resultado final. Focalizam na importância das características estruturais e do contexto organizacional, deixando de lado, Aspectos subjetivos e interpessoais que afetam o comportamento e a aprendizagem.

Revela-se a intencionalidade da pesquisa por colocar estes níveis em uma condição de interdependência e multidirecionalidade. Nesta linha, se tentará enfatizar a aprendizagem desde as mesmas práticas e experiências do e no trabalho.

Pawlowsky (2001) propôs um arcabouço conceitual para a compreensão e a gestão da aprendizagem, tendo por objetivo organizar, sistematizar e agrupar o conjunto de contribuições existentes, no sentido de diferenciar os distintos componentes que operam na consolidação do conceito da aprendizagem organizacional.

Esta sistematização será exposta nesta dissertação com a finalidade de ampliar a compreensão de cada nível, diferenciações que respondem a fins completamente pedagógicos, não é objetivo de esta pesquisa separar ditos níveis porque metodologicamente como já foi exposto tem se optado por uma compreensão psicossocial focada em analisar o processo deste a integração destes níveis e com isso invalidando qualquer exclusão de um deles.

Começando pelo nível individual, este coloca que a unidade de aprendizagem será sempre o indivíduo, este e sua estrutura cognitiva é o que torna possível o conhecimento. No nível grupal, o processo caracteriza-se por ser coletivo e histórico, os conteúdos compartilhados pelo grupo de indivíduos determina o que é aprendido e o

que não é. Os grupos representam os espaços onde a visão de mundo das pessoas é compartilhada, medida, legitimada e influenciada pelo conjunto de indivíduos que dela participam (Pawlowsky, 2001).

Finalmente o nível organizacional, retoma as características, coletivo e histórico, mas transcende o processo de aprendizagem até a noção de instituição e coloca esta como agente ativo que aprende e se transforma de acordo com a experiência e interrelação das subjetividades dos membros. Para Pawlowsky (2001), a aprendizagem organizacional deve ser entendida como distinta da aprendizagem individual, destacando-se o nível grupal, pois o grupo ou time funcionam como “portão de entrada” e construção histórica que possibilita a aprendizagem organizacional.

Poder-se-ia considerar além da contribuição pedagógica que em si traz consigo este tipo de sistematização sobre a aprendizagem que os diferentes níveis apresentam uma co-dependência no contexto organizacional, o qual revela a importância da análise da relação entre características individuais e sociais. Com base nesta colocação se abordará a continuação a aprendizagem desde uma perspectiva psicossocial tendo como principal objetivo garantir esta visão de aprendizagem como processo que acontece dinamicamente entre diferentes níveis nas organizações.

3.4 Aprendizagem organizacional como processo psicossocial

Posterior as diferentes perspectivas epistemológicas sobre aprendizagem, é escolhido nesta dissertação centrar especificamente em uma análise psicossocial do processo dentro de uma articulação das características subjetivas e características sociais inerentes a aprendizagem organizacional. A escolha pelos autores aqui citados está orientada por esta premissa, retomando os trabalhos de teóricos que validam esta articulação (Subjetivo-Social) e optou-se por abandonar concepções teóricas que compreendem o fenômeno de aprendizagem no contexto organizacional separando essas duas dimensões.

Respeitando o alvo científico e pedagógico deste trabalho, e para facilitar ao leitor a compreensão destas dimensões em oportunidades durante o desenvolvimento deste texto serão abordadas e aprofundadas separadamente quando exista necessidade conceitual para fazê-lo.

Reconhecesse que tanto a dimensão subjetiva como a dimensão social possuem características de natureza diversa que precisam ser descritas para na análise desta articulação subjetivo-social. Embora a aprendizagem organizacional seja compreendida como processo que é conformado pela relação indivisível entre os níveis individual, grupal e organizacional, escolhendo uma perspectiva ontológica do processo marcado por uma ontologia relacional, onde se entende que a realidade é construída intersubjetivamente mediante narrativas e discursos socialmente compartilhados e práticas sociais com significados Ribeiro (2014).

Dentro deste posicionamento ontológico se escolhe uma política relacional que trata-se da abordagem que não pretende centrar somente na pessoa nem no contexto, pretende centrar na relação e o que acontece nesta, salienta que existe um nível de independência entre estas unidades na medida em que cada nível pode existir sem ser reduzido ao outro.

Aprendizagem organizacional como processo psicossocial responde a uma perspectiva epistemológica antiessencialista, especificando que não existe nem um conhecimento único, sempre será construído em relação e situado em contextos particulares e as práticas sociais são o eixo da construção do conhecimento, sublinhando a importância da especificidade cultural e histórica das formas do conhecer o mundo.

E finalmente orientado por uma metodologia que foca no processo dentro de uma perspectiva sócioconstrucionista que aborda o processo pelo qual os fenômenos são continuamente construídos entre as pessoas e não simplesmente o que fenômeno é (Japur, 2005 apud Ribeiro 2014).

Nesse posicionamento metodológico os participantes de todo processo a estudar são abordados como pessoas socialmente construídas, sendo as experiências cotidianas o locus onde os significados são construídos e compartilhados. Esta orientação proposta pelo sócioconstrucionismo é acolhida por esta pesquisa ligando estes significados construídos pelos membros das organizações estudadas a contextos históricos e socialmente específicos.

Crossan, Lane e White (1999) alinhados a esta perspectiva expõem o framework de aprendizagem organizacional, teoria que considera a aprendizagem organizacional como um processo dinâmico, que ocorre ao longo do tempo e entre vários níveis de análise (individual, grupal e organizacional) estes níveis são apresentados pelos autores como uma ligação continua de processos psicológicos e sociais.

Do indivíduo para a organização e da organização para o indivíduo, estes autores expõem que ao mesmo tempo em que as pessoas assimilam novas ideias e ações e as transmitem para os grupos e para a organização, o que já foi aprendido pela organização (institucionalizado) flui em direção aos grupos e aos indivíduos, influenciando o aprendizado destes.

Aspectos psicológicos e sociais (intuição, interpretação, integração e institucionalização) dentro de uma tensão entre a assimilação da nova aprendizagem (feed forward) e a utilização daquilo que já foi aprendido (feedback) conformam o processo de aprendizagem nas organizações.

Gráfico 1- Original de Crossan, Lane e White, (1999)

Conforme exemplifica o gráfico, o processo poderia se explicar começando pelo nível individual, os autores localizam o processo de intuição. Este processo caracteriza-se pela experiência pessoal que envolve a percepção, similaridades, diferenças, padrões e possibilidades individuais no contexto laboral.

O processo de intuição pode influenciar os insights intuitivos do indivíduo mas só afeta outras pessoas quando há interação essencialmente, é um processo subjetivo. (Crossan, Lane e White, 1999).

Nesta ordem o processo de interpretação consiste na explicação de uma ideia ao grupo por meio de atos ou narrativas. Neste processo, os indivíduos possibilitam a explicitação de insights intuitivos que anteriormente eram só subjetivos. Os autores relacionam este processo com a melhoria e desenvolvimento de insights intuitivos, ele é um processo específico de indivíduos e grupos.

Este processo é descrito pelos autores como a porta de entrada ao nível grupal na medida em que as compreensões individuais tornam-se explícitas ao grupo de

trabalho, o processo interpretativo adquire um caráter integrador, pois os indivíduos passam a exteriorizar, compartilhar e mudar ideias e crenças.

O processo de integração por sua parte consiste no desenvolvimento da compreensão compartilhada entre os indivíduos em busca de uma ação coordenada e através do ajustamento mútuo dos diferentes insights. Estratégias como o diálogo, a confrontação dos diferentes pontos de vista e o ajustamento mútuo entre estes, são considerados como aspectos essenciais para o desenvolvimento do entendimento compartilhado.

Finalizando com os processos psicológicos e sociais envolvidos no processo de aprendizagem organizacional, o processo de institucionalização caracteriza-se pela implantação da aprendizagem nos indivíduos nos grupos e na organização, esta última inclui sistemas, estruturas, rotinas e procedimentos.

Quando a aprendizagem que ocorre nos níveis, individual e grupal, se torna institucionalizada, o conhecimento é incorporado em repositórios não humanos, como rotinas, sistemas, estruturas, cultura e outros. Esta incorporação da aprendizagem tem como objetivo garantir que pelo menos parte dos conhecimentos não sejam perdidos com a saída de pessoas ou com a dissolução de grupos. O processo de aprendizagem denominado “institucionalização” é, portanto, um meio para as organizações potencializarem a aprendizagem dos seus membros individualmente e ao longo do tempo.

Uma proposta teórica que analisa o processo de aprendizagem desde a relação subjetivo- social, é o modelo de criação de conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1995). A dimensão epistemológica utilizada pelos autores faz uma ampla diferenciação sobre conhecimento tácito e conhecimento explícito.

A relevância de estudar estes dos tipos de conhecimentos é argumentada por Polanyi (1966) desde a Teoria da Gestalt, a qual se caracteriza por enfatizar na integração implícita feita no processo de percepção. Os conhecimentos e aprendizados

podem ser expressos em códigos linguísticos ou numéricos, mas estes códigos representam uma mínima parte do que realmente se aprendeu.

Por outra parte, também revela uma ruptura com os modelos epistemologia tradicionais onde sujeito e objeto de análise encontra-se separados, para Nonaka e Takeuchi (1995) aprender ou conhecer um objeto implica se envolver com este, criando uma imagem através da integração tácita dos detalhes do objeto.

Para estes autores a criação de conhecimento é classificada de acordo com dois tipos de conhecimento: Conhecimento explícito, sendo este aquele que permite a linguagem formal, expressões conscientes e manuais. Este tipo de conhecimento possui a facilidade de ser transmitido pelos indivíduos. É o conhecimento tácito, este diferente do primeiro é difícil de articular de forma verbal, e integra rasgos da personalidade e experiências individuais.

Nonaka e Takauchi (1995) ressaltam o indivíduo é o principal agente no processo de aprendizagem, porém a sua interação com a organização é a o que gera a aprendizagem organizacional. A condição de interação contínua entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, acontece a través da espiral de conhecimento, a qual é a dinâmica do processo de criação de conhecimento.

Começa no nível individual e vai se ampliando para o grupo mediante a interação dos membros, cruza fronteiras da estrutura (departamentos, seções, divisões e organizações) e finalmente tem a capacidade de retornar ao nível individual modificando constantemente os modelos mentais dos sujeitos colocando o modelo fora de linearidades e rigidezes, ressaltando uma constante mudança entre os diferentes conteúdos criados, dentro de uma natureza circular de criação de conhecimento.

Com base neste olhar da aprendizagem organizacional como um processo que integra características e sub processos de natureza psicossocial, pode se entender como uma construção que envolve e acontece a partir dos diferentes níveis, ao mesmo tempo em que as pessoas assimilam novas ideias e ações e as transmitem para os grupos e para a organização, o que já foi aprendido pela organização (institucionalizado) flui em direção aos grupos e aos indivíduos, influenciando o aprendizado e significados subjetivos (Rodrigues, 2007).

CAPITULO IV

ASPECTOS PSICOSSOCIAIS ASSOCIADOS COM O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A partir das diferentes perspectivas epistemológicas e tendências teóricas revisadas, sobre aprendizagem organizacional é levantada a natureza complexa do processo. Frente a isso considera-se relevante uma análise psicossocial, enfatizando uma indissociabilidade entre as dimensões subjetiva-social do processo, localizando-o dentro de uma ontologia relacional que estabelece um elo de continuidade na experiência de aspectos de ordem individual e aspectos de ordem organizacional.

A interseção entre estes dois tipos de aspectos constitui o processo de aprendizagem organizacional. Com base nesta afirmação se centrará posteriormente na descrição destes aspectos associados ao processo de aprendizagem organizacional pela literatura consultada.

4.1 Aspectos de ordem individual

Nesta visão da aprendizagem organizacional como processo psicossocial, serão analisados Aspectos individuais associados à aprendizagem organizacional pela literatura consultada. Considerando que os indivíduos são agentes ativos na geração e consolidação de conhecimentos e aprendizados dentro de um contexto específico, mediante as teorias de Schein (1985) e Argyris e Schon (1978) e Krogh, Ichiro e Nonaka, (2001) será abordado este papel do sujeito no processo de aprendizagem organizacional.

O autor Edgar Schein realizou uma abordagem de corte psicanalítico sobre a ansiedade provocada pelas necessidades de mudança no processo de aprendizagem organizacional. Segundo este autor a cultura organizacional é conformada pelas aprendizagens compartilhadas, e quando um novo aprendizado emerge, podem se apresentar dois problemas para os membros: necessidade de desaprender, ato que implica a renúncia de um aprendizado que foi valorizado e legitimado pelo grupo, como também ansiedade relacionada com a necessidade de ter uma disposição favorável para aprender novas formas de agir ou pensar dentro do espaço organizacional. Estes

problemas geram dois níveis de ansiedade de acordo com Schein (1985) ansiedade tipo I e ansiedade tipo II.

A ansiedade tipo I exposta pelo autor tem a ver com os medos associados à necessidade de aprender algum conteúdo novo. Este tipo de ansiedade se justifica em uma visão de aprendizagem adaptativa, onde indivíduos, grupos e organizações buscam ao longo do seu desenvolvimento estabilidade mediante processos como a institucionalização de práticas e ideologias, as quais oferecem previsibilidade e significado sobre como funciona o mundo.

Esta institucionalização é caracterizada pelos hábitos e rotinas que conforma uma cultura organizacional diferenciada. Porém em uma leitura contextual, se percebe que a imprevisibilidade e dinamicidade do contexto fazem com que as organizações, especialmente sua cultura organizacional resignifiquem continuamente estes hábitos e práticas.

Esta dinâmica de resignificação demanda dos membros a aprenderem conteúdos novos continuamente, o que pode causar ansiedade por serem informações e conhecimentos desconhecidos e instáveis.

A ansiedade tipo 1 segundo Schein (1985) pode se manifestar com atitudes e comportamentos defensivos frente a novos conhecimentos e práticas, além de falta de percepção da relevância de conhecimentos e informações entre outros.

Esta insegurança, revela a co-dependência existente entre organização-contexto, imprevisibilidade e fragmentação são justificativas claras sobre a necessidade da organização de aprender a aprender. Ante isso, Schein (1985) coloca a ansiedade tipo 2 sendo a consciência do indivíduo de que para sobreviver e ter sucesso tanto individual como organizacionalmente, a mudança é necessária.

Esta consciência possibilita uma abertura a novos aprendizados, o indivíduo se percebe como ser um agente ativo ante a aprendizagem que o contexto exige destes agentes. O autor salienta que para a aprendizagem acontecer, é necessário que a ansiedade tipo I seja reduzida e alternativamente a ansiedade tipo I aumentada.

Schein (1985) identifica condições associadas com estas ansiedades no contexto laboral, em primeiro lugar, possibilidades de o ambiente organizacional ser favorável o não, para a realização de um projeto de vida e a relação de este com o trabalho que realiza e com uma trajetória visada e pautada. Estas possibilidades de realização de consecução do projeto de vida condicionam a atitude do sujeito para a aprendizagem.

Outras condições ambientais também são levantadas pelo autor tais como: a disponibilidade de espaços e tempos de troca de aprendizados entre membros, onde eles possam circular, experimentar e praticar.

A importância das condições referenciais no processo de aprendizagem organizacional se encontra associadas a uma visão de futuro positivo e a existência de coesão grupal. Quando o indivíduo conta com um referencial e um “norte” claro sobre por onde começar aprender (fontes) e uma visão positiva sobre o futuro que justificam as ansiedades e esforços.

A aceitação de erros como oportunidade de aprendizado e os pequenos avanços em direção das metas organizacionais permitem uma orientação e apoio grupal. O qual pode permitir níveis de cumplicidade, identificação entre aprendizes e retroalimentação durante o período de aplicação.

Em situações onde um colega pode ser colocado em condição de sofrimento ou humilhação, problemas reais podem ser omitidos ou minimizados na intenção de proteger um membro do grupo, evitando aprendizagens que possam habilitar à organização para melhorar seu desempenho ou ultrapassar estes problemas, pelo simples fato de defender a integridade do colega em risco.

Neste ponto de desenvolvimento Schein (1985) coloca ansiedades individuais como parte da resistência ou facilitação para a aprendizagem organizacional. Continuando com esta análise de aspectos individuais Argyris e Schon (1978) dentro da

sua teoria de circuito duplo de aprendizagem a qual enfatiza a aprendizagem organizacional relacionada com criação e mudanças nas normas, políticas, regras, objetivos e valores estabelecidos pelos membros, que existem Aspectos críticos que intervêm de forma direta no processo de aprendizagem, Chamados de modelo I e modelo tipo II.

Segundo a teoria de aprendizagem de círculo duplo podem se apresentar mentalidades inconscientemente defensivas à aprendizagem, as quais facilitam a utilização de estratégias unilaterais, definição de objetivos individuais em determinadas situações, interesse de ganhar, enfatizar aspectos intelectuais e negligenciar aspectos emocionais dos problemas, e minimizar perdas de poder e conhecimento. A utilização dessas estratégias foi nomeada por Argyris e Schon (1978) como modelo de tipo I.

A utilização destas estratégias por parte do indivíduo facilita a perda de informações ou interpretações parciais ou distorcidas sobre os conhecimentos grupais e como resultado, um ambiente organizacional com inconsistências e ambiguidades o qual impacta no possivelmente no ciclo duplo de aprendizagem.

O modelo tipo II proposto por Argyris e Schon (1978) ressalta a coerência entre modelos de pensamento e comportamentos individuais articulados com a cultura organizacional que podem facilitar a aprendizagem coletiva, o surgimento de habilidades pessoais como a autorregulação, maior eficácia na tomada de decisões por parte do indivíduo e fazer escolhas certas com base nas informações da organização e com isso desenvolver compromisso com os objetivos e metas organizacionais.

O modelo de tipo II ajudaria dentro desta margem de entendimento à ocorrência da aprendizagem de círculo duplo, e com isso a mudança e contínua melhora das

estratégias organizacionais, uma cultura organizacional orientada para a aprendizagem e a inovação dos processos.

Por outro lado os autores colocam que o sucesso da aprendizagem depende da articulação entre compromisso individual (abertura para aprendizagem, conscientização de modelos mentais, autorregulação) é compromisso por parte da organização (aceitação de riscos, espaços para os membros expressar opiniões, eliminação de situações de humilhação ou fragilização dos membros).

Finalmente outro aspecto de ordem individual exposto por Krogh, Ichiro e Nonaka, (2001) se relacionada com a “capacidade de assimilação e acomodação” explicada pelos autores como uma leitura, aceitação e ações relacionadas com uma demanda da organização como coerente ou além de seus recursos e conhecimentos individuais.

Para compreender de forma mais ampla esta capacidade de acomodação, é relevante voltar a Piaget (1986) autor que argumentava que as pessoas lidam com os impulsos sensoriais por meio de dois processos, assimilação e acomodação, sendo o primeiro o processo mediante o qual o indivíduo interpreta e integra as novas aprendizagens em seu conjunto de conhecimentos. A acomodação é o processo de conferir significados às novas informações, distinguindo-os como algo que se situa além dos atuais conhecimentos.

Krogh, Ichiro e Nonaka (2001) argumentam que em situações onde a acomodação é muito desafiadora, emergem barreiras individuais ante novos aprendizados e conhecimento. Em situações desafiadoras, o sujeito pode se sentir dentro de uma armadilha, criando respostas emocionais que atuam como barreiras mentais ante estes novos aprendizados.

A leitura da demanda e recursos cognitivos para responder que realiza o indivíduo esta relacionada com o tipo de cultura organizacional predominante, em dinâmicas organizacionais que estimulam o individualismo exacerbado, onde a competência individual e meritocracia são altamente estimadas, estimulam leituras negativas sobre os próprios recursos cognitivos e obstaculizam a aprendizagem organizacional.

Estes aspectos de ordem individual revelam o papel determinante do sujeito no processo de aprendizagem organizacional, as ansiedades, os modelos mentais e a coerência destes com os objetivos organizacionais acontecer e o tipo de leitura que se faz sobre as demandas da organização são fundamentais para a aprendizagem acontecer no contexto organizacional. De forma complementar e respeitar o marco dos objetivos desta pesquisa a continuação se descreveram os aspectos de ordem organizacional que segundo a revisão bibliográfica realizada intervém no processo de aprendizagem organizacional.

4.2. Aspectos de ordem organizacional

Entendendo por organizacional, o que concerne à organização e esta como uma unidade de construção social complexa, sobre a qual vale a pena manter uma visão ampla sobre seus níveis e formas operação; bem como as diferentes formas de legitimação de significados e práticas de aprendizagem Renteria e Carvajal (2006).

Escolheu-se especificar características organizacionais que na literatura são identificadas como relevantes no processo de aprender. Como aspectos organizacionais

foram escolhidos: Padrões culturais, comunicação, memória, estratégia e estrutura organizacional. Esta escolha foi orientada pela frequência na literatura revisada destes Aspectos com o processo aprendizagem organizacional e para sua abordagem serão destacados os trabalhos de Krogh, Ichiro e Nonaka, (2001) e Schein (1985) e Fiol e Lyles (1985).

Uns dos Aspectos, maiormente associados com o processo de aprendizagem em organizações é cultura organizacional, a qual Segundo Schein (1985) trata-se do conjunto de pressupostos básicos que uma organização inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com dinâmicas externas e internas e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados validos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação as demandas contextuais. A cultura de uma organização segundo este autor poder ser abordada em vários níveis:

-Nível dos artefatos visíveis: Relacionado com o ambiente construído pela organização, padrões de comportamento visíveis, linguagens e terminologias compartilhadas.

-Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas: Valores compartilhados e manifestos na cultura e representam para as pessoas a razão ou justificativa dos seus comportamentos.

Nível dos pressupostos inconscientes: Pressupostos que determinam como as pessoas inscritas em certo contexto organizacional, sentem, percebem e interpretam, na media em que certos valores organizacionais conduzem a comportamentos específicos para a solução de problemáticas, gradualmente se convertem em inconscientes.

Esta natureza inconsciente é assinalada por Schein (1985) como uma condição que faz da abordagem da cultura organizacional um desafio para a pesquisa, porque a revelação destes modelos e formas de perceber o mundo, compartilhados pelos membros da organização resulta uma atividade extremamente complexa que demanda leituras longitudinais da organização e diferentes fontes de abordagem.

Tomando este levantamento como de cuidado, nesta pesquisa se focalizará na análise de aspectos dentro desta cultura organizacional que podem revelar o tipo de cultura organizacional que determinam os valores e comportamentos compartilhados associados à aprendizagem organizacional. Não é objetivo de esta pesquisa realizar e esgotar o tema cultura organizacional, pelo qual a categoria de análise chamada de padrões culturais organizacionais analisará especificamente: normas, sistema de significados crenças e valores compartilhados.

Por outro lado, abordando o sistema de significados compartilhados que permitem aos membros da organização interpretar as premissas, legitimadas ou inconscientes Nonaka (2001) colocava uma dependência da aprendizagem organizacional e estes padrões culturais. O autor tece que a criação de conhecimento depende de um contexto organizacional capacitante em diferentes sentidos; físico, virtual, mental entre outros.

Padrões culturais, aprendizagem e conhecimentos pertencem a uma mesma relação dinâmica, baseada na ação humana, intencionalidades dos membros, situações do contexto e não de verdades absolutas ou fatos tangíveis. A incidência de aprendizagem envolve uma reestruturação de normas, sistema de crenças e valores da organização, Em síntese, dos padrões culturais da Krogh, Ichiro e Nonaka, (2001).

A complexidade dos processos de comunicação organizacional é outro fator associado à aprendizagem organizacional, segundo a tese de Krogh, Ichiro e Nonaka,

(2001) a disseminação e legitimidade do processo de aprendizagem organizacional depende em grande parte do processo de comunicação organizacional.

Em uma visão similar Huber (1996) afirma que a comunicação é um dos instrumentos disponíveis para garantir o compartilhamento significados e símbolos no contexto laboral. Embora existam desafios neste compartilhar como são os grupos e subculturas que podem existir em um mesmo contexto organizacional, os quais embora sejam parte de uma cultura organizacional institucionalizada, possuem comportamentos, hábitos e linguagens diferenciados de outras áreas, unidades ou projetos.

Para fortalecer a fluidez da comunicação em todos os níveis e entre estas subculturas é necessária uma disponibilidade de tempos e espaços para propiciar a troca de informações e experiências, sendo este intercambio determinante para a aprendizagem organizacional.

Posteriormente, Krogh, Ichiro e Nonaka, (2001) levantam a importância de outro dos Aspectos escolhidos a memória organizacional, esta surge como elemento transversal na aprendizagem organizacional na medida em que permite aos membros uma orientação sobre os vínculos interpessoais e a interpretação do sistema de valores da organização.

Nesta memória são explicitados os sucessos, os desafios, os fracassos confrontados pela organização durante seu desenvolvimento. Segundo Schein (1985) Trata-se da experiência a compartilhar e socializar com membros novos e é uns dos processos que consolidam a cultura organizacional.

A memória organizacional processo pelo qual a organização preserva fatos e situações particulares, tratando-se não somente de uma trajetória histórica, mas também correspondendo a construção de identidade organizacional.

Este conjunto de histórias compartilhadas orienta a organização estrategicamente, em dois fatos visíveis; Primeiro, as experiências geram pontos referenciais sobre o que foi feito, possibilitando ações reflexivas para gerar reestruturações necessárias para o crescimento da organização. E segundo memória associada com uma aprendizagem continua gera dinamicidade na criação de conhecimento.

Embora, a memória organizacional também pode ser uma possível barreira para aprendizagem organizacional, quando dificulta a manifestação por parte dos membros de ideias diferentes dos conhecimentos já institucionalizados. As histórias que são parte da memória organizacional podem chegar a polarizar novas aprendizagens e convergir a atenção para outros objetivos segundo Krogh, Ichiro e Nonaka, (2001).

Outro fator sinalado por estes autores é a estratégia organizacional, a estratégia pode ser traduzida como o conjunto de ações planejadas em busca da articulação de recursos e possibilidades para atingir um impacto. Este direcionamento ou visão organizacional geralmente determina a capacidade de aprendizado de uma organização. Uma postura estratégica de crescimento e evolução nos objetivos de impacto organizacional orienta os atos organizacionais, processo de socialização, valores e costumes para a aprendizagem organizacional. Conforme esta premissa, pode-se interpretar que existe uma dependência do processo de aprendizagem com a visão organizacional é em relação com estes que as dinâmicas de aprendizagem serão estimuladas ou subestimadas pelos líderes e membros.

O tipo de estrutura que conforma a organização influi na capacidade de aprendizagem e a consolidação do processo, segundo Fiol e Lyles (1985) uma estrutura centralizada tende a reforçar comportamentos e procedimentos que tem “dado certo” e uma estrutura descentralizada promove e incentiva mudanças em crenças e ações,

propiciando espaços organizacionais para a invenção, a experimentação e o aprender com as práticas diárias da organização.

Este fator poderia estar relacionado com a noção da memória organizacional levantada por Krogh, Ichiro e Nonaka, (2001) na medida em que uma estrutura centralizada se limita na utilização de procedimentos tradicionais inseridos nesta memória da organização e inibiria a incorporação de soluções ou modos de agir diferentes, o que pode se traduzir em uma incapacidade na consolidação de aprendizados emergentes.

Em contrapartida uma estrutura descentralizada, acredita em uma memória organizacional que serve como referencial, mas não figura como única fonte de conhecimento, sendo aberta e dinâmica mediante a exploração de soluções inovadoras e diversas.

Analisando agora, estrutura e comunicação organizacional, Schein (1985) coloca que a estrutura deve garantir para a consecução da aprendizagem organizacional, canais e meios flexíveis de comunicação desta linguagem. O autor ressalta que a omissão de informações relevantes por falta de estruturas que suportem a comunicação impossibilita um ambiente propício ao aprendizado.

Aprofundar sobre os Aspectos organizacionais explicitados aqui através dos diferentes olhares destes autores, permite revelar em primeiro lugar que o processo de aprendizagem possui características sociais manifestas na realidade organizacional traduzida pela co-dependência com a cultura, a estrutura, a linguagem, a estratégia e o ambiente organizacional, e em segundo lugar desvela a necessidade de um alto grau de cuidado na abordagem destes processos que são tão arraigados e com vínculos específicos e únicos de cada contexto organizacional.

CAPITULO V

EMPREENDEDORISMO SOCIAL

5.1. Empreendedorismo: resgate histórico do conceito

Esta parte do texto tem como principal objetivo a compreensão da gênese do processo empreendedor social, suas interfaces e as mutações que tem sofrido no longo dos anos. Como parte da análise histórica, se faz necessário abordar-o de forma multicausal respeitando a complexidade e origens particulares reveladas pela investigação histórica, a qual permite a identificação das estruturas e processos que participaram da evolução do conceito.

Etimologicamente a palavra empreendedora (entrepreneur) surgiu na França por volta dos séculos XVII e XVIII, com o objetivo de designar aquelas pessoas ousadas que estimulavam o progresso econômico, mediante novas e melhores formas de agir. Entretanto, foi o economista francês Jean-Baptiste Say, que no início do século XIX conceituou o empreendedor como o indivíduo capaz de mover recursos econômicos de uma área de baixa para outra de maior produtividade e retorno. Mais tarde, o austríaco Joseph Schumpeter, um dos mais importantes economistas do século XX quem definiria esse sujeito como o que reforma ou revoluciona o processo “criativo-destrutivo” do capitalismo, por meio do desenvolvimento de nova tecnologia ou do aprimoramento de uma antiga, sendo este o real papel da inovação. Na tese de Schumpeter esses sujeitos são os agentes de mudança na economia.

A descrição de Schumpeter centrada nas características individuais do empreendedor o definia como alguém versátil, que possui as habilidades técnicas para saber produzir, e capitalistas ao reunir recursos financeiros, organiza as operações internas e realiza as vendas da organização. Na sua tese, Schumpeter afirma que para uma sociedade ser considerada capitalista esta deve confiar seu processo econômico ao homem de negócios privado, ou seja, o empreendedor.

Posteriormente, Peter Ferdinand Drucker, considerado “o pai da administração moderna”, é que amplia a definição proposta por Jean-Baptiste Say, descrevendo os empreendedores como aqueles que aproveitam as oportunidades para criar as mudanças. Os empreendedores não devem se limitar aos seus próprios talentos pessoais e intelectuais para levar a cabo o ato de empreender, mas mobilizar recursos externos, valorizando a interdisciplinaridade do conhecimento e da experiência, para alcançar seus objetivos.

O conceito de empreendedorismo está também relacionado aos pioneiros da alta tecnologia do Vale do Silício, na Califórnia. Ainda nos EUA, o Babson College tornou-se um dos mais importantes polos de dinamização do empreendedor com enfoque no ensino de empreendedorismo na graduação e pós-graduação, com base na valorização da oportunidade e da superação de obstáculos, conectando teoria com a prática, introduzindo a educação para o empreendedorismo através do currículo e das atividades extracurriculares. É notória a atual ênfase dada ao empreendedorismo e a inovação como temas centrais nas melhores Universidades Norte-Americanas.

Hisrich e Peters (2004) conceituam que o empreendedorismo se tratava do processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e os esforços necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

É perceptível que o desenvolvimento teórico do empreendedorismo, este conceito nasce dentro de uma conceição de mundo capitalista e, por conseguinte sobre uma visão de homem caracterizada pela pro-atividade do sujeito orientada para fins econômicos. Como apoio a esta nesta linha de pensamento, o mesmo desenvolvimento econômico é descrito por Schumpeter (1961) como novas maneiras de expansão dos negócios, na utilização estratégias empresariais desenvolvidas pelos gestores dos negócios mediante uma constante preocupação pela redução de custos de produção e oferta de produtos únicos e de qualidade superior aos oferecidos pelo mercado. Esta

descrição centra na crença do autor sobre que os sujeitos são os motores da economia e competitividade como foi antes exposto.

Para entender melhor estas primeiras abordagens sobre o empreendedorismo se faz evidente a necessidade de uma contextualização que permita ampliar as margens de nascimento do conceito. O capitalismo, em sua forma moderna, se desenvolveu desde a metade do século XIX, no relacionado ao mundo do trabalho, causou grandes mudanças principalmente nas formas de emprego, além de reconfigurar as intrincadas relações entre vida íntima, economia, sociedade, tecnologia e política.

As significativas transformações do estilo de vida dentro do capitalismo, principalmente na sociedade ocidental, teve e tem mudanças que exigem a reavaliação e constante questionamento de categorias sociais antes aceitas entre elas o emprego e novas relações entre o público e o privado Borges et al. (2013).

Dentro da sociedade capitalista na década de 70, dois fenômenos aparecem diretamente associados às atividades empreendedoras, o desemprego e o subemprego, apresentados como configurações do trabalho dentro de economias subdesenvolvidas, especialmente nas mais pobres e menos industrializadas. Com a implementação de avanços tecnológicos e com constantes reestruturações nos quadros de funcionários, ocorre uma redução significativa das oportunidades de emprego. O desemprego surge como forma dentro desta estruturação produtiva junto com o subdesemprego o qual se trata da ruptura do vínculo empregatício formal que leva a formas de precarização laboral.

Estas duas reconfigurações do emprego se associa com o empreendedorismo na medida em que ante estas surge como solução, o chamado "herói de massa" o empreendedor, que simboliza aquele que busca por si mesmo a sua inserção ou reinserção profissional.

“A heroização do empreendedor tem, não há dúvida, um aspecto institucional, mas seu impacto vai além, pois é o sentido mesmo da palavra empresa que mudou. Ela designa não mais uma acumulação, ainda que sempre se trate de acumular, mas uma

maneira de se conduzir: o fato de empreender qualquer coisa. Ela simboliza uma criação pessoal, uma aventura possível para todos” (Ehrenberg, 2010 pag 43).

Com isso o empreendedorismo poderia representar possibilidades de natureza diversa: a primeira de natureza quantitativa, vinculado à capacidade de gerar empregos, e qualitativo, devido ao seu potencial para mobilizar projetos individuais para a auto-geração de emprego e posteriores impactos na abertura de oportunidade para outros.

No Brasil, o empreendedorismo representado por pequenas e médias empresas, foram responsáveis pela criação de aproximadamente 4 milhões de empregos, entre 2009 e 2012 esses números refletem os impactos da Lei Complementar 128/2008, de dezembro de 2008, que facilita a formalização de ações empreendedoras por meio de cadastro no Portal do Empreendedor, criado e mantido pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, que regulamenta a formalização de empreendedores individuais, cuja receita bruta não pode ultrapassar R\$36.000,00/ano. Desde a implantação dessa lei, mais de 1,5 milhão de trabalhadores que viviam na informalidade já se inscreveram como empreendedores individuais (agência SEBRAE de notícias, 2011).

De modo geral as ações empreendedoras são concebidas como benéficas para o indivíduo que empreende e para a sociedade, tanto do ponto de vista econômico (geração de riqueza, mudanças na concorrência e na estrutura produtiva), social (geração de novos grupos sociais e maior diversidade de comportamentos e atitudes), tecnológico (geração de inovações) quanto político (geração de novos interesses e expectativas). Embora esta afirmação do autor deve-se abordar com máximo cuidado, porque o leque de atuação de empreendedorismo em países latino-americanos muitas vezes disfarça formas de precarização laboral as quais são invisíveis amparadas por este formato.

Como confirmação desta crítica, na Colômbia, esta no primeiro lugar entre os 54 que analisa o relatório, pela intenção dos colombianos de criação empresa como forma

de mobilização social e sobrevivência econômica, sendo estes empreendedorismos baseados pelas necessidades econômicas e não por interesses inovadores.

As justificativas da realidade empreendedora na Colômbia estão diretamente associadas aos fenômenos socioeconômicos que revelam as dinâmicas e interesses envolvidos na pretensão de iniciar um empreendedorismo. Ante isso se deve abordar Aspectos sociais, culturais, econômicos, tecnológicos e sociodemográficos que determinaram o desenvolvimento da iniciativa empreendedora.

Embora também seja importante ressaltar as promoções de estratégia empresarial nos últimos oito anos, pelas quais foram criadas cerca de 2.800 empresas, que geraram mais 15.000 empregos formais. Segundo o relatório Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2013).⁵

Percebe-se que nesta sociedade capitalista e individualizada o empreendedorismo navega entre o paradoxo de visualizar um indivíduo que usa sua liberdade para melhorar sua vida e das pessoas próximas confrontar necessidades e carências econômicas, a geração de capital econômico individual como parte de auto realização, e por outro lado o sujeito que assume papel central no processo de desenvolvimento social por meio da sua atividade matéria, o trabalho.

⁵ O GEM é o maior estudo contínuo sobre a dinâmica empreendedora, como parte do programa de pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), é uma avaliação anual do nível nacional da atividade empreendedora. É realizado por meio de uma parceria entre a *London Business School*, da Inglaterra, e o *Babson College*, dos Estados Unidos. Atualmente mais 80 países participaram do programa entre eles a Colômbia e o Brasil.

Esta visão de sujeito consciente da sua condição de agente social, é a visão que orienta este estudo, acredita-se que existem dentro das realidades latino-americanas cidadãos que agem e ocasionam mudanças, e cujas realizações podem ser julgadas de acordo com valores e objetivos que visam à transformação de problemáticas sociais. Segundo Sen (1980) existem possibilidades de uso de liberdades individuais, não só para melhorar a vida de cada um, mas também para tornar as disposições sociais mais apropriadas sendo o sujeito o vetor para estas transformações sociais.

5.2. Empreendedorismo social

Nesta parte do texto se pretende oferecer uma contextualização histórica-conceitual sobre o empreendedorismo social, expondo a fundamentação deste estudo a qual é construída, a partir do arcabouço teórico no qual se baseiam a prática do empreendedorismo social e a reflexão sobre o papel que ele desempenha na sociedade contemporânea.

Uma das primeiras constatações nesta pesquisa, uma foi a escassa bibliografia sobre o assunto, principalmente no que compete a o Brasil e a Colômbia, constatando-se que se trata de um tema incipiente que ainda esta em desenvolvimento na Latino América. Com a finalidade de construir um percurso histórico que facilitasse ao leitor a compreensão do fenômeno, foram escolhidos autores e teses que versam sobre o fenômeno, caracterizadas por respeitar sua complexidade e manter uma visão crítica sobre o mesmo. (Johnson, 2000; Ashoka 2001; Dees, 2001; Bose, 2004).

Durante as décadas de 1980 e 1990 Bill Drayton, o fundador da Ashoka, Empreendedores Sociais, a maior organização mundial sem fins lucrativos de empreendedorismo social, realiza a expansão da prática empreendedora social.

Ashoka, liderada por este ativista e teórico, é pioneira na teoria e prática do empreendedorismo social no mundo. Criada há 26 anos na Índia, e atualmente

desenvolve projetos em mais de 60 países ao redor do globo, incluindo o Brasil e Colômbia.

No longo da história o conceito tem contado com múltiplas definições por parte de autores e institutos, com protagonismo de Ashoka, ajudando na evolução tanto das teorizações do conceito como a suas aplicabilidades em diferentes esferas sociais. Para este instituto o empreendedorismo social surge da constatação do crescimento das organizações do terceiro setor, da diminuição do investimento público na questão social e da participação crescente das empresas no campo social.

Estas articulações e pontes de trabalho do empreendedorismo com terceiro setor e empresa tradicional, principalmente com programas de responsabilidade corporativa, desde a prática tem resultado um dos valores diferenciais para gerar transformações sociais de forma inovadora. Embora segundo Oliveira (2003a) esta conciliação entre os diferentes setores, facilita confusões e interpretações erradas, associadas com a não diferenciação entre empreendedorismo empresarial e empreendedorismo social e este último com terceiro setor. Diferenciações que serão abordadas com maior profundidade em por este trabalho em linhas futuras.

Esta abrangência e imprecisão conceitual são consideradas dentro desta pesquisa para transcender as práticas e linhas de atuação das organizações mapeadas. Bose, (2004) aponta que esta multiplicidade esta relacionada com aspectos contextuais e econômicos, enraizadas no próprio sistema capitalista de produção, e a abertura de possibilidades individuais e a identificação do empreendedor como agente econômico.

Assim, existe uma necessidade de contextualização das iniciativas empreendedoras sociais dentro do capitalismo, modelo econômico onde nasce e desenvolve até dias atuais. Não se poderia compreender o empreendedorismo social divorciado da dinâmica capitalista, mas se faz necessário diferencia-lo com outras formas de atuação dentro do capitalismo. Sendo que isso se evidencia nas formas e modos como são utilizados os recursos e ferramentas econômicas, tendo como meta a

geração de capital social, transformação de problemáticas e melhora da vida comunitária.

Como forma de ampliar esta compressão, Oliveira (2010) expõe as principais diferenças na forma e conteúdo do trabalho do empreendedorismo social:

a) Sua aplicação: Propicia e impulsiona não só a criação de formas de gestão organizacional, também novas formas de relação das pessoas envolvidas com vários segmentos da sociedade, os membros de este tipo de organizações se caracterizam por ser agentes de mudanças, são reformadores e revolucionários com uma missão social.

b) A capacidade inovadora por meio da cooperação: O empreendedorismo social como um meio propulsor de ações inovadoras, dinamiza e estimula a integração, cooperação e auto sustentabilidade das gerando o principal elemento na atualidade para impulsionar ações transformadoras, o capital social Dees, (2001).

c) Auto-organização social: Estas organizações diferem das organizações do primeiro setor (privadas – mercado- lucro) e das Governamentais (Estatais, municipais, federais, autarquias, etc.), o que gera uma forma de auto-organização social, afetando o modo de conservação histórico de tratamento da pobreza e demais problemas sociais,

d) O impacto de suas ações: A potencialidade de gerar emancipação social; Contribuem significativamente para uma melhor compreensão do fenômeno dos problemas sociais, bem como, da abertura de novos olhares da complexidade dos mesmos, não sendo somente econômicos, mas sobre tudo ético e referente a conduta social, ao uso correto dos recursos, seja informacionais, de conhecimentos ou financeiros para uma melhor aplicação e resultados mais significativos.

Estas características descritas permitem compreender o empreendedorismo social como uma forma emergente de reinstitucionalização do trabalho. Porém esta emergência é considerada paradoxal na medida em que poderia possibilitar um regate social do sujeito e sua atividade de construção de cultura o trabalho. É por outro lado é

um modelo que emerge como tamponamento a furos na estrutura social, sendo sua intencionalidade auxiliar o papel enfraquecido do Estado e manter o equilíbrio do sistema neoliberal.

Nesta linha de análise, Rosero (2013) compreende que o estudo do empreendedorismo no marco das mudanças impostas por fenômenos como a globalização, possui alta relevância da análise por se tratar de um modelo que se tenta ajustar de maneira particular as mudanças e crises. Em suma disso, o vínculo entre empreendedorismo e inovação para a geração de capital social por meio da transformação de aprendizados e conhecimentos com utilização de diferentes recursos, permite propor o empreendedorismo um eixo de estudo interessante para o mundo das organizações e o trabalho.

Concordando com o autor se escolhe uma interpretação do empreendedorismo social como fenômeno inscrito no mundo de trabalho o qual apresenta dinâmicas e características diferenciais e relevantes para pesquisa dentro da Psicologia social e do trabalho especificamente.

Como justificativa desta escolha, Sachs (2004) com base nas proposições da OIT, ⁶ defende que o “trabalho decente para todos”, seja através do emprego ou do autoemprego, é central na construção de uma estratégia endógena de desenvolvimento social, ancorada no aproveitamento das potencialidades do mercado interno nos países periféricos, com ênfase na mudança da distribuição primária de renda.

Mesmo com ênfase social este não exclui interesses econômicos, pois é nessa conjugação com a inovação, a articulação intersetorial e a geração de valor social, que o empreendedorismo social emerge como uma reinvenção dentro do capitalismo com a promessa de torná-lo socialmente mais justo, mais sustentável, e a possibilidade do

⁶ A OIT (Organização Internacional do Trabalho) é uma agência multilateral da Organização das Nações Unidas, especializada nas questões do trabalho, especialmente as normas internacionais do trabalho eo trabalho decente.

trabalho digno. Aspectos que criticamente são centrais para o desenvolvimento social de um país.

5.3. Enfoques teóricos sobre o empreendedorismo social

Na análise da interdisciplinaridade podem-se identificar dois enfoques teóricos recorrentes, perspectiva centrada na pessoa, o empreendedor social e uma perspectiva contextualista. Na literatura sobre empreendedorismo social é uma produção que segundo Fischer (2002) vem se desenvolvendo há menos de 20 anos, e sempre dentro de uma interface entre áreas de conhecimento (administração, economia, política, psicologia).

a) Perspectiva centrada no Sujeito, *O Empreendedor social*:

Dentro desta perspectiva as características psicológicas e da personalidade do empreendedor são identificadas como eixos centrais de análise. Como modelos teóricos que se poderiam categorizar dentro desta perspectiva, estão os estudos de Schein (1985) e Pereira (2003) estes autores a partir da análise e posições epistemológicas diferenciadas enfatizam a necessidade de definir e mapear as principais características da personalidade do sujeito empreendedor.

Dentro desta perspectiva, se utilizam ferramentas tanto quantitativas (testes) quanto qualitativas (análise de narrativas) para identificar estas características da personalidade do empreendedor social, como já tinha sido feito ao longo das décadas de 1970 a 1990, quando os empreendedores passaram a ser investigados também no campo das ciências do comportamento. Psicólogos behavioristas desenvolveram inúmeras

pesquisas acerca das características de personalidade que diferenciam os empreendedores. Nesta oportunidade, não houve consenso sobre qual seria o perfil do empreendedor, encontraram distintos tipos e categorias de empreendedores, os quais atuam em áreas diversificadas que requerem atributos diferenciados.

Dentro da comunidade acadêmica, há interesse no desenvolvimento de pesquisas que visem responder questões tais como que é um empreendedor social? Quais são os elementos constitutivos do empreendedor social? Quais são as principais características que diferenciam o empreendedor social? A motivação por analisar o fenômeno empreendedor a partir do nível individual resgata aspectos subjetivos como são: criatividade, autonomia, capacidade de aprendizagem, adaptação entre outras.

Estes aspectos subjetivos facilitam seu papel de agentes de mudança da sociedade, aproveitando as condições melhorando os sistemas, inventando novas abordagens e criando soluções possíveis de mudar a sociedade positivamente, propondo soluções novas para os problemas sociais e implementar-as em grande escala.

O sujeito empreendedor se desenvolve neste contínuo dinâmico entre ser visionário e realista simultaneamente, tendo uma preocupação pela aplicação prática da sua visão. Para Melo Neto e Froes (2002) o empreendedor social assume uma atitude de inconformismo e crítica diante das injustiças sociais existentes em sua região e no mundo. Estes autores ressaltam o desejo de ajudar as pessoas, quer desenvolver a sociedade, criar coletividades e implementar ações que garantam o auto sustento e a melhoria contínua do bem-estar da comunidade no sujeito empreendedor.

Albagli e Maciel (2002) define o empreendedor social como uma pessoa que procura e reconhece as oportunidades para criar uma organização capaz de realizar uma missão social dentro de processos de inovação contínua adaptação e aprendizagem.

b) Perspectiva contextualista

Recentemente esta perspectiva contextualista, surge a partir de estudos acadêmicos que enfatiza a relação entre as mudanças sociais, econômicas e culturais advindas de fenômenos como globalização e a atual crise financeira. Nesta abordagem busca-se a criação e desenvolvimento de organizações que atendem necessidades ou interesses coletivos. Por coletivo entendem-se associações, fundações, organizações, cooperativas, grupos informais, redes solidárias de produção dentro outros Borgoza e Defourny (2001).

Predomina nesta perspectiva contextualista a integração de valores econômicos e sociais, considerando a organização como organismo vivo capaz de gerar desenvolvimento econômico, social, local e na qualidade de vida do grupo inscrito nesta dinâmica.

Frequentemente estas organizações apresentam posturas financeiras similares às empregadas na empresa tradicional, sendo os resultados positivos seriam aqueles alcançados na geração de renda, mas no caso desta iniciativa empreendedora social a geração destes ativos econômicos deveria ser por meio de atividades de inclusão ou desenvolvimento social.

Como Fisher (2002) ressalta, os valores econômicos tem um condicionamento relacionado com a manutenção das operações, aperfeiçoamento das iniciativas e programas e reestruturações organizacionais.

A geração de valor social representado pela capacidade de inclusão e desenvolvimento social, apresenta parâmetros de mensurações que em oportunidades não são tão precisas, porque os resultados da ação organizacional não são produto de

componentes e recursos únicos, existem projetos que logram integrar diferentes atores e atividades Inter setoriais (Estado, mercado, terceiro setor) o que dificulta sua verificação com precisão, pelo qual deve se considerar uma intercorrência de Aspectos de diversas naturezas no mesmo tempo e espaço (Fischer, 2006).

Há uma condição de “ponte” entre diversos setores e atores econômicos o que possibilita o reconhecimento dos desafios e oportunidades sociais e uma compreensão do empreendedorismo social como modelo de intervenção social, criação de formas alternativas de produção econômica e participação social e democrática, transgredindo os limites do assistencialismo e filantropia Quintão (2004).

Também, há uma leitura do fenômeno como iniciativa interventiva que coloca que os benefícios do empreendedorismo social podem ser ampliados e aperfeiçoados, desde que o ecossistema seja favorável, sendo necessário ter em mente a importância da cultura, da infraestrutura e do ambiente político em que os empreendedores sociais operam. De forma complementar, Elkington (2010), reconhece que a força dos empreendedores sociais reside na conexão que mantêm com a comunidade e sua cultura, o impacto só é possível através da construção de parcerias e alianças intersetoriais.

Estas duas perspectivas teóricas descritas possibilitam o uma abordagem do empreendedorismo social, a partir de autores que ressaltam o protagonismo do sujeito empreendedor social, como aqueles que abordam os aspectos socioeconômicos que determinam o empreendedorismo. Reconhecendo a riqueza conceitual das ambas abordagens, considera-se nesta pesquisa e seu desenvolvimento conceitual, relevante se apoiar nas duas, achando-as complementares e não excludentes na compreensão do empreendedorismo social.

5.4. Empreendedorismo social, Terceiro Setor e Responsabilidade Social Empresarial: Semelhanças e diferenças conceituais.

A partir da revisão bibliografia desenvolvida sobre os conceitos de empreendedorismo social, foi identificado que existem algumas confusões na literatura e nos mesmos acadêmicos interessados na temática sobre o que é e não é empreendedorismo social. Segundo esta análise as confusões que frequentemente são identificadas são entre empreendedorismo social e Responsabilidade social empresarial e Empreendedorismo social e Organizações do terceiro setor.

5.5. Empreendedorismo social e Terceiro setor

A partir da década de 1980, com a intensificação da pobreza em América latina e com uma pouca efetividade das políticas públicas orientadas na diminuição desta problemática, houve um crescimento do terceiro setor e uma mudança da lógica de intervenção dessas organizações, que passam de filantrópicas para agentes de promoção de capacitação, desenvolvimento social e cidadania, postura que mudou as logicas de trabalho dentro deste setor.

A discussão sobre o terceiro setor vem permeando, amplos debates e discussões no âmbito acadêmico. O tema desperta interesse não só das pessoas envolvidas diretamente com a área, mas também da população de uma forma geral, o que contribui para sua maior visibilidade. Embora exista certa confusão sobre os conceitos e limitações de qual realmente seria o campo do terceiro setor.

Entre as diversas conceituações, se acolhe neste texto aquela que expõe que se trata do conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos: Instituições formais, não estatais, independentes, com participação voluntária, e que não distribuem os lucros para a direção Bose (2004).

Alves (2002) considera o termo terceiro setor muito amplo, pois é possível incluir diversos tipos de organizações, como também diversos marcos teóricos. Neste ponto se identifica uma das maiores confusões identificadas entre empreendedorismo social e terceiro setor, relacionada com o fato que muitas organizações baseadas em empreendedorismo social são constituídas dentro das margens constitucionais do terceiro setor.

Esta constituição tem gerado na comunidade acadêmica confusões por nada ter limites diferenciados entre organizações sem fins lucrativas com finalidades filantrópicas ou assistencialistas e organizações sem fins lucrativas com base no empreendedorismo social.

Com base nisso, considera-se importante ressaltar os possíveis pontos diferenciais entre Terceiro Setor e empreendedorismo social quais são: A prática, métodos de gestão de recursos e consecução a larga escala de impacto social.

Esta diferenciação entre terceiro setor e empreendedorismo social não é estática, as organizações entram em constante interação e suas lógicas acabam se misturando, confrontando e interpenetrando. Esta interligação de práticas surge das características desafiantes do contexto complexo e paradoxal: A apologia ao desemprego, a ascendência da ideologia neoliberalista de redução do Estado, práticas empreendedoras tradicionais como formas de auto emprego, entre outras, tem estimulado a emergência de agenciamentos inovadores e articuladores de diferentes recursos, espaços e atores como forma de garantir a subsistência das organizações o atingimento dos objetivos sociais propostos.

As práticas de empreendedorismo social tratam-se para autores como Albagli e Maciel (2002) um avanço na organização do trabalho dentro de terceiro setor, representada pela pressão de *empowerment* de cidadãos com respeito às realidades sociais, sendo a figura de empreendedorismo social emergente como agenciamento integrador de recursos individuais, privados e coletivos para viabilizar o desenvolvimento e implementação de soluções aos problemas sociais críticos.

Deste modo, Fischer (2002) revela que a grande diferenciação entre terceiro setor e as iniciativas empreendedoras, radica em que estas descartam definitivamente os conceitos de assistencialismo e dependência, inserindo os de emancipação e cidadania. Não se tratando apenas de modernização terminológica, mas de uma mudança radical nos valores que sustentam a atuação social.

Embora, existe uma condição de cuidado na abordagem destas organizações na construção da função social a partir da transformação do assistencialismo em empreendedorismo. Entende-se isto como o grande desafio contemporâneo para organizações que operam no campo do empreendedorismo social.

Nesta linha de análise as organizações inscritas no terceiro setor teriam a potencialidade de assumir posturas empreendedoras, sob a ótica que isso implicaria uma mudança na cultura organizacional (Strickland Jr., 2003).

5.6. Empreendedorismo social e responsabilidade social corporativa

O papel que tem a comunidade empresarial no desenvolvimento das sociedades, articulado na relação empresa-sociedade, é segundo Davis (1978) uma equação do poder social a qual tem a ver como a responsabilidade que a empresa tem de acordo com a quantidade de poder que se tem, e a percepção da sociedade sobre a responsabilidade que a empresa tem sobre a utilização do poder por parte da organização.

O chamado RSC das siglas em inglês (Corporate Social Responsibility) área das empresas que normalmente foca no modo como a riqueza é criada e o impacto que este processo traz para o contexto no qual esta inscrita a organização. Surge pertinente entrar neste debate conceitual na medida em que por meio das atividades desenvolvidas pela

RSC é possível reconhecer o papel do mercado no desenvolvimento sustentável dos países e a consciência que as empresas, focando nossa análise do impacto em sociedades como a Colombiana e Brasileira.

De acordo com esta ideologia base das iniciativas de RSC, Reficco (2010) levanta que no contexto colombiano, por exemplo, as práticas da RSC não passam de ser simples casos de programas caritativos, predominando a filantropia corporativa, como o principal constitutivo da RSC. Esta filantropia corporativa pode ser entendida como uma ação com um fim em particular ligada a reputação empresarial, a qual atua desde uma transferência unilateral de bens doados para os recebedores, que causa uma assimetria básica de recursos e influencias.

Em países como a Colômbia e o Brasil, a responsabilidade social corporativa, apresenta um desenvolvimento teórico recente no campo acadêmico, sendo as práticas e dinâmicas de atuação. Autores como Mancini e Yonemoto (2010) consideram que o empreendedorismo social não é responsabilidade social empresarial, pois a busca de programas de melhora social pode ser parte da função organizacional, mas não é considerado empreendedorismo social já a constituição organizacional.

O empreendedorismo social é uma organização social, a qual caracteriza-se por ter como razão da sua constituição organizacional objetivos sociais, como busca da melhora das condições de qualidade de vida de grupos determinados, seja este decorrente da educação, saúde, meio ambiente, enfim de todas as áreas essenciais ao desenvolvimento humano.

Outro aspecto levantado por Reficco (2010) tem a ver com a realidade do contexto e a conversão de princípios de responsabilidade em leis obrigatórias que no mercado latino-americano conseguiram tanta aceitação que hoje em dia fazem parte das

leis de delito civil, teve um efeito não intencional: Assim a comunidade empresarial na defensiva, na medida em que começaram a entender intervenção social como sinônimo de administração de riscos e não de criação de valor social.

5.7 Sintetizando, o empreendedorismo social como ponte entre Estado e Mercado

Desde a década de 1990, pesquisas centradas na colaboração inter-setorial vêm sendo desenvolvidas, e sinalizam que embora as parcerias entre empresas, organizações sem fins lucrativos e instituições ou empresas públicas existam há décadas, sua formação tem sido intensificada recentemente nos diversos continentes. Dentre os Aspectos associados a esta expansão estão a revisão dos papéis desempenhados pelo Estado, aliada à globalização econômica, o crescimento do número e das atividades desempenhadas pelas organizações da sociedade civil, e a disseminação de práticas vinculadas à responsabilidade social empresarial (Fischer,2002).

Estas alianças estratégicas têm migrado as relações de cooperação tradicionalmente filantrópicas, estabelecidas entre organizações com e sem fins lucrativos, para novas formas de trabalhar em conjunto com o fim de atingir objetivos e contribuir para uma melhor qualidade de vida dos cidadãos (Nelson e Zadek, 2000).

Nesta análise das relações Empreendedorismo social- Terceiro setor e Empreendedorismo social-Responsabilidade Social Corporativa é perceptível que tanto as empresas como as organizações do Terceiro Setor começam a buscar novas formas de melhoria de sua gestão para conseguir atrair mais investimento para suas causas, sendo uma destas formas as parcerias intersetoriais.

Dentro de um cenário paradoxal, em que o governo, eivado por falácias neoliberais, deixa um espaço enorme entre as necessidades dos cidadãos excluídos e a

capacidade governamental de agir frente a estas demandas. É paralelamente surge é a intervenção de empresas privadas no campo público, gerando não só mudanças, como também controvérsias quanto ao enfrentamento das questões sociais. Se observa também, neste contexto, o crescimento das organizações sociais que pretendem dar respostas e resolução as questões sociais (Tenório, 1999).

Considerar diferenciações entre estes três campos de intervenção (Estado, Mercado e Terceiro setor) e pratica social, é considerado relevante, especificamente no que se refere ao empreendedorismo social a necessidade de diferenciação radica na pretensão de profissionalização do empreendedor social, sendo o caso da iniciativa de instituições referenciais como Ashoka, instituto que através da seleção de empreendedores sociais, chamados por eles de fellows (companheiros em inglês), e realização de cursos e concursos, como o que têm o propósito de concretizar a missão da Ashoka, estimular a profissão de empreendedor social desde uma perspectiva empresarial e uma experiência profissional em gestão empresarial estratégica e inovação.

Justificando um modo diferente de trabalhar e intervir no campo social, onde é perceptível a transferência de uma lógica empresarial e de mercado para o campo social para resolução de problemas sociais, procurando superar a mesmice dos projetos sociais tradicionais, tanto governamentais como filantrópicos e de caridade, que criam mais a manutenção do que a emancipação e o desenvolvimento social.

5.8. Empreendedorismo social na Latino-america

Com a finalidade de compreender as formas em que o empreendedorismo social atua nos países selecionados nesta pesquisa, nesta parte do texto se realizará um levantamento das características socioeconômicas da Colômbia e do Brasil.

Se contextualizar o processo de empreendedorismo social conforme às realidades dos dois países, Colômbia e Brasil, ressaltando:

- **a) Principais problemáticas sociais associadas ao desenvolvimento do Empreendedorismo Social**

- ***Desigualdade social:*** O conceito de desigualdade apresenta diferentes abordagens, o banco Interamericano de desenvolvimento⁷ descreve o termo como aquele relacionado com as diferenças entre ingressos laborais e de educação. Por sua parte os acadêmicos e especialistas em desigualdade consideram que esta se relaciona com a estrutura laboral e industrial dos Estados condições de vivenda e emprego por exemplo. A forma mais frequente de mensuração desta problemática é o coeficiente de Gini.

- ***Precariedade do Trabalho:*** Compreendendo o termo como aquele trabalho exercido em condições que colocam aqueles que o executam em uma situação de risco, fragilidade ou vulnerabilidade, a precariedade do trabalho pode ser identificada tanto a partir do estatuto do emprego ou ocupação daqueles que o realizam. implicando certo nível de proteção e reconhecimento social, como a partir das condições objetivas e subjetivas de trabalho propriamente ditas, enquanto atividade labora (Kalleberg, 2009).

“O trabalho precário nas últimas décadas é o resultado do crescimento da globalização – interdependência econômica e seus correlatos, tais como maior comércio internacional e movimento acelerado de capital, produção e trabalho – e da expansão do neoliberalismo (uma ideologia que implica desregulação, privatização e remoção de proteções sociais)” (Kalleberg, 2009, p. 22).

- ***Exclusão Social:*** Trata-se de um conceito relativo dentro de qualquer sociedade em particular, Ferrara (1993) pode ser definida como uma combinação entre falta de meios econômicos, isolamento geográfico e social e pouco ou limitado acesso aos direitos sociais e civis.

⁷ Banco Interamericano de desenvolvimento

Estas problemáticas foram escolhidas com base nos resultados do estudo SEKN⁸ na Latino-americana. De forma geral os empreendimentos sociais que atuam na América Latina têm grandes barreiras para gerar impactos de larga escala, e uma delas é a criação de organizações desconectadas das políticas públicas, o que dificulta seu grau de replicabilidade.

- **b) As políticas públicas:** Considerando ações e iniciativas públicas e governamentais implicadas ou relacionadas com a criação, educação e manutenção de programas e organizações empreendedoras sociais.

- **c) Programas de empreendedorismo social vigentes:** Serão mapeados programas de fomento e assessoria de iniciativas empreendedoras em cada país as quais atuam ativamente para o desenvolvimento da prática empreendedora social.

- **d) Centros Acadêmicos associado com o empreendedorismo social:** Nesta parte do texto serão identificados e citados os principais centros de formação acadêmica orientada para o empreendedorismo social.

Com esta descrição de políticas, problemáticas, programas e centros acadêmicos vinculados direta e indiretamente com o empreendedorismo social, busca-se ressaltar a importância da região, o país e o contexto, os quais influenciam não apenas as características que o empreendimento social vai adotar, mas também o escopo, a escala de sua atuação e o tipo de resultado obtido.

Dá a riqueza e a grande diversidade de iniciativas que se inserem neste campo, tornando-o profundamente heterogêneo e composto por soluções moldadas na América latina toda (SEKN,2010).

⁸ SEKN (Social Enterprise Knowledge Network) é a rede composta por nove universidades da região ibero-americana, apoiadas pela Harvard Business School, com o propósito de realizar pesquisas sobre temas ligados ao Empreendedorismo Social.

Foram identificadas pelo estudo programas e organizações que propiciaram o aumento da renda e redução da pobreza, ainda que de forma insuficiente para mitigá-la; o acesso a bens e serviços de qualidade por meio da redução de preços, da flexibilização do crédito e da oferta local; a construção de cidadania, ou seja, a possibilidade exercer direitos e deveres; e o desenvolvimento do capital social.

Estas iniciativas empreendedoras apresentam particularidades organizacionais, entre elas que não se limitam ao espaço físico de uma organização formal. Eles adquirem diversos formatos, assumindo características tangíveis e intangíveis de localização, espaço, infraestrutura, recursos e modelos de gestão. Um dos principais Aspectos distintivos do empreendedorismo social é o seu objetivo para reduzir fronteiras organizacionais e estreitar relações de colaboração, de modo que a ação resultante seja uma ação conjunta do desempenho dos atores aliados (SEKN, 2010).

Essa conjunção é um dos principais aspectos geradores de valor social, valor que não deriva, simplesmente, da interação entre os indivíduos, deriva das ações coletivas orientadas por uma consciência comunitária, as quais influenciam o sistema econômico e as relações de produção, como propôs Schumpeter (1976) no início do século XX.

Godói-De-Souza (2010) levanta que no Brasil, o entrelaçamento entre as dimensões política, econômica e social, é positivo na medida em que permite a criação de contextos favoráveis que permitam a organização socioeconômica e política entre cidadãos, e possibilidades de empreendedores compartilham vantagens, conhecimentos e competências e não só carência do que recursos para criar e sustentar iniciativas de tamanha complexidade.

Embora esta realidade seja parte do contexto brasileiro os autores identificaram que na sua ênfase de busca de soluções e na inovação social, empreendimentos sociais reduzem as tradicionais fronteiras entre os setores privado, público e o Terceiro Setor, e enfatizam modelos mistos de atividades com e sem fins lucrativos. Promover a colaboração entre setores é inerente ao empreendedorismo social, assim como o desenvolvimento de novas abordagens para resolver antigos problemas.

Finalmente a compressão do contexto em que se situam as organizações é necessária para poder entender suas estruturas e processos. Mas as organizações não são elementos sociais coletivos passivos e, por sua vez, modelam o próprio contexto, o que leva a traçar um quadro de interação complexa entre organizações e contextos em permanente movimento dinâmico, longe, portanto de configurar uma relação determinista e inequívoca (Pettigrew, 1985).

5.9. Considerações sobre o empreendedorismo social no contexto Colombiano

O papel do Estado no cenário colombiano caracteriza-se por ser enfraquecido por Aspectos como um conflito armado instaurado a mais de 40 anos, o narcotráfico e uma estrutura neoliberal que centra em políticas de comercialização e capitalismo.

Considera-se que toda pesquisa dentro das ciências sociais que pretenda abordar fenômenos ou modelos sociais dentro da sociedade colombiana tem que considerar a esta configuração social fragmentada, a qual permitiu a aparição e desenvolvimento de modelos como é o caso específico do empreendedorismo social.

Isto afeta a consciência e a memória histórica destes fenômenos caracterizam a sociedade Colômbia conseguindo permeando todas as esferas e estruturas dentro do país, se tentará delimitar a discussão ao objetivo deste capítulo, analisando os fenômenos desde rasgos específicos que possuam possíveis articulações com o surgimento e desenvolvimento do empreendedorismo social.

A luta pelo território entre o governo colombiano, os grupos paramilitares rurais e urbanos os traficantes e os guerrilheiros de esquerda entre eles as Forças Armadas Revolucionárias da Colômbia (FARC) e o Exército de Libertação Nacional (ELN), tem feito ultrapassado atores, vítimas e repertórios violentos, fato que converte a Colômbia

no país com o conflito armado sem negociar mais antigo do mundo segundo o anuário de processos de paz Vicenç Fisas e Escola de Cultura de Pau (2012).

As justificativas da continuidade do conflito são múltiplas, entre elas, o fortalecimento do narcotráfico, processos de paz com objetivos ambíguos, influencias e pressões de organismos internacionais e fragmentações institucionais e territoriais do Estado.

O relatório de *Memoria Histórica sobre o Conflito Armado*⁹ reconhece uma condição de caráter mutante deste conflito ao longo dos anos de persistência, frente a isto se faz necessário abordar os quatro períodos de evolução onde protagonistas, vítimas e contexto tem mudado.

O primeiro período (1958-1982) caracterizado por a proliferação das guerrilhas como forma de luta entre os dois principais partidos políticos, o liberal e o conservador, os quais utilizam ações violentas como tentativa de ganho do poder, o fato que entidades como as forças armadas nacionais, o aparelho burocrático estatal e o mesmo sistema de justiça do país lideraram o conflito facilitou altos níveis de violência.

O segundo período (1982-1996) esteve marcado pela expansão territorial destas guerrilhas e como forma de enfrentamento das mesmas, grupos paramilitares que surgem desde outro eixo de poder, fazendeiros e população civil marcadas com feridas de guerra. Neste estagio o Estado estava dividido e fragilizado deixando grandes espaços para a propagação do narcotráfico.

O terceiro período (1996-2005) Distingue-se por ser o período mais violento do conflito Colombiano, os constantes encontros armados entre guerrilhas e grupos paramilitares impactando a grande parte da população civil, enquanto o Estado passava por uma fase de recomposição procurando estratégias de luta para o narcotráfico, movimento que neste momento possuía novas configurações.

⁹ Relatório geral de Memoria e Conflito Colombiano. É um aporte para a compreensão da origem e transformações do conflito armado na Colômbia.

Finalmente o quarto período (2005-2014) Caracteriza-se por uma ofensiva militar do Estado que atingiu seu mais alto grau de eficácia na ação contra insurgente, sendo o governo que até a data atual, mas impactos teve na fragmentação do conflito interno colombiano.

Os diálogos a partir desta realidade Colombiana são inúmeros e polivalentes, com a finalidade de oferecer olhares que orientem esta análise, são escolhidos neste ponto, dois autores que além de acadêmicos figuram como políticos na sociedade Colombiana, o primeiro o matemático e assessor regional da unidade de Política social, desenvolvimento urbano da Unicef para América Latina, Alberto Minujin e seu co - autor Bustelo (1998) .

Para falar do papel do Estado, Minujin e Bustelo (1998) expõe que no contexto histórico colombiano no começo do século a questão social, a noção de desenvolvimento social tem sido compreendida dentro de noções como igualdade e justiça social, ante isso o papel do governo tem sido focado para estratégias de políticas salariais, proteção do trabalho, inclusão entre outras. Dentro de um contexto marcado pelo conflito interno, e uma péssima distribuição da riqueza dentro dos diferentes setores ou classes sociais.

A configuração social antes mencionada, junto com fenômenos como a flexibilização do trabalho vinda do processo de globalização e o neoliberalismo, são identificadas como as principais causas das mudanças políticas e sociais que confronta o país atualmente.

Dentro destas mudanças, Minujin e Bustelo (1998) considera tem emergido novas formas de funcionamento da estrutura social (mercado, sociedade civil, Estado). Faz-se necessário para entender esta nova reorganização da estrutura social, abordar o neoliberalismo instaurado na Colômbia, o qual tem como principal ideal uma múltipla interação dos indivíduos dentro do mercado, sendo os bens e valores sociais

compreendidos como mercadorias, com a finalidade de aumentar os níveis de rentabilidade social dentro de um mercado de livre concorrência.

A subjetividade dentro de este modelo econômico-político caracteriza-se por um individualismo possessivo e excludente, considerando o sujeito como responsável central da construção da sociedade, dentro de práticas de consumo consecutivo.

Dentro de este modelo o Estado é isolado, incluindo as políticas sociais, porém se aceita a função do Estado de defensor dos interesses econômicos dos indivíduos proprietários permitindo a opressão dos menos favorecidos, reproduzindo formas de poder hegemônicas e de exclusão. Ante este papel do Estado a livre concorrência, o mercado e a busca do proveito individual são os mecanismos de desenvolvimento humano.

Problemáticas de desigualdade social surgem ante a negação do papel do Estado e a excessiva centralidade no Mercado e suas dinâmicas que ressaltam a baixa formação, inaptação social nas minorias econômicas, étnicas e raciais. Minujin e Bustelo (1998) aponta que existe uma leve linha que defende a utilização das políticas sociais focadas para estas minorias, mas esta focalização possui naturezas assistencialistas, que não impactam o sistema neoliberal.

Este autor afirma que a leitura sobre o fenômeno Pobreza dentro do modelo econômico neoliberal e as políticas sociais desenvolvidas dentro dele. Se caracterizando por ter um reducionismo conceitual, a pobreza é limitada e entendida como a insuficiência de ingressos é são ignorados aspectos centrais do fenômeno como são as mesmas causas dele, baseando-se em simples mensurações quantitativas sem análises que evidenciem os vieses urbanos, de gênero e etnia.

Minujin e Bustelo (1998) conclui que as políticas sociais nesta estrutura ficam dentro de uma natureza conservadora, que orienta na ação individual, fragmentadas, imediatistas que afirmam o *status quo* e aumentam a desigualdade social.

a) Problemáticas sociais associadas com empreendedorismo social

Frente realidade, Colômbia enfrenta desafios sociais que revelam a complexidade e a fraqueza do tecido social atual, como são políticas sociais assistencialistas, pouca distribuição dos bens e serviços, insuficiente geração de emprego de qualidade e exclusão social. Aspectos que desde Minujin e Bustelo (1998) são explicados:

-Desigualdade social: O caso Colombiano na comparação com a Latino-américa figura como uns dos países que com maiores taxas de crescimento, mas os índices de desigualdade social também têm aumentado, desigualdade que impacta diretamente na classe media e baixa do país. No ultimo relatório da ONU HABITAT ¹⁰o coeficiente de Gini indicou que entre os anos de 2012-2013 era de 0,539.

-Precariedade no trabalho: Segundo o DANE (Departamento nacional de estatística) O desemprego no ano 2014 foi de 8,4 sendo o menor índice em 14 anos. Embora estas cifras pareçam positivas dentro das mensurações quantitativas são ocultas problemas ainda mais estruturais, a precariedade dos trabalhos como é revelado por se caracteriza por empregos pouco qualificados, sem seguridade social, salários baixos e alienação do sujeito. Sendo esta precarização do trabalho estimulante da pobreza e marginalidade e ainda mais quando estas formas empobrecedoras do homem são associadas e naturalizadas como emprego.

¹⁰ ONU HABITAT Escritório Regional para América Latina e o Caribe do Programa das Nações Unidas.

-Exclusão Social: Minujin e Bustelo (1998) considera a exclusão social como a problemática social central nos países latino-americanos, "Nos nossos tempos, temos novos pobres e novas formas de pobreza" isto revelar a complexidade social na qual Colômbia encontra-se inscrita. Existe um grupo "incluído" da sociedade, aqueles que encontraram um lugar dentro da dinâmica do mercado e optem os favoritismos do Estado neoliberal, um grupo de vulnerabilidade, pessoas e organizações que estão na luta pelo espaço dos primeiros "os incluídos" e finalmente um grupo de exclusão econômica, mão de obra empregada. Segundo o autor este ultimo grupo apresenta duas particularidades: São discriminados na busca de novas oportunidades de emprego seja pela posição social, etnia ou raça as quais pertencem. Embora tem maiores chances de entrar no mercado do trabalho informal.

O autor denuncia a possibilidade de dois modelos de cidadania. O primeiro o modelo da cidadania assistida baseado nos pensamentos Friedman representante do liberalismo contemporâneo, que desde uma tradição conservadora, se busca maximizar o benefício pessoal e com isso se espera maximizar o benefício social ao longo prazo. Dentro deste modelo o sujeito tem plena liberdade de atuação no mercado este último é o mecanismo básico de autorregulação da sociedade.

Um segundo modelo exposto e chamado de Cidadania Emancipada, dentro da ideia de inclusão, igualdade nos direitos dos indivíduos e oportunidades de mobilidade social figuram como eixos centrais. Reconhece-se a liberdade individual, mas desde uma concepção de sujeito como agente proativo e de transformação social.

Estes modelos propostos pelo autor figuram de forma quase alterna dentro da sociedade colombiana, permeando estruturas no tecido social e as políticas focadas à desigualdade, precarização do emprego e exclusão social. Embora a complexidade do

macrocontexto colombiano orienta realizar debates abertos sobre a sua natureza, dinâmicas e características.

E pensado em possíveis estratégias de expansão da cidadania e diminuição das problemáticas como exclusão, precarização do trabalho, e desigualdade social, busca-se nesta dissertação abordar uma dimensão governamental (políticas públicas) uma dimensão privada (programas mistos ou empresariais) e uma dimensão acadêmica (centros acadêmicos) associados com o fomento do empreendedorismo dentro do contexto colombiano.

a) Principais políticas de empreendedorismo social na Colômbia

Atualmente, o Estado colombiano tem um papel múltiplo na promoção do empreendedorismo, o que pode ser resumido em duas funções principais: Promover a aliança acadêmica público-privada e facilitar as condições para empreendedorismo (leis e estatutos legais mais flexibilizados) reconhecendo na ação empreendedora o potencial de desenvolvimento, redução do desemprego e aumento da competitividade e inovação do país Kliksberg (2001).

Sobre as leis, políticas e instituições que se dedicam à promoção do empreendedorismo na Colômbia, é importante esclarecer que estas leis, políticas e instituições emergem como facilitadores dos processos empreendedores que pretendessem a geração de lucro e emprego, mas hoje em dia pela visibilidade alcançada pelo empreendedorismo social tem aberto espaços para a incubação e consolidação de iniciativas que além do lucro tenham como alvos de trabalho a mudança e transformação de problemáticas sociais.

No plano legislativo, encontramos a Lei 1014 ¹¹ com o alvo principal de promover a cultura do empreendedorismo em diferentes eixos de trabalho (econômico, social, cultural) esta lei, fornece uma estrutura política que visa a promoção do empreendedorismo desde as fases iniciais na educação para dar suporte nos estágios iniciais de criação da organização.

A Política Nacional de Empreendedorismo, dada pelo Ministério do Comércio, Indústria e Turismo, em 2009, figurando como uma política estatual que nasceu como resultado da criação de valor que os benefícios à empresa, a economia podem outorgar à sociedade. Dentro dessa política define claramente o papel do Estado agindo no processo empreendedor e determinado o estrutura conceitual, legal e institucional que engloba o empreendedorismo como responsabilidade pública.

b) Principais programas de empreendedorismo social vigentes na Colômbia

A seguir serão descrito de forma sintetizada por principais programas associadas com a promoção do empreendedorismo de forma geral. Os programas consignados nesta parte do texto foram mapeados mediante indicação dos participantes da pesquisa e sites oficiais.

-Rede Nacional para o empreendedorismo: É formada pelo Ministério do Comércio, Indústria e Turismo, Assistência Social, Educação, Sena, DNP, Colciencias Jovem Colômbia, Instituições de Ensino Superior representante ACOPI Fenalco de

¹¹ lei 1014 foi criada com o propósito de promover o empreendedorismo em diferentes setores da economia. Uma de suas propostas foi a criação de uma rede nacional e regional de desenvolvimento da atividade empreendedora. Em 2009, a lei 1286 criava o sistema nacional de ciência, tecnologia e inovação, cujo objetivo era dar suporte ao empreendedorismo de alta tecnologia e alto impacto.

jovens empresários (CEC) Fundações Banco de Microcrédito Incubadoras (Empreendedores Colômbia. 2010), entre outros. Estabelece políticas e diretrizes para a promoção do empreendedorismo a nível nacional.

-A Corporação de Empresários da Colômbia: Organização sem fins lucrativos, que tem como objetivo apoiar e fortalecer principalmente a juventude empreendedora e empresária de diferentes setores econômicos. Com o objetivo de promover a gestação e execução de projetos para a sustentabilidade e competitividade. Opera sob uma política de compromisso social, responsabilidade ambiental e ética profissional, a partir da formulação de projetos.

-O fundo Empreender SENA: O objetivo do fundo é apoiar projetos produtivos que integram o conhecimento adquirido pelos empresários em seus processos de formação, com o desenvolvimento de novas empresas. Facilita o acesso ao capital para colocar à disposição do beneficiários os recursos necessários à implementação de novas unidades de produção.

-Programa Colômbia Jovem da Presidência da República: É uma iniciativa criada em 2000 para incentivar os jovens a um estilo autônomo e uma vida responsável e um dos temas é o desenvolvimento de projetos desde diferentes tipos de empreendedorismo.

c) Principais centros acadêmicos ligados a iniciativas empreendedoras sociais

Como foi identificado anteriormente uma dos eixos de trabalho atual do governo Colombiano é visibilizar as alianças entre Academia- Mercado, facilitando espaços de troca de recursos e capacitação de profissionais em empreendedorismo. As seguintes

linhas mostram os principais centros acadêmicos envolvidos com a atividade empreendedora.

-Centro de Iniciativa de Empreendedorismo social da Universidad de los Andes (Bogotá): Responsável pela formulação de projetos pesquisa e ministrar palestras em diferentes programas de graduação, pós-graduação e educação continuada. Desenvolve programas de gestão focada no de empreendedorismo social.

-Centro de Empreendedorismo da Universidad de Rosario (Bogotá): Ofertas serviços e acompanhamentos para a geração de empreendimentos duradouros e com impacto social.

-O programa empreendedor na Universidad do Norte (Barranquilla): Realiza programas acadêmicos para incentivar o empreendedorismo, existindo disciplinas dentro da grade curricular na graduação e pós-graduação orientadas a brindar conhecimentos estratégicos para a transformação social por meio do empreendedorismo.

-O programa empreendedor Universidad Javeriana (Cali): O programa compreende as etapas de formação, aconselhamento e apoio no processo de criação de empresas. Além é conhecida por trabalhar com o Banco Interamericano de Desenvolvimento em o desenvolvimento do "Programa Juventude agora: Uma oportunidade para tornar seus sonhos realidade".

- Centro de consultoria, inovação e empreendedorismo na EAFIT (Medellín): Este programa centra-se em aconselhamento para empreendedorismo empresarial e empreendedorismo social.

5.10. Considerações sobre o empreendedorismo social no contexto Brasileiro

No Brasil o tema Empreendedorismo social começou a ser desenvolvido a partir dos anos 1990, com a abertura de novas econômicas vindas do processo de

globalização, concretizado no caso brasileiro com um rápido crescimento dos mercados industriais, a explosão dos capitais internacionais e processos chegada e concentração econômica de corporações transnacionais.

Ao observarmos que o Brasil possui a 9ª posição no Produto Interno Bruto (PIB) e 75ª posição no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) , segundo dados mundiais do Fundo Monetário Internacional (FMI) e da Organização das Nações Unidas (ONU), respectivamente no ano de 2013. O Brasil possui cerca de 33 milhões de pessoas desempenhando alguma atividade empreendedora.

Atualmente segundo o SEKN existe certa aceleração do empreendedorismo por necessidade em detrimento daquele por oportunidade, mas ambos perceberam um incremento nas taxas de surgimento. Esse fato poderia ser explicado por meio das transformações do mundo do trabalho principalmente pela crise sobre o emprego industrial.

Nesse contexto, as classes C, D e E são responsáveis por 76% do consumo no país, movimentando quase 840 bilhões de reais por ano (Data Popular – Congresso de Mercados Emergentes 2010). Contudo, esse crescimento deve ser visto de uma maneira mais crítica. Isso porque, mesmo com o crescimento econômico, o país ainda é um dos mais desiguais do mundo. Na atualidade, 45% de toda a riqueza e renda nacional é de mil famílias.

Estes autores também apontam que crescimento econômico é diferente de desenvolvimento humano e que ele é possível mesmo em países com taxa desacelerada de crescimento. Isso porque países que apresentaram um crescimento econômico exponencial nos últimos anos, como a Brasil, Índia e a China, não originaram automaticamente progresso em outras dimensões sociais.

No que tange ao gênero Empreendedorismo Social pode-se dizer que não há muita disseminação de tal conceito no país Fisher (2002). A autora coloca que os movimentos do crescimento do Terceiro Setor e os posteriores envolvimento das

empresas em questões sociais, figuram como fator propulsor do surgimento de empreendimentos sociais.

Os resultados produzidos pelo desenvolvimento da nova tecnologia social são também intitulados de ‘capitais sociais’. São exemplos de capitais sociais os empreendimentos sociais criados, a profissionalização inerente à ação dos novos agentes de economia social, os novos modelos de parcerias a implantadas, a capacitação profissional dos cidadãos, as ONGs criadas com apoio de empresas. (Melo Neto e Fróes, 2002).

No Brasil, O foco de desenvolvimento de ações de combate à pobreza e exclusão social expressa um relação entre os três setores, tendo o empreendedorismo social como um paradigma, ou seja, um modo de pensar e agir sobre a realidade a ser trabalhada, isso tendo como base o exercício da cidadania e o desenvolvimento sustentável.

Melo Neto e Fróes (2002) afirmam que o Brasil ainda não há uma cultura empreendedora, ou seja, a sociedade ainda desconhece ou apresenta certa resistência quanto ao reconhecimento do empreendedorismo como instrumento no auxílio ao desenvolvimento, seja este econômico ou social, desafios a serem enfrentados na construção do empreendedorismo social no Brasil:

-Criar capital social: Considerando o histórico de cultura individualista em nossa sociedade, a qual tem ultrapassado o campo social segundo os autores, é um dos grandes desafios para os empreendimentos sociais;

- Empoderamento: Processo de fazer com que as pessoas, principalmente as excluídas e marginalizadas, tenham uma postura de cidadãs e não de vítimas Os cidadãos devem ter em mente que o desenvolvimento sustentável da sociedade compete, ao Estado, e, também, aqueles que nela vivem. Sendo a promoção do bem-estar social resultado da cooperação e ação de cada um em resolver as questões que lhe afligem.

Por outra parte considera-se necessário analisar as particularidades deste contexto brasileiro desde problemáticas específicas: desigualdade social, precarização do trabalho, problemáticas que foram também analisadas no contexto colombiano considerando-as importantes na medida em que o empreendedorismo social surge a partir de uma forma contestaria frente a estas.

a) Problemáticas sociais associadas com empreendedorismo social

-Desigualdade social: O Brasil se encontra entre os dez países do mundo com o PIB mais alto segundo o Banco Interamericano de desenvolvimento, mas esta mesma entidade afirma em 2013 o índice de Gini, na área social, foi de 0,527 demonstrando o menor número desde 1960 (0,535). Na lógica do sistema de Gini, quanto mais próximo de zero, menor é a desigualdade. Nos últimos anos, 28 milhões de brasileiros saíram da pobreza absoluta e 36 milhões entraram na classe média. Existem programas públicos que intentam melhorar as condições de pobreza no país tais como: Programas Públicos Sociais do Brasil: Bolsa Família, Previdência Rural, Brasil Alfabetizado, Saúde da Família, Brasil Sorridente, Mais Educação, Rede Cegonha.

-Precarização do trabalho: Segundo os dados apresentados pelo Ministério do Trabalho do Brasil, “o número total de empregos formais registrados no Brasil alcançou 44,1 milhões em dezembro de 2013, representando um crescimento de 6,94%. Esse desempenho equivaleu ao acréscimo de 2,9 milhões de postos de trabalho formais em relação ao mesmo mês do ano anterior. Os dados mais recentes sobre a realidade brasileira, Segundo o IBGE, há uma ligeira queda nos níveis de informalidade ainda assim, os dados demonstram que 56% dos trabalhadores estavam na informalidade.

Aspectos como a informalidade laboral apresentam inequivocamente minimização de algumas situações de invisibilidade e de ausências de um estatuto de cidadania. A precarização do trabalho no Brasil está bastante associada ao trabalho na

chamada economia informal (atividades que são desenvolvidas sem, ou à margem, de toda regulamentação advinda do Estado).

-Exclusão Social: Segundo a Atlas de Exclusão Social no Brasil ¹² 53,6% dos municípios pesquisados possuem elevada participação de pais de família com pouca escolaridade e em 2,12% das cidades pesquisadas a maioria absoluta destes pais de família não sabe ler ou escrever; apenas 10,3% dos municípios contam com uma estrutura ocupacional marcada pelo assalariamento formal, quase todos localizados na região Centro-Sul do país; 13,9% das cidades apresentam uma alta incidência de homicídios e sua localização não coincide com os territórios onde estão os maiores índices de exclusão. 41,6% dos municípios apresentam índices de exclusão social de 0.0 a 0.4, situados na sua grande maioria acima do Trópico de Capricórnio.

b) Principais políticas públicas associadas ao empreendedorismo social no Brasil

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC (2012) brasileiro, encarregado do desenvolvimento do conjunto de atividades governamentais traduzido em planos, programas, projetos ou ações voltadas ao esforço de viabilizar a criação ou desenvolvimento de negócios.

Em quanto ao empreendedorismo, existem políticas que permitem o planejamento, execução, monitoramento e controle das ações voltadas ao empreendedorismo, possibilitando a criação e implementação de ações em conformidade com as necessidades locais e objetivas governamentais e a identificação de negócios em potenciais, que possam contribuir para o fortalecimento da economia. As políticas públicas de empreendedorismo são categorizadas segundo o seu foco. Políticas

¹² A Atlas de Exclusão Social no Brasil é um livro que apresenta geografia da exclusão social no Brasil, discute as raízes históricas do fenômeno e propõe alternativas de ação Organizado por Marcio Pochmann e Ricardo Amorim em 2003.

que visam promover a cultura empreendedora; políticas de desenvolvimento da educação empreendedora; políticas de redução das barreiras de políticas de financiamento; políticas de suporte ao empreendedor; e políticas de suporte a grupos específicos.

c) Principais programas de empreendedorismo

-Programa Empreendedorismo do Instituto Brasileiro da qualidade e produtividade (IBQP): Lidera o programa de pesquisa no Brasil do Global Entrepreneurship Monitor (GEM), avaliando anualmente do nível nacional da atividade empreendedora.

-Educação Empreendedora no Ensino Médio- SEBRAE: O Programa Nacional de Educação Empreendedora do SEBRAE oferece programas de educação para mais de 7.858 estudantes do ensino médio em todo o Brasil sobre estratégias empreendedoras.

-Programa Estratégico para o Empreendedorismo: Programa estratégico para o empreendedorismo e a inovação é um programa aberto à sociedade civil. Trabalha com a visão de construir um país em rede e inserido nas redes internacionais de empreendedorismo, conhecimento e inovação, e orientado a resultados.

-Artemisia: Pioneira na disseminação e no fomento de negócios de impacto social no Brasil. Mediante ações como: inspirar, capacitar e potencializar talentos e empreendedores para criar uma nova geração de negócios que rompam com os padrões precedentes.

d) Principais centros acadêmicos ligados a iniciativas empreendedoras sociais

A seguir, se apresentam os centros acadêmicos identificados e associados com o empreendedorismo social; são expostas a continuação, as principais características de atuação, bem como sua contribuição quanto à disseminação do conceito e prática do empreendedorismo social no Brasil:

Foram mapeadas: CEATS/FEA/USP, FENEAD, CETS/FGV e ENE – Escola de Novos Empreendedores – UFSC.

- **-CEATS - Centro de Empreendedorismo Social e Administração em Terceiro Setor DA FEA/USP de São Paulo:** O CEATS, curiosamente, tem em sua origem uma centralidade na questão da gestão do Terceiro Setor e nitidamente uma aproximação maior com a questão da responsabilidade social empresarial, tanto que vem promovendo cursos, workshops e publicações com esta temática, bem como, pesquisas de peso, tanto no nível nacional e internacional. Mais recentemente, final de 2002, lançou um MBA com o título: Gestão e Empreendedorismo Social, a partir deste momento nota-se no site uma mudança quanto à própria nomenclatura da organização.

- **-FENEAD - Federação nacional dos estudantes de administração:** Organização estudantil, que reúne mais de 330.000 estudantes no Brasil, fundada em 1995, tem organizado várias atividades de apoio à formação do estudante de administração, tanto empresarial como pública.

- **-ENE – Escola de Novos Empreendedores – UFSC:** É um órgão ligado ao curso de engenharia de produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), fundado em 1992, tem como principal objetivo promover e estimular a capacitação de empreendedores, fomentar a criação de empreendimentos e desenvolver a mentalidade empreendedora através de disseminação do pensamento empreendedor, treinamento do empreendedor, criação de empreendimentos, promoção de pesquisa relacionadas a empreendimentos e empreendedores.

5.11 Semelhanças e diferenças e entre o contexto colombiano e o contexto brasileiro

Nesta abordagem dos contextos; colombiano e brasileiro, de interesse desta dissertação, podem-se identificar características, sociais, políticas e econômicas determinantes da configuração destes dois países.

Em primeiro lugar é importante ressaltar a condição de semelhança sobre a inserção de ambos dois países em uma estrutura neoliberal, a qual tem centralizado suas forças no mercado e tem apresentado um enfraquecimento do estado. Tanto na Colômbia como no Brasil o empreendedorismo social surge a partir de problemáticas sociais visíveis como foram discutidas.

As políticas públicas vinculadas com o empreendedorismo social, destes países forma criadas em primeira medida para visar o fortalecimento do empreendedorismo empresarial como fonte de auto emprego e caminho de desenvolvimento econômico destes países, para posteriormente abrir abas de apoio a iniciativas com foco social, preocupadas pela geração de transformação social. Estas políticas públicas ainda carecem de especialidade em quanto apoio, no empreendedorismo social, sendo em sua maioria centradas na flexibilização de leis ou auxílios para empreendedorismo com interesses lucrativos.

Finalmente existe uma preocupação crescente por parte da comunidade acadêmica para a formação e pesquisa em empreendedorismo social, quanto na Colômbia tanto no Brasil, o papel de universidades e centro acadêmicos é visível o qual

reflete no aumento da profissionalização dos empreendedores sociais e uma maior visibilização deste modelo de trabalho.

VI

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Esta parte do texto cumprirá o objetivo de identificar possíveis associações existentes na literatura entre os conceitos Aprendizagem Organizacional e Empreendedorismo social, ressaltando principalmente o papel da aprendizagem organizacional no processo de empreendedorismo social. A organização das investigações e pesquisas consultadas está de acordo com: Centralidade em Aspectos Individuais, centralidade em Aspectos organizacionais e finalmente pesquisas que visam uma integração entre Aspectos Individuais e Organizacionais para compreender a aprendizagem organizacional em organizações empreendedoras sociais.

Além da natureza da aprendizagem, as pesquisas selecionadas neste capítulo focalizam e aprofundam o papel da aprendizagem em processos relevantes dentro do empreendedorismo social como são a eficácia, a criatividade e inovação. Lant e Mezias (1990); Brazeal e Krueger (1994); Baucus e Human (1994); Minniti e Bygrave (2001); Ardichvili, Cardozo e Ray (2003); Ward (2004); Ravasi e Turati (2005); Parker (2006); Rosero (2009).

Ward (2004) levanta a condição paradoxal que o conhecimento possui no processo de empreendedorismo, por um lado pode promover a criatividade dos membros, influenciando a originalidade. E pelo outro lado pode ser um forte inibidor do mesmo processo na medida em que o processo de criatividade acontece dentro de um continuum entre novidade e familiaridade.

Começando com as pesquisas que focalizam em Aspectos maiormente individuais autores como Brazeal e Krueger (1994) dentro de uma perspectiva construtivista, identificam o protagonismo da aprendizagem organizacional na potencialidade empreendedora. Os autores colocam que a formação de uma organização que busca por meio da inovação e eficácia atingir uma meta social de transformação, melhoria de qualidade de vida ou emancipação, requer de uma série de aspectos antecedentes que consigam formar um ambiente rico para desenvolver projetos

sucedidos. Exemplo de estes aspectos são: Informação veraz, modelos de roles aceites e institucionalizados, suporte emocional e psicologia e ferramentas tangíveis.

Em outro estudo Shepherd y Krueger (2002) orientam novamente sua proposta sobre a aprendizagem organizacional no contexto específico do empreendedorismo, como dependente de Aspectos individuais por meio de um modelo de formulação e análise baseado em intenções e afetos. Este modelo caracteriza-se pela capacidade de promoção e inibição da aprendizagem, das intenções e afetos dos sujeitos inscritos estas organizações.

Esta percepção de viabilidade pessoal e social foi já colocada dentro dos Aspectos individuais associadas à aprendizagem organizacional e chamada nesta dissertação de capacidade de acomodação, que como foi explicado antecedermente se relacionada com a percepção coerente ou não de que uma situação apresenta desafios dentro ou além de seus recursos e conhecimentos do sujeito. Quando se trata de uma situação coerente com os recursos cognitivos do sujeito este pode gerar mudança de hábitos e possibilidade de renúncia a conhecimentos anteriormente incorporados.

Shepherd y Krueger (2002) Levantam dentro do seu mesmo modelo, uma crítica associada ao que significaria o trabalho em equipa os quais tem alta importância dentro de comunidades empreendedoras, eles colocam que é inadequado assumir que as decisões coletivas são uma simples soma das capacidades de acomodação dos membros.

É considera que esta crítica demonstra a relevância de analisar o processo de aprendizagem organizacional como um processo psicossocial, se faz evidente que dentro da dinâmica do ato de aprender tanto Aspectos individuais ou cognitivos como é entendido por Shepherd y Krueger (2002) intervém, porém Aspectos do contexto organizacional fazem parte da articulação e dinamicidade do processo.

Em concordância os autores descrevem Aspectos de natureza contextual que são requeridos para o desenvolvimento de novas iniciativas e projetos: Uma gestão e estratégia orientada para aprendizagem, fomento de equipes de trabalho, subministro de experiências explícitas de desenvolvimento e mentores. Estes Aspectos potencializariam o ambiente organizacional para a promoção de intenções e crenças positivas.

Outra crítica que surge desta compreensão da aprendizagem organizacional como processo maiormente individual se relaciona com o explicitado por Baron (1998) sobre os empreendedores, os quais segundo o autor pensam de um modo diferenciado, em particular eles poder ser suscetíveis de erros e tendências cognitivas, tendências de imaginação, estilo de atribuição, acomodação, estados afetivos e auto-reforço. Analisar e conscientizar estes aspectos poderia revelar a importância de ter em conta no processo de aprendizagem Aspectos organizacionais que podem maximizar ou minimizar estas tendências identificadas pelo autor.

Seguidamente, focando em Aspectos, processos, estruturas e ferramentas de natureza organizacional encontramos a pesquisa de Minniti e Bygrave (2001) os quais tecem que a criação e aprimoramento de projetos depende dos conhecimentos acumulados com base em experiências passadas compartilhadas, o que poder-se-ia chamar de história organizacional constitui um fator determinante para a inovação quando a organização possui uma estrutura e estratégia organizacional que permite a reconstrução de discursos e narrativas, entendendo a organização como uma entidade orgânica que caracteriza-se pela dinamicidade e capacidade de resignificar-se conforme as demandas do contexto, que no caso das organizações empreendedoras sociais é um contexto marcado pelas necessidades e demandas de eficácia com impacto social.

Dentro de esta centralidade da experiência no processo de aprendizagem Sigmar Malvezzi em uma intervenção na Universidade de Buenaventura no ano de 2013,

colocava que o conhecimento dos empreendedorismos, caracteriza-se por um produto da integração contínua entre reflexão sistemática, pesquisa empírica e ação profissional.

Esta ação profissional pode-se entender segundo o autor dentro do diálogo reflexão-prática sobre a ação empreendedora, inscrita em rápidas mutações, como são a inovação, fragmentação econômica e reinstitucionalização do trabalho.

Em um patamar similar, Minniti e Bygrave (2001) consideram que a aprendizagem em organizações empreendedoras é gerada pela contante potencialização de crenças sobre algumas ações e seus resultados positivos. Segundo estes autores nas organizações empreendedoras a estratégia organizacional, de um jeito mais instrumental as decisões tomadas anteriormente que resultaram em sucessos são as que predominam frente aquelas que têm terminado em fracasso, embora estas experiências de fracasso sejam referenciais para a aprendizagem e sucesso organizacional.

Ravisi e Turati (2005) analisando a inovação devido à importância deste processo dentro das iniciativas empreendedoras sociais, por meio de um estudo comparativo sobre os Aspectos que influenciavam o processo de aprendizagem organizacional, os autores acharam que Aspectos como recursos, canais, atenção no processo, conhecimento prévio são reforçadores da aprendizagem. Finalmente eles afirmam que a inovação organizacional depende do processo de uma aprendizagem orientado a novas estruturas de conhecimento e evidenciado em processos, produtos ou serviços.

Como forma de resumo das abordagens e teses dos diferentes autores citados e com base na sistematização realizada por Pittaway et al. (2011) se identificam os principais elementos do processo de aprendizagem organizacional no empreendedorismo social :

a) Orientação para ação e experiência: A orientação para a Aprendizagem Organizacional é fundamentada na ação e na experiência adquirida por meio dela. Dessa forma, a ação pode ser conceituada em três partes: o ato de fazer, a experiência adquirida ao fazer e o aprendizado acumulado com a experiência. (Pittaway Et Al., 2011).

b) Erros, crises e sucessos: Tanto os erros e as crises são colocados pelos autores como parte fundamental no processo de aprendizagem, colocando neste processo a capacidade de transformação e crescimento para a organização. Os sucessos organizacionais também são identificados por autores como Minniti e Bygrave (2001) quem ressaltavam a capacidade dos resultados positivos de potencializar o processo de aprendizagem.

c) Reflexão sobre a experiência: A reflexão se apresenta das seguintes formas: auto-observação no contexto da ação, observações de si em relação aos outros, observações de aprendizagem adquiridos através da experiência, e meta-observações que mudam os quadros de referência aceitos por um indivíduo (Defillipi, 2001,apud pittaway 2011).

d) Oportunidades e resolução de problemas: A aprendizagem, dentro do contexto do empreendedorismo, compreende a capacidade de ver oportunidades e se envolver na resolução de problemas para explorá- os por meio da prática (Minniti; Bygrave, 2001 Apud pittaway, 2011).

e) e) Ambiguidade, incerteza e exposição emocional: Relacionado com a consciência de instabilidade do mercado, especificamente do setor social, esta incerteza é componente inerente à atividade empreendedora, do mesmo que a percepção de ambiguidade presente em estágios iniciais e de descontinuidade da organização esses aspectos trazem consigo uma carga emocional alta.

f) Prática e engajamento sociais: Este fator está ligado com a natureza coletiva do empreendedorismo social. Nessa perspectiva, o processo de aprendizagem é entendido como um fenômeno social, no qual os empreendedores são reconhecidos enquanto profissionais que atuam em comunidades sociais da prática.

g) Autoeficácia e intencionalidade: Autoeficácia e intencionalidade ilustram como os níveis de confiança e intenção, podem ser melhorados através da aprendizagem Organizacional. Nesta linha, Ravisi e Turati (2005) colocam estes dois processos como fundamentais na articulação inovação e empreendedorismo social, e como foi colocado em linhas anteriores, ressaltam a aprendizagem organizacional como o processo vetor para a consecução de dita articulação.

De modo geral, a sistematização sobre aprendizagem em organizações empreendedoras sociais feita por Pittaway et al. (2011) coloca como centro do processo de aprendizagem a experiência e história organizacional (Sucessos, erros, insucesso, crises) sendo a experiência então, um meio efetivo para melhorar projetos e práticas organizacionais. Ante esta colocação dos autores, considerou-se fundamental uma integração com as teses citadas sobre a importância do processo de aprendizagem organizacional e a incorporação deste na estratégia organizacional com a finalidade de dar direcionamento estratégico aos conhecimentos e experiências compartilhadas pelos membros.

De forma complementar, Ardchvili, Cardozo e Ray (2003) concordam com a importância da experiência na aprendizagem organizacional dentro de comunidades empreendedoras sociais, porém, acrescentam que junto com a experiência e o conhecimento prévio é necessário ter em conta as atitudes dos membros para com o processo de aprender (Ansiedades, facilidades, disposição) e redes sociais ou parcerias com as quais está vinculada a organização.

Nesta linha de análise que pretende entender o processo de aprendizagem como aquele conformado por aspectos individuais e organizacionais que podem atuar simultaneamente ou não, mas são co-dependentes para a consecução do processo de aprender.

Dentro da abordagem da aprendizagem como processo psicossocial, se identifica na literatura teses e autores que centralizam a relação entre aprendizagem com outros processos como é o caso da inovação dentro do contexto empreendedor. Esta análise relacional entre processo organizacionais poderia estabelecer uma ponte entre diferentes temas de grande relevância investigativa na atualidade no campo da Psicologia organizacional conforme afirma Rosero (2009).

De forma complementar o autor afirma que a aprendizagem nas organizações, entendida como fenômeno coletivo de aquisição e elaboração de competências, pode contribuir efetivamente para o processo de inovação, na medida em que capacita à organização a ser mais proativa e não reativa.

Segundo o relatório da Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) o desenvolvimento do circuito de aprendizagem dentro das organizações empreendedoras precisa de uma identificação interna de atitudes individuais pro e em contra do processo e uma identificação externa das barreiras econômicas, socioculturais, políticas e organizacionais envolvidas no trabalho cotidiano, sendo esta identificação fundamental para atuar de forma eficiente e inovadora. Como parte desta identificação externa o relatório especifica que a aprendizagem de organizações com fins sócias também esta relacionado com processos empáticos, que permitam a identificação e acolhimento de sentimentos, emociones e atitudes dos beneficiários ou comunidade na qual se pretende gerar um impacto. Esta empatia possibilita a construção de estratégias validas e contextualizadas de trabalho.

Percebe-se então que a leitura de aspectos individuais e contextuais transcende as barreiras da organização, integrando a comunidade como fonte de aprendizagem, fonte que precisa ser abordada para compreender a aprendizagem sistemática. Se faz

necessário que a organização empreendedora compreenda “as dinâmicas do bairro” as atitudes e comportamentos dos moradores, as expectativas que tem com os projetos, os atores econômicos da localidade e outros grupos de influência (grupos comunitários, de tráfico , violência etc.).

Estes conhecimentos tácitos e informais adquiridos pela interação organização-comunidade pode ser traduzidos em conhecimento estruturado e explícito, que permita a sua comunicação e institucionalização. Como parte do processo de aprendizagem organizacional o processo de feedback por parte do grupo alvo de intervenção é fundamental, a informação e conhecimento coletada deverá transmitir-se e permear os diferentes níveis da organização com a finalidade de se converter em estratégias de impacto coerentes com as necessidades coletivas.

Em síntese entender a organização empreendedora como parte de um ecossistema completo e vivo permite compreender a relevância da aprendizagem para a geração de transformações sociais. Trata-se de analisar aspectos individuais e organizacionais envolvidos, dentro de uma leitura que transgrida a estrutura organizacional e integre atores econômicos, beneficiados, outros empreendedorismos, alianças e redes sociais que de forma direta ou indireta influenciam a cultura organizacional.

Grande parte dos estudos que visam uma compreensão entre aprendizagem organizacional e empreendedorismo social, focalizam suas teses em Aspectos individuais envolvidos com questões importantes no empreendedorismo como são: A inovação, a criatividade, sustentabilidade, motivação, toma de decisões entre outras.

As percepções, crenças, experiência previa e intencionalidades figuram como elementos interessantes de analisar dentro destas iniciativas, embora outros autores aqui citados coloquem a estrutura e estratégia organizacional como determinantes do processo de aprendizagem. De forma integral entende-se que Aspectos de natureza individual como organizacional figuram como inibidores ou potencializadores da geração de conhecimento.

Correa e Teixeira (2012) concebem que as teorias de gestão do conhecimento e de gestão de redes permitiram visualizar a relação entre as aplicações do conhecimento em gestão de redes interorganizacionais e a identificação de oportunidades; a geração de novas ideias; o desenho, o desenvolvimento e a gestão de projetos; a divisão de tarefas, a coordenação do fluxo de informação e o acesso a recursos, além de observar a relação entre a gestão e a criação de inovações para solucionar problemas complexos.

Em síntese o caráter relacional da organização empreendedora social, caracteriza-se pela interação com o contexto, atores sociais, parcerias e beneficiários para sustentar-se. Esta condição inerente ao empreendedorismo social resgata a natureza coletiva e comunitária do processo e na sua relação com a aprendizagem organizacional estimula uma leitura psicossocial do processo na medida em que a integração de elementos de diferentes níveis (Individual, grupal, organizacional e interorganizacional).

VII

ASPECTOS METODOLOGICOS

Este estudo buscou por meio de um **estudo qualitativo de dois estudos de casos** comparativo:

Comparar os **aspectos individuais e organizacionais associados ao processo de aprendizagem organizacional em duas organizações baseadas em empreendedorismo social da Colômbia e do Brasil.**

Sendo os objetivos específicos de trabalho:

- Definir e descrever aspectos individuais e organizacionais associados com o processo de aprendizagem organizacional em duas organizações baseados em empreendedorismo social da Colômbia e do Brasil.

- Ressaltar as diferenças e semelhanças entre os aspectos individuais e organizacionais em estas duas organizações baseadas em empreendedorismo social.

Neste capítulo, apresenta-se o delineamento da pesquisa realizada, com a finalidade de cumprir cada um dos objetivos propostos e oferecer respostas ao problema de pesquisa.

Quais são os Aspectos Individuais e Organizacionais associados ao processo de aprendizagem organizacional em duas organizações baseadas em empreendedorismo social da Colômbia e do Brasil?

A organização de desenvolvimento deste capítulo é: (1) natureza do estudo, (2) procedimentos e critérios de seleção das organizações participantes, (3) Variáveis e temáticas de pesquisa, (8) Análise dos dados e (9) cuidados éticos.

7.1. Natureza do estudo

A pesquisa realizada caracteriza-se como **qualitativa e comparativa**. É qualitativa por ter como principais focos de trabalho descrever, compreender e

interpretar fenômenos e fatos e não medir o enumerar os eventos estudados (Martins 2006).

Através desta abordagem procurou-se obter dados tanto objetivos como subjetivos que qualificassem a aprendizagem organizacional, mediante o contato direto do pesquisador com a situação estudada, lineamento de trabalho próprio dos estudos qualitativos.

Os fenômenos foram entendidos a partir da perspectiva dos sujeitos participantes inseridos no contexto específico das organizações participantes Godoy (1995). A natureza qualitativa da pesquisa tentou apresentar descritivamente as características dos fenômenos mediante a sistematização dos dados primários e secundários. (Sendo primários; Entrevistas semiestruturadas e observação participante e secundários: Análise de documentos oficiais)

A pesquisa é comparativa na medida em que se busca observar diferenças e similitudes dos Aspectos organizacionais e individuais associados ao processo de aprendizagem organizacional **por meio de dois casos de estudo comparativos** em duas organizações inseridas em diferentes contextos socioculturais (Brasil e Colômbia).

A coleta de dados foi baseada em três fontes principais:

-Entrevistas semiestruturadas: No estudo de caso colombiano se contou com a participação de 7 entrevistados: Os dois fundadores, o diretor de projetos, dois coordenadores de projetos e dois beneficiários. Estes participantes tem idades entre 25-39 anos, 2 mulheres e 5 homens, com formação superior sendo 4 administradores, 1 advogada, 1 engenheiro e 1 Psicóloga . Todos com vinculação direta entre os 6-7 anos com a organização. (Com exceção dos beneficiários os quais pertencem ao projeto “preenchendo espaços” faz dois anos).

E no estudo de Caso da organização Brasileira foram 7 participantes: O fundador, um dos membros do conselho diretivo, a gestora administrativa, Diretora de marketing, Diretor de Cultura, e dois beneficiários. Com idades entre os 17-50 anos, 3 mulheres e 4 homens, 4 dos participantes contam com educação superior: 2 jornalistas, 1 administradora, 1 Pedagoga, os outros três participantes possuem formação até o ensino médio. A vinculação destes participantes com a organização está entre os 3-5 anos.

Foram realizadas entrevistas individualmente, todas as entrevistas foram gravadas, transcritas e posteriormente enviadas aos entrevistados, com seu devido consentimento. O roteiro de entrevistas serviu como uma intenção de trajetória de pesquisa (ANEXO 1), apresentando as seguintes funções (Gressler, 2003):

- Auxílio ao pesquisador na organização e estrutura antes e no momento da entrevista;
- Auxílio ao entrevistado a fornecer informações com maior precisão e facilidade;
- Auxílio na organização da interação social no momento da entrevista e da organização dos conceitos e variáveis de pesquisa previamente estabelecidos.

O desenvolvimento de um roteiro foi essencial para a pesquisa, norteando a entrevista de forma a garantir que todos os conceitos fossem aproveitados. Infere-se que uma entrevista bem aplicada depende do domínio do pesquisador sobre as questões contidas no roteiro. Dessa forma, evitam-se confusões sobre diferentes nomenclaturas e é possível apresentar ao entrevistado definições claras que correspondem aos objetivos da investigação.

O roteiro de entrevista semiestruturado foi composto por questões previamente definidas, mas permitiu a introdução de perguntas adicionais sempre que a narrativa dos entrevistados conduzia a aspectos não previstos, mas coerentes com os objetivos da pesquisa. Isto foi importante para que fossem obtidos dados mais precisos e completos. Por isto, as perguntas eram “abertas”, já que se pretendia obter respostas livres sobre as

questões (Selltitz *et al*, 1974) e suscitar a reflexão dos entrevistados sobre o problema de investigação.

Em quanto ao procedimento do levantamento dos dados primários por meio das entrevistas, como forma introdutória a pesquisadora explicou e justificou os objetivos e relevância de conhecer como ocorre o processo de aprendizagem organizacional nas organizações as quais eles pertenciam. A partir destas explicações preliminares foram esclarecidas dúvidas sobre a entrevista.

Posteriormente a pesquisadora solicitava permissão para a gravação em áudio da entrevista para maior controle sobre a informação e seu posterior análise, e seguidamente os participantes eram familiarizados com os aspectos éticos da pesquisa, concretizada no termo de Consentimento livre e Esclarecido (Anexo2) solicitando-se assinar o mesmo. O tempo informado ao participante para cada entrevista era de 60 minutos aproximadamente. Tratou-se de diferentes momentos de coleta de informação por meio de entrevistas, com a finalidade de aprofundar informações e dúvidas que emergiram durante a análise.

-Observações participantes: Visitas aos diferentes projetos e atividades realizadas pela organização. Esta técnica de investigação social teve como principal finalidade captar de forma complementar as entrevistas, as significações e as experiências subjetivas intervenientes no processo de interação social das organizações. (Anguera, 1985)

Foram realizadas 3 observações em atividades específicas de projetos da organização Colombiana (O projeto opera por meio de encontro pela web). Em quanto a organização Brasileira foram realizadas 7 observações, propriamente no escritório sede e nas atividades desenvolvidas pelos projetos.

Finalmente os dados Secundários representados por documentos oficiais (relatórios e livros escritos pelos líderes) foram disponibilizados pelos membros de forma física e via e-mail à pesquisadora.

-Documentos oficiais Relatórios de desempenho dos integrantes, carta de princípios organizacionais, relatórios de mensuração do impacto dos projetos e sites oficiais, os quais foram disponibilizados à pesquisadora em forma física e via e-mail.

7.2. Procedimento e critérios de seleção das organizações participantes

Nesta parte do texto serão descrito os dois filtros de mapeamento e seleção das duas organizações participantes da pesquisa:

- **Primeiro filtro de seleção:** A escolha das organizações tanto no contexto Colombiano como Brasileiro foi feita com a orientação da organização pioneira nos critérios de vinculação de empreendedorismos sociais utilizada por Ashoka.¹³.

Os aspectos para classificação dos empreendedorismos social feita por Ashoka os quais orientaram o mapeamento de seleção foram:

- Inovação exemplificada em uma nova solução ou forma de abordar um problema que irá ou esta gerando uma mudança sistêmica a nível regional e / ou nacional.
- Atitude de empresário: Empresários que buscam a sustentabilidade do seu projeto.

¹³ **Ashoka** Empreendedores Sociais é uma organização internacional sem fins lucrativos, com foco em empreendedorismo social e inovação social, fundada por Bill Drayton em 1981. No Brasil, atua desde 1987 e na Colômbia desde 1994.

- Plano em longo prazo: Empresários cujo trabalho, projeto de vida e cujo compromisso não está focado apenas em uma causa social, mas têm um plano de longo prazo para ajudar a resolver problemas sociais a larga escala.
- Impacto: Ashoka apoia os empreendedores cujos projetos já têm um impacto mensurável e significativo, com potencial de expansão e réplicas.
- Fibra Ética: Associado com a Ética organizacional do empreendedorismo, para esta organização a transparência dos projetos é fator fundamental de seleção.

Tanto na Colômbia como no Brasil, Ashoka se vincula com organizações empreendedoras que cumpram os critérios anteriormente mencionados, consignados no seu site oficial como forma de plataforma de trabalho em rede.

Com base neste primeiro filtro, foram mapeadas 5 organizações baseadas em empreendedorismo social no Brasil, especificando a cidade de São Paulo.

Posteriormente ao mapeamento, foi enviado um ofício de pesquisa contendo os principais objetivos de estudo o qual foi encaminhado via e-mail. Neste contato tentou-se validar a concordância e disposição dos fundador-dirigentes das organizações para com a pesquisa.

No caso da Colômbia, também se utilizou como primeiro meio de busca de empreendedores sociais os registros de Ashoka Colômbia e contatos da pesquisadora. Inicialmente foram mapeadas 7 Organizações que apresentavam similaridades nas atividades materiais e objetivos organizações da organização brasileira selecionada.

Posteriormente ao mapeamento, da mesma forma como foi feito com a organização brasileira se fez um primeiro foi enviado via e-mail um ofício de pesquisa contendo os principais objetivos de estudo. Neste contato tentou-se validar a

concordância e disposição dos fundador-dirigentes das organizações para com a pesquisa.

-Segundo Filtro, critérios próprios desta pesquisa: Foram escolhidas duas organizações, uma representante da Colômbia e outra representante do Brasil com base em critérios próprios desta pesquisa consignados a continuação:

- Organizações sem fins lucrativos inscritas no terceiro setor dos países, Colômbia e Brasil (Lembrando que existem empreendedorismos sociais com fins lucrativos) que baseiam suas atividades na realização e o fomento de empreendedorismos sociais e geração de mudanças em contextos específicos, sendo este seu objetivo material central e razão da sua constituição organizacional.

- Reconhecimento social pela utilização de inovações sociais e eficácia para atingir os objetivos organizacionais propostos (Como exemplo dos reconhecimentos que serviram para a seleção, foi à aparição dos líderes das duas organizações no Ranking da Revista Forbes “Os 30 jovens Brasileiros/Colombianos menores de 30 que mudaram o mundo” e Prêmios nacionais sobre inovação social e empreendedorismo social).

- Disponibilidade por parte da organização para constatar e analisar as dinâmicas de eficácia dos projetos de impacto social por parte da pesquisadora. Isso implica a possibilidade de ter acesso aos relatórios de avaliação de impacto e depoimentos dos beneficiários que permita abordar e evidenciar os resultados obtidos.

- Disposição por parte da organização para participar nas atividades propostas pela pesquisadora no desenvolvimento do estudo de caso, por meio da assinatura do termo de consentimento de participação na pesquisa.

Os anteriores critérios justificam-se porque permitiram a identificação de organizações sem fins lucrativos representantes de estes dois países latino-americanos,

garantindo que se trataram de organizações sem fins lucrativos e seu centro de funcionamento fosse a transformação social.

Também possibilitou a escolha de organizações com reconhecimento e destaque social pelo desenvolvimento de projetos inovadores e eficazes, a pesar de serem diferentes em suas configurações organizacionais e contexto sociocultural, possibilitaram á pesquisadora identificar dentro das organizações diferenças e semelhanças que pudessem ser comparados.

Finalmente, estes critérios permitiram a escolha de organizações que facilitaram o trabalho do campo pela facilidade de acesso para a pesquisadora, na Colômbia por ser o país de origem e no Brasil por ser o local atual de residência, e a disponibilidade os fundadores e juntas diretivas tinham grande confiança na pesquisadora o que facilitava o aceso aos documentos e aos entrevistados.

7.3 Variáveis e temáticas desta pesquisa

Nesse trabalho, o foco de investigação responde a revisão bibliográfica (Capítulo 3) a qual permitiu a definição de categorias de análise que orientaram as fases posteriores da pesquisa, como foram coleta (criação do roteiro de entrevista), a organização, o processamento e a análise das informações (Selltiz *et al*, 1974).

São apresentadas, no quadro seguinte, as categorias selecionadas e as subcategorias específicas, fontes autorais, definições, indicadores e finalmente técnicas e fonte de abordagem.

CATEGORÍAS	AUTOR	SUBCATEGORÍAS	DEFINIÇÃO	INDICADORES	TÉCNICA	FONTE
Aspectos Individuais	Edgar Schein (1985)	Ansiedade tipo I	Medos associados à necessidade de aprender algum conteúdo novo.	Atitudes e comportamentos defensivos ante novos conhecimentos e práticas.	Entrevista	Líder e Funcionários
		Ansiedade tipo II	Consciência de que para sobreviver e ter sucesso, a aprendizagem é necessária.	Relatos e ações associados com orientação a novos aprendizados.	Entrevista	
	Argyris e Schon (1978)	Modelo tipo I	Ênfase em estratégias, e ações individuais acima dos objetivos organizacionais.	Relato de utilização de estratégias e ações para conseguir fins individuais.	Entrevista	
		Modelo tipo II	Coerência entre estratégias e objetivos individuais com valores, normas, objetivos organizacionais.	Ações que evidenciem a coerência entre objetivos individuais com os objetivos organizacionais.	Entrevista	

	Krogh, Ichiro, e Nonaka, (2001)	Capacidade de assimilação e acomodação.	Leitura, aceitação e ações relacionadas com uma demanda da organização como coerente ou além de seus recursos e conhecimentos individuais.	Narrações de mudança de hábitos de trabalho e reestruturação de conhecimentos e rotinas anteriormente incorporados.	Entrevista	
		Padrões culturais organizacionais	Aspectos culturais da organização, normas, sistema de significados crenças e valores compartilhados.	Sistema de crenças, normas e valores da organização.	Documentos oficiais e entrevistas. Observação	
	Edgar Schein (1985)	Comunicação organizacional	Processo disseminação e legitimação de informação que envolve linguagens compartilhadas (terminologias e vocabulários)	Tempos, espaços, falas e conteúdos associados com a disseminação e legitimação da informação no processo de aprendizagem.	Observação participante e entrevistas.	

Aspectos Organizacionais	Krogh, Ichiro, e Nonaka, (2001)	Memoria organizacional.	Processo de preservação de fatos e situações particulares relaciona-os com a construção da organização.	Reconhecimento de mudanças, sucessos, desafios e fracassos confrontados pela organização durante seu desenvolvimento.	Entrevistas e documentos oficiais.	
		Estratégia organizacional	Conjunto de ações planejadas com uso de recursos para atingir as metas organizacionais e visão a futuro compartilhada e institucionalizada.	Planos de ação, e reestruturações associadas com a visão organizacional.	Análise de documentos oficiais e entrevistas	
		Estrutura organizacional	Tipo de estrutura centralizada ou descentralizada	Relações de poder, tomada de decisões e níveis de autonomia nos projetos.	Análise de documentos oficiais e entrevistas	Líder e Funcionários e documentos oficiais

7.4. Análise de dados

Como forma de analisar os dados obtidos junto às organizações, seguiu-se as recomendações de Bardin (2008) no que se refere à análise de conteúdo categorial, tomando como etapas de trabalho:

1. Definição A priori das categorias elaboradas a partir da revisão bibliografia, as quais são associadas na literatura com Aspectos individuais e organizacionais do processo de aprendizagem organizacional.
2. Leitura Flutuante da transcrição das entrevistas, com intenção de perceber os elementos subjetivos, destacando-se os parágrafos mais relevantes de acordo com as categorias de análise.
3. Definição das unidades de análise, divididas em unidades de registro.
4. Relação das características subjetivas identificadas por meio das entrevistas com aspectos identificados pelas observações diretas, e analisadas em documentos oficiais (relatórios de impacto e sites oficiais) como forma complementar de verificação para a análise dos conteúdos.

4.5 Cuidados Éticos

A questão da ética na pesquisa qualitativa em virtude da relação de proximidade entre pesquisador e participantes apresenta cuidados a ter em conta em todo estudo científico. A relação social e política estabelecida, exige um alto nível de comprometimento por parte do pesquisador, um reconhecimento da responsabilidade pessoal que tem para com os dados e informações coletadas e a compressão dos cuidados individuais a ter em conta durante o processo de pesquisa.

Com bases nestes levantamentos e conforme a resolução n.196/96 do Conselho Nacional de Saúde foi garantida confidencialidade dos entrevistados e as organizações participantes, todos os participantes assinaram o Termo de consentimento Livre informado e

Esclarecido onde estão consignados os objetivos e responsáveis por esta pesquisa. (Anexo 2 e 3).

VIII

DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASOS: ORGANIZAÇÃO COLOMBIANA E ORGANIZAÇÃO BRASILEIRA

8.1. Histórico da Organização VB-COLÔMBIA: Surgimento e principais mudanças

De acordo à análise dos documentos oficiais esta organização tem como missão principal, Promover empreendedorismos sociais mediante assessoria, conexão e divulgação de empreendedores sociais e seus projetos.

Esta missão pretende-se desenvolver por meio de objetivos estratégicos tais como: Visibilizar as mudanças positivas desenvolvidas na sociedade a partir de projetos que criem espaços de dialogo, igualdade social, participação cidadã e fortalecimento de laços sociais. Também pretende convocar e visibilizar empreendedores sociais, posicionando seu labor e construindo opinião entorno as iniciativas. A organização explicita como valores compartilhados a perseverança, a responsabilidade e a inovação social.

Esta organização surge a partir de constatação dos fundadores sobre uma imagem internacional negativa da Colômbia. Articulada por diferentes estereótipos que causavam um constrangimento nos cidadãos frente o que significa ser colombiano e crescer neste contexto particular.

A história do conflito armado na Colômbia, guerra interna que tem determinado a configuração social do país com diversidade de matizes e impactos sociais, humanos, políticos e econômicos que resultam de uma assimetria entre diferentes atores sociais entre eles: O governo colombiano, os grupos paramilitares rurais e urbanos, os traficantes e a guerrilha de esquerda como são as Forças Armadas Revolucionárias da Colômbia (FARC) e o Exército de Libertação Nacional (ELN).

Em 2006, três jovens universitários do curso de graduação em Administração de Empresas de uma universidade de Bogotá, começam a se interessar nas possíveis estratégias para atuar e modificar estes estereótipos, indicados pelos meios de comunicação tanto colombianos como internacionais.

E1: "Nos colombianos somos internacionalmente categorizados como narcotraficantes, associando-nos com o Pablo Escobar ou as FARC, é bem triste porque neste país tem muitas pessoas fazendo o bem, tentando mudar nossa sociedade, [...] foi isso que impulsionou atenção dos fundadores, mostrar atores e ações positivas que mudaram esse referencial tão negativo do país".

Estes jovens universitários inicialmente partem da possibilidade de divulgação de notícias e cidadãos que estavam liderando programas ou iniciativas com objetivos sociais por meio de uma plataforma Web.

A plataforma Web teve um papel de janela divulgadora de notícias construtivas em contraposição ao imenso fluxo de notícias negativas veiculadas pelos meios comunicação: rádio, televisão nacional e internacional. Constitui-se de forma voluntária sendo sustentada pelos próprios fundadores, não contando com nenhum tipo de auxílio econômico para sustentar os custos de produção da plataforma:

E2: "No começo todo saía de nossos bolsos, gerava muitos custos o qual tentávamos resolver entre-nos mesmos e nossos familiares ajudaram muito neste estágio inicial. Em quanto os conteúdos eram procurados, selecionados e escritos por todos, no começo foi muito difícil porque não sabíamos como editar tanta informação, somos todos administradores. Neste ponto de trabalho tínhamos visões diferentes sobre o que fazíamos, começando que somos de diferentes cidades".

Foi somente em maio dos 2007 que a organização é formalmente constituída como entidade sem fins lucrativos do Terceiro Setor Colombiano na cidade de Bogotá. Era constituída por um Conselho diretivo constituído por 5 membros (três destes fizeram parte de este estudo).

O que inicialmente se constitui em ação em Bogotá, se expandiu para Medellín quando uns dos fundadores quem era originário desta cidade decide voltar e continuar apoiando o projeto desde lá. Inicialmente isto trouxe certo impasse e crise para a instituição, mas a levou

a desenvolver uma característica própria na sua dinâmica administrativa a qual é realizada por meio virtuais até dias atuais.

Outro fato importante para o crescimento da organização, ressaltado pelos participantes foi uma primeira parceria que mudaria a história e objetivos organizacionais da **VB**, a parceria com Associação Nacional de Indústria (ANDI) entidade que é o grêmio econômico, mas representativo da indústria colombiana, e atualmente denominada de Associação nacional de empresários da Colômbia.

Esta aliança da organização com a Direção Nacional de Empreendedorismo, como é chamado o núcleo de trabalho de empreendedorismo da ANDI, trouxe para a organização três impactos positivos citados pelos entrevistados: E1: O primeiro gerar e incorporar aprendizados e conhecimentos formais sobre gestão estratégica de empreendedorismo mediante cursos de treinamento e implementação de estratégias de empreendedorismo corporativo com possibilidades de aplicação na área social para a promoção do desenvolvimento regional. “Estes espaços de encontro nos deram as ferramentas para criar o plano de ação do ano, os cursos os quais foram feitos pelos fundadores, aportaram ferramentas estratégias sobre finanças, marketing e direção estratégica.”

O segundo impacto, foi a possibilidade de ampliar redes de contatos e parcerias com empresários e outros empreendedores tanto empresariais como sociais. E como terceiro impacto, permitiu uma ampliação do leque de atuação, diversificando os pontos de vista que se tinham pela equipe sobre o que seria o trabalho empreendedor social.

Como evidencia deste enriquecimento, no ano de 2009 foram criados os projetos, A cidade sustentável, centrado na potencialização de inovações socioambientais na cidade de Medellín- Colômbia, este projeto atualmente funciona em 11 cidades do país graças a parcerias com prefeituras e empresas privadas.

O projeto Livros, o qual tem como principal objetivo fomentar uma educação integral nos setores necessitados da Colômbia. O projeto Nosso País em Fotos o qual procura visibilizar cenários culturais por meio da fotografia e capacitar jovens de baixa renda nesta

arte. E o projeto Ideias Colômbia, caracterizado por ser um espaço de acolhimento de ideias sobre reformas políticas por parte de jovens de todo o país e encaminhadas aos centros governamentais que nesta data se encontravam em eleições presidenciais.

Em 2010 a organização graças à visibilidade da plataforma e destes projetos em andamento, entra a ser parte da maior organização de empreendedorismo social no mundo, Ashoka.

Como evento crítico na evolução e posicionamento organizacional **VB** junto com o suporte logístico de Ashoka realizam a semana da inovação 2012, a qual tinha como principal objetivo analisar a inovação e o empreendedorismo social na Colômbia, como principal atividade, foi feito um foro que centrava nas diversas formas de empregar a tecnologia com fins pedagógicos e responsabilidade social. Além de ser um espaço, onde palestrantes e assistentes compartilharam conhecimento, projetos e planos de intervenção social.

Estes encontros e consolidação de redes de contatos criaram espaços de divulgação para a organização e ganho de experiências sobre inovação social e estratégias de elaboração de projetos. Posteriormente surgiram as primeiras oportunidades de que os líderes atuaram como treinadores para outros empreendedores em diferentes regiões do país, área de trabalho chamada e institucionalizada posteriormente como área de conhecimentos.

A área de conhecimento funcionava por meio de palestras as quais figuraram como uma primeira fonte de financiamento da organização que nesta data já apresentava grandes carências econômicas e conscientização dos membros de que o impacto social não dependia somente de um projeto inovador se não de um plano de ação, que permitisse a organização ser sustentável.

E2: “Uma das coisas mais importantes dentro do empreendedorismo social é a sustentabilidade, mesmo sendo uma ONG que não pretende gerar lucros, como estratégia tinha que garantir que não gerara perdas, tudo projeto precisa uma logística e produção que gera gastos”.

Como outro ganho desta interação com diferentes empreendedores, no ano de 2012 o líder decide escrever um livro onde relata a história de 16 empreendedores sociais que tinham propostas inovadoras para a transformação social espalhados em todo o território colombiano.

A escritura e divulgação do livro demonstrou para a equipe os níveis de empreendedorismo social existente na Colômbia, enxergando as altas possibilidades existentes desde diferentes frentes de trabalho e diferentes atores sociais que dia trás dia orientavam esforços para enfrentar as problemáticas de pobreza e violência no país.

E3: “Nas viagens conhecíamos personagens interessantíssimos que com uma escala menor de impacto estavam criando capital social, por exemplo, professores implementando estratégias de educação inovadora, líderes comunitários, cidadãos empoderados que queriam melhorar a qualidade de vida das pessoas, mas não contavam com conhecimento sobre gestão estratégica de projetos sociais, condição que achávamos atrapalhava o impacto”.

A partir desta experiência surge dentro da área de conhecimento outra linha de trabalho, a consultoria para empreendedores, criando um modelo metodológico que articulasse os empreendedores sociais com pessoas com conhecimentos e talentos que poderiam potencializar os projetos doando tempos de assessoria para estes empreendedores.

Nos meses finais de 2012, existiam três frentes de impacto social centrais para a organização, a primeira a plataforma de comunicação de boas notícias sobre a Colômbia, seguido pela área de conhecimento integrando nesta o modelo VICA e os projetos sociais, a área de conhecimento (palestras) figurava como suporte econômico de alguns dos projetos e o projeto socioambiental contava com recursos e recursos públicos da prefeitura de Medellín e patrocínio de empresas privadas.

Como fator crítico, nos começos dos 2013 ocorre à saída do país um dos fundadores, o qual foi para a Alemanha para fazer um mestrado, porém continua sendo membro do conselho diretivo e participando da tomada de decisões estratégicas da organização.

Embora precisou-se de uma reestruturação nas responsabilidades dos projetos os quais eram dirigidos desde duas cidades diferentes neste momento Bogotá e Medellín. Como parte desta mudança a liderança é centralizada em uns dos fundadores, o qual figura como diretor estratégico atualmente.

Neste mesmo ano aumenta o reconhecimento da organização o canal de TV MTV, na cidade México premiou a organização na categoria “Pensa em grande” dentro de 100 projetos latino-americanos participantes a organização liderou as votações com mais de 50.000 votos nesta primeira versão dos prêmios MTV millennial-awards-2013.

No momento de levantamento dos dados existiam 4 projetos em andamento e com reconhecimento nacional, VB conta com mais de 15 alianças estratégias entre empresas privadas e órgãos governamentais e 24 projetos de empreendedorismo social apoiado até a data de realização da pesquisa.

A partir da análise das entrevistas e das observações da pesquisa encontrou-se varias referencias ao papel do líder nas dinâmicas de organização. Embora não estivesse identificada uma categoria para o tema da liderança na pesquisa as referencias que faziam os participantes de forma frequente faz necessário uma breve abordagem sobre a influência do líder na organização. Para isso foram feitas mais entrevistas com estes personagens visando descrever a sua trajetória de vida, para liga-o com os valores que eles promovem na organização, elemento importante na compreensão dos padrões culturais.

Nesta parte são ressaltados fatos e aspectos críticos da sua biografia do líder desta organização Colombiana o qual será feito também no caso da organização Brasileira e seu líder atual.

8.2. História do Líder:

A partir da análise das entrevistas e das observações da pesquisa encontrou-se varias referencias ao papel do líder nas dinâmicas de organização. Embora não estivesse identificada uma categoria para o tema da liderança na pesquisa as referencias que faziam os participantes

de forma frequente faz necessário uma breve abordagem sobre a influência do líder na organização. Para isso foram feitas mais entrevistas com estes personagens visando descrever a sua trajetória de vida, para ligá-lo com os valores que eles promovem na organização, elemento importante na compreensão dos padrões culturais.

Como foi exposto na história organizacional a fundação da organização nasce da parceria de três colegas, mas no desenvolvimento da organização um dos líderes toma uma maior visibilidade tanto na divulgação externa da organização como entre os membros, depois do deslocamento dos outros dois fundadores (Medellín e Alemanha) a partir destes fatos o líder o qual será chamado de HK assume como Diretor estratégico da organização.

HK é um jovem de 25 anos pertencente a uma família classe média colombiana, o pai engenheiro e a mãe licenciada em artes plásticas originários da cidade de Cali- Colômbia. Os primeiros 7 anos da sua vida apresentou problemas respiratórios o qual impedia assistir na escola, ficando a maior parte do tempo na fazenda dos avós. Durante este período o líder relata que se relacionava frequentemente com os filhos de camponeses cafeeiros que trabalham para seu avô, segundo ele, foi uma experiência marcante porque abriu um olhar diferente sobre a realidade de outros possibilitando a consciência do privilegiado que ele era por contar com recursos financeiros que outros não tinham.

Ao ingressar na escola na cidade de Cali-Colômbia, aos 11 anos começou a se envolver com projetos sociais. No ano de 2003 aos 14 acontece a morte de um dos seus melhores amigos de forma violenta por grupos armados colombianos. Segundo o mesmo líder este fato mudou o jeito de entender a Colômbia.

Durante a entrevista ao lembrar este fato ele diz: “Todos os dias você escolhe, todos os dias você toma decisões que mudam vidas, pequenas ações mudam a tua vida e a vida das pessoas que estão próximas, esse dia eu entendi que sempre existe oportunidade de escolha, neste caso eu podia tentar vingar a morte dele, o que acontece muito aqui na Colômbia, me colocar os fones de ouvido e continuar minha vida, ou finalmente, a minha escolha acreditar que você pode ser parte da mudança para que nenhum jovem tenha que pegar uma arma para valer seus direitos, meu papel vai mais além do meu próprio benefício, você tem que pensar

muito mais além de pensar em criar empresa ou ter um carro, tem que pensar o dia que você morra e nas coisas que mudaram graças a você, o que você conseguiu, e o caminho para mim é a educação”.

Ao terminar a escola desloca-se para a capital Bogotá, para cursar administração de empresas, onde posteriormente conhece aos outros dois colegas que participaram da criação da organização VB.

No ano 2012 graças à experiência com a organização VB, as palestras e as experiências com outros empreendedores escreve o livro onde documentou a história de 16 empreendedores sociais inovadores, mas invisíveis. A divulgação e sucesso do livro o colocam dentro do ranking da revista Forbes¹⁴ como uns dos 30 líderes menores de 30 anos que estão mudando o mundo.

Atualmente trabalha como professor de empreendedorismo social em uma universidade especializada em administração de empresas e é o coordenador dos programas: *Espírito empreendedor e criação de empresas sociais*. Também atua palestrante de temáticas como inovação social, empreendedorismo social e desenvolvimento social de forma independente e como representante da organização.

8.3 Descrição da estrutura e do funcionamento da organização

A estrutura organizacional de VB é composta por um conselho geral, Diretoria executiva, Diretor de projetos e coordenadores de projetos. Atualmente são 7 pessoas vinculados diretamente com a organização nos projetos vigentes. (Fundador1, Fundador 2 que também o atual Diretor executivo, Diretor de projetos e quatro coordenadores de projetos).

¹⁴ Esta seleção é feita de acordo a visibilidade de atuação destes jovens, graças à práticas inovadoras desenvolvidas e a criação de modelos de impacto social.

O conselho geral é composto por seis integrantes entre eles os dois fundadores da organização e quatro membros externos. Entre as principais atividades e responsabilidade deste conselho estão: tomada de decisões estratégicas e aprovação de novos projetos ou mudanças dentro dos mesmos.

A direção executiva atualmente é ocupada por uns dos fundadores, as atividades da diretoria variam entre, tomar decisões de nível estratégico, representação da organização para arrecadação de fundos (econômicos, materiais e profissionais), representação em eventos e concursos, desenvolvimento de palestras, acompanhar e avaliar o desempenho dos projetos, aprovação da contratação de novos integrantes em cada projetos nas duas cidades.

A diretoria de projetos supervisiona a implementação correta dos planos de ação em andamento, aprovação orçamentos, mudanças, mensuração de desempenho dos integrantes, selecionar possíveis contratações, procura e manutenção de parcerias e redes de contatos.

Existem atualmente quatro coordenadores de projeto, dois deles na cidade de Bogotá e outros dois atuando em Medellín. Atualmente VB possui quatro projetos em andamento, contando com um coordenador responsável por cada um deles. Estes são responsáveis pela liderança total do projeto. Começando pela criação de proposta, realização de plano de ação, objetivos perseguidos, relatórios de andamento, realização de atividades (Palestras, visitas a comunidades, encontro com líderes de entidades externas envolvidas. entre outras. Variam segundo as dinâmicas de cada projeto). Finalmente os coordenadores respondem pelos resultados obtidos e desempenho de profissionais contratados e a tomada de decisões de nível operacional.

O funcionamento da gestão estratégica articula o Conselho geral a direção executiva e a direção de projetos. Cabe ressaltar que esta gestão estratégica funciona virtualmente entre as cidades de Bogotá, Medellín (Colômbia) e Berlin (Alemanha) onde um dos fundadores reside por motivos acadêmicos.

Segundo os documentos oficiais existe uma norma relacionada com encontros e reuniões com uma frequência de quinzenal, sobre atualização dos projetos e mudanças

organizacionais com exigência de presença a través de meios virtuais de todos os membros diretamente vinculados (Conselho geral, Diretor executivo, Diretor de Projetos e Coordenadores dos projetos).

Nas entrevistas os participantes do estudo ao se referir sobre o funcionamento dos projetos e os recursos organizacionais utilizados nos diferentes projetos, realizavam distinções entre recursos monetários associado com a sustentabilidade e recursos humanos associados aos tempos, meios e espaços facilitados por voluntários.¹⁵

Em quanto aos aspectos operacionais cada projeto possui características de sustentabilidade particulares, de forma geral poderia se dizer que os projetos e as atividades realizadas em cada um deles utilizam recursos de diferentes naturezas:

- a) *Recursos Próprios*: Recursos monetários advindos das palestras dos líderes;
- b) *Recursos advindos de Parcerias*: Com empresas privadas, Prefeituras e Programas e Centros de empreendedorismo.

Pode-se considerar como que se trata de estrutura adhocratia segundo é exposto por Mintzberg (2008) a organização VB apresenta uma estrutura organizacional com alta flexibilidade de tempos de trabalho, e com especialização por projetos. Estes projetos contam com graus de autonomia e dinâmicas de trabalho específico além de atuarem em cidades (Bogotá-Medellín) diferentes.

Dentro desta dimensão horizontal a tomada de decisões acontece de forma, maiormente descentralizada, apresentando-se uma dinamicidade entre o vertical (níveis hierárquicos superiores) e o horizontal (Equipe de trabalho de cada projeto).

¹⁵ É importante esclarecer que a vinculação de voluntários em projetos tem diminuído ao longo da história da organização por insucesso de atuação dos mesmos. Os voluntários são participa, pessoas com um contribuição curta no tempo o que não implica impacto na organização se este se desvincula.

Com a finalidade de oferecer uma descrição mais abrangente sobre o funcionamento da organização serão apresentados a seguir os projetos e atividades que eram desenvolvidos pela Organização VB quando esta pesquisa foi realizada, organizados por núcleos de atuação.¹⁶

a) Núcleos de atuação e projetos

- Núcleo de atuação-Educação

-Projeto *Livros*:

No tempo da realização desta pesquisa (2013-2014) o projeto tinha como principal objetivo promover a educação integral para crianças carentes através de várias linhas de ação:

- a) Campanhas de arrecadação de textos novos e usados;
- b) Bibliotecas de apoio na prestação de escolas urbanas e rurais na Colômbia;
- c) Realização de programas de formação sobre empreendedorismo social e valores humanos.

O projeto começa com três pessoas fixas trabalhando na articulação entre doadores de livros, pessoas facilitadoras do transporte dos livros e os líderes da escola.

No ano 2009 nasce este a partir da leitura social feita pela equipe sobre as carências existentes nas escolas de diferentes municípios Colombianos. Nas diversas palestras realizadas pelos líderes, estes descobriram que nos municípios onde chegavam a falar sobre empreendedorismo e inovação social, as escolas eram supremamente precárias enquanto a

¹⁶ Organização feita pela autora com a finalidade de organizar os eixos de trabalho dos projetos de acordo com semelhanças.

infraestrutura e material didático para o ensino. Entre 2009-2010 o projeto consegue doar 5000 livros em diferentes escolas.

Neste ponto de desenvolvimento a Organização contava com redes de contatos estabelecidos e apoio de organismos como a ANDI. Segundo a coordenadora do projeto ao enxergar esta realidade e fazer a comparativa com os valores no mercado dos livros a equipe entendeu que a possibilidade destas escolas de contar com material pedagógico adequado era muito baixa. Se tratando de escolas estatais e departamentais as quais dependem de verbas do governo, recursos que eram insuficientes para brindar uma educação de qualidade.

A final de 2011 o projeto experimenta seu principal sucesso, por meio de uma parceria com duas empresas espanhola conseguem 25.000 mil livros doados em Madrid-, Espanha. No entanto junto com a doação surge o maior desafio experienciado até o momento pelo projeto; Pagar os custos das taxas de entrada e nacionalização dos livros na Colômbia, o transporte até os municípios e o local de armazenamento em Bogotá.

E1 : “Eu acho que quando pensamos na doação de tantos livros nem pensamos no difícil que isso seria para nos, nós recebemos os livros no final de Junho de 2012. O processo de nacionalização e inventário levou quatro meses, o que nos custou 12 milhões de pesos, recolhemos nosso próprio como organização e pelos municípios”.

Assim cerca de 80 escolas foram beneficiadas nos departamentos de Nariño, Antioquia, Chocó, Bolivar, Magdalena, municípios em Cundinamarca e localidades de Bogotá, Bahía Solano e Putumayo. Como principal mudança dentro do projeto no longo do seu desenvolvimento até o tempo de realização desta pesquisa, esta a implementação de oficinas em empreendedorismo social, o qual segundo os entrevistados surgiu como forma de melhora continua do projeto.

Durante o seguimento posterior as doações dos livros, foi percebido pela organização que a escola não utilizava o máximo potencial do material, situação entendida pela equipe em parte como falta de empoderamento por parte do corpo docente das escolas e falta espaços para estimular a leitura nos estudantes (A maioria das escolas beneficiadas não tinham bibliotecas).

Foi neste ponto que decidiram acompanhar as doações com palestras e programas de formação em empreendedorismo social, e estratégias inovadoras em educação para os docentes, colocando a escola como eixo de transformação social em cada comunidade.

Nos cinco anos de atividades do projeto até o mês de novembro de 2014 quando foi realizada a última entrevista à líder, foram entregues 33.000 mil livros em aproximadamente 25 municípios espalhados em todo o território Colombiano. Os desafios futuros do projeto explicitados pelos entrevistados é converter este sustentável por meio da criação de uma metodologia de programas de formação em inovação educativa dirigida a professores e estudantes líderes.

-Ideias Colômbia: Ação investigativa

Este projeto emerge durante as eleições para a presidência do país nos 2010, com o objetivo de a realizar uma coleta de opiniões e projetos sobre temas estruturais da sociedade colombiana. Foram coletadas 6.900 mil propostas feitas por jovens de todo o país as quais se organizaram em três eixos de trabalho: Políticos, Econômicos e Culturais.

Operando completamente virtual por meio de redes sociais. Contou com um coordenador principal e um assistente especializado em marketing e administração de sites Web.

Começa operar a partir de uma iniciativa em facebook formado por 2 integrantes da organização entre eles o líder atual. Com o objetivo de coletar propostas de jovens

colombianos sobre como seria uma Colômbia melhor e posteriormente encaminhar estas ideias aos candidatos presidenciais das próximas eleições as quais aconteceriam no mês de maio 2010.

E3: “O valor diferencial do projeto neste momento inicial, era sua potencialidade de gerar propostas que ficaram dentro do próprio plano de desenvolvimento nacional, propostas feitas por jovens cidadãos que estavam movimentando para a transformação social, trabalhando para que estas sejam executadas, a organização atuava como ponte entre estes jovens e os partidos políticos”.

Com a finalidade de brindar dados quantitativos sobre as expectativas e opiniões da juventude colombiana frente a problemáticas sociais, a iniciativa avança para uma ação investigativa sobre os jovens colombianos obtendo como principais resultados: 60% dos jovens colombianos estão dispostos a fazer algo para melhorar a situação da Colômbia. 44% dos jovens que estão dispostos a fazer alguma coisa, porém não está fazendo nada. 38% dos jovens que estão dispostos a fazer mudanças sociais já estão participando em organizações ou movimentos sociais. 23% dos jovens que estão sem fazer nada, não o fazem porque não sabem como ajudar, e 21% destes mesmos dizem acreditar que não há espaço para a participação. 30% dos jovens consideram que os principais problemas na Colômbia são: a corrupção, seguindo-se a desigualdade social com 25%.

De acordo com os jovens, a principal força da Colômbia é sua biodiversidade 52%, seguido das Pessoas com 25%. 46% dos jovens acreditam que a Colômbia, em 2025, será o terceiro maior país da América Latina por meio da redução da pobreza e da utilização responsável dos recursos naturais, e exportação de invenções e patentes em pró da humanidade. E finalmente 67% dos jovens acreditam que o pilar de mudança do país é a educação.

Depois de estudar as ideias recebidas cerca de 8.000 colombianos e analisando 1.500 questionários em diferentes regiões da Colômbia, concluiu-se que a educação deve ser uma prioridade para melhorar o país. 55.700 jovens participaram da pesquisa.

Ao perguntar aos entrevistados pelos desafios dos projetos uns dos depoimentos que chamou mais a atenção, E3: “Convidar aos jovens para não serem apáticos com a política colombiana, e por meio da pesquisa percebemos que os jovens não são tão apáticos como todo mundo acredita decidir participar, executar em política é nosso principal desafio porque nos colocamos em posições vulneráveis às vezes nos tem chamados de guerrilheiros de paramilitares ou partidistas, mas os resultados valem a pena”.

Finalmente outro desafio esta relacionado com o seguimento das propostas aceitas pelos partidos no ano 2009 muitas deles não aparecem no plano do trabalho dos candidatos, é como isso não depende da organização chega a ser frustrante para os jovens que se interessam na continuidade das suas ideias. Durante a realização desta pesquisa o projeto se encontrava em uma fase de suspensão.

Núcleo- Incubação De Empreendedores

-Colômbia Empreendedores

Sendo um projeto que atua nacionalmente possui os seguintes objetivos principais: Investigar, conhecer e difundir empreendedorismos sociais que estão acontecendo na Colômbia e que devem ser replicados. E reduzir a inequidade do país por meio de conhecimentos e os talentos das pessoas de forma inovadora e sustentável.

A Equipe responsável por este projeto esta conformada por um líder de projeto e dois colaboradores logísticos.

A história deste projeto começa logo da publicação do livro sobre empreendedores no ano 2012. Graças ao impacto e aceitação que teve este livro para a organização surge um reconhecimento internacional estimulou à equipe a definem uma metodologia de trabalho intitulado Modelo VICA (Visibilizar, Inspirar, Conectar, Apoiar) com a finalidade de ser ponte de desenvolvimento de empreendedores sociais sobre 4 pilares de atuação:

-Visibilizar empreendedores sociais que já estão atuando que já passaram das simples ideias para ações em pro do capital social. Este mapeamento é feito por meio de uma plataforma de contatos.

-Inspirar é a etapa focalizada nos chamados “voluntários qualificados” quem são pessoas com um conhecimento o talento específico que são chamados a doar horas de seu tempo para capacitar e aporta esse conhecimento para um empreendedor social.

-Conectar propiciar pontos de encontro entre um empreendedor e um voluntariado qualificado, este último dedica seus conhecimentos de forma voluntaria em atividades demandas pela atividade empreendedora.

-Apoiar fase onde se brinda ao empreendedor visibilizado ferramentas de crescimento para sua iniciativa (Parcerias empresariais, diferentes voluntários qualificados, divulgação entre outras).

E3: “Cada vez mais nos damos de conta que existem empreendedores sociais espalhada por nosso país, nossa missão é dar oportunidades para estas pessoas que cada dia acordam com a ideia de mudar a Colômbia, o que necessitamos é apoiar-os, dar-lhes maior visibilidade como agentes de transformação que deixam claro que na Colômbia sim se pode”

E2: “Todos os seres humanos temos um conhecimento um talento para oferecer aos outros, ao mundo. A tarefa do projeto é conectar esse cidadão competente com um empreendedor social que o precisa”.

No último levantamento de dados desta pesquisa contava com aproximadamente 45. Mil horas de voluntariado qualificado interconectado com empreendedorismos sociais em todo o país.

Núcleo cultural

-O País em Fotos:

Este projeto em andamento desde o ano 2009 opera a nível nacional, tendo como principais objetivos:

-Visibilizar a Colômbia a traves de imagens com a finalidade de mudar estereótipos sobre o país e promover uma mais positiva sobre a sociedade. Centrando na arte da fotografia como meio de retratar, conhecer, exhibir, e transformar suas realidades e criação de espaços de conversas sobre educação, cultura e arte a traves da fotografia.

Como principais atividades realizadas, o treinamento para jovens de baixa renda na arte da fotografia de comunidades e memorias culturais e concursos de Fotografia: Desde 2009 até 2014 o projeto tem liderado 6 versões de este concurso, centrando em 5 temáticas: Paisagens, pessoas e rostos, flora e fauna, Colômbia urbana, Colômbia rural.

Na sua primeira versão 2009 o concurso teve 150 participantes e 300 fotos concursando, em 2010 teve 600 jovens participantes e 1500 fotos, 2011 1300 participantes e 2600 fotos, 2012 3500 participantes e 4700 fotos, 2013 7656 participantes e 14000 fotos.

E7: “O mais representativo destes concursos é colocar as diferentes realidades da Colômbia e aproximar às pessoas por meio da fotografia, nós cremos na função social da fotografia como instrumento para contar, inspirar, gerar reflexões e com isso transformações”.

E3. “Colômbia precisa fortalecer seu tecido social e a tarefa requer começar a conhecer a diversidade de realidades que compõem este país. É dizer, aceitar a outro, respeitar o que não se parece e aceitar as diferencias entre nós. Qual forma melhor de mostrar isso se não é a fotografia?”

Os recursos econômicos utilizados para a realização das diferentes atividades pela parceria com uma empresa privada, e colaboração de voluntários expertos em fotografias que figuram como juízes dos concursos. Este projeto conta com um coordenador e apoio por parte de voluntários em atividades operativas.

Núcleo- Socioambientais

-Cidade Sustentável

Com o objetivo de promover cidades e regiões mais sustentáveis social e ambientalmente, Conformado por um coordenador localizado na cidade de Medellín e uma equipe de trabalho de 9 pessoas as quais criam, organizam, coordenam e lideram as iniciativas desde 8 cidades colombianas (Medellín, Bogotá, Cali, Barranquilla, Villavicencio, Quibdó, Bucaramanga e Tunja) trata-se de uma equipe multidisciplinar com conhecimentos e experiências diversificadas.

É o único projeto da organização que conta com seu próprio comitê acadêmico que tem como principal objetivo assessorar a equipe na pesquisa de questões específicas de sustentabilidade urbana.

Este projeto nasce como modelo de desenvolvimento territorial da cidade de Medellín em 2009 e posteriormente em replicado em 11 cidades Colombianas no ano de 2011 graças à promoção do pacto de cidades sustentáveis- regiões sustentáveis mediante o compromisso de participação da organização, candidatos políticos e cidadãos interessados na iniciativa.

No ano de 2012 o projeto cresce para se converter em um movimento nacional que pretende integrar esforços de diversos grupos regionais em pró da sustentabilidade ambiental e social das cidades. A cidade sustentável trabalha mediante sinergia cidadã, com integração de pessoas, organizações privadas e estatais para compartilhar recursos estratégicos e estimular o trabalho rede.

Focando em três problemáticas centrais: Mobilidade sustentável, usos de solos (construções), uso de águas, uso da energia, prevenção da poluição e equidade social.

Como metodologia de trabalho o projeto focaliza quatro fases:

-Educar: Mediante casos exitosos sobre sustentabilidade urbana o projeto aborda técnicas e modelos possivelmente replicáveis para a melhoria da sociedade.

-Participar: Geração de opinião pública e ação ativista cidadã, por meio de sinergias entre organizações e indivíduos.

-Comunicar: Comunicação continua de conhecimento, ações cívicas positivas, denúncias, e oportunidades para inspirar à mobilização em pro da sustentabilidade urbana.

-Influir: Dialogo direto com atores políticos baseado em propostas inovadoras criadas pela equipe e cidadãos interessados, com o objetivo de estimular a tomada de decisões efetivas que logrem cidades mais sustentáveis.

Esta metodologia como o projeto é apoiada em redes sociais como mecanismos de construção de críticas construtivos sobre o desenvolvimento das cidades colombianas, além de ser espaço de vinculação e empoderamento das pessoas.

Como principais sucessos do projeto são identificados na análise das entrevistas a evolução do projeto passando de ser uma simples coleta de propostas sobre sustentabilidade urbana, para uma plataforma nacional que articula centros acadêmicos, ação e participação cidadã e debate com atores políticos de forma direta.

As propostas coletadas pelo projeto têm ajudado na criação de políticas urbanas mediante a credibilidade de órgãos tão importantes como a prefeitura da cidade de Medellín, esta parceria foi realizada com o objetivo de propor espaços de debate, construção e seguimento de políticas públicas, mediante um debate que inclui a população civil.

8.4. Processo de aprendizagem organizacional em VB

Com base na análise dos dados obtidos, principalmente os depoimentos dos participantes e as observações participantes, a historia organizacional e os desenvolvimentos e reestruturações dos vários projetos como crescimento organizacional, se afirma que houve um processo de aprendizagem organizacional, com base nesta afirmação esta parte do texto tem

como principal objetivo desvelar os aspectos individuais e organizacionais que se associam ao processo de aprendizagem desta organização em particular.

Como Aspectos individuais foram analisados: Ansiedade I, Ansiedade II, Acomodação e assimilação, Modelo I e Modelo II.

É como Aspectos Organizacionais: Padrões culturais, Comunicação, Memória, Estratégia e Estrutura organizacional.

8.5. Aspectos individuais associados ao processo de aprendizagem organizacional

Como aspectos individuais, as atitudes, as crenças e as ansiedades individuais identificadas nas falas dos participantes e associadas com o processo de aprendizagem organizacional, permitem perceber que dentro dos diferentes projetos desenvolvidos pelos membros existe a necessidade de aprender de forma contínua com a finalidade de melhorar as dinâmicas dos projetos e frente esta necessidade a experiência de trabalho, a interação com a comunidade beneficiária e as parcerias estratégicas, têm representando uma fonte de conhecimento e aprendizados significativos para a organização nos sete anos de funcionamento.

De acordo com a primeira categoria analisada, ansiedade de tipo I associada às atitudes e comportamentos defensivos frente a novos conhecimentos e práticas de aprendizagem, considera-se que esta não foi manifestada na fala dos participantes deste estudo. Percebeu-se uma abertura dos participantes pertencentes à organização para a aprendizagem vinculada em um primeiro momento com a ideia que a dinâmica empreendedora caracteriza-se por uma constante troca de informações com o contexto e atores sociais que permitem um trabalho em redes, interativo e de constante retroalimentação sobre os impactos.

Como exemplo disso, a reestruturação da própria missão organização, implicando uma mudança na identidade da organização passando de ser uma plataforma na Web para uma

organização sem fins lucrativos que visibilizasse empreendedores e ajudasse a estes a desenvolver uma gestão estratégica.

E3: “Entendíamos que só criar visibilização de notícias positivas era insuficiente para gerar o impacto e transformação que queríamos por isso devíamos mudar muita coisa, aceitar novos retos, deixar posturas cômodas sobre o que já tínhamos ganhado e continuar crescendo”.

Esta mudança foi possível pela interação com outros empreendedores sociais, e acredita-se que também pela disponibilidade de entender estes como uma fonte de aprendizagem para a organização. Revelado na história organizacional, uma das principais reconfigurações no crescimento organizacional demandou uma profissionalização dos membros, a qual gerou grandes impactos no modo de atuação e uma considerável ampliação institucional, concretizada em um reconhecimento da organização como entidade referencial em empreendedorismo e inovação social para empreendedorismo em etapas iniciais.

A ansiedade tipo II dos entrevistados também é identificada em uma valorização da aprendizagem em participantes que ocupam posições de liderança de projetos. Segundo alguns dos depoimentos o fato de começar a intervir em escolas, tendo como formação carreiras distantes da pedagogia, como a administração ou direito, demandou deles procurar cursos de qualificação nas temáticas afins com os objetivos do projeto, por exemplo, inovação educativa, arquiteturas pedagógicas inovadoras entre outras.

Schein (1985) expõe a co-dependência existente entre organização-contexto, o qual pela sua configuração revela níveis de insegurança, imprevisibilidade e fragmentação que figuram como justificativas claras sobre a necessidade da organização de aprender a aprender. Nesta linha de análise e em concordância com a história organizacional, esta iniciativa empreendedora nasce a partir de uma inconformidade com o contexto e as problemáticas sociais Colombianas.

Nesta linha, as reestruturações nos projetos por sua vez surgem como uma leitura social destas problemáticas, por meio da qual a equipe propôs soluções inovadoras desde diferentes núcleos de atuação (Área educativo, Incubação de outros projetos e culturais e socioambientais).

Estas soluções emergem devido à consciência sobre a importância dos membros de que para ser uma organização com impacto social verdadeiro tinham que aprender e desaprender de forma contínua. Isto poderia estar relacionado a visão orientada a rotinas e experiência de trabalho mais eficazes, são resignificadas velhas rotinas para abrir caminho para novas. A natureza intencional do processo o que envolve mudanças cognitivas e comportamentais Easterby-Smith e Araujo, (2001).

De forma complementar Schein (1985) expõe condições associadas às ansiedades antes descritas e que são parte da tese do autor. Em primeiro lugar estão as identificações possíveis que um indivíduo faz na organização em relação ao trabalho que realiza na empresa e em segundo lugar a coerência entre esse trabalho, sua trajetória e seu projeto pessoal.

Na análise deste tipo de condições nos conteúdos das entrevistas, é identificada a seguinte fala:

E1: “Quando me encontro por primeira vez com os líderes em uma das reuniões da ANDI do futuro, e eles me contam o que faziam sobre contar boas notícias do país, lembrei que quase 8 anos atrás eu estava ainda na escola, e fiquei tão incomodada com o que lia nos jornais nacionais que decidi escrever para um rede de tv nacional colocando a sugestão que passaram também notícias positivas porque eu acreditava que coisas boas também estavam acontecendo. Quando eles (os dois fundadores) me contam o que vinham fazendo eu fiz “Click” com a ideia e entrei no projeto imediatamente”.

Pode-se ressaltar dentro deste conteúdo que o participante reconhece no momento deste primeiro contato com a organização uma coerência da missão organizacional com seu projeto de vida e motivações pessoais associadas com a vontade que quer mostrar uma percepção diferente sobre a sociedade colombiana. Este aspecto considera-se como

determinante na atitude de aprendizagem do membro para ajudar na construção da missão, dos valores e da visão organizacional.

Em outra entrevista, um dos participantes (E5) afirma: “Quando voltei da Espanha onde fui a homologar a minha carreira queria entrar a trabalhar, mas em temáticas sócias, tendo o direito como carreira de formação não queria entrar diretamente no campo legal, pensava que era importante para mi vida profissional explorar outros campos foi ai quando um amigo me indica VB”.

Sainsaulieu (1995) afirma que uma forma de reconhecer a disponibilidade das pessoas sobre aprendizagem e as possíveis ansiedades associadas ao processo, é identificar as possíveis identificações que o indivíduo faz com a organização e com uma trajetória profissional.

As condições referenciais são outras das condições mostradas por Schein (1985) associadas a uma visão de futuro positivo e a existência de coesão grupal. Na presença destas condições o individuo conta com um referencial claro sobre por onde começar e como conduzir o aprendizado.

“Quando começamos com *Livros* ninguém sabia nada sobre processos educativos, muito menos sobre o que é inovação educativa, foi no caminho que nos deparamos com muita carência e percebemos que não se tratava só de doar livros [...] como foi feito por lideres de outros projetos, que ir atrás de cursos e oficinas sobre estes temas para nos preparar e desenvolver o projeto”E3.

Esta percepção sobre o futuro dentro de uma visão positiva e sobre a necessidade de ampliação do impacto do projeto levou a este membro a disponibilizar-se para uma aprendizagem. Na fala nota-se que a necessidade de aprendizagem sobre temas centrais para a atuação do projeto não representava algum tipo de desconforto no entrevistado. O referencial oferecido por outros membros os quais tinham utilizado esta técnica de formação individual para desenvolvimento do projeto considera-se legitimava a

Entre os dois modelos explicitados por Argyris e Schon (1978) o Modelo tipo II se encontra mais visivelmente na organização VB, caracterizando-se pela coerência entre estratégias e objetivos individuais com os valores, as normas e os objetivos organizacionais.

Esta visibilidade da categoria é explicada pelo fato geral em todos os entrevistados de possuir experiências ou contato com algum tipo de ação social (voluntariados, ativismo social, posições críticas sobre problemáticas sociais específicas entre outras). Durante etapas de vida anteriores a sua vinculação com VB. Infere a partir disto que a organização funciona para os participantes como um espaço possibilitador e potencializador de ideologias e objetivos individuais relacionados com serem agentes de transformação social e criadores de mudança social.

Outra coerência encontrada tem a ver com a faixa etária entre os 24-27 anos finalização da idade juvenil e passagem para idade adulta, caracteriza-se mais de forma geral, um trabalho por parte da pessoa mais intensivo em pro de aqueles valores com os quais se identifica, como sujeito e como geração, tentando estabelecer uma distancia, mas não necessariamente uma revolução das condições com as quais se desenvolveram.

Por outro lado, ao perguntar-lhes pela missão e atividade material da organização emergiram durante as falas duas percepções compartilhadas; A primeira associada com atores responsáveis da mudança das problemáticas sociais e a segunda, o que significava para eles empreender socialmente.

E3: “Todos temos alguma coisa que oferecer ao país, sem importar o que você é, ou qual é sua formação, você possui um conhecimento um talento que podem mudar as condições de vida de alguém isso é o nosso objetivo inspirar as pessoas para que percebam seu papel na transformação da sociedade”.

E2: “Somos os cidadãos os que temos que propor as mudanças sociais, propor cidades mais sustentáveis, faz falta a parte da ação cidadã para propor a transformação”.

E1: “[...] neste ponto do projeto notamos que não se tratava só de doar livros, tínhamos que empoderar os líderes das escolas, porque sem eles o projeto como proposta de educação integral não ia funcionar tínhamos que envolverem eles em nosso objetivo de transformar a educação do país”.

E7: “A aposta como cidadãos e como país está em comportamentos, como agimos como sociedade. Qualquer pessoa em qualquer espaço pode participar na construção de uma melhor sociedade, uma melhor comunidade, seja como pessoas dedicada 100% ao social ou um empresário que com seu exemplo pode cambiar os comportamentos na sociedade com ações como diminuir o uso do carro ou apostar pela cultura do país.”

E5: “O empreendedorismo social é uma ponte de encontro entre diferentes atores econômicos e políticos, eu acredito que a responsabilidade tem que ser de todos, Estado, Mercado e Sociedade, as mudanças inovadoras acontecem nos pontos de encontro [...] trata-se de como encontrarmos como sociedade, muitas vezes estamos longe, estão os que têm as oportunidades por um lado e os que precisam dessas oportunidades em outro [...] nossa missão é abrir espaços para que estes se conectem estes dois grupos para conhecer as suas realidades”.

De forma transversal nestas unidades de análises o papel ativo do cidadão no processo de transformação social é ressaltado e também a percepção sobre o empreendedorismo social ser uma ponte de integração social entre diferentes atores e setores econômicos.

Na continuidade da análise destes Aspectos de ordem individual associados com o processo de aprendizagem da Organização VB, está a capacidade de acomodação e assimilação exposta por Krogh, Ichiro e Nonaka, (2001) como a leitura, aceitação e ações relacionadas com uma demanda da organização como coerente ou além de seus recursos e conhecimentos individuais.. Nos entrevistados pertencentes à diferentes projetos se identificou que o processo de aprendizagem organizacional demandava que eles “reacomodassem” os conhecimentos já incorporados, em momentos específicos de crescimento e expansão dos projetos. Sendo esta demanda de re-acomodação um impulsor das melhoras organizações desenvolvidas.

Nesta linha de interpretação, e segundo a literatura consultada, existe uma co-dependência entre compromisso individual (abertura para aprendizagem, conscientização de modelos mentais, auto regulação) e compromisso por parte da organização (aceitação de riscos, espaços para os membros expressar opiniões, eliminação de situações de humilhação o fragilização dos membros em situação de aprendizagem) para a aprendizagem acontecer.

8.6. Aspectos Organizacionais associados à aprendizagem organizacional

Com base na interpretação sobre aprendizagem na organização como um processo psicossocial escolhida nesta dissertação, nos parágrafos a seguir serão descritos os Aspectos organizacionais que na articulação com os Aspectos individuais antes descritos marcaram uma maior representatividade nas dinâmicas de trabalho desta organização.

Como primeira categoria de análise, a Padrões Culturais organizacionais entendidos como o conjunto normas, sistema significados, crenças e valores compartilhados pela organização. Schein (1985) coloca que estes pressupostos são, maiormente, de natureza inconsciente o que faz da abordagem da cultura organizacional um desafio porque a revelação destes pressupostos e formas de perceber o mundo, compartilhados pelos membros da organização resulta uma atividade extremadamente complexa.

Os padrões culturais da organização caracterizam-se pela valorização da transformação social como processo que integra diferentes atores sociais. Analisando a historia organizacional de VB percebe-se que houve aprendizagem representada em reestruturações como:

- A organização nasce como uma plataforma de divulgação de boas notícias sobre a Colômbia, durante esta dinâmica os lideres percebem que não é suficiente com divulgar se não também fazer parte da mudança com isso ampliam seu campo de atuação para criação de projetos de empreendedorismo social. Esta mudança na missão revela aprendizagem baseada em uma intencionalidade compartilhada de crescer organizacionalmente e ampliar a escala de impacto social. Finalmente existiu uma mudança nos sistema de crenças passando da simples divulgação de atores e situações positivas, para a promoção, conexão e integração dos empreendedores sociais.

- Quando a partir da experiência do livro escrito por uns dos fundadores o qual identificava empreendedores espalhados pelo país, a organização cria o projeto “Preenchendo

espaços” com uma metodologia focalizada em potencializar empreendimentos sociais mediante voluntariado qualificado em uma troca de talentos e competências. A leitura social sobre as condições barreiras e possíveis oportunidades dos empreendedores abordados no livro permitiu um processo de aprendizagem que foi institucionalizado mediante a criação do projeto e uma metodologia de ação.

Outro fator de ordem organizacional que orientou esta análise é a comunicação, a qual se associa diretamente com a disseminação e legitimidade do processo de aprendizagem organizacional. Na análise dos conteúdos das entrevistas se revelam que devido ao funcionamento virtual da organização, atualmente existem barreiras na comunicação dos membros entre elas: Tempos de encontros que não se cumprem por alguns membros, sendo que a equipe se encontra espalhada entre Medellín, Bogotá e Alemanha, os encontros marcados para fazer as retroalimentações sobre o andamento dos projetos muitas vezes se têm visto atrapalhados.

E3: “[...] Os tempos de encontro muitas vezes são desmarcados porque todos estão muito ocupados nos projetos, além que uns dos fundadores esta em Alemanha e tem tempos de trabalho diferentes”.

Outra das falências identificadas na comunicação da organização se relaciona com seu funcionamento por projetos sendo que cada um deles conta com uma equipe e objetivos de atuação específicos. Percebe-se que além de se tratar de cidades diferentes de atuação cada equipo de trabalho funciona como uma subcultura na medida em que contam com metodologias de trabalho comportamentos e linguagens diferenciadas.

Como é salientado por Schein (1985) grupos e subculturas no contexto laboral, pode ser um desafio para o processo de comunicação e consolidação de modelos mentais compartilhados. Para fortalecer a fluidez da comunicação em todos os níveis organizacionais e entre estas subculturas é necessária uma disponibilidade de tempos e espaços para propiciar a troca de informações e experiências, sendo este intercambio determinante para a aprendizagem organizacional.

E1: “A organização tem crescido muito e isso tem afetado nossa comunicação interna, acho que estamos desarticulados, eu sinto que nossa comunicação não é fluida, não sinto que tenha a ver com a virtualidade se não a forma como os líderes estão desenvolvendo a organização, um está em Berlin outro em Bogotá e são eles que têm que dar o direcionamento para que nossa comunicação funcione melhor”.

E5: “Temos marcado mil reuniões de planejamento estratégico focando esta problemática, mas logo ninguém executa, temos feito muitas coisas boas em VB, se estivéssemos mais bem articulados imagina o que poderíamos conseguir”.

No caso da organização VB estes espaços e tempos além de serem virtuais encontram-se enfraquecidos considerando-se que esta condição pode estar afetando o fluxo de informações e conhecimentos entre os diferentes projetos e níveis organizacionais, porém o processo de aprendizagem organizacional.

Em quanto à memória organizacional fator transversal na história da organização, conformada pelas experiências de sucessos, fracassos e crises que tem confrontado no tempo a organização, funciona como base referencial estratégica para a aprendizagem contínua.

E3: “O Maior aprendizado na história da organização é que para madurar os erros e fracassos são necessários, éramos muitos amplos com o que queríamos fazer, queríamos solucionar todas as problemáticas ao mesmo tempo e muitas vezes patrocinadores fecharam as portas por nos achar vagos e confusos. Porém é preciso disso para madurar as ideias e os projetos, levou cinco anos para aprender a focar em objetivos concretos”.

E3: “No começo éramos extremadamente nervosos quando um voluntário não cumpria com o que tinha prometido que faria no projeto, hoje a margem de tolerância ao fracasso é altíssima porque quando se trabalha com voluntários ao começo todos encontram a ideia apaixonante e logo quando veem que se trata de trabalho real não cumprem, então foi

decidido que os voluntários não ocupariam posições estratégicas nos projetos para evitar esse tipo de situações [...] ai se quer desistir será mais fácil pra a gente, isso foi aprendido infelizmente pelas más experiências”.

Percebe-se neste relato que ocorreu aprendizagem a partir de uma experiência de insucesso, caracterizada pela reflexão sistemática sobre a mesma experiência do trabalho, o que levou a delimitar a atuação dos voluntários dentro todos os projetos. Esta mudança pode se entender como um jeito de preservar a eficácia dos projetos ao no colocar ações estratégicas em pessoas que são percebidas pela organização como flutuantes e temporárias.

E1: Em outro depoimento ainda associada a experiências passadas da organização é exposto: “Temos errado muitas vezes, também temos hoje em dia grande reconhecimento nacional porque temos feito coisas muito bonitas socialmente falando, o principal aprendizado eu acho é que o empreendedorismo social trata-se de perseverança de estar aberto a aprender dos demais, dos erros e das coisas boas que acontecem só assim você melhora, assim você caminha”.

Na continuidade dos Aspectos organizacionais analisados, a Estratégia Organizacional como forma de direcionamento para organização e com a finalidade de conhecer a visão a futuro compartilhada e institucionalizada, identificando-se as os seguintes coerências entre os dados:

De forma explicita nos documentos oficiais a visão da organização persegue ser uma organização líder e referencial na transformação social da Colômbia, estimulando diferentes espaços de participação cidadã. Em coerência com este construto institucional reestruturações organizacionais como integração de fases e processos nos projetos apontam a esse objetivo de ser referentes na transformação social.

E3: “O futuro do projeto esta ligado com a validação do modelo de intervenção sobre inovação educativa, que permita dar sustentabilidade ao projeto por meio de consultorias, nossa metodologia tenta capacitar pessoas para que façam oficinas e o modelo possa ser replicável em outros contextos e por outras organizações”.

Considera-se a aprendizagem organizacional a partir da estratégia organizacional associa com uma preocupação pela melhoria continua dos diferentes projetos, como parte disto a implementação de estratégias e recursos que permitissem um serviço mais integral nos projetos tem sido parte da gestão estratégica da organização.

No tempo de realização de esta pesquisa a organização já contava com reconhecimento nacional e internacional, concretizado por meio de prêmios de inovação social, divulgação em meios massivos nacionais, isso demonstra que as aprendizagens implementadas têm gerado dinâmicas de atuação relacionada com as mudanças e reestruturações gestadas e alinhadas com a visão explicitada sobre ser uma organização referente em empreendedorismo e inovação social.

Por outra parte a Estrutura organizacional caracteriza-se por ser descentralizada, isso é revelado na flexibilidade em tempos de trabalho, atuação por projetos desde diferentes cidades e permissibilidade de trabalho em diferentes infraestruturas físicas, nas casas como exemplo. Dentro deste tipo de estrutura o processo de aprendizagem utiliza como referencial a memória organizacional, mas é flexível na integração de outras fontes de conhecimento como assessorias, parcerias com centros especializados em empreendedorismo social, sendo aberta e dinâmica mediante a exploração de soluções inovadoras e diversas. (Krogh, Ichiro e Nonaka, 2001).

Como fontes externas utilizadas pela organização para aprendizagem foram identificadas as parcerias feitas com núcleos e centros de empreendedorismo como é a ANDI de Colômbia grêmio empresarial que conta com grande experiência em estratégia administrativa e empresarial no país e ASHOKA líder mundial em empreendedorismo social.

Acredita-se que a estrutura flexível tem permitido um aberto relacionamento com diferentes núcleos de poder e conhecimento. Como exemplo disso, projetos como *A cidade Sustentável*, conta com um comitê acadêmico especializado em temáticas como inovação socioambiental e desenvolvimento social o qual enriquece as atividades desenvolvidas pela equipe.

De acordo com as falas dos entrevistados se pretende conformar um comitê acadêmico especializado em inovação educativa para o projeto *Livros*, graças à experiência de aprendizagem facilitada pelos expertos que integram o comitê sobre temas socioambientais para os membros do projeto. Compreende-se que esta fonte de conhecimento especializado tem aumentado o impacto do projeto, pelo qual os membros acreditam poderia ser uma estratégia replicável com o projeto *Livros*.

Neste ponto de convergência entre a estratégia e a estrutura organizacional, revelasse que a articulação dos Aspectos organizacionais determina como ocorre a aprendizagem organizacional, no caso da organização VB a abertura a conhecimentos de expertos e leituras sociais continuas figuram como fontes importantes, o qual não seria possível dentro de uma estrutura centralizada, limitada a procedimentos tradicionais de aprendizagem baseados unicamente em tentativa e erro ou na memoria organizacional. E sinergicamente a estratégia organizacional permite níveis de permeabilidade nesta estrutura permitindo que atores externos que visem crescimentos metodológicos nas praticas dos diferentes projetos interatuem e capacitem os membros da organização.

8.7 Conclusão

A análise dos dados levantados revela que existe aprendizagem organizacional na organização VB, e conforme com o objetivo desta dissertação, saber como ocorre esse processo de aprendizagem foram analisados aspectos individuais que demostraram que os indivíduos inscritos nesta organização apresenta uma atitude positiva frente a aprendizagem, identificando a organização como um espaço de materialização de objetivos pessoais como por exemplo serem agentes de mudança social do país e ter reconhecimentos relacionados com isso.

Existe coerência entre a missão organizacional e os projetos de vida dos participantes do inferido a partir da motivação explicitada por alguns membros sobre desenvolvimento de competências e conhecimentos em temáticas específicas como inovação social e educativa com a finalidade de melhorar seu desempenho como palestrantes ou líderes e com isso ampliar o impacto social dos projetos.

Em quanto os aspectos organizacionais considera-se existe um alinhamento entre a missão organizacional e os objetivos dos diferentes projetos, contando uma estratégia organizacional que valoriza a aprendizagem como parte da eficácia.

Por outro lado, foram identificadas possíveis barreiras comunicacionais na organização as quais obstaculizam o fluxo de informação entre os diferentes projetos, porém afetando o processo de aprendizagem organizacional.

8.8. Histórico da Organização GF-BRASIL: Surgimento e principais mudanças

Na análise dos documentos oficiais da organização e os depoimentos dos participantes identifica-se como missão organizacional, resgatar a autoestima do jovem da periferia conectando-o ao sonho de gerar desenvolvimento local por meio do esporte, arte e cultura.

Sendo os valores organizacionais que caracterizam e compartilham os membros segundo o explicitado: ética, transparência, lealdade, responsabilidade, excelência em transformação, inovação, propósito, amor. E como visão ser referência global como organização que gera desenvolvimento local por meio do potencial criativo: do jovem da periferia.

A iniciativa nasce a partir do um trabalho de final de curso de jornalismo do líder, que depois de uma pesquisa escreve um livro que descreve as ações e experiências de 11 empreendedores sociais brasileiros, com diferentes intervenções, educativa, cultural, em saúde entre outras, mediante a utilização de inovação, empreendedorismo, cultura, tecnologia e política.

Em 2010 a ação empreendedora do líder é constituída em uma ONG, organização social que procurava por meio de projetos empreendedores, potencializar jovens e desenvolver talentos por meio das artes da periferia. Constituída pelo Código Civil (Lei nº 10.406/02, pelas Leis. 10.825/03 e 11.127/05) e juridicamente constituídas sob a forma de fundação.

Segundo E1: “Nasceu de um desejo de causar uma transformação na cultura brasileira, eu passei a vida inteira ouvindo dos adultos que os jovens na periferia não tinham nada para oferecer, que não estava criando nada de interessante, seja na arte, na cultura no empreendedorismo [...] Então o que eu fiz foi colocar uma mochila nas costas para encontrar jovens que na sua área de atuação estivessem fazendo coisas extraordinárias, tão fazendo a coisa acontecer”.

Em 2011 desenvolvem em escolas públicas de São Paulo da zona leste o primeiro projeto da organização, Shows de inspiração, tendo através de palestras ministradas pelo líder abordar os temas de inspiração, autodesenvolvimento e possibilidades de vida para jovens da classe C, baseando-se nos relatos coletados pelo líder a respeito dos jovens empreendedores que participaram na constituição do livro.

A penetração nas escolas, inicialmente foi difícil por se apresentar resistência por parte dos dirigentes para abrir espaços, mas pela qualidade e experiências de sucesso, este espaço foi conquistado e as próprias escolas procuravam a ONG para agendar a sua participação na escola.

E3: “No começo não era nem hoje que as escolas ligam pedindo agendamento pra gente ir, no começo ele tinha que convencer os diretivos nas escolas que o negocio era bom [...] ele comprava flores e levava o livro para convencer as diretoras. Era muito bom porque abria portas”.

Durante o 2011 as palestras eram o principal eixo de trabalho da organização mediante esta dinâmica de visita e palestras nas escolas públicas estado de São Paulo e obtendo recursos obtidos a partir da venda dos livros.

Em 2012, acontece o primeiro investimento um valor aproximado de 10.000 reais que ajuda a incubação da organização e assim atribuir salários aos membros da organização que até então trabalhavam voluntaria sem ônus , caracterizando o inicio profissional dos membros. Este reconhecimento social fortalece a imagem e as propostas do fundador:

E2:“Foi nosso primeiro sucesso porque até aquela data estávamos sobrevivendo com os ingressos das vendas do Livro só, o qual era muito baixo éramos três pessoas dependendo da organização, já tinham cortado minha luz, minha agua- minha mãe estava pirando ou achando que eu era ou loco, este investimento foi um respiro, um ganho- mostrou que conseguiríamos porque alguém tinha acreditado”.

E6: Nos meses finais de 2012, a organização firma uma parceria com o Fórum Econômico Mundial, diretamente com o departamento de jovens lideres *Os Global Shapers*¹⁷. Segundo uns dos membros do Fórum, a parceria tem sido estratégica para a organização; “GF vem de acreditar que todo jovem precisa ser falcão, no sentido de voar maior, enxergar as oportunidades lá de cima, e vir pra buscá-las, pra agarrar e pensar: eu vou conseguir, isso foi o que nos chamou atenção como organização ele precisa quem acredite no projeto de mudança na periferia e hoje já temos feito muita coisa graças a esta parceria”

Os jovens lideres *Global Shapers* fazem duas contribuições principais: A contribuição em estabelecer redes de contatos entre empreendedores , facilitando troca experiência e divulgação da organização e em um outro aspecto, se centraram na formação empreendedores , fornecendo uma base de informações e conhecimentos. Graças a isso a organização recebe treinamento sobre estratégias de gestão de empreendedorismo social,

¹⁷ O que chama a atenção é a faixa etária qdo grupo que compõe a Global Shapers: Esta rede atua mundialmente e é desenvolvida e liderada por jovens entre 20 e 30 anos de idade que querem desenvolver seu potencial de liderança para servir a sociedade e realizar projetos sociais locais. E são associados ao Fórum Econômico Mundial, de Davos- Suíça.

consecução da inovação social, inteligência administrativa e um plano de negócio constituído por pilares importante a serem conquistados nos próximos 5 anos.

Como outro ganho observado desta parceria, houve um desenvolvimento de projetos importantes que influenciaram positivamente a Comunidade, mencionaremos alguns: suporte (Apadrinhamento) dado a jovens artistas, a construção de um cinema e de uma rádio comunitária e desenvolvimento de campanhas referente à saúde.

Nos meses finais de 2012, A incorporação de novo membro à organização acaba sendo um fator importante na historia organizacional, o qual primeiro se integra ao projeto “Shows de inspiração” nas escolas e consegue incorporar o rap como forma introdutória as palestras o qual aumento a aceitação da população estudantil.

Este líder comunitário amigo de escola do fundador, era antigo skatista e rapper, morava na mesma região e carregava uma historia de vida marcada pelas drogas e sua posteriormente por sua superação. Com o ingresso deste membro é criado a Diretoria cultural.

Com a liderança da Diretoria cultural o novo líder funda o projeto “*Falcões do Skate*”: iniciando uma integração entre esporte e musica. Este membro relata: “Eu fui esportista, Skater até os 16 anos, nesta data de mi vida não experimentei drogas, foi logo que me lesionei- já não conseguia praticar mais e perdi meus patrocinadores ai eu perdi tudo, comecei frequentar as baladas, logo fumei um cigarro e logo comecei a usar cocaína. Eu acho que foi o Skate o que me salvou no começo e no final, porque o esporte protege do errado, e agora minha vida tem novamente sentido pelo projeto com os meninos do Skate.

Este projeto é reconhecido como projeto modelo pelos participantes do estudo, e como validade do sucesso do mesmo, em 2013 acontece duas extensões chamadas: Projeto Falcoes do Futsal e Falcões do tênis.

A seleção para coordenar as atividades destes novos projeto, chama a atenção, pois se busca a capacitação de pessoas dentro da comunidade , necessitadas a serem incluídas pelo qual selecionaram dois membros da comunidade que tiveram etapas de vida marcadas pelos

esportes, pelas drogas e fações de violência. Observou-se que dentro da organização estas pessoas encontraram uma nova oportunidade de emprego dentro da mesma comunidade e a partir da sua história de vida.

A iniciativa hoje em dia, consegui abranger uma população significativa, inspirou e apoiou mais de 400 mil jovens no Brasil em seus iniciativas expandindo seu leque de funcionamento para outros estados brasileiros como Rio de Janeiro.

Esta expansão acontece graças a que a organização recebe o apoio estratégico e integração a Ashoka, organização que começa abrir e possibilitar novas conexões com outros empreendedores e investidores interessados nas temáticas sociais. Este apoio já mostra os principais resultados, em 2015 a organização tem o plano de integrar o projeto de “Falcões do Skate” mediante alianças com outras organizações sociais e empresas investidoras com a ajuda de Ashoka.

Na data de conclusão desta pesquisa a organização se sustentava através de contribuições de pessoas físicas e jurídicas bem como empresas privadas reconhecidas desde diferentes setores (empresas, bancos) algumas diretamente vinculadas com o desenvolvimento dos diferentes projetos os quais serão descritos em linhas posteriores de forma, mas amplia.

8.9. História do Líder

Abordaremos a história do fundador, Jovem de 27 anos, o qual tem uma história de caracterizada por uma superação de uma condição inicial marginal e modelos familiares associados com uso de drogas e ações ilícitas.

Nascido em uma favela, na década de 80, teve um pai dependente de drogas ilícitas e ingressa nas atividades criminosas sendo preso e indiciado por porte de arma, formação de quadrilha e assalto a banco. Contrastando com sua mãe, figura marcante e de infiltração de valores positivos, ela coloca na cabeça do filho que este podia ser maior e com esta frase mudou a sua vida: "Não importa de onde você vem, mas, sim, pra onde vai", Frase que é constantemente mencionada pelo líder nas palestras.

E1: “Eu me converti justamente àquilo que a sociedade dizia que eu não seria: jornalista, escritor, roteirista e empreendedor social [...] Ainda fui selecionado pelo Fórum Econômico Mundial, dentro dos 15 jovens brasileiros que podem melhorar o mundo. Sai na lista da Revista Forbes Brasil, entre os 30 jovens, abaixo de 30 anos, mais influentes do País, sendo eu o único que mora em periferia”

A partir do cuidado materno o líder no abandona a escola, e posteriormente entra cursar graduação em universidade particular, formando-se em Jornalismo anos posteriores. Dentro do seu depoimento exclama: “Tudo é possível e todos podem. Prova disso, é meu pai faz 15 foi libertado, se tornou o herói da minha vida, pois se converteu pastor cristão. contrapondo ao que era um assaltante - E todos aqueles bancos que meu pai roubou, tentou, ou sonhou hoje me abrem portas para eu dar palestras, para mostrar como é possível alterar a narrativa e construir altos voos, gerar falcões”.

Atualmente o líder é palestrante e jornalista especializado em temáticas como empreendedorismo e inovação social em diferentes jornais do Brasil, sendo no ano 2012 escolhido pela revista Forbes como uns dos Brasileiros menores de 30 anos que mudaram o mundo.

8.10 Descrição da estrutura e do funcionamento da organização

A estrutura organizacional de GF é composta pelo conselho do Instituto, presidência, gestão administrativa, diretor cultural, diretora de marketing e coordenadores de projetos.

Atualmente são 4 pessoas vinculados diretamente com a organização nos projetos vigentes e gestão administrativa com vínculos empregatícios segundo consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e toda a legislação que lhe é complementar.

O conselho do instituto é conformado por 16 participantes. Entre as principais atividades e responsabilidade deste conselho estão: tomada de decisões estratégicas e aprovação de novos projetos, mudanças e aproximação da organização com novas redes de contatos estratégicos para o crescimento da organização.

A Presidência, conformada pelo líder esta encarregada da representação da organização para arrecadação de fundos (econômicos, materiais e profissionais) tomada de decisões de nível estratégico junto com o conselho do instituto, representação em eventos e concursos, desenvolvimento de palestras, acompanhar e avaliar o desempenho dos projetos, aprovação da contratação de novos integrantes em cada projetos nas duas cidades.

A gestão administrativa centra suas atividades no planejamento estratégico da organização, planos de ação a futuro, orçamento de projetos, contratos e agenda do líder-presidente, manutenção de parcerias, avaliações de desempenho dos funcionários.

A diretoria Cultural, está encarregada dos projetos associados as atividades culturais criação de novas propostas, desenvolvimento de planos de ação, realização de palestras, representação junto com o líder do instituto em mídias massivas, procura e manutenção de parcerias e redes de contatos.

A diretoria de Marketing desenvolvem os conteúdos próprios das redes sociais e site oficial da organização, além de apoio em tarefas e atividades relacionadas com design.

Também conta com a colaboração de voluntários vinculados aos diferentes projetos mediante a Lei nº 9.608/98 regula o serviço voluntário e o caracteriza como a atividade não remunerada prestada por pessoa física a instituição pública de qualquer natureza ou a entidade privada de fins não lucrativos. E regulado mediante um contrato escrito ou termo de adesão.

Percebe-se que a organização GF apresenta uma estrutura organizacional descentralizada

Núcleos de atuação e Projetos

Núcleo cultural

-Projeto-Falcões do Skate

No ano 2012, emerge este projeto com o objetivo de utilizar o esporte é uma ferramenta de suporte para a reparação de risco social mediante a realização das oficinas e conferências sobre prevenção de drogas.

Sendo assim, por meio do esporte neste caso o skate antes da realização das oficinas de skate, o ponto de atração do jovens são as oficinas de skate, que são associadas a palestras sobre prevenção de drogas ministrada pelo diretor da área e outras vezes por alguns convidados especialistas da área além de empreendedores, empresários, psicólogos e artistas.

.As oficinas de Skate operam semanalmente dentro de uma das 9h às 16 horas. Atendendo adolescentes de 11 a 17 anos, a dinâmica das atividades envolvem aulas de literatura, música, produção de poesias e discussão de temas, como o perigo das drogas. De tempo em tempo são realizados campeonatos, que envolvem centenas de skatistas, de todas as partes de São Paulo. Os vencedores são apoiados com bonés, tênis e equipamentos de segurança. Atende- mais de 100 jovens semanalmente, em uma espécie de “oficina de skate” e com objetivo de evitar que estes jovens ingressem no universo das drogas.

-Falcões do Futsal e Falcões do Tênis

Projetos ainda em fase de incubação abertos para crianças moradoras da favela com idades entre os 10-15 anos, surgem como uma extensão do projeto Falcões do Skate. A pretensão destes dois projetos é vincular uma população de jovens maior a atividades relacionadas com o futsal, o tênis, a poesia e a literatura. No ultimo levantamento de dados desta pesquisa se encontrava em fase de inscrições e aperfeiçoamento dos líderes em temáticas sobre empoderamento, prevenção de drogas e literatura.

-Ritmo, Rodas e Palavras

Com o principal objetivo de identificar talentos dentro da periferia a organização compartilha a crença que dentro das periferias paulistanas existem artistas em potencial, que precisa ser apoiados. Neste sentido, a organização criou o projeto Ritmo, Rodas e Palavras,

que num processo de co-criação com parceiras com compositores de rap e funk transformou 30 jovens estudantes moradores de periferia em escritores e cantantes de musica urbana.

Conformado por um líder encarregado da organização dos eventos e participação ativa de 4 estudantes que tem estado vinculados com o projeto desde seu surgimento no ano de 2012. Em 6 meses de trabalho coletivo, envolvendo alunos da Zona Leste de São Paulo, dos ensinos fundamental e médio, foram co-criados, de forma criativa 17 textos literários, reunidos em livro e 7 músicas, gravadas em estúdio.

Estes foram divulgados num evento na comunidade , dando visibilidade ao trabalho realizado, dentro da comunidade onde teve uma representativa participação d- mais de 700 pessoas. Tanto a A publicação do livro e a entrega do Cd revelou segundo os entrevistados um impacto positivo para a comunidade, a qual acompanhou o nascimento de novos artistas da sua região dando -lhe orgulho e consideração periferia, com exposição nacional colocando em grandes meios de comunicação.

Os jovens se apropriaram do seu trabalho divulgando e vendendo dos livros e Cds, o que aconteceu de forma exitosa mediante um encontro onde deram autógrafos e segundo líder do projeto, converteram segundo o líder em um sonho em um evento cultural coletivo.

E2: “O que eles fazem é usar o rap e o funk para convidar milhares de jovens brasileiros a ostentar, ostentar muito, mas não roupa; a educação, a melhor nota e o melhor comportamento”.

-Cine Periferia

Este projeto teve como objetivo centrar integrar a, para construção de um cinema e uma rádio comunitária. Foi a partir dos recursos obtidos pela venda dos livros e Cds criados pelos alunos que estes tiveram a ideia de utiliza-lo para a construção de um cinema e radio estudantil. O cinema e a radio congregou: a comunidade estudantil os diretores, coordenadores e professores da escola do setor.

Em 15 dias mostraram as condições necessárias para a realização do projeto incluindo a mão de obra da própria comunidade, como eletricitista, construtores e grafiteiros, o espaço foi adequado para o estabelecimento da rádio e o cinema estudantil.

Este projeto cultural tem como seu principal sucesso a potencialização de recursos e diferentes agentes sociais, a escola e a comunidade, onde se pode formar uma programação cinematográfica e de rádio da escola. Até a data de finalização desta pesquisa o projeto operava de forma ativa sobre a administração dos estudantes e líderes comunitários.

Núcleo de transformação de jovens

Show de Inspiração

Considerando o poder das artes na criação de referenciais mais positivos na periferia, este projeto tem como objetivo despertar o jovem para uma vida com possibilidades mais amplias. O programa social Show de Inspiração, realizado dentro de escolas públicas, de comunidades de São Paulo, utiliza o teatro, o hip hop, a dança de rua e palestras de alto impacto para tocar a vida de jovens e mostrar que o mundo é maior que o bairro onde se mora.

E1: “O show busca mudar os referenciais que os jovens tem na periferia, referencial não é só o traficante, referencial pode ser esses jovens que estão mudando o Brasil sou eu que não tinha nada pra dar certo e hoje sou um jovem de responsa, empreendedor, jornalista roteirista [...]”.

Em dois anos, foram mais de 200 mil jovens alcançados, num evento que tem duração de aproximadamente duas horas, em apresentações repletas de entusiasmo, originalidade e animação. Realizada por jovens, com menos de 30 anos, nascidos e criados dentro da periferia, a apresentação possui identidade com a comunidade e forte poder de impacto, num contexto de arte, ginga e ritmo. Além disso, a narrativa do show traz um forte poder de conscientização nos jovens.

Com mais de 100 passagens por diferentes escolas, em cidades como Ferraz de Vasconcelos, Itaim Paulista, Cidade Tiradentes, Guarulhos e Poá, o resultado na escola é o engajamento de jovens, a diminuição da violência e o despertar para o sonho grande.

8.11 Processo de aprendizagem organizacional em GF

Segundo os diferentes dados analisados podemos considera que houve um processo de aprendizagem organizacional nestes cinco anos de funcionamento da organização consideramos a consistência da relação entre aspectos individuais e organizacionais articulados a aprendizagem e as reestruturações decorrentes das experiências que os líderes tiveram frente cada projeto empreendedido.

É um aprendizado baseado na experiência e dinâmica do mesmo empreendedorismo, a criação de ideias, programas e projetos tem acontecido a partir da mesma prática e a constante interação com a comunidade e suas necessidades.

A abertura aprendizagem dos integrantes e o líder têm levado a melhoras nas estruturas por meio de assessores e mentores externos, que tem aportado conhecimentos sobre gestão estratégica, temas específicos de trabalho como prevenção de drogas, empreendedorismo social e inovação social- conhecimentos que posteriormente foram incorporados nos projetos da organização.

O papel do líder dentro do processo de aprendizagem percebe-se claramente nos estágios iniciais da criação dos projetos e na elaboração das palestras dos diferentes projetos que os membros do utilizam os conhecimentos sobre empoderamento dos jovens e transformação social vinda da historia do líder. Com base nesta colocação, uma característica transversal nos diferentes líderes dos projetos (Skate, Futsal e Tênis) é a utilização de narrativas pessoais de superação, uso de drogas relacionamentos com atores do trafico da periferia e uma posterior escolha que mudou a trajetória- como estratégia de identificação e conscientização por parte dos jovens participantes.

Com a finalidade de oferecer resultados integrados com os objetivos específicos desta dissertação, os parágrafos posteriores contem a seguinte ordem: Em primeiro lugar, serão analisados os aspectos de ordem individuais identificados e analisados que estão associados ao processo de aprendizagem nesta organização específica.

Como foi proposto epistemologicamente trata-se de uma interpretação de aprendizagem como processo Psicossocial, pelo qual focaremos em Aspectos de natureza individual e posteriormente em Aspectos de natureza social ou como foi definido neste texto, organizacionais entendendo estes como próprios da organização, e esta compreendida como construção social e unidade de análise complexa.

8.12 Aspectos individuais associados à aprendizagem organizacional

Dentro destes Aspectos de ordem individual, as primeiras categorias analisadas foram as Ansiedades tipo I e tipo I expostas teoricamente por Schein (1985). A continuação se passará a descrever a análise emergente dos dados subministrados pelo estudo de caso.

Considera-se que a ansiedade tipo I foi evidenciada nos entrevistados participantes desta pesquisa relacionada com aprendizagem específica sobre procedimentos e técnicas administrativas. A importância dos seguimentos e mensuração dos diferentes projetos foi uma rotina implementada pela equipe dois anos atrás, como forma de medir os impactos conseguidos nos diferentes projetos.

E2 : “No começo foi difícil realizar os questionários de seguimento dos meninos e logo aprender a organizar toda essa informação em um relatório mensal, eu nunca passei por uma faculdade, aqui eu aprendi a escrever de um jeito mais profissional, porque é preciso para apresentar ao conselho”.

E4: “[...] bom eu acho que a realização dos relatórios de resultados foi tudo um desafio porque eu sou design isso não é parte da minha preparação, mas tudo bem hoje eu faço como parte de meu desempenho, todo mundo cumpre eu não posso ser diferente”.

Nesta fala pode se perceber como estratégia de afrontamento deste tipo de ansiedade ante aprendizagem a utilização de referenciais como foi exposto por Schein (1985) existência de coesão grupal e mensuração do processo de aprendizagem com base nos outros. Na presença destas condições o indivíduo conta com um referencial claro sobre por onde começar e como conduzir o aprendizado.

E2: “O que mudou foi essa parte de profissionaliza nossa ação de ter um site bem bacana, de hoje eu consegui ir uma reunião e me expressar legal.”

Em quanto a Ansiedade II existe uma disponibilidade para aprendizagem de conhecimentos, processos e praticas que os indivíduos percebem como importantes para atingir o objetivo organizacional de transformar a realidade dos jovens das periferias por meio das artes e dos esportes, é relacionados com a historia de vida dos participantes e objetivos de crescimento profissional que se percebem alinhados com os objetivos organizacionais.

“Eu foi usuário de drogas por oito anos eu mais que ninguém sabe o prejuízo que isso traz para uma pessoa, mas quando começamos com o projeto do Skate que tenta afastar as crianças das drogas por meio do esporte, eu tive que ir trás conhecimentos sobre as drogas, aí eu fiz um curso de prevenção de drogas, usando a linguagem jovem para isso, realizo uma oficina com literatura poesia e hip hop todos aos domingos na minha comunidade para agir diretamente na prevenção do uso, tenho crianças de 8 a 16 anos de idade. Elaboramos bate papos informais e diversas atividades culturais, nenhum deles foi para as drogas e mais, suas notas na escola e o comportamento em casa estão melhorando, tenho certeza que esse é um dos caminhos a seguir. Sim. Mas também depende do nível de dificuldade do aprendizado estou aprendendo mais sobre drogas e esse novo aprendizado se somará à minha experiência” E2.

Outro fator analisado no objetivo de desvelar como ocorre o processo aprendizagem organizacional dentro desta organização foram os modelos mentais dos integrantes da organização, com base nas categorias de análise: Modelos tipo I e Modelo tipo II.

O modelo Tipo I não foi evidenciado dentro das diferentes fontes de dados analisadas na medida em que não foi identificada dentro das atividades de trabalho dos participantes uma

ênfase em estratégias ou ações individuais acima dos objetivos organizacionais. De acordo com as entrevistas e observações realizadas, considera-se que existe articulação entre objetivos pessoais e objetivos organizacionais.

Como forma de interpretação desta articulação, existem similaridades entre as formas de entender as problemáticas sociais com as quais trabalha a organização por parte dos participantes desta pesquisa. O qual pode-se dever a os seguintes Aspectos: Todos são jovens entre os 20-27 anos, todos moram na periferia de São Paulo e todos os participantes tem historias de vida marcada por eventos e fatos críticos como uso de drogas, violência e delito, sejam eles mesmos ou familiares (País, Irmãos, Tios).

Nesta linha de entendimento, o Modelo Tipo II tratando-se da coerência entre estratégias e objetivos individuais com valores, normas, objetivos organizacionais, de forma complementar ao exposto como justificativa da não constatação do modelo I, desvela uma coerência entre os modelos mentais dos participantes, especificamente sobre dois aspectos indagados: Papel da Organização na comunidade e atuação frente problemáticas sociais.

E1: “GF quer a transformação e identificação de jovens líderes dentro das periferias, vamos às escolas para inspirar, alterar referencias e resgatar a autoestima, dizer que não importa de onde elas vêm e se para onde vão” E1

E2: “A Transformação dos jovens é difícil, mas você tem que perseverar, acreditar que vai dar certo, que a periferia vai mudar, já tem feito muita coisa legal, o maior investimento é aquele que você agregar alguma coisa na vida das pessoas, e dar a oportunidades que elas junto com o instituto construam oportunidades para eles e para outros dentro das comunidades”.

E3: “A periferia é escassez, se você está ligada, quer ver a mudança é preciso inventar, criar, a sacada é juntar os adolescentes a skate, ao tênis, a bola, eles giraram lideres que estão inspirando e educando outros jovens”.

Percebe nas diferentes nestas unidades de registro que estão relacionadas o Papel da Organização na comunidade o qual os entrevistados centram em: Criação, identificação e inspiração de adolescentes dentro das favelas. É um entendimento sobre atuação frente a problemáticas sociais focalizada em um papel ativo da mesma comunidade especificamente do adolescente em situação de risco.

Pode-se compreender este tipo de aproximações como similaridades nos modelos mentais dos participantes como facilitador da articulação objetivos pessoais e organizacionais. Nesta linha foi analisada a seguinte categoria sobre Aspectos de ordem individual Capacidade de acomodação e assimilação exposta por Krogh, Ichiro e Nonaka, (2001) como aceitação e ações relacionadas com uma demanda da organização como coerente ou além de seus recursos e conhecimentos individuais.

Considera-se na análise dos depoimentos dos participantes deste estudo de caso, estão associados com a transformação dos conhecimentos dos membros para brindar um melhor desempenho pessoal e um papel mais ativo na construção dos projetos. Nesta organização a criação e desenvolvimento dos planos de trabalho se fazem de forma conjunta, existe um líder encarregado da realização das atividades operacionais do projeto, mas o momento de criação e mensuração integra a diretoria cultural e a presidência. Dentro desta dinâmica de atuação se percebe uma atitude positiva as mudanças pessoas, logísticas e organizacionais aprendidas vindas do planejamento estratégico e a experiência.

8.13 Aspectos organizacionais associados à aprendizagem organizacional

Os padrões culturais organizacionais colocados nesta dissertação como rede de normas, crenças e valores que são tomadas por certas e permanecem submersas à vida organizacional as quais determinam comportamentos organizacionais serão expostos dentro da linha exposta por Krogh, Ichiro e Nonaka, (2001) colocando-os em uma relacionados com a incidência de aprendizagem, envolve uma reestruturação de normas e do sistema de crenças e valores da organização.

Com base neste são analisados: A história organizacional e as mudanças acontecidas que levaram a reestruturações no nível das normas, valores e crenças da organização.

Entre os valores compartilhados pela organização identificados de forma transversal nos depoimentos dos participantes está a transformação dos jovens da periferia, possibilitando para estes por meio do esporte, arte e literatura serem mais ativos nos seus projetos de vida, e posteriores líderes de transformação social e referenciais mais saudáveis aos existentes em este contexto o qual se caracteriza por facções criminosas e um grau de exclusão social considerável.

Esta inferência a partir das falas dos entrevistados apresenta coerência com os valores organizacionais identificados nos documentos oficiais, sendo a transformação valorada tanto explícita como implicitamente.

E4: “Acho que quando o livro foi escrito mostramos que os meninos são atores, reinventores da periferia, eles convivem com o trafico, facções criminosas, assassinatos. O que muitos enxergam pela TV, eles veem no dia a dia. Mas eles decidiram escrever, dando outro sentido a suas vidas, provando que não são vazios, mas estão lotados de sonhos, vontades, esperanças, medos e projetos”.

Na análise da historia organizacional, têm acontecido diferentes ampliações nos projetos e nas atividades. Em projetos como “Falcões do Skate” o qual começou como foi descrito na historia organizacional, como oficinas de skate e posteriormente se abriu espaços para que os beneficiários do projeto realizassem além do esporte, poesia e musicas inspirada na realidade da periferia. Considera-se que esta articulação do esporte–arte, funcionou como uma reestruturação que pretendia alinhar as atividades do projeto com os objetivos de transformação da juventude neste contexto específico.

Pode-se ressaltar a crença compartilhada sobre que a transformação social possui diferentes atores ativos, entre eles os mesmos beneficiários. “A periferia é escassez, você está ligada, quer ver a mudança é preciso inventar, criar, a sacada é juntar os adolescentes a skate, ao tênis, a bola, eles giraram lideres que estão inspirando e educando outros jovens”E3.

Dentro dos diferentes depoimentos percebe-se que as dinâmicas de trabalho dentro da organização estão baseadas na cooperatividade dos membros para a realização dos diferentes

projetos, sendo características identificadas nas diferentes entrevistas frases como “Aqui não somos colegas de trabalho, somos amigos juntos por uma causa, que chegar novo nesta equipe tem que entender isso pra se dar bem, aqui vai encontrar um suporte além do trabalho, um suporte emocional”. E7

Com isto pode se inferir que um valor determinante e compartilhado na organização é Amizade ou uma alta proximidade entre os membros. Trata-se de uma organização que esta ainda em fase de incubação sendo seus integrantes fixos 6 pessoas as quais compartilham historias pessoas desde antes de entrar e por fora da organização. O morar no mesmo setor, ser alguns amigos da escola e outros namorados de alguma forma também se relaciona com o esta alta valorização dos vínculos afetivos.

Nesta mesma linha de análise, surge segunda categoria de análise de ordem organizacional, a Comunicação. Este processo caracteriza-se por ser uma comunicação participativa, onde existem tempos e espaços para questionar e propor. Esta afirmação parte na análise de criação de uma nova proposta para um projeto. Neste ano 2015 dentro do planejamento dos projetos foi proposto por o diretor cultural e uma colaboradora externa a criação de um projeto de orientação profissional para os adolescentes interessados.

Na discussão sobre a criação do projeto foi convidados a discutir com a diretoria, líder, a diretora de marketing o planejamento estratégico deste projeto e as possíveis vantagens e desvantagens que teriam na população alvo. Esta situação é citada por exemplar a dinâmica aberta e direta da comunicação dentro desta organização.

Em quanto à memória organizacional conforme é colocado por Minniti e Bygrave (2001) os quais tecem que a criação e aprimoramento de projetos dependem dos conhecimentos acumuladas, com base em experiências passadas compartilhadas, o qual constitui um fator determinante para a inovação. Gerando Falcoes possui uma historia de crescimento organizacional acelerada em estes seis anos de funcionamento a aprendizagem gerada pelos fracassos e sucessos, foi evidenciada em dois momentos específicos:

-Na divulgação do CD feito pelos jovens de uma escola ligada ao projeto Falcões do Skate, como produto das oficinas de Skate e musica, a pouca preparação e conhecimentos da organização sobre a produção e divulgação de material musical, levou a erros como pouca elaboração visual da capa do CD, o qual alguns entrevistados consideraram diminuiu o impacto na comunidade. Como segundo produto das oficinas surgiu o Livro “Uma pequena escola chamada Lacy” este livro desde o começo contou com um maior cuidado e elaboração, devido a experiência de insucesso com o CD.

- A aceitação por parte dos jovens dos setores de Poá, Suzano e Ferraz de Vasconcelos da oficina de Skate junto com atividades artísticas, que este projeto inspirou a abertura de novas integrações de Esporte-Artes, se criando Falcões do Futsal e Falcões do Tênis. Estes desdobramentos do projeto são considerados como sucessos organizacionais, primeiro porque permitiu integrar dois líderes a mais à organização, pessoas com histórias marcadas por facções criminosas, mas com habilidades em estes esportes os quais encontraram nos projetos um emprego fixo e a oportunidade de liderar utilizando sua história de vida para a orientação dos jovens. E em segundo lugar, porque validou a metodologia utilizada no projeto Falcões do Skate, ampliando a escala de impacto social nestas comunidades.

Estas melhoras na forma de desenvolver produtos e serviços aconteceram devido às experiências na história da organização, armazenadas na memória organizacional, a qual funcionou como fonte de aprendizagem organizacional. É importante assinalar que, esta memória não é considerada estática quando é abordada como fonte de aprendizagem a sua relação com a estrutura e estratégia organizacional permite a reconstrução de discursos e narrativas, entendendo a organização como uma entidade orgânica que caracteriza-se pela dinamicidade e capacidade de resignificar-se conforme as demandas do contexto, que no caso das organizações empreendedoras sociais é um contexto marcado pelas necessidades e demandas de eficácia com impacto social.

Nesta linha de compreensão, a categoria de análise chamada de Estratégia Organizacional, este conjunto de ações planejadas com uso de recursos para atingir as metas organizacionais e a visão a futuro compartilhada e institucionalizada.

Sendo a visão organizacional, Ser uma referência global como organização que gera desenvolvimento local por meio do potencial criativo: do jovem da periferia. A organização é nasce como um projeto extensão do livro, “*Jovens Falcoes*” na forma de palestras de inspiração para adolescentes nas escolas da periferia de São Paulo. Reestruturações e integrações de novos recursos e membros tem levado a organização atualmente ser referencial nacional, evidenciado por reconhecimentos como (Ranking Revista Forbes os 30 líderes menores de 30 anos que mudaram o mundo (2012), Premio Itaú à inovação (2014) Premio LIDE empreendedorismo (2014), Premio Paulistano nota 10 revista veja (2014)).

A maioria destes reconhecimentos ao líder estão diretamente relacionados com as atividades e projetos realizados pela organização pelo qual são tomadas nesta análise como aproximações à meta organização de ganhar credibilidade no campo do empreendedorismo e inovação social. O aporte destes prêmios para a organização está em que eles criam maior visibilidade o que aumenta a possibilidade ganhar parcerias da empresa privada e publica.

A estratégia organizacional de GF nesta fase de crescimento esta focada na criação de um posicionamento organizacional baseado na transformação por meio do talento e criatividade dos jovens que moram na periferia e esta como centro de empreendedorismo e inovação social segundo o líder.

A divulgação dos impactos conseguidos ate o momento por meios massivo, abertura total de participação nos projetos de diferentes atores (Empresários, artistas, acadêmicos, outros empreendedores) tem criado uma rede de contatos, da qual tem surgidos novos investimentos monetários que tem significado um crescimento acelerado para à organização.

Indagando em uma possível relação entre a estratégia com a aprendizagem organizacional, constata-se que atividades especificas como aceitação de voluntariados qualificados em temáticas como gestão estratégica de empreendedorismo e negócios sociais tem sido realizadas com o objetivo de aprimorar as competências nestas temáticas das diretorias e gestão administrativa.

Para alcançar este intento de melhora do plano estratégico da organização foram realizadas duas atividades para identificar e demarcar a missão, visão e valores organizacionais: A primeira liderada pelos Global Shapers os quais brindaram dentro da parcerias com a organização uma orientação em temáticas estratégicas a fazer dentro de empreendimentos sociais que estão emergindo. Em forma de palestras e oficinas o líder e gestão administrativa e as diretorias participaram.

A segunda atividade foi realizada por outra organização com fins sociais, Geração de Valor a qual aportou para a organização elementos chaves para a criação de projetos sociais e procura de investidores.

A estrutura organizacional caracteriza-se por ser descentralizada e baseada em resultados, os diferentes projetos e líderes devem mensalmente passar para a gestora administrativa um relatório que descreva as atividades realizadas, recursos utilizados, e jovens participantes. Em quanto aos tempos de trabalho são variáveis e dependentes das atividades dos projetos observando-se que podem ultrapassar os horários laborais normais, no caso do projeto “Show de inspiração” nas escolas acontece depois das jornadas das aulas e as oficinas de skate que funcionam os domingos.

As relações entre os membros caracterizam-se por serem próximas e bastante informais, infere-se que isto pode ser explicado porque além de morar no mesmo bairro, são amigos que compartilham outros espaços além do organizacional.

8.14 Conclusão

Com base nos resultados obtidos por meio das diferentes aproximações à organização considera-se que o processo de aprendizagem organizacional emergente das dinâmicas de trabalho caracteriza-se por sua condição psicossocial onde aspectos de ordem individual como, revelam disponibilidades deste ante novos aprendizados e conhecimento na interação os aspectos organizacionais caracterizados valores e objetivos organizacionais que estão em coerência com os objetivos e expectativas dos membros, uma comunicação fluida com uma proximidade entre os cargos e membros dentro de uma estrutura organizacional flexível que

valoriza as ações cooperativas, permite os tempos individuais de trabalho, a participação de decisões e estruturações dos projetos e atividades de trabalho.

IX

ANÁLISE COMPARATIVA E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A partir dos dados obtidos nas organizações da Colômbia e no Brasil. Tentaremos inicialmente realizar uma análise comparativa entre as duas organizações seguindo o marco categorial apresentado no método. Serão apresentadas as diferenças e semelhanças identificadas em cada categoria de ambas as organizações. É um segundo momento, a partir de dos casos estudados iremos tentar fazer uma aproximação a compressão dos elementos que influenciam a possibilidade de estabelecer a relação entre aprendizagem organizacional e empreendedorismo social.

9.1 Análise comparativa dos dois casos de estudo

A análise deste estudo de casos tem como referencial aspectos teóricos individuais e organizacionais demarcados, embora exista estes aspectos, identificou-se outros elementos que intervêm e são importantes assinalar para a compreensão do fenômeno.

Um das categorias principais da análise social é a categoria de classe social. Nos casos estudados apresenta-se uma clara diferença no caso da Colômbia os membros principais da organização pertencem a classe social que no Brasil é identificada como A e B, aspectos este, que apresenta um nível de alto nível de consumo e uma características desde certo ponto privilegiadas em quanto acesso a educação, cultura, saúde entre outros aspectos de vista de Bordieu (1997) constitui elementos importantes para a construção de capitais sociais culturais e econômicos.

No caso do Brasil, os membros principais da organização pertencem à classe C e D mesmo ademais da comunidade onde atua a organização, ainda seja uma característica inicial destes membros, observasse que a possibilidade de consumo tem aumentado no tempo.

Estes aspectos são inicialmente relevantes porque colocam o centro da discussão (desde os casos apresentados) da influencia da ética predominante no mundo do trabalho nos tempos atuais, se tratando de uma ética inscrita no paradigma liberal-individual. Guareschi

(2008) analisa dentro deste paradigma 4 aspetos principais: Concepção de Ser Humano, Ética, Valores, Concepções de “social” E Comportamentos, Relações.

O primeiro destes aspectos centra na concepção que desde o paradigma liberal-individual se tem do ser humano, sendo este concebido como o ser humano é um e não tem nada a ver com os outros, a concepção de indivíduo.

Enquanto o social trata-se de uma soma de ações individuais. Sendo o sistema social materializados por meio da estrutura económica chamada de capitalismo. Esta estrutura desenvolve-se a partir da filosofia liberal dentro da concepção de ser humano indivíduo. Como comportamentos e formas de relação o autor descreve o individualismo, o egocentrismo, consumismo.

E quanto às relações, a mais central, que é a própria alma do modelo, é a competitividade. O dogma do liberalismo é que *sem competição não há progresso*. Por isso a competição é essencial, é um pressuposto metafísico do sistema.

Em contraposição o paradigma comunitário-solidário o ser humano é compreendido a partir da relação com os outros, baixo a condição que a subjetividade necessita aquilo dos outros e do mundo para poder ser. O autor explica relação como aquilo pelo qual uma coisa não pode ser, sem outra. Em quanto à noção do social é determinada pelo conceito de Comunidade, entendida como tipo de vida em sociedade, onde os membros são singulares e formados na relação. Os comportamentos e relações que nascem daqui são de partilha, solidariedade, colaboração, cooperação. A participação se dá em nível simétrico a partir da ação e do diálogo comunicativos.

O empreendedorismo ele emerge dentro das logicas do capitalismo dos últimos séculos. O empreendedorismo social é uma derivação das ideias deste empreendedorismo tradicional mas com uma orientado tenta agir contra as problemáticas sociais presentes no mesmo sistema capitalista.

Poderia se dizer então, que os valores do empreendedorismo social seriam similares aos do empreendedorismo empresariais e a posição dos sujeitos envolvidos neste tipo de atuação, estão unicamente orientados a interesses e objetivos individuais.

Com foi colocado anteriormente o tema de classe social é uns dos tópicos centrais na discussão social, mas o pertencimento a uma classe social não limita a possibilidade de que o sujeito oriente seu posicionamento ético e político em relação com a sociedade de uma forma individual visando a obtenção de ganhos pessoais (o que alguns chamariam de darwinismo social) e competitividade liberal em termos econômicos.

Os casos das pessoas envolvidas em estes empreendimentos analisados por meio desta pesquisa mostraram que a classe social não é uma forma que delimita a ética do sujeito, colocando em xeque a generalização que alguns fazem do posicionamento clássico de luta de classes pelo nascimento ou aderência elas.

Seguindo com a análise e discussão das categorias os aspectos individuais associados com a aprendizagem organizacional nestes dois casos, começando com o Schein (1985) denomina Ansiedade tipo I, observou-se diferenças em quanto às ansiedades que os membros apresentam frente a um aprendizado novo. No caso da organização colombiana, não foi explicitado nas falas das diferentes entrevistas e nas observações. Isto poderia ser explicado pelo grau de formação escolar dos membros participantes, os quais possuem além do-ensino superior completo estão fazendo ou já terminaram cursos de pós-graduação com nível de mestrado e doutorado.

A noção de capital cultural colocada por Bordieu (1997) poderia ser um elemento interessante para explicar as formas como estes sujeitos assumem a experiência de trabalho e de aprendizado, ao terem um tempo de disposição longo a dinâmicas de aprendizagem individual e grupal, além de ter uma orientação e valorização do conhecimento e da

aprendizagem como elementos diferenciados nas suas trajetórias, ajuda com que os novos aprendizados sejam interpretados como uma condição natural do desenvolvimento do trabalho e da organização.

No caso da organização Brasileira, o grau de formação é caracterizado porque os membros possuem uma formação até o ensino médio, com exceção do líder quem uma formação universitária. A partir da fala de alguns participantes, existem ansiedades associadas com as demandas organizacionais de desenvolvimento de conhecimentos técnicos, sobre processos e procedimentos de tipo administrativo. Conhecimentos estes que são novos e construídos na experiência, pelo qual a ansiedade poderia estar associada com pouca familiaridade, por exemplo, em elaboração de relatórios sobre os diferentes projetos.

Cabe esclarecer que esta ansiedade tipo I está associadas a um tipo de aprendizagem especificamente técnica, diferentemente frente à necessidade de aprendizagem de conhecimentos que visem aperfeiçoar a intervenção feita nos projetos como são, por exemplo, cursos sobre prevenção de drogas e de literatura. Com isso observou-se que os membros participantes desta pesquisa apresentam um posicionamento diferente em comparação com os conhecimentos técnico.

Uma semelhança entre os membros das duas organizações se dá em Ansiedade tipo II, sendo que tanto na organização colombiana quanto na brasileira os entrevistados expressaram a crença da importância da aprendizagem para o sucesso organizacional. Os relatos e as ações observadas estão orientados para novos aprendizados que garantissem melhoras nos projetos.

Para entender melhor as semelhanças e diferenças entre as duas organizações em quanto o Modelo tipo I e o Modelo tipo II, se faz pertinente incluir na análise conceitos tais como: sentido do trabalho, identidade de carreira e valores.

Identidade de carreira segundo Grote e Raeder (2009) trata-se de um conjunto de auto percepções colhidas ao longo do tempo e em diferentes contextos que são usados para a construção de continuidade biográfica no dia a dia, como processo caracterizado por uma dinâmica entre permanência e mudança. No caso dos participantes da tanto na organização de participar em projetos de empreendedorismo social quanto às dinâmicas que eles estabelecem no trabalho, que fomentam a aprendizagem não é uma questão emergente nos contextos particulares destas organizações.

Em quanto a sentido do trabalho, o sentido é entendido como uma construção nos processos de mediação semiótica entre o individuo e a natureza, dentro de um contexto sociocultural particular. Assim o trabalho é compreendido como uma atividade orientada ao mesmo tempo para o sujeito, para os outros e para o objeto de atividade, resultando em uma transformação do mesmo sujeito e do mundo Bendasolli e Gondim (2014).

De forma semelhante os participantes do estudo das duas organizações, tem um sentido do trabalho em primeiro lugar como atividade material de construção de uma trajetória própria como empreendedores sociais e como meio de transformação social da mudança de problemáticas sociais dos países onde elas atuam.

Estes conceitos estabelecem uma possibilidade de leitura da forma como os diferentes participantes assumem seu papel com empreendedores sociais e a experiência do trabalho que vão mediatizar as formas como eles vivenciam e constroem sua relação com a organização.

Outro conceito que ajuda na compreensão do posicionamento dos objetivos em relação com os objetivos organizacionais é o conceito de valor. Entendendo o valor como o peço relativo que o sujeito da para um objeto em relação a outro, os valores associados ao trabalho identificados nos depoimentos dos entrevistados entrelaçam o desejo pessoal de participação social, de contribuição a uma causa comum e de ganhos psicossociais (Luque, Gomes e

Cruces, 1999). O reconhecimento próprio e o reconhecimento obtido pela atividade desenvolvida constituem Aspectos que impulsionam o trabalho dos participantes e acompanha a este um senso de valor positivo e de contribuição a questões comunitárias e sociais.

Os desdobramentos da atuação individual têm sua maior expressão no compartilhamento que faz o sujeito do conhecimento, quando tem de interagir com outras pessoas, quando se estabelecem mecanismos que visam organizar o trabalho das pessoas em procura de atingir os objetivos que agrupam aos membros destas organizações. Assim, os aspectos organizacionais emergem como um dos elementos determinantes para compreender a relação entre empreendedorismo social e aprendizagem organizacional.

As semelhanças identificadas nos padrões culturais destas organizações estudadas estão vinculadas, primeiro com o nascimento das organizações, no caso da organização colombiana surge a partir de um desconforto com a imagem negativa da Colômbia no exterior e no caso da organização brasileira um desconforto com a situação de exclusão social dos jovens da periferia.

Durante a história de ambas as organizações, as transformações nos objetivos organizacionais, foram parte do crescimento e a necessidade de ampliação do impacto, mediante a integração de novas etapas e metodologias de trabalho. Infere-se que estas organizações possuem a crença do trabalho como atividade mais além do labor (Arendt, 1993), tomando a ação empreendedora social como parte de uma atitude de vida e realização pessoal, isto foi entendido a partir da coerência existente entre objetivos pessoais e organizacionais, este alinhamento permite entender o trabalho como meio de consecução de motivações pessoais relacionadas com ser agente de mudança social na sua vez que permite compreender a organização como uma construção social possibilitar e potencializador do impacto desejado.

Por outra parte, é semelhante nas organizações pesquisadas, a percepção que estas tem sobre o estado, embora sejam países com condições socioeconômicas diferenciadas os membros participantes das entrevistas identificam um estado enfraquecido dentro de uma estrutura social com serias problemáticas sociais.

Nesta mesma linha, as organizações consideram que isto demanda um papel ativo do cidadão e uma atividade organizacional de ponte entre diferentes atores sociais e setores econômicos, permitindo a consolidação de parcerias tanto com entidades governamentais como privadas.

Existe uma valoração de laços próximos, relações afetivas e compromisso com a missão organizacional, como exemplo disto, o trabalho com voluntários nas duas organizações, é restrito a atividades periféricas, por se acreditar que estes não possuem a coesão grupal e engajamento com a missão suficiente como para depositar confiança em eles.

As diferenças identificadas neste estudo de casos, radica basicamente na existência de reconhecimento da equipe de trabalho, na organização colombiana o trabalho em equipe valorizado tem a ver com o projeto, o grupo que além de morar em uma mesma cidade compartilha experiências mais próximas relacionadas com o projeto. No caso da organização brasileira, no existe diferença por projetos sendo o trabalho de equipe considerado uma sinergia de diferentes competências e capacidades para conseguir os objetivos organizacionais, sendo frequente a entrada de membros com diferentes papéis organizacionais.

Na categoria de análise sobre a comunicação organizacional se apresenta uma diferença entre as duas organizações de acordo com as dinâmicas de trabalho e a capacidade de retroalimentação sobre projetos e atividades operacionais. Na organização colombiana a comunicação segundo os participantes encontrasse desarticulada no nível estratégico, entre os membros das equipes de trabalho do projeto se tem uma comunicação fluida, mas quando se

trata da integração dos resultados e aprendizados entre os diferentes projetos, os líderes não articulam nem coordenam tempos e espaços de encontro para a troca de aprendizados.

De forma diferente na organização brasileira observou-se que este processo comunicativo caracteriza-se por ser uma comunicação participativa, onde existem tempos e espaços para questionar e propor. Esta afirmação parte na análise de criação de proposta de atuação as quais são discutidas pelos membros de forma aberta integrando diferentes pontos de vista para a construção de novos projetos.

A primeira relação de semelhança entre os casos estudados apresenta-se com a memória organizacional. Os acontecimentos marcantes das organizações têm a ver com a trajetória e o desenvolvimento das pessoas e os projetos originais. É interessante o fato que os dois casos começam com projetos que foram crescendo e permitiram o crescimento da organização e a procura de maior abrangência da ação e intervenção. A memória organizacional encontra-se inscrita principalmente nas pessoas, nos fundadores e nos líderes, mas não se esgotam nos personagens mais visíveis da organização, encontram-se também nos produtos que eles têm elaborado nas intervenções realizadas e nos atores envolvidos no processo.

Os acontecimentos marcantes no desenvolvimento dos projetos constituem a primeira base de aprendizagem, colocando desafios para os membros de forma individual e também de forma grupal que envolvem mudanças e adequações nas dinâmicas de trabalho e que são o suporte para a tomada de decisões posteriores.

O fato de a história estar principalmente posicionada com as pessoas chave da organização (fundadores e primeiros participantes dos projetos) influencia o jeito em que as decisões são tomadas em relação às experiências passadas. Estas constituem a base fundamental de socialização organizacional dos novos e dos envolvidos posteriormente nos

projetos, os valores são transmitidos na convivência e com uma forte influência da comunicação oral para dar conta das formas de pensar predominantes e a lógica subjacente da natureza do desenvolvimento da organização (Bauer e Green, 1994).

A estratégia organizacional destas organizações pesquisadas considera uma visão organizacional ligada com um alto reconhecimento social, explicitada nos objetivos das duas organizações de serem nos seguintes anos referentes nacionais e internacionais pelas ações inovadoras desenvolvidas e caracterizadas pelo foco social. A partir disto pode se considerar que a estratégia organizacional prioriza a divulgação dos projetos, a consolidação de parcerias estratégicas para a divulgação (redes de TV e rádio) o financiamento e o treinamento dos membros que vise ações mais inovadoras e com maiores impactos.

Inferese-se que se bem não existe interesses explícitos de reconhecimentos econômicos por meio da organização empreendedora social, existe uma motivação relacionada com um reconhecimento social, que na data de realização desta pesquisa já estava se concretizando por meio de prêmios internacionais aos líderes, notícias sobre os projetos em jornais nacionais importantes em ambos os países, realização de documentários sobre a formação da organização e as problemáticas até agora atingidas, depoimentos dos beneficiários entre outros.

Continuando com a análise das estratégias destas organizações identificou-se uma semelhança em quanto à gestão estratégica relacionada com os colaboradores das duas organizações, semelhança que poderia se explicar a partir do conceito de Albuquerque e Parolin (2011) sobre estratégia por comprometimento a qual valoriza as competências e talentos dos colaboradores da organização, com uma preocupação dos líderes pela qualificação das pessoas, ambientes e condições laborais que facilitem o a filiação das pessoas e a sua motivação, e a busca contante do alinhamento das metas individuais de cada membro com as metas organizacionais.

Por outro lado, as estruturas organizacionais entre a organização colombiana e a brasileira apresentam rasgos semelhantes como: descentralização da estrutura trabalha por

projetos, flexibilidades em tempos e espaços de trabalho, autonomia dos projetos para tomada de decisões sobre aspectos logísticos e mensuração por resultados.

Este funcionamento por projetos e na associação com aprendizagem organizacional permite identificar uma alta especialização dos líderes equipes que constituem os projetos, os quais por meio da experiência com o projeto têm desenvolvidos conhecimentos e aprendizados importantes em núcleos de trabalho como educação, inovação social e estratégias sustentáveis do meio ambiente.

As organizações estudadas em este estudo estão conformadas por grupos entre os 1-15 pessoas com faixa etária entre os 21-33 anos, estas características são citadas porque se considera determinantes no grau de personalização dos membros na organização. Observou-se que as competências individuais são reconhecidas pelos outros membros de forma clara e as relações humanas se dão de forma mais próximas e informais.

Como aspecto diferencial, a organização colombiana trabalha para a integração dos projetos, e administrativamente por meios virtuais. A organização Colombiana por sua parte conta com um escritório para a realização das atividades administrativas, reuniões da equipe as quais acontecem semanalmente.

9.2 Empreendedorismo social e aprendizagem organizacional. Aspectos que intervêm na sua integração.

O propósito das reflexões que se propõem a continuação é fazer uma contribuição à compreensão dos elementos que intervêm na possibilidade de integrar a aprendizagem organizacional no contexto de trabalho do empreendimento social tendo como referente os casos. Embora seja esta uma opção de leitura, não quer dizer que tem uma intencionalidade de ser uma compreensão universal para todo tipo de contexto, mas uma geração de conhecimento aplicável ao contexto de estudo e a outros que possam ter características semelhantes.

Foram identificadas três elementos principais para conseguir entender a sua interação complexa dos conceitos estudados: a pessoa (sujeito trabalhador ou empreendedor social), o contexto e a organização (condições e espaço material e simbólico de produção para a execução da atividade). Foram identificados aspectos em cada um destes elementos que influenciam a possibilidade de produção de aprendizagem e sua institucionalização ao nível organizacional.

No caso da pessoa, do sujeito que realiza a atividade de empreendimento social existem aspectos que possibilitam a sua entrada ao circuito de atividades do empreendimento. Uma destas elementos é a trajetória ou construção de carreira. A influência da família, do ambiente, da leitura do contexto e o sentido crítico das condições sociais que afetam a diferentes grupos sociais.

Estes aspectos não são suficientes para compreender a configuração do empreendedor social e sua posterior entrada em organizações que permitam desenvolver atividades que ajudem a cumprir seus objetivos. Dois conceitos atrelados ao desenvolvimento dos empreendedores sociais é da identidade profissional e o projeto de vida.

Segundo Lawler (2008) a palavra identidade vem da raiz latina *idem*, que significa igual, da qual também se obtém a palavra *idêntico*, no sentido que se compartilham características comuns aos outros seres humanos, mas também tem a ideia de diferença, no sentido da particularidade em relação aos outros. Em relação a este conceito também está presente a identificação, o qual significa se inscrever em certas categorias, é dizer, de fazer a identidade.

Desde a perspectiva de Ribeiro e Zanelli (2006) que retomam a Ting-Toomey (1998) a identidade pessoal refere-se ao modo como o indivíduo define suas características próprias,

seu autoconceito, geralmente comparando-se com outros indivíduos. A Identidade social refere-se aos conceitos que o indivíduo desenvolve de si mesmo e que derivam de sua afiliação em categorias ou grupos, emocionalmente significantes para ele. Esse tipo de classificação inclui, entre outras, as identidades por afiliação étnica ou cultural, de gênero, de orientação sexual, de classes sociais, de idade ou profissionais.

Assim, a identidade profissional faria parte da identidade pessoal e social apresentada em contextos específicos de atividade, principalmente ligados ao trabalho. No caso dos participantes de estudo, a identidade profissional foi moldada com o passo do tempo (carreira ou trajetória pessoal) em relação a essas influências já apresentadas. Estas orientações com o tempo estabeleceram os padrões de decisão para desenvolver ou ingressar em atividades (que logo depois se constituíram em organizações) que permitissem atingir os objetivos pessoais e satisfazer os desejos de contribuir com grupos sociais e tentar lidar com o desconforto que produz a leitura crítica das condições da sociedade.

O projeto de vida estabelece-se como parte desses desejos de construção identitária e procura de desenvolver uma carreira. Projetar significa colocar na frente, tentar estabelecer um plano, mesmo que as ações e o fim desses desejos não fossem necessariamente claros para todos em todo momento da suas vidas, o conjunto de situações, condições, discussões e pressões do sistema, fazem com que as decisões tenham levado até o momento à vinculação a projetos de empreendimento social.

Embora estes aspectos por si próprios não expliquem como é que se produz a aprendizagem organizacional, servem como telão de fundo para compreender quais são alguns dos referenciais com os que estes trabalhadores chegam na organização e começam a construir e desenvolver atividades, projetos e estabelecer relações de intercâmbio com outros para obter os resultados que têm alcançado até agora.

Outros elementos que entram na análise são as condições do contexto. Estas caracterizam-se por estar relacionadas com aspectos políticos, económicos, sociais e culturais. Situações de desigualdade, exclusão social e pobreza fazem parte das condições que afetam os dois países onde as organizações de estudo atuam.

A presença debilitada do Estado nas vidas das comunidades, característica própria do projeto de liberalização do mercado e de natureza do Estado depois do consenso de Washington (Alcoforado, 1997), faz, em parte, com que o acesso à educação para todo tipo de pessoas não seja uma realidade. A possibilidade de consumo se vê diminuída e o acesso a bens e serviços está restrito segundo aos níveis de inclusão social que as pessoas conseguem construir e ter.

Estas e outras situações de igual o maior complexidade, constituem também o telão de fundo para a existência de pessoas com interesse de empreender socialmente e de constituir iniciativas para ajudar a diminuir as brechas de desigualdade social. Mas os valores do liberalismo e do capitalismo também constituem parte da base da construção deste tipo de organizações. As leis do mercado e a possibilidade de constituir organizações, fazem parte do pacote dos valores que se promovem na atualidade.

Com a presença do Estado diminuída (em relação à ideia de Estado benfeitor) na satisfação das necessidades básicas e com a ideia de estabelecer alianças com a sociedade civil organizada, cria-se uma potencialidade do individualismo, no sentido de maior responsabilidade pela vida pessoal e seu desenvolvimento (Beck e Beck-Gersheim, 2003), levando à necessidade de maior atuação da pessoa no cenário social. O ponto extremo desta situação é o que foi assinalado anteriormente na expressão de darwinismo social.

Esta exigência e possibilidade de maior atuação no meio social implica também o aproveitamento das formas de organização das pessoas tanto nas comunidades em que atuam

quanto as pessoas que querem empreender e aprender a empreender. A possibilidade de se associar com outros, de aproveitar suas potencialidades, habilidades ou diferentes tipos de recursos, constituem sem dúvida um fator diferenciador para poder facilitar a existência deste tipo de organizações, em suma, sem as pessoas e suas formas de interação somadas a estas organizações, os empreendimentos sociais e a possibilidade de aprender seria impossível.

Um terceiro elemento para entender a conexão entre estes elementos são as condições construídas e desenvolvidas na organização. O foco fundamental de análise da aprendizagem organizacional centra-se nesse espaço de encontro das pessoas, mas este não existe *per se*, é estabelecida nas dinâmicas cotidianas de interação, de encontro com outras pessoas e que trazem suas experiências, valores, motivações, sua trajetória de vida e de trabalho e um acumulado de recursos próprios para ser colocado em jogo nessa interação. Assim, não somente aspectos de aprendizagem técnico mas de aprendizagem que envolve a convivência no cotidiano se apresentam como Aspectos críticos na hora de analisar o desenvolvimento de aprendizagem nas organizações de estudo.

Os padrões culturais estudados e que derivam da literatura (Schein, 1985 e Krong Ichiro e Nonaka, 2001) apresentam-se como elementos fundamentais para entender a possibilidade da existência de aprendizagem organizacional. A aprendizagem, desta vez não somente individual, mas grupal é mobilizada através dos intercâmbios interpessoais e as relações que se estabelecem com o contexto.

No sentido anteriormente exposto, a comunicação emerge como um ponto fundamental para poder estabelecer trocas e posicionar aprendizagens. As organizações começaram com projetos que com o tempo levaram à necessidade de ampliar o espectro de ação. Este começo e o posterior desenvolvimento da organização implica que a história das organizações encontrem-se fixados nos produtos desenvolvidos, nos documentos produzidos mas principalmente na memória dos integrantes que termina sendo também parte da memória organizacional.

Devido ao relacionamento entre os membros do grupo e a noção privilegiada das relações interpessoais como mecanismo fundamental de interação entre eles, as barreiras de comunicação assim como os aspectos que as possibilitam, são elementos fundamentais tanto para o sucesso dos projetos como a possibilidade de fixar no tempo e no espaço as aprendizagens derivados dos sucessos e os erros que eles mesmos reconhecem que tem acontecido ao longo do tempo.

Como foi falado, não é somente a natureza de existir comunicação aquela que brinda um espaço de contribuição para aprendizagem organizacional nestes contextos, também é a qualidade da comunicação. A característica de fluidez e continuidade da comunicação entre os membros faz diferencia entre a possibilidade de que as condições estratégicas formuladas possam ser feitas. Devido à condição propriamente humana de ter que sair do conforto pessoal para levar em conta os pensamentos e interpretações das outras pessoas, a qualidade da comunicação está atrelada a um grau de flexibilidade e de negociação permanente de visões para poder ter acordos que permitam orientar as ações aproveitando as potencialidades pessoais e grupais em prol dos objetivos. Mas esta característica não é uma questão que esteja de forma estável no tempo, cada vez que existe um projeto, uma ideia ou a necessidade de resolver problemas nas organizações, aparece a demanda de flexibilidade e negociação que dependendo das condições circunstanciais das pessoas, das equipes e do momento histórico da organização, permite ou não a fluidez da comunicação.

Esta noção de flexibilidade é colocada também como parte da procura de coesão grupal. Esta característica de coesão não somente é colocada nas narrativas dos participantes mas também é reforçada tanto no discurso quanto nas práticas cotidianas ao apresentar-se as relações interpessoais como um elemento valorado pelas pessoas nas organizações.

Fora dos padrões culturais se infere que a orientação a solucionar problemas sociais de forma prática também ajuda na aprendizagem. Os participantes referem nas falas não ter

ficado simplesmente com a preocupação de que alguma coisa estava mal na ordem social das pessoas do seu contexto, mas começaram a agir em relação a estas preocupações. No caso da organização da Colômbia é aproveitada a formação escolar previa das pessoas e os capitais com que chegam à organização, no caso da organização do Brasil as experiências previas junto com a formação acadêmica de alguns dos participantes são recursos que colocam a disposição para poder levar à prática.

É a preocupação com a prática, com agir que leva a que os membros tenham que identificar novos aprendizados que permitam melhorar o desempenho ou cumprir com as demandas dos diferentes atores interessados na ação deles. A necessidade de aprender apresenta-se com maior ou menor nível de ansiedade porque depende das condições pessoais e a orientação a fazer uso da experiência para enriquecer os conhecimentos que precisam ser adquiridos ou mesmo construídos e compartilhados com outros.

Compartilhar é uma palavra que tem um amplo uso na narrativa dos participantes. O empreendimento social implica para estas organizações a procura de parceiros estratégicos com os quais possam ser ajudados com recursos materiais ou sociais. A relação que estabelecem com outros também implica a necessidade de aprender a se relacionar com atores interessados e assim obter os ganhos que as partes estão procurando.

Estas relações não implicam somente obtenção de recursos econômicos ou de bens materiais, algumas destas parcerias têm um alto conteúdo intelectual ajudando a estabelecer novos referenciais para a aprendizagem.

Um desses processos de aprendizagem tem a ver com a organização de processos e procedimentos na organização. Adequar-se a estas demandas constitui um dos desafios para os que começam a empreender devido à necessidade de adaptar seu comportamento a novas experiências que vão sendo incorporadas aos poucos.

X

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conceito de empreendimento social como mencionado anteriormente surgiu da necessidade de uma atuação prática social, contrapondo-se a carga das concepções éticas, morais e de valores capitalista global e das concepções da ideologia neoliberais. Tenta-se resgatar através desta nova perspectiva de atuação a importância do ser humano acima dos aspectos do lucro e do consumo, propõe-se resgatar os valores e a ética que colocaram em risco as relações entre as pessoas e processos coletivos organizados na sociedade.

O empreendedorismo social pode na sua aparência ter uma relação com o empreendedorismo tradicional centrado nos ganhos individuais e nos valores neoliberais. Podemos encontrar várias formas da sua prática que ocultam interesses individuais e de consumo utilizando o título de social. Embora inicialmente possa pertencer à mesma sociedade, temos que tentar não cair na ingenuidade dos rótulos e atribuições pelas organizações de empreendedorismo social e discriminar na realidade quais são as que buscam sustentar em sua prática e sua ação os princípios de uma dinâmica que se apresenta na atualidade.

Os valores que se promovem no nível institucional na ordem econômica capitalista atual implicam uma influência forte de atingir objetivos individuais, colocando-os mesmo acima dos objetivos coletivos, de criar comunidade, de se juntar para conseguir criar espaços de solução de problemas de forma conjunta.

O empreendedorismo social tem como meta os sujeitos sua integração na sociedade, conjuga ações inovadoras, articulando diferentes setores a favor de construir um espaço social gerador de valor social. Tenta reinventar uma dinâmica social mais justa, mais sustentável dentro do capitalismo, possibilitando o direito ao trabalho digno que pode ser considerado um aspecto crítico importante para o desenvolvimento da nossa sociedade.

Este tipo de empreendedorismo intervém nos grupos sociais tendo como elemento fundamental a meta do desenvolvimento dos sujeitos e o resgate do seu espaço social e a responsabilidade deste consigo e com o outro. Estas características favorecem ao processo de

aprendizagem organizacional, tentando integrar varias noções e conceitos de agrupamento: grupo, comunidade, organização e coletivo.

A aprendizagem organizacional, processo enfocado para a análise dois estudos de casos apresentados, ocorre a no cotidiano da organização, se expande ao longo do tempo, sendo portanto um processo que é construído e que intersecciona tempo passado, presente e futuro, levando à construção da memoria organizacional. Esta aprendizagem estrutura as metas e objetivos organizacionais dando as características de relacionamentos, tomadas de decisão e criação de projetos e irá orientar as ações e os planos do futuro organizacional.

A prática e o cotidiano do empreendedorismo social coloca desafios para os atores da organização, que implica explicitar na gestão suas metas e na pratica rever e testar suas estratégias tendo que assumir aprendizagens que a partir de um *continuum* de construção e desconstrução explicitado na manutenção dos projetos, a sua permanência de suas caraterísticas centrais e a mudança necessária na dinâmica de geração de aprendizados individuais, grupais e organizacionais.

Á compreensão da aprendizagem organizacional, sendo que este se dá no cotidiano por meio das relações e trocas constantes entre as pessoas coloca a experiência de sucessos e os erros que como fatores incluídos e reconhecidos como os motores da criação das novas estratégias e aprendizagens considerados nestas organizações como valores que sustentam a cultura organizacional, aspecto importante e valorizado no encontro das pessoas e no trabalho. Para eles a atividade vai além de fonte de supervivência, trabalho, mas tem um sentido social que é a importância da transformação de si, dos outros e da sociedade.

Os sentidos de trabalho em sua articulação de uma pratica de empreendedorismo, orientada a uma função social centrada no sujeito , tende através de lugar uma trajetória de empreendimentos influenciar o comportamento e facilitar o reconhecimento do valor de trocas, a necessidade de novos conhecimentos, a aprendizagem individual de coisas não

conhecidas e finalmente compreender a organização como espaço possibilitador e potencializador destes objetivos pessoais.

Nem o espaço físico, nem os processos de intervenção definem a instituição empreendedora social. O que define o empreendedorismo social na realidade seu papel de agenciador de ações sociais, não se configurando como instituição comum, pois se considera um meio facilitador para que o indivíduo neste espaço possa se organizar e se construir. Como vimos no caso da Colômbia, não possui nem um espaço físico, tudo ocorre no espaço virtual.

A construção rede social que possa servir de suporte para o indivíduo, rede abstrata que possibilita o encontro de pessoas que interagem com outros membros da organização, pessoas que participam das intervenções, famílias dos que se beneficiam, investidores, entidades públicas, e a lista poderia continuar.

No tempo e no espaço em que se produzem essas trocas existem necessidades de diferente tipo a serem satisfeitas para tentar atingir os objetivos que norteiam a existência da organização, mas que não permanecem estáticos com o tempo senão que vão conseguindo diferentes níveis de complexidade ou mesmo variando no tempo, sendo a aprendizagem organizacional o processo que possibilita a dinamicidade nestes objetivos.

A organização é colocada então, como um espaço onde ocorre o encontro de indivíduos e com isso de subjetividades, cenário necessário para as construções subjetivas e coletivas complexas que estão em jogo permanentemente no cotidiano. A aprendizagem organizacional seria um produto dessa interação, sem preconcepção valorativa (bom ou ruim), o espaço institucional promove dentre em condições temporais e espaciais específicas onde pretende-se que possa ocorrer a construção continua das pessoas e das atividades e processos envolvidos na dinâmica desta construção.

A aprendizagem organizacional pode ser considerada a partir de aspectos psicossociais que não se limitam a modelos específicos, matem uma dinâmica singular e própria onde há necessidade de compreensão da situação constantemente, através de análise e intervenção de cada ação. Seu foco é no processo, estando constantemente em posição de se rever e aberta a saber que não há forma única, mas tendo que contextualizar, de construir junto as pessoas a partir das condições que tem, no momento possível.

Estabelecem novos modelos buscando as formas mais adequadas para realizar suas atividades de trabalho, possibilita o desenvolvimento de sua carreira e apostando nas condições vitais de si e das pessoas, acreditando na ideologia que as pessoas não tem que estar prisioneiros de seu destino.

São instituições que se caracterizam por líderes personificados, que servem como modelo tentando utilizar a sua experiência de vida e superação de seus impasses como força criação de valores , propiciando a fundamentação social das instituições .A influencia dos líderes (ainda que não existam na estrutura formal, mas sim identificada na prática real) é direta nas pessoas membros chave da organização utilizam através de sua experiência a força motora agregadora que transmite a confiança de vinculação com os aspectos pessoais e grupais confiáveis para o desenvolvimento de si e do grupo. Este núcleo agregador e agenciador de um espaço social é um dos elementos importantes a ser abordado e aprofundando nos estudos da área da Psicologia Social do Trabalho e das Organizações.

No nosso estudo tentamos abordar a dinâmica do projeto empreendedor social das duas ONG tentamos especificar através de diferentes técnicas de coleta de dados, a entrevistas que possibilitou a compreensão no cotidiano das pessoas, os elementos que favoreceram a construção de espaço da organização inovadora ou atípicas, que são reconhecidas como organizações com sucesso.

A ênfase dada pelos líderes de que não há um tipo ideal de organização social ou um modo de funcionamento perfeito, coloca a organização vai se envolvendo mais envolvendo com um processo de o desenvolvimento , tendo sua história, suas dinâmicas internas, suas contradições que se expressam nos indivíduos dentro das múltiplas reconfigurações do mundo de trabalho, colocando a análise mais perto do que acontece no tempo e no espaço de que tentar ter uma visão totalitária da situação.

O estudo ressaltou a importância da identidade do empreendedor social e sua construção carreira podendo ser este ser um elemento a ser abordado em futuras pesquisas. Pois se constatou nesta pesquisa que é um elemento central na constituição destas organizações centrais de aprendizagem organizacional. Os possíveis caminhos e metas sociais colocadas por eles dá uma especificidade das diferentes formas de como o empreendedor social construí sua trajetórias que são singulares, mas que tem em comum apesar de serem diferentes as estruturas das organizações possuem a grande meta de desenvolvimento do sujeito e sua inserção social.

REFERÊNCIAS

- Aadne, J., & Roos, J. (1996). Representationism: The traditional approach to cooperative strategies. In J. Krogh (Ed.). *Managing Knowledge: Perspectives on cooperation and competition*. London: Sage.
- Abbad, G., Pilati, R., & Pantoja, M. J. (2003). Avaliação de treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. *RAUSP, Revista de Administração*, 38(3), 205-218.
- Albagli, S., & Maciel, M. L. (2002). Capital social e empreendedorismo local. In H. M. Lastres, J. E. Cassiolato, M. Szapiro, S. Albagli, L. Legey, C. Lemos & M. L. Maciel (Coords.), *Proposição de Políticas para a Promoção de Sistemas Produtivos locais de Micro, Pequenas e Médias Empresas* [Versão Digital]. Recuperado de <http://www.ie.ufrj.br/redesist/NTF2/NT%20SaritaMLucia.PDF>.
- Albuquerque, L. (1987). *O papel estratégico de Recursos Humanos* (Tese de Livre docência). Fea-USP, São Paulo.
- Albuquerque, L. G., & Parolin, S. (2011). Gestão estratégica de pessoas para a inovação: O Caso da Frimesa Cooperativa Central. *Revista de Administração da UFSM*, 4, 105-124.
- Alcoforado, F. (1997). *Globalização*. São Paulo: Nobel.
- Alves, M. A. (2002). *Terceiro Setor: dialogismo polêmico* (Tese de Doutorado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2001). Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge management, *Journal of Management Studies*, 38(7), 995-1018.
- Amador, S. R. (2002). *Bases teóricas de la gestión del conocimiento en las organizaciones*. Cuba: Universidad del Pinar del Río.

- Andrade, D., & Pereira, J. (2012, Jan). Entraves culturais de aprendizagem organizacional no contexto da gestão social. *Revistas Estudos do CEPE, Santa Cruz do Sul*, 35, 176-198.
- Antonello, C. S. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In R. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. Boff (Orgs.), *Aprendizagem organizacional e competências* (pp. 12-33). Porto Alegre: Artmed.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *J. Bus. Venturing*, 18(1), 105-123.
- Arendt, H. (1993). *La condición humana*. Barcelona: Paidós.
- Argyris, C. (1991, May). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, pp. 99-109.
- Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional* (G. Mesa, Trad.). México: Universidad Iberoamericana. (Trabajo original publicado en 1999).
- Argyris, C., & Schön, S. (1978). *Organizational Learning: A theory of Action Perspective*, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley
- Ashoka empreendedores sociais, & McKinsey & Company. (2001). *Empreendimentos sociais sustentáveis*. São Paulo: Peirópolis.
- Austin J. E., & Reficco, E. (2009). *Corporate Social Entrepreneurship*. Boston: Harvard Business School.
- Banco Mundial. (2001). O combate à pobreza no Brasil, in *Relatório do Setor de Redução da Pobreza e Manejo Econômico, nº 20475- BR*. Brasil: Depto. do Brasil.
- Bandura, A. (1982). *Teoría del aprendizaje social*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro Trads.). Lisboa, Portugal: Edições 70 Ltda.
- Baron, R. A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 13, 275-294.

- Baucus, D. A., & Human, S. E. (1994). Second-career entrepreneurs: A multiple case study analysis of entrepreneurial processes and antecedent variables. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(2), 41-71.
- Bauer, T., & Green, S. (1994). Effect of newcomer involvement in work-related activities: A longitudinal study of socialization. *Journal of Applied Psychology*, 79, 211-223.
- Beck, U., & Beck-Gersheim, E. (2003). La individualización. *El individualismo institucionalizado y sus consecuencias sociales y políticas*. España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A
- Bendassolli, P. (2007) Trabalho e identidade em tempos sombrios: insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho. Aparecida: Idéias & Letras,
- Bendassolli, P., & Gondim, S. (2014). Significados, sentidos e função psicológica do trabalho: Discutindo essa tríade conceitual e seus desafios metodológicos. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 32(1), 131-147. doi: dx.doi.org/10.12804/apl32.1.2014.09.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *A construção social da realidade*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Bispo, M., & Godoy, A. (2012). A etnometodologia enquanto caminho teórico-metodológico para a investigação da aprendizagem nas organizações. *Revista de administração contemporânea*, 16(5), 684-704.
- Bispo, M., & Mello, A. (2012). A miopia da aprendizagem coletiva nas organizações: Existe uma lente para ela? . *Gestão & Planejamento*, 12(3), 728-745.
- Bourdieu, P. (1997) Capital Cultural, Escuela y Espacio Social. México. Siglo Veintiuno.
- Borges, C., Filion, L. J., & Simard, G. (2008 nov/dez). Jovens Empreendedores e o processo de criação de empresas. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(8).
- Borges, C., Najberg, E., Ferreira, V. R. S., & Costa, C. S. (2013). Perfil das Recomendações dos Pesquisadores Brasileiros às Políticas Públicas de Empreendedorismo. *Administração Pública e Gestão Social*, 5(1), 01-19.
- Borzaga, C., & Defourny, J. (Eds.). (2001). The emergence of social enterprise, London:

Routledge, pp. 1-18.

- Bose, M. (2004). *Gestão de pessoas no terceiro setor* (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Brazeal, D. V., & Krueger, N. F. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 91-104.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London, UK: Heinemann.
- Buttram, R.T., & Dukerich, J.M. (2001). Collective corruption in the corporate world: Toward a process model. In M.E. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research* (pp. 471-499). Mahwah, NJ: Laurence Erlbaum Associates.
- Castro, L., & Loiola, E. (2003). Aprendizagem em organizações: uma discussão conceptual baseada em Lev Vygotsky. *Caderno de pesquisas em Administração*, 10 (4), 9-16.
- Catania, A.C. (1973). The concept of the operant in the analysis of behavior. *Behaviorism*, 1, 103-116
- Cook, S. & Yanow, D. (1993). Culture and Organizational Learning. *Journal of Management*, 2, 373-390.
- Correa, R. O. & Teixeira, R. M. (2012). Empreendedorismo social e redes de relacionamento: Estudo de casos múltiplos em organizações com fins sociais. In *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração* (Tema 02, 247). Rio de Janeiro, RJ: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). *An organizational learning framework: from intuition to institution*. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Cyert, R., & March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Davis, K. (1978). Methods for studying informal communication. *Journal of Communication*, pp. 112-116.
- Debrum, M., Gonzales, M. E. Q., & Pessoa Jr., O. (Orgs.) (1996). Auto-organização: estudos interdisciplinares. Campinas, SP: Editora da Unicamp.
- Dees, J. (2001). *The Meaning of "Social Entrepreneurship"* [Versão Digital]. Recuperado de http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf.
- Deffillippi, R., & Ornestein, S. (2003). Psychological perspectives underlying theories of organizational learning. In M. E. Smith & M. A. Lyles, *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Hoboken, New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2015, Jan 15). *Departamento Nacional de Estadística*. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/>
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning, a review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- Durkheim, E. (1893). *The Division of Labor in Society*. New York, NY: Free Press.
- Drucker, P. F. (1987). *Inovação e espírito empreendedor – Entrepreneurship*. São Paulo, SP: Pioneira.
- Duncan, R. B., & Weiss, A. (1979). Organizational Learning: Implications for Organizational Design. *Research in Organizational Behavior*, pp. 375-394.
- Easterby-Smith, M., & Araujo, L. (2001). Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In M. Easterby-Smith, J. Burgoyne & Araujo, L. (Ed.), *Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática* (pp. 15-34) São Paulo: Atlas.
- Edmondson, A., & Moingeon, B. (1996). When to learn how and when to learn why: Appropriate organizational learning processes as a source of competitive advantage. In B. Moingeon & A. Edmondson (Eds.), *Organizational Learning and Competitive Advantage* (pp. 17-37). London: Sage.

- Ehrenberg, A. (2010). O culto da performance: da Aventura empreendedora á depressão nervosa. Aparecida, Idéias e Letras: São Paulo.
- Elkington, J. (2010). *The power of unreasonable people: How social entrepreneurs create markets that change the world*. Watertown, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Feist, G., & Feist, J. (2008). *Teorias da Personalidade*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Felix, J. C., Greco, S. M., Bastos Junior, P. A., Machado, J. P., Silvestre, R., Moraes, A., . . . Friedlaender Junior, R. (2009). *Empreendedorismo no Brasil* [Versão Digital]. Curitiba, PR: IBQP. Recuperado de <http://www.comicro.org.br/imgs/estudos/10-Pesquisa%20GEM.pdf>.
- Ferrara, L.D (1993). Olhar periférico. São Paulo: Edusp
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of management review*, pp. 803-813.
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In M. T. Leme (Org.). *As Pessoas na Organização*. (1a ed., pp. 11-34). São Paulo: Editora Gente.
- Fischer, R. M. (2002). Mudança e transformação organizacional. In M. T. Fleury & M. T. Leme (Coords.), *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Fischer, R. M. (2002). *O desafio da colaboração*. São Paulo: Gente.
- Giddens, A. (2002). *Modernidade e identidade* (P. Dentzien, Trad.). Rio de Janeiro, RJ: Jorge Zahar.
- Gennari, A., & Albuquerque, C. (2012, Junho). Globalização e reconfigurações do mercado de trabalho em Portugal e Brasil. *Revista Brasileira De Ciências Sociais*, 27(79), 65-79.
- Godói-De-Souza, E. (2010). *O processo sucessório em associações produtivas no Brasil: estrutura, desafios e oportunidades* (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Grandori, A., & Kogut, B. (2002, Maio-Junho). Dialogue on organization and knowledge. *Organization Science*, 13(3), 224–231.
- Grote, G., & Raeder, S. (2009). Careers and identity in flexible working. *Human Relations*,

62(2), 219-244.

- Guareschi, P. (2000). Sinais de um novo paradigma. In R. H. Campos & P. Guareschi (Orgs.), *Paradigmas em Psicologia Social: A Perspectiva Latino-Americana*. (pp. 207-221). Petrópolis: Vozes.
- Guareschi, P. (2008). Ética e paradigmas na psicologia social: Ética e paradigmas. In K. S. Ploner, L. R. F. Michels, L. M. Schlindwein & P. A. Guareschi (Orgs.), *Ética e paradigmas na psicologia social* (pp. 18-38) [Versão Digital]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais. Disponível em SciELO Books. (eISVB: 9788599662854).
- Hedberg, B. (1981). How Organizations Learn and Unlearn. In P. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design* (pp. 305-330). London, UK: Cambridge University Press.
- Hergenhhan, B. R. (1982). *An introduction to theories of Learning*. Englewood N.J: Prentice-Hall.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (2004). *Empreendedorismo* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Huber, G. P. (1996). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. In M.D. Cohen & L.S. Sproull (Eds.), *Organizational Learning*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Huysman, M. (2001). Contrabalançando tendenciosidades: Uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional. In M. E. Smith, J. Burgoyne & L. Araujo (Coords.), *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem* (pp. 81-99) São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2011). *PME: Pesquisa Mensal de Emprego*. Recuperado de www.ibge.gov.br.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2006). *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2005*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Johnson, S. (2000). *Literature review on Social Entrepreneurship*. Canada: Canadian Centre for Social Entrepreneurship.
- Kalleberg, A. L. (2009). O crescimento do trabalho precário: um desafio global. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 24(69), 21-30.
- Kaiser, F. G. (1998). A general measure of ecological behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 395-422.
- Kim, D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Cambridge, 35(1), 37-50.

- Kliksberg, B. (2001). *Falácias e mitos do desenvolvimento social*. São Paulo: Cortez.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D. & Weaver, K. M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 71-74.
- Krogh, G.; Ichiro, K.; Nonaka, (2001). Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus.
- Krueger, N. (2000). The cognitive infrastructure of opportunity emergence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3), 5-23.
- Lant, T. K., & Mezias, S. J. (1990). Managing discontinuous change: A simulation study of organizational learning and entrepreneurial strategies. *Strategic Management Journal*, 11, 147-179.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lawler, S. (2008). *Identity: Sociological Perspectives*. United Kingdom: Polity.
- Lectura Mundi. (2013, 13 de maio). Conversación con Richard Sennett [Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=8tmOYCXub1M>.
- Levitt, B., & March, J. G. (1996). Organizational learning. In M. D. Cohen & L. S. Sproull (Eds.), *Organizational Learning*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Loiola, E., & Bittencourt, A. V. (2003). A produção Acadêmica sobre Aprendizagem Organizacional no Brasil. *RAC*, pp. 181-201.
- Luque, P., Gómez, T., & Cruces, J. (1999). El Trabajo: Fenómeno Psicosocial. In G. Gestoso (Ed.), *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales* (pp. 147-164). Madrid: McGraw-Hill.
- Macedo, M., Greco, S. M. (Coord.), Andreassi, T., Antunes, A. L., Borges, C., Pansarella, L., Nassif, V. (2013). *Empreendedorismo no Brasil* [Versão Digital]. Curitiba, PR: IBQP. Recuperado de http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/GEM_2013_-

- Macksoud, S. (2002). *El aprendizaje como cognición social en la experiencia del trabajo al nivel organizacional*. Puerto Rico: Psychikós.
- Malvezzi, S. (1997). O trabalho do empreendedor. *Revista de Marketing Industrial*, 3(7), 46-50.
- Malvezzi, S. (2010). Urgência ajuda o atrapalha?. *Revista de Marketing Industrial*, 1, 24-33.
- Malvezzi, S. (2013). Sustentabilidade e a gestão de pessoas na atualidade (prelo). In M. Malvezzi. (Org.), *Sustentabilidade e Emancipação* (pp. 1-10). São Paulo: SENAC.
- Mancini, R., & Yonemoto, H. (2010). Considerações acerca do empreendedorismo social no desenvolvimento da sociedade sustentável. In *ETIC - Encontro de iniciação científica* - ISSN 21-76-8498. Recuperado de <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/view/2543/2067>.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1993). El nuevo institucionalismo: factores organizativos de la vida política, *Zona abierta*, 63/64, 1-43.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley
- Marcuse, H. (1983). *Eros y Civilización*, Madrid, España: Sarpe.
- Marques, P., Reffico, E., & Berger, G. (2010). *Socially Inclusive Business: Engaging the poor through Market Initiatives in Iberoamerica*. Cambridge, Massachusetts: David Rockefeller Center Series on Latin America Studies, Harvard University Press.
- Melo neto, F & Froes, C (2002). *Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- Martin, J., & Frost, P. (2004). The organizational culture war games: A struggle for intellectual dominance. In S. Clegg, C. Hardy, W. Nord, & T. Lawrence (Eds.),

Handbook of Organizational Studies, London: Sage.

Martins, G. A. (2006). *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

McClelland, D. C. (1967). *The achieving society* (2a ed.). New York, NY: Free Press.

Miles, R. H., & Randolph, W. A. (1980). Influence of organizational learning styles on early development. In J. H. Kimberly & Robert H. Miles and Associates, (Eds.). *The organizational life cycle* (pp. 44-82). San Francisco: Jossey-Bass.

Minniti, M., & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 5-16.

Mintzberg, H., & Waters, J. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, 25, 465-499.

Mintzberg, H. (2008) Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. 2. ed. 4°. reimpressão, Ed. Atlas: São Paulo.

Minujin, A., & Bustelo, E. (Eds.). (1998). *Todos entran: Propuesta para sociedades incluyentes*. Bogotá: Santillana.

Montaño, C. (2002). Terceiro setor e questão social: Crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez.

Nassif, V. M. J., Prando, R. A., & Cosentino, H. M. (2010 Jul/dez). Ações estatais assistencialistas e empreendedorismo social sustentável no Brasil: um estudo exploratório. *Revista Gestão e Planejamento*, 11(2).

Nelson, J., & Zadek, S. (2000). *Partnership Alchemy: New Social Partnerships in Europe*. Copenhagen, Dinamarca: Copenhagen Centre.

- Nicholls, A. (2006). Playing the field: A new approach to the meaning of social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 2(1), 1-5.
- Nishimura, M., Alperstedt, G. D., & Feuershütte, S. G. (2012). Empreendedorismo Social Feminino: Uma Pesquisa a Partir da História de Vida de Mulheres Empreendedoras. In *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração* (Tema 06, 1877). Rio de Janeiro: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5, 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Oliveira, E. M. (2003a). *Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias* (Tese de Doutorado). Faculdade de História, Direito e Serviço Social, Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”, São Paulo.
- Oliveira, E. M. (2003b). Globalização, pobreza e empreendedorismo social: o emergir de novas ações no enfrentamento das novas expressões da questão social: limites e possibilidades. In *Anais do II IFBAE: Encontro Internacional do Instituto Franco Brasileiro de Administração de Empresas*. Franca, SP: Facef.
- Oliveira, E. M. (2004). O empreendedorismo social indutor de auto-organização no enfrentamento das questões sociais e no desenvolvimento integrado e sustentável: notas introdutórias e aproximativas-notas introdutórias. *Informe GEPEC*, pp. 1-17.
- Oliveira, E. M. (2010). Empreendedorismo social no Brasil: Atual configuração, perspectivas e desafios. *Revista FAE*. Recuperado de www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v7_n2/rev_fae_v7_n2_02.pdf.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. A. (1996) Culture as social control: corporations, cults, and commitment. Greenwich: JAI Press.
- Organización Internacional del Trabajo, & Centro de Información de las Naciones Unidas. (2009, 28 de Janeiro). *El número de desempleados, trabajadores pobres y empleos vulnerables aumentará de manera espectacular debido a la crisis económica mundial*. Recuperado de http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/media-centre/press-releases/WCMS_101464/lang-es/index.htm.
- Orlikowsky, W. J. (2002, Maio-Junho). Knowing in practice: Enacting a collective capability

- in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), 249–273.
- Orr, J. (1990). *Talking about machines: An ethnography of a modern job*. New York, US: Cornell University
- Parker, S. C. (2006). Learning about the unknown: how fast do entrepreneurs adjust their beliefs?. *Journal of Business Venturing*, 21, 1-26.
- Pawlowsky, P. (2001) .The treatment of Organizational Learning in management science. In M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge* (pp. 61-88) Oxford: Oxford University Press.
- Pereira, F. (2003). Reflexión sobre algunas características del espíritu emprendedor colombiano. *Economía, Gestion y Desarrollo*, 1, 1-136.
- Pettigrew A, M. (1985). *The awakening Giant: Continuity and Change in ICI* Oxford: Blackwell.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In L. L. Cummings & B. M. Shaw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 3, pp.1-52) Greenwich, CT: JAI Press.
- Piaget, J. (1986). *A epistemologia genética*. São Paulo: Editora Abril S.A
- Pittaway, L., Rodriguez-Falcon, E., Aiyegbayo, O., & King, A. (2011). The role of entrepreneurship clubs and societies in entrepreneurial learning. *International Small Business Journal*, 29(1), 37-57.
- Pochmann, M. (2007, 06 de Outubro). O país dos desiguais. *Le Monde Diplomatique Brasil*, Recuperado de <http://www.diplomatique.org.br/artigo.php?id=30>.
- Pochmann, M., & Amorin, R. (Orgs). (2004). *Atlas da exclusão social no Brasil* (3a ed.). São Paulo: Cortez.
- Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-364.

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Gloucester, Massachusetts: Peter Smith.

Prange, C. (2001). Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias. In M. Easterby-Smith, J. Burgoyne, & L. Araujo (Orgs.), *Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática* (pp. 41-63). São Paulo: Atlas.

Presidencia de la República de Colombia. (2001). *Programa joven empresario: Una iniciativa para generar empleo en la juventud, disminuir la violencia y avanzar hacia la paz*. Bogotá, Colômbia.

Quintão, C. (2004, 28 de abril). Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego. In *Seminário Trabalho Social e Mercado de Emprego*. Porto, Portugal. Recuperado de <http://www.letras.up.pt/isociologia/uploads/files/Working4.pdf>.

Ravasi, D., & Turati, C. (2005). Exploring entrepreneurial learning: a comparative study of technology development projects. *Journal of Business Venturing*, 20, 137-164.

Reficco, E. (2010). Negocios inclusivos y responsabilidad social: un matrimonio complejo. *Debates IESA*, 15, 14-17.

Renteria, E., & Carvajal, B. (2006, Julio). Abordaje psicosocial de la diversidad y papel de formas organizativas en la estructuración de contextos organizacionales instituidos. *Revistas Psicología desde el Caribe*, p. 17.

Renteria,E (2008) Nuevas realidades Organizacionales y del mundo del Trabalho: Implicaciones para la Costrucción de la Identidad o del Sujeto.Informes Psicologicos. 10,65-80.

Ribeiro, K. & Zanelli, J. C. (2006). O Processo de Construção e Reconstrução das Identidades dos Indivíduos nas Organizações, *RAC*, 10, 1, 55-72.

Ribeiro, M (2014). Carreiras, Novo Olhar Socioconstrucionista para um Mundo Flexibilizado.

São Paulo. Juruá Editores.

- Rodrigues, A. L. (2004). Configurações organizacionais em organizações sem fins lucrativos: reflexos para além da simples adoção de modelos. In R. Voltolini, *Terceiro Setor: planejamento e organização* (pp-121-140). São Paulo: Editora Senac São Paulo.
- Rosero, O. (2009). *Emprendimiento y aprendizaje organizacional: Tendencias y perspectivas desde la psicologia organizacional y del trabajo*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Rouer, M., & De Padua S. (2001). *Empreendedores sociais em ação*. São Paulo, SP: cultura associados.
- Ruggeri C., Saith R. & Stewardt F. (2003) Does it matter that we do not agree on definition of poverty? A comparision of four approaches. *Oxford Development Studies*,31, 1, 56-62.
- Sachs, I. (2004). *Desenvolvimento includente, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro, RJ: Garamond.
- Sainsaulieu, R. (1997), *Sociologie de l'entreprise: organisation, culture et développement*. (2a ed., rev. e ampl.). Paris: Presses de Sciences Po et Dalloz.
- Salamon, L., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the non profit sector: A cross national analysis* (parte I). Manchester, UK: Manchester University Press.
- Selltiz, C. (1974). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 4. ed. São Paulo: EPU.
- Schechter, C. (2008). Organizational learning mechanisms: the meaning, measure, and implications for school improvement. *Educational Administration Quarterly*, 44(2), 155-186.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. H. (1994). Commentary: what is an Entrepreneur?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 87-88
- Schumpeter, J. (1961). *The theory of economic development*. New York: Oxford University Press.
- Schumpeter, J. (1976). *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Zahar editores.
- Sen, A. (1980). Equality of What? In Tanner Lectures on Human Values, vol. I, edited by S. McMurrin: Cambridge University Press, and Salt Lake City: University of Utah

Press: Cambridge.

Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter*. Barcelona: Anagrama.

Sennett, R. (2009). *El artesano*. Barcelona: Anagrama.

Serva, M. (1996). *Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas* (Tese de Doutorado). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP.

Shaver, K. G. & SCOTT, L. R. (1991). Person, process, choice: The psychology of new venture creation, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(2), 23-45.

Shepherd, D., & Krueger, N. (2002). Cognition, entrepreneurship and teams: An intentions-based perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 85-167.

Singer, P. (1997). *Practical Ethics* (2nd ed.). Cambridge, US: Cambridge University Press.

Singer, P.(2004). Um olhar diferente sobre a economia solidária. In: França-Filho, G. C.; Laville, J. L. A economia solidária: uma abordagem internacional. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Social Enterprise Knowledge Network. (2006). *Effective Management of Social Enterprises: Lessons from Businesses and Civil Society Organizations in Iberoamerica*. Cambridge, Massachusetts: David Rockefeller Center Series on Latin American Studies, Harvard University Press.

Sloterdijk, P. (2003). *Esferas I: Burbuja*. España: Siruela.

Sloterdijk, P. (2006). *Esferas III*. España: Siruela.

Sloterdijk, P. (2008). *Palácio de Cristal: para uma teoria filosófica da Globalização* (M. Resende, Trad.). São Paulo: Relógio D'Água Editores.

Strickland Jr., W. E. (2003). Entrepreneurship and the Nonprofit World. In Community Wealth Ventures, *Powering Social Change: Lessons on Community Wealth Generation for Nonprofit Sustainability* (pp. 24-25) [Versão Digital]. Washington DC: Community Wealth Ventures, Inc. Recuperado de <https://business.ualberta.ca/-/media/business/centres/cccsr/ccse/documents/generalinformation/reports/reportcommunity.pdf>.

- Tenório, F. G. (1999). Um espectro ronda o terceiro setor: O espectro do mercado. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 33(5), 85-102.
- Vera, D., & Crossan, M. (2005). Organizational learning and knowledge management: toward an integrative framework. In M. Easterby-Smith & M. Lyles, *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Malden: Blackwell.
- Weick (1979). *Social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: heedful interrelation on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 46 (43), 81-357.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2a ed). Porto Alegre, RS: BOOKMAN.
- Yunus, M. (2000). *O Banqueiro dos pobres*. São Paulo: Ática.
- Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: the future of work and power*. New York, US: Basic Books.

IX
ANEXOS

ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dados sobre o respondente:

Nome:

Data de ingresso na organização:

Funções já desempenhadas na organização e respectivos períodos:

1. Historia Organizacional:

- Como nasce a organização? Por quê? Em que condições? Atores/?
- Nos últimos cinco anos, quais foram os principais desafios enfrentados pela organização? Como a organização lidou com este(s) desafio(s)?
- O que a organização precisou aprender ou desenvolver para superar/se adequar ao desafio____? Por quê?
- Destes elementos, qual(is) a organização já possuía antes do desafio____e qual(is) precisou adquirir?
- Dos elementos, projetos, condições atores que a organização já possuía, quais foram reestruturados conta do desafio____?

2. Aspectos Individuais:

Ansiedade tipo I e II

- Quais têm sido as coisas mais difíceis de aprender desde sua vinculação com a organização?
- Estas situações desafiantes, qual foi sua atitude ante ela? Este trabalho se relaciona com seu projeto pessoal?

Modelos Tipo I e II

- Quais são objetivos profissionais atuais?
- Como se visiona em cinco anos?
- Esta fazendo nesta organização o que quer fazer profissionalmente por quê?

- Suas tarefas e atividades de trabalho fazem sentido para você, considera que elas são importantes para você como profissional? E para a organização? Por quê?

Capacidade de acomodação e assimilação

- Você acredita que as demandas feitas pela organização no passado e hoje em dia são demais exigentes/normais/inferiores a seus conhecimentos?
- Pode-me relatar uma situação onde teve que aprender alguma coisa nova para resolver uma demanda da organização.
- Que é atualmente o mais desafiante na elaboração dos projetos (administrativa e logisticamente)?

Aspectos Organizacionais:

Padrões Culturais da organização

-
- Quais são os objetivos atuais da organização? Você considera que si sem cumprem, por quê?
- Que elemento, condição ou ator social novo tem causado mudanças em alguma norma, crença o valor que vocês como organização tinham?
- Quais são as suas regras/normas, procedimentos etc que vocês seguem hoje em dia.? Exemplifique. Se são utilizadas, o que facilita a sua utilização? Há algo que dificultou, mas que foi superado para que passassem a ser utilizados? Se não são utilizados, por que não são? O que dificultou a sua utilização/incorporação

Comunicação Organizacional

- Estes elementos (novos ou não) foram em algum momento passados/transmitidos para as pessoas que atuam em todas as atividades e níveis da organização? Se sim, como? O que facilitou a sua transmissão? E o que dificultou? Se não foram passados/transmitidos, por que não foram?
- Quais são os principais meios utilizados pela equipe para se comunicar?

3.Memoria Organizacional

- Destes valores, crenças e comportamentos, qual(is) já existia(m) e qual(is) a organização passou a ter/valorizar em decorrência do desafio?
- Estes valores, crenças e comportamentos direcionam as ações das diferentes atividades da organização? Se sim, como é possível verificar isso? Se não, por que não?
- Quais pessoas internas considera centrais para a organização? Porque?
- Que pessoas/grupos e autoridades considera fundamentais para a organização? Aprofundar: consultores, financiadores, parceiros etc superasse/se adequasse ao

Estratégia Organizacional

- Qual é a visão organizacional?
- Considera que a equipe esta caminhando para essas metas planejadas

- Quais ações pontuais poder ia-me relatar, estão sendo feitas para atingir esa visão organizacional? Como? Quem?
- Na sua opinião, tal(ais) ação(ões)/atividade(s) tem(têm) permitido que a
- organização se diferencie de outras com objetivos semelhantes? Explique.

Estrutura Organizacional

- Em termos de prédios, funcionários, titulações/ qualificações/certificações, o que foi central para que a organização superasse/se adequasse ao desafio ? Porquê?
- Como descreveria o relacionamento entre as pessoas da organização? Porque?
- Como é a dinâmica de trabalho em seu projeto/
- Quando surge uma possível modificação, como é tomada a decisão sobre como agir?

ANEXO 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

INSTITUTO DE PSICOLOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, q está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Título Provisório do Projeto: Processo de Aprendizagem Organizacional em Organizações baseadas em empreendedorismo social da Colômbia e do Brasil.

Pesquisador Responsável: Prof. Dra. Yvette Piha Lehman.

Pesquisador executor: Valentina Medrano Coley

A presente entrevista cumpre parte da pesquisa para a Tese do Doutorado que tem como objetivo compreender as carreiras contemporâneas, a responsabilidade pessoal e os desafios na trajetória profissional, sob a responsabilidade do Prof. Dra. Yvette Piha Lehman.

As entrevistas têm como objetivo fornecer elementos para discussão acerca da atual configuração do mundo do trabalho e as histórias e estratégias utilizadas pelas pessoas na construção de sua carreira.

O objetivo dessa entrevista é estritamente acadêmico e para fins didáticos, não havendo nenhuma outra finalidade oculta.

A entrevista deve durar de 60 minutos, dependendo da sua disponibilidade para narrar a sua trajetória profissional, que é o que será requisitado pelo pesquisador.

Vale salientar que a participação é voluntária e a entrevista pode ser interrompida a qualquer momento. Além disso, o sigilo está garantido e sua identidade não será revelada sob nenhuma hipótese.

O material coletado na pesquisa poderá ser utilizado em uma futura publicação em livro e/ou periódico científico, mas, novamente, reforçar-se o sigilo, pois em nenhum momento sua identidade será revelada.

Como benefício você terá uma chance de refletir sobre a sua carreira e seus projetos profissionais futuros.

Pesquisador Responsável

Prof. Dra. Yvette Piha Lehman

PST – Departamento de Psicologia

Social e do Trabalho

Pesquisador Executor

Valentina Medrano Coley

Aluno da Pós-Graduação (regular)

Instituto de Psicologia da USP

**ANEXO 3 – CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA
PESSOA COMO SUJEITO**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

INSTITUTO DE PSICOLOGIA

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo _____, como sujeito.
Fui devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador _____ sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos,
assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação.

Local e data:

Nome e Assinatura do sujeito: