

## ENTRAVES CULTURAIS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DA GESTÃO SOCIAL

Daniela Meirelles Andrade<sup>1</sup>

José Roberto Pereira<sup>2</sup>

### RESUMO

O objetivo deste ensaio teórico é identificar elementos culturais que dificultam o processo de aprendizagem organizacional, voltado para o constructo teórico da gestão social. Para tanto, o texto foi dividido em quatro partes. Na primeira, são abordados aspectos relativos ao conceito de gestão social diferenciando-a de outros modelos de gestão. Na segunda parte são apresentadas noções de aprendizagem organizacional, focalizando a importância do capital social e da formação de redes sociais. Na terceira parte são identificados os entraves culturais vivenciados pela aprendizagem organizacional, os quais limitam o desenvolvimento da gestão social. Na última parte sinaliza-se para possíveis iniciativas de superação dos entraves identificados. Entre eles: a realização de pesquisas etnográficas e a promoção de trabalhos de pesquisa com equipes multidisciplinares. Acredita-se que a associação de estudos focando a abordagem cognitivista e a socioprática seria uma alternativa, pois é possível trabalhar em um sentido complementar, englobando aspectos sociais, históricos e cognitivos.

**Palavras-chaves:** aprendizagem organizacional; gestão social; capital social e redes sociais

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo encontra-se em um processo desenfreado de crescimento voltado, basicamente, para o modelo econômico capitalista. Singer (2004) considera que apesar de ser o modo de produção dominante, já existem outros tipos de economia que buscam superar ou mesmo atuarem em paralelo ao capitalismo.

Neste sentido, autores como Paes de Paula, França-Filho, Schomer e Tenório (2004, 2008) propõem, cada um a sua maneira, alternativas ao modelo vigente. Enquanto alguns definem a emergência de um modelo capaz de substituir o atual, outros defendem o desenvolvimento paralelo de outras formas de economia. Entre estas propostas inclui a gestão social, a economia solidária, a autogestão e o modelo societal.

Acreditamos que as mudanças sociais e econômicas ocorrem a partir de um processo educativo que leve em conta a conscientização da realidade e a ação coletiva. Nesse sentido, a aprendizagem organizacional tem sua contribuição a oferecer. Dessa forma, consideramos fundamental compreender as formas como ocorrem os processos de aprendizagem, a partir dos quais torna-se possível a aplicação de novas maneiras de realizar atividades, ações e serviços, especialmente, no interior das organizações. Por um lado, a formação de capital social local, redes organizacionais, comunidades de prática, dentre outras formas de ação coletiva, constituem pontos fortes para os processos de aprendizagem e de mudança organizacional. Por outro lado, encontram-se entraves culturais a esse processo.

Considerando esses aspectos, o objetivo deste ensaio teórico é identificar elementos culturais que dificultam o processo de aprendizagem organizacional, voltado para o constructo teórico da gestão social. A questão central é apresentar os principais entraves culturais e conceituais que devem ser superados pela aprendizagem organizacional, a fim de possibilitar o desenvolvimento da gestão social.

Para tanto, este texto está dividido em quatro partes. Na primeira, são abordados aspectos relativos ao conceito de gestão social diferenciando-a de outros modelos de gestão. Ainda nesta parte é traçado um panorama de possíveis aplicações

práticas da gestão social. Na segunda parte são apresentadas noções de aprendizagem organizacional, focalizando a importância do capital social e da formação de redes sociais, a partir dos quais o processo de aprendizagem pode emergir e desenvolver mais facilmente. Acredita-se que a abordagem socioprática e o construtivismo são as que mais se relacionam com o desenvolvimento da gestão social, pois ambas estão embasadas em princípios semelhantes como o engajamento e a participação cidadã. Na terceira parte são identificados os entraves culturais vivenciados pela aprendizagem organizacional, os quais limitam o desenvolvimento da gestão social. Na última parte sinaliza-se para possíveis iniciativas de superação dos entraves identificados.

## **2 PERSPECTIVAS CONCEITUAIS DE GESTÃO SOCIAL**

A gestão social vem se consolidando por meio de debates e discussões. O ENAPEGS (Encontro Nacional dos Pesquisadores em Gestão Social) tornou-se uma comunidade de prática neste sentido. Atualmente, é realizado um encontro nacional com intuito de pensar alternativas para a gestão social, pois até então as mesmas eram feitas no ENANPAD, onde a discussão não é realizada em um espaço adequado e específico para o tema.

O campo da gestão social, de acordo com Schommer e França-Filho (2008) é relativamente novo, porém, complexo e repleto de especificidades. Neste sentido, é fundamental a tentativa constante e crescente em defini-lo e compreendê-lo, mesmo que em um primeiro momento isso ocorra por meio das diferenças. Silva-Junior (2008) concorda com os autores e complementa que a gestão social está em processo de formação e ao mesmo tempo assume o desafio em relação ao desenvolvimento de uma gestão capaz de superar as diferenças e desigualdades geradas pelo modelo econômico capitalista.

Para Tenório (2008), assim como para Schommer e França-Filho (2008), o termo gestão social tem sido usado mais para representar a gestão de políticas sociais, de organizações do terceiro setor, de combate à pobreza, do que simplesmente discutir uma gestão democrática, participativa, quer na formulação de

políticas públicas, quer naquelas relações de caráter produtivo.

Shommer e França-Filho (2008) concordam que é necessário maior precisão conceitual a cerca do conceito. Para eles, gestão social deveria ser definida a partir de sua finalidade, o social, uma vez que trata da compreensão de um ideal de gestão que não se orienta, em primeiro lugar, para a finalidade econômica.

Para Tenório (2008), o conceito de gestão social não está atrelado às especificidades de políticas públicas direcionadas a questões de carência social ou de gestão de organizações do denominado terceiro setor mas, também, como possibilidade de identificá-lo, como gestão democrática, onde o imperativo categórico não é apenas o eleitor e/ou contribuinte, mas sim o cidadão deliberativo; não é só a economia de mercado, mas também a economia social; não é o cálculo utilitário, mas o consenso solidário; não é o assalariado como mercadoria, mas o trabalhador como sujeito; não é somente a produção como valor de troca, mas igualmente como valor de uso; não é somente a responsabilidade técnica mas, além disso, a responsabilidade social; não é a *res privada*, mas sim a *res pública*; não é o monólogo mas ao contrário, o diálogo. (TENÓRIO, 2008, p. 151)

Neste sentido, Tenório (2008) busca compreender o conceito a partir do significado do adjetivo social, o qual qualifica a gestão, que é entendido como esfera pública no sentido habermasiano, ou seja, o espaço privilegiado das relações sociais, onde todos têm o direito a fala, sem nenhum tipo de coação.

Tenório (2008) considera que a gestão social ocorre a partir da compreensão de quatro categorias ou pares de palavras: Estado-sociedade; capital-trabalho; gestão estratégica e gestão social; e cidadania deliberativa, a qual perpassa as duplas de palavras. Para o autor, compreender a gestão social é necessário uma inversão de ordem entre o conjunto de palavras, onde a sociedade passa a ter primazia em relação ao Estado, o trabalho em relação ao capital, a gestão social em relação à gestão estratégica. Estas inversões permitem demonstrar que a sociedade e o trabalho devem ser protagonistas no âmbito das relações sociais de produção e na gestão dos recursos. Assim, a gestão social deve ser vista pela ótica da inclusão e da solidariedade, prezando-se pelo coletivo.

Neste sentido, Tenório utiliza o conceito de cidadania deliberativa de Habermas para explicar e respaldar a inversão proposta por ele. A cidadania deliberativa para Tenório (2008) é a legitimidade de decisão, a qual deve ter origem em processos de discussão orientados pelos princípios de inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum. Assim, os sujeitos precisam agir em torno de uma esfera pública que permita a igualdade de direitos sociais, civis e políticos.

A sociedade civil compõe-se de movimentos, organizações e associações que captam os interesses e problemas sociais informando as esferas privadas, as quais transmitem para a esfera política.

Para Schommer e França-Filho (2008) a gestão social é vista como demanda do social, o que acaba sendo confundida com a própria idéia de gestão pública, pois segundo os mesmos autores, as demandas e necessidades do social sempre foram atribuições típicas do Estado, na modernidade. Neste sentido, o termo gestão social surge para reafirmar que não só o Estado, mas também a própria sociedade pode dar conta de gerir seus recursos, problemas, necessidades e objetivos. Enquanto modo de orientação para uma ação organizacional, a gestão social pretende subordinar as lógicas instrumentais às outras lógicas sociais, políticas, culturais ou ecológicas.

Sintetizando, a gestão social para França-Filho (2008) é algo que é elaborado no espaço público, seja ele estatal ou societário, ou mesmo na fronteira entre os dois campos, representando a articulação entre Estado e sociedade. Para França-Filho (2008), a lógica da gestão social ultrapassa os limites da ação instrumental mercantil, pois busca um modo de gestão embasado em outros princípios do comportamento econômico como a reciprocidade, a redistribuição, caracterizando outro tipo de economia (França-Filho e Laville, 2004; França-Filho, 2008). Acredita-se que as raízes do social estão muito articuladas com a abordagem socioprática da aprendizagem, a qual possibilita todo um processo de desenvolvimento e crescimento de um determinado grupo, unido por fortes relações de interesses.

Enquanto forma de gestão organizacional a gestão social, para Schommer e França-Filho (2008), distingue-se de pelo menos outras duas que são a gestão privada e a gestão pública.

A gestão privada, segundo Schommer e França-Filho (2008), é aquela que é desenvolvida no espaço chamado mercado, o que Polanyi define de economia mercantil. Neste espaço prevalece a racionalidade instrumental, funcional e técnica, ficando o social, o político, o cultural, o ecológico e o estético subordinados ou reféns do econômico (SCHOMMER E FRANÇA-FILHO, 2008).

A gestão privada, por outro lado, conta com anos de desenvolvimento à frente da gestão social, o que passa a servir de referência não só para este tipo de gestão como para outros, podendo gerar o que se qualifica como “etnocentrismo gestor privado” (SCHOMMER E FRANÇA-FILHO, 2008; FRANÇA-FILHO, 2008), ou melhor, um tipo de importação de metodologia do setor privado para o social, gerando em alguns momentos sentimento de similaridade ou até mesmo de camuflagem.

A diferença central entre a gestão social e a gestão privada diz respeito ao tipo de economia que predomina. Para tanto, é importante resgatar os princípios de comportamento econômico apresentados por Polanyi e discutidos por França-Filho e Laville (2004), quais sejam: a domesticidade, a reciprocidade, a redistribuição e mercado. A domesticidade, que governa a produção domiciliar, distribuída e consumida no grupo familiar. A reciprocidade, que governa a troca de dádivas entre membros da sociedade tendo em vista criar ou reforçar laços sociais. As transferências de bens e serviços, governadas por estes dois princípios não seguem a lógica do pagamento monetário e sim a troca, formando a esfera não monetária da economia. O terceiro princípio é a redistribuição, que governa a produção apropriada por uma autoridade, que armazena e se encarrega de distribuí-la, constituindo a esfera não mercantil da economia, apesar de serem realizados pagamentos monetários, não constituem compras e vendas em mercados. O quarto princípio é o de mercado, que governa atividades de agentes independentes, de troca de bens e serviços, em competição, num espaço comum, conduzindo eventualmente a um equilíbrio entre oferta e demanda. As atividades que visam a troca em mercados formam a esfera mercantil da economia. Assim, a gestão social estaria em uma fronteira mais próxima da domesticidade e a reciprocidade, enquanto que na gestão privada prevalece as leis do mercado.

Um terceiro tipo de gestão é a pública que diz respeito aos modos de gestão internalizados no seio do Estado. O Estado preza pelo comum, enquanto a empresa privada busca a realização pessoal, sendo esta a principal distinção entre os dois tipos de gestão. Contudo, a forma de operacionalizar a gestão não existe muita diferença, principalmente após os anos 1980 e 1990, onde o Estado passou a utilizar técnicas empregadas nas empresas privadas com o objetivo de tornar-se mais eficiente e produtivo (OSBORNE E GAEBLER, 1994). Sobre este aspecto Carrion (2008) afirma que a presença de políticas públicas, conforme defendido pelos modelos de gestão do Estado moderno, não significam efetividade, e que tal situação foi observada no Rio Grande do Sul. A autora relata que a falta um sistema de governança capaz de integrar as várias ações do Estado, fazem com que tais ações acabam atomizadas e incapazes de produzirem o impacto proposto pelas políticas públicas.

Sintetizando, para França-Filho (2008) a gestão social é um modo próprio de organizações que atuam em circuito que não é, originalmente, aquele do mercado e nem do Estado, onde prevalecem lógicas sociais, políticas, culturais e ecológicas em relação a lógica instrumental, apesar de na prática não ser incomum encontrar organizações sociais que atuam incorporando a lógica instrumental. Segundo França-Filho (2008) as organizações que atuam neste universo são, sobretudo, associações que não perseguem o lucro.

Visitando o texto elaborado por Schommer e França-Filho (2008) percebe-se que a gestão social tem sido usada para identificar várias práticas sociais, de atores não apenas governamentais, mas, sobretudo, de organizações não-governamentais, associações, fundações, assim como iniciativas do setor privado relacionadas à noções de cidadania corporativa ou de responsabilidade social empresarial.

Neste contexto de possibilidades encontram-se as APAE's, os Hospitais Filantrópicos, as Santas Casas, as ONG's, as OSIP's, os diversos conselhos gestores, entre outros, além de outras iniciativas da sociedade civil em prol da inclusão social. Estas instituições são de caráter privado, contudo, existem com o propósito de realizar serviços públicos à sociedade, os quais até então eram vistos como responsabilidade do Estado.

Porém, mesmo dentro deste cenário contraditório e, às vezes, não muito confortável, sabe-se que a gestão social perpassa por este tipo de organização, mesmo que não ocorra na íntegra.

Silva Junior (2008b) apresenta um panorama de todas as ações que estão sendo realizadas à nível de Brasil, a partir do LIEGS (Laboratório Interdisciplinar de Estudos de Gestão Social), o qual busca um funcionamento interdisciplinar unindo a prática e a teoria em gestão social. Percebe-se a existência de ações tanto em nível prático como teórico envolvendo as mais diversas áreas da gestão social, entre as quais pode-se destacar: a economia solidária; os direitos humanos, a ética e a cidadania; o desenvolvimento rural e a cultura popular; o empreendimento social; a inovação e a difusão tecnológica. No entanto, uma dúvida surge, Após a leitura e a compreensão do texto surgem dúvidas, as quais estão relacionadas com a continuidade das ações práticas. Neste sentido, acredita-se que o desenvolvimento de redes sociais em torno de um processo de aprendizagem possa tentar suprir esta questão. Carrion (2008) aponta a experiência da residência solidária como exemplo prático da gestão social. A autora apresenta a metodologia utilizada para a implementação do projeto. É um programa que surge no interior da universidade para trabalhar em parceria com comunidades que precisam de apoio, no sentido de se organizarem para possibilitar a integração de trabalhadores excluídos do mercado formal de trabalho, os quais vivem em condições extrema de precariedade. Neste sentido, o capital social é um elemento fundamental que define as posições no “campo” (BOURDIEU, 2009) de cada um dos indivíduos, cristalizando as desigualdades, ou seja, no caso estudado por Carrion (2008) as desigualdades não ocorrem pelo viés econômico e sim pelo viés do social, o que foi evidenciado na formação dos grupos, por indivíduos que detém o poder.

Paiva (2008) apresenta outra possibilidade da inserção da gestão social, por meio da incubação feminina. É um projeto social que tem por objetivo a inclusão socioeconômica de mulheres em situação de risco pessoal e social. O projeto é conduzido pela Associação de Moradores do Conjunto Palmeiras, localizado em Fortaleza, uma região com baixos indicadores sociais.



Maria et. al (2008) utilizou as comunidades de práticas que é uma forma de organização onde estimula-se o conhecimento, a aprendizagem, bem como a disseminação de novas práticas para a solução de problemas já existente, como exemplo de gestão social. No caso em estudo, analisou a REDE NÓS, a qual proporciona a inclusão social, a redução da pobreza e o desenvolvimento local.

Outra experiência da prática da gestão social foi descrita por Silva-Junior et al. (2008) em relação a microfinança solidária que é o caso de um banco comunitário, o qual promove o desenvolvimento territorial. As características que os diferencia das demais instituições de crédito são: a coordenação do banco é realizada por uma organização comunitária; os juros são justos e o dinheiro é utilizado para a geração de renda e oportunidades de trabalho em toda a comunidade; a concessão e a cobrança dos empréstimos são baseadas nas relações de vizinhança e domesticidade, onde prevalece o controle social em detrimento do econômico; a criação de incentivos alternativos ao consumo, proporcionando o desenvolvimento da economia local. Os bancos comunitários são encarados por Silva-Junior et al. (2008) como uma tecnologia social que pode provocar uma revolução no campo das finanças solidárias para o desenvolvimento socioeconômico de territórios.

Com o propósito de desenvolver um pensamento que contribua de fato para a gestão social, acredita-se que a aprendizagem organizacional, em uma perspectiva socioprática, apresenta esta possibilidade, uma vez que está embasada em dimensão semelhante, qual seja: dimensão dialógica, participativa e coletiva, socialmente construída.

### **3 A NATUREZA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

A aprendizagem organizacional no mundo de hoje é vista como fonte de vantagem competitiva, além de propulsora da prosperidade organizacional, uma vez que, por meio dela a inovação pode acontecer. A aprendizagem pode ser utilizada tanto para a busca de objetivos econômicos, partindo de empresas privadas, quanto no contexto de organizações de caráter público ou privado (SOUZA-SILVA E SCHOMMER, 2008). Vivemos em uma sociedade do conhecimento, assim, as

organizações vivenciam constantes períodos de mudança.

A aprendizagem organizacional pode ser trabalhada a partir de duas correntes principais que são a cognitivista e a socioprática. A primeira tem um foco mais centrado no indivíduo como o responsável integral pelo processo de aprender e a segunda tem uma perspectiva histórica baseada nas relações entre os indivíduos, caracterizando a aprendizagem como um caráter mais coletivo. Ou seja, segundo Schommer e França-Filho (2008) a aprendizagem deve partir das interações sociais entre as pessoas em contextos socioprático, ao contrário da abordagem cognitivista tradicional, que focaliza os processos cognitivos que ocorrem na mente dos indivíduos.

A aprendizagem, segundo Souza-Silva e Schommer (2008), ocorre não somente na mente das pessoas, mas fundamentalmente, nas relações sociais entre os indivíduos engajados numa prática, por meio da qual intercambiam experiências, conhecimentos e significados. Ela ocorre em diferentes campos, são eles: aprendizagem individual; no processo ou sistema; na cultura; no gerenciamento do conhecimento; no desenvolvimento contínuo, na criatividade e na inovação.

Na perspectiva de Merriam e Caffarella, citados por Didier e Lucena (2008, p.131), a aprendizagem pode ser compreendida a partir de cinco orientações teóricas: a behaviorista (foco no comportamento observável e não nos processos internos de pensamento), a cognitivista (o homem não é um ser passivo, mas, sim, aquele, que organiza eventos e procura lhes dar significado), a humanista (a aprendizagem adota a perspectiva do potencial humano para o crescimento, onde as pessoas podem controlar o seu próprio destino, possuem liberdade para agir e um potencial ilimitado para o desenvolvimento), a da aprendizagem social (as pessoas aprendem por meio da interação com outros indivíduos em contextos sociais) e a construtivista (não é uma única teoria, mas um conjunto de perspectiva, onde a aprendizagem é um processo de construção de significados, ou seja, é como as pessoas constroem sentido, a partir de suas experiências, o que é influenciado pela estrutura de conhecimento prévio).

Dentro deste contexto, a aprendizagem situada (abordagem social) e a aprendizagem pela experiência (abordagem construtivista), estão mais voltadas para o objetivo deste estudo, o qual tem por objetivo identificar possíveis limitações do

processo de aprendizagem para o desenvolvimento da gestão social. A ocorrência da aprendizagem dentro destas abordagens está presente por toda parte, seja na escola, no trabalho, em casa, nos interesses cívicos e no lazer (MARIA et. al., 2008).

Neste sentido, Didier e Lucena (2008) sintetizam que a aprendizagem pela experiência é aquela que tem suas origens na abordagem construtivista, ocorre no cotidiano das pessoas e é por ela que o indivíduo decide agir de acordo com as circunstâncias. Neste tipo de aprendizagem, segundo Didier e Lucena (2008) citado por Jarvis (1987, p. 169), “o significado que uma pessoa dá às suas experiências é bastante subjetivo e o conhecimento é criado fora da experiência, por meio da síntese entre o conhecimento prévio e a percepção de suas experiências presentes”. Para que este tipo de aprendizagem possa ter êxito, Didier e Lucena (2008) citado por Miller e Boud (1993, p. 9-10) consideram cinco condicionantes: a necessidade de engajamento efetivo do aprendiz; é o aprendiz que constrói a sua própria experiência que é influenciada por sua história de vida e pelo contexto atual; o aprendizado é holístico, ou seja, ocorre em função da experiência de vida de cada um, das relações sociais; o aprendizado é social e culturalmente construído, ou seja, ocorre em um contexto social particular, com valores próprios, o que permite limitá-lo, distorcê-lo. Enfim, o aprendizado é influenciado pelas emoções e sentimentos, o que por um lado oferece possibilidades e por outro, barreiras para o aprendizado (Boud, 1993, p. 10 citado por Didier e Lucena, 2008).

A aprendizagem situada tem suas raízes na abordagem social e é captada por meio dos relacionamentos entre pessoas e atores. A comunidade de prática é um conceito vinculado a este tipo de abordagem. Didier e Lucena (2008) citado por Gherardi et. al. (1998) definem como uma agregação informal entre seus membros, além do compartilhamento de visão semelhante em relação a interpretação de eventos. A aprendizagem situada para Didier e Lucena (2008) enfatiza que o processo de aprendizagem a ser desenvolvido pelo novo aprendiz está fortemente vinculado às características materiais, econômicas, simbólicas e sociais do sistema de práticas e das atividades de trabalho de uma determinada comunidade. A interação entre as pessoas, a vivência de diferentes problemas, permite a construção de um processo de ação e reflexão, a partir dos quais são construídas soluções, a fim de contribuir para que novas demandas de trabalho sejam realizadas

de maneira efetiva.

Na perspectiva de Maria et. al (2008) a comunidade de prática é um modelo de desenvolvimento alternativo, na medida em que o ambiente permite gerar a inovação, por meio do compartilhamento de conhecimentos e práticas. Neste sentido, é um mecanismo muito positivo para o desenvolvimento da gestão social, pois além de permitir a inovação, ela possibilita processos de reflexão da própria prática. Acredita-se que a aprendizagem, acrescida de laços fortes de capital social, pode favorecer o desenvolvimento da gestão social.

#### **4 CAPITAL SOCIAL COMO UM BEM COLETIVO OU UM ATIVO INDIVIDUAL**

A noção de capital social versa sobre dois aspectos centrais. Por um lado, é um recurso coletivo presente na comunidade e na sociedade, como trabalhado por Putnan (2007). Por outro, a noção de ativo individual como trabalhado por Bourdieu.

Capital social para Putnan (2007, p. 177) é construído a partir de “(...) organizações sociais, tais como redes, normas e confiança, que facilitam a coordenação e cooperação com vista a benefícios mútuos”. Ou ainda, como “um conjunto de laços e normas de confiança e reciprocidade contidas numa comunidade ou organização que facilitam a produção de capital físico e capital humano”. No nível trabalhado por Putnan (2007), o capital social é medido pela participação da população em assuntos públicos, ou seja, a natureza da vida cívica, denominada de “comunidade cívica”. Neste sentido, fazendo um paralelo com a gestão social, é como se as comunidades, nos diversos locais e nas diversas instâncias estivessem presentes, no sentido de discussão, participação e ação em prol do bem público e da vida em comunidade. Para Putnan (2007, p. 95) “o reconhecimento e a busca perseverante do bem público ocorre as custas de todo interesse puramente individual e particular”.

Para Putnam (2007, p. 112), existe uma forte relação entre civismo e desenvolvimento, assim, “parece que as regiões economicamente mais adiantadas têm governos regionais mais eficientes simplesmente porque nelas há maior participação cívica”. Um fato constatado pelo autor é que a elite regional das regiões

menos cívicas é quase toda proveniente do segmento mais privilegiado da população, ao passo que líderes políticos das regiões mais cívicas são de origem mais modesta.

Em um sentido contrário, Coleman (1988) considera que capital social ocorre por meio das relações entre as pessoas, sendo um ativo individual. O capital social manifesta-se por diferentes formas como por meio de laços fortes, os quais são difíceis de penetrar, neste caso, podemos citar exemplos da família, da religião, da comunidade. Apesar de promoverem certa dificuldade de penetração, aumenta a facilidade de transação no mercado gerando confiabilidade. Outra manifestação do capital social é por meio de uma cultura de respeito e reciprocidade, fazendo com que a segurança reine neste local, chegando ao ponto de crianças poderem andar sozinhas nas ruas sem que nenhum mal aconteça com elas. Para Coleman (1988) outra manifestação do capital social ocorre em mercados, onde existe um laço tão forte de confiança entre os atores que gera uma sensação de complementaridade, no sentido de que se determinada empresa não produz ou trabalhe com certo produto, existirá na rede outras empresas que o farão.

Para Coleman (1988) o capital social não é tangível, ele acontece em meio as relações entre as pessoas. Para o autor é muito difícil de ser analisado empiricamente, apesar de representar algo de extremo valor produzido por determinado grupo. É como se “A” fizesse algo por “B” e, no futuro, “B” deverá recompensar a “A” por aquilo que fez, gerando uma certa obrigação de “B” em relação a “A”.

Para Bourdieu (2009) a posição de um determinado indivíduo na sociedade é definida pelo lugar que ele ocupa, nos diferentes campos, quer dizer, na distribuição de poderes, ou seja, o capital econômico, o cultural, o social e o simbólico. Contudo, o econômico, segundo Bourdieu tende a impor sua estrutura aos demais capitais. Assim, o espaço é multidimensional, cujos valores são resultados das diferentes abordagens de capital.

Bourdieu (2009) julga que o capital social está associado aos indivíduos. Porém, ao fazer a leitura de sua obra não foi encontrado com bastante clareza definições a cerca do capital social. O autor trata em profundidade a noção de capital político, capital cultural e capital jurídico, contudo, a noção de capital social é

bastante limitada, principalmente, quando refere-se a explicação literal do conceito. Bourdieu apresenta definições para os laços afetivos, os quais são utilizados para demonstrar o grau de capital social que existe em uma determinada relação, os quais são produtos de investimentos anteriores, presentes na rede de relações de determinado grupo. Para Bourdieu (2009, p. 31) “se é verdade que o real é relacional, pode acontecer que eu nada saiba de uma instituição acerca da qual eu julgo saber tudo, porque ela nada é fora das suas relações com o todo”.

Para Hoffman (2006) o capital social cria valor, por meio de conexões entre os indivíduos, o que é desenvolvido por meio de redes de relação, as quais se consolidam com o passar do tempo. A confiança e a reciprocidade são as bases desta relação. Neste sentido, Bourdieu (2009) trabalha com a perspectiva relacional, onde, para Hoffman (2006) o capital social é um termo usado para identificar recursos que existem nas relações entre as pessoas.

Arregle et. al (2007) indicam quatro fatores que influenciam o desenvolvimento do capital social, são eles: estabilidade – o que acontece com o tempo, gerando o acúmulo de boa vontade, conforme menciona Bourdieu (2009), além de confiança e normas de cooperação; interação – são as relações entre as pessoas ao longo do tempo; interdependência entre os membros da rede; e *embedness* ou enraizamento – são os contatos fortes entre os diversos atores, o que conseqüentemente deve seguir uma norma de comportamento. Neste sentido, o capital social vai elevando-se, na medida em que ocorre uma interdependência mútua entre os atores (ARREGLE ET. AL., 2007). Para Bourdieu (2009) o capital social só aumenta, ele não é finito e nem desgasta. É uma moeda simbólica que pode ser usada pelos indivíduos sempre que for preciso e, neste sentido, os indivíduos precisam cooperar também.

Vale (2007) sintetiza as duas abordagens principais do capital social, indivíduo e sociedade, a partir de um aspecto em comum que é o recurso de natureza relacional, o qual ocorre por meio de redes e de interação e conexão, os quais são capazes de beneficiar um grupo ou um indivíduo, o que está em sintonia com a concepção de capital relacional. Neste sentido, o capital social pode ocorrer por meio de redes densas ou abertas, bem como um recurso interno ou externo a organização, os quais são facilitadores do processo de desenvolvimento e avanço

da instituição.

As redes sociais são entendidas como um conjunto de nós conectados, os quais podem ser pessoas, grupos ou outras unidades, podendo ser simétricos ou assimétricos, ou melhor, é o conjunto de pessoas em uma população e suas conexões, onde o pressuposto fundamental são as relações e interações entre as unidades (JUNQUEIRA, 2008).

Para Granovetter (1985) os vínculos são diferenciados por laços fortes e laços fracos. Para esse autor, laços fortes como parentesco e amizade íntima são menos importantes do que os vínculos fracos como conhecimentos e afiliação a associações secundárias, para sustentar a coesão comunitária e a ação coletiva. Os vínculos fracos têm maior probabilidade de unir membros em pequenos grupos diferentes do que os vínculos fortes. Considerando o processo de formação das redes torna-se fundamental um equilíbrio entre laços fortes e fracos, onde um complementa o outro, pois os extremos geram familismo (laços fortes) e o segundo atomismo social (laços fracos). Neste sentido, o fortalecimento dos laços fortes em um primeiro momento é importante para formação de uma base forte, em seguida faz-se necessário a presença de laços fracos para ampliar o raio de confiança entre os diversos atores.

Finalizando, as organizações se articulam em redes sociais para inovar e acumular capital social, construindo um saber que torna possível a consolidação e o desenvolvimento do poder local, passando a privilegiar os direitos sociais e não as necessidades dos excluídos (JUNQUEIRA, 2008).

Neste contexto, as redes sociais, formadas por atores são fundamentais na medida em que os laços se solidificam e fortificam gerando fontes de capital social. Trabalhando de forma adequada são fontes inesgotáveis de inovações, as quais poderão ser impulsionadas pela aprendizagem organizacional. Neste sentido, possibilitam a construção de uma nova realidade social que atue intersetorialmente.

## **5 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO DA INOVAÇÃO E DA GESTÃO SOCIAL**

A capacidade de aprendizagem de indivíduos e organizações pode ser vista como base para o desenvolvimento, tanto no âmbito individual, quanto organizacional e territorial, conforme relatam Souza-Silva e Schommer (2008). Neste sentido, compreender o processo de aprendizagem como conhecimento gerado e específico a cada espaço, bem como suas especificidades culturais, políticas e históricas possibilita o desenvolvimento sócio-territorial. Acredita-se que a partir do desenvolvimento da aprendizagem organizacional, as quais podem ocorrer em meio às comunidades de prática, possibilitam a disseminação da inovação e, conseqüentemente, do desenvolvimento local.

A aprendizagem organizacional ocorre em situações do dia-a-dia, por meio de ações não previstas pelo processo, neste universo surgem improvisações e novas idéias, as quais emergem de encontros e conversas informais (MARIA et. al., 2008). A síntese é o processo de ação-reflexão-ação, onde a prática é central para o entendimento do trabalho, além de ser fonte de inovação. Neste sentido, possibilitam o desenvolvimento de ações capazes de promover o crescimento da gestão social.

A aprendizagem em uma perspectiva social remete a fenômenos como interação, troca de experiências e diálogo, as quais são fundamentais para proporcionar a inclusão social, a redução da pobreza e o desenvolvimento local (MARIA ET. AL., 2008). Neste sentido, a aprendizagem é um processo benéfico e, ao mesmo tempo, fundamental para o desenvolvimento da gestão social, a qual funciona na perspectiva da cidadania, da reflexividade, do engajamento e da participação dos cidadãos.

A comunidade de prática torna-se uma possibilidade interessante para a gestão social, na medida em que está embasada nas relações entre diversos atores, envolvidos a partir de redes sociais, onde são geradas diversas estruturas organizacionais, como por exemplo, fóruns, parcerias, alianças, conselhos, consórcios, ocorrendo uma relação de cooperação, confronto e interação. Neste universo são produzidos como resultados novos conhecimentos, ferramentas, tecnologias e inovações (SOUZA-SILVA E SCHOMMER, 2008).



O aprendizado em uma organização significa entender, compreender e aprender com o passado e discuti-lo, com a finalidade de orientar ações futuras. A aprendizagem impulsiona a inovação, a qual é compreendida de diferentes maneiras (TOMAÉL, 2005).

A aprendizagem organizacional é o processo mais importante para o desenvolvimento da inovação. E esta nada mais é do que a criação e o desenvolvimento de novos produtos e processos, diversificação, qualidade e absorção de tecnologias avançadas. As inovações possibilitam as organizações assegurarem elevados níveis de eficiência, produtividade e competitividade (TOMAÉL, 2005).

A capacidade de inovação de uma organização depende do seu aprendizado, ou seja, da difusão do conhecimento a um grande número de indivíduos. E as redes sociais são, segundo esse autor, o formato organizacional mais adequado para promover o aprendizado intensivo para geração de conhecimento e inovações. As redes são mecanismos fundamentais para otimizar os recursos organizacionais aumentando a capacidade tecnológica na geração de inovações e absorção para o conhecimento (TOMAÉL, 2005).

Contudo, sabe-se que todo o processo de aprendizagem, apesar de possuir características capazes de promover a inovação e a melhoria de determinada comunidade, tem-se vários aspectos limitantes, ou seja, que dificultam ou mesmo impedem o desenvolvimento da ação. Neste sentido, na próxima sessão serão apresentados de forma estruturada, pontos que foram identificados, teoricamente, como entraves culturais ao processo de aprendizagem.

## **6 ENTRAVES CULTURAIS DA APRENDIZAGEM QUE DIFICULTAM O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO SOCIAL**

O trabalho foi construído a partir da perspectiva teórica, neste sentido, não teve como pretensão esgotar o tema, mas apontar aspectos que ainda não se encontram de todo estruturado na literatura. Neste sentido, buscou-se a partir da reflexão teórica identificar os entraves culturais da aprendizagem que dificultam a gestão

social.

Carrion (2008), ao estudar a residência solidária como forma de desenvolver competências em gestão social identificou a liderança como um aspecto cultural que inibe a gestão social, na medida em que a figura de determinada pessoa representa o grupo detentor do poder. De acordo com relatos de Carrion (2008), os grupos dominantes têm uma ação tão forte e consolidada que são capazes de boicotarem ações, como por exemplo, a não continuidade de um projeto em função do mesmo não seguir os interesses do grupo dominante. Isso nada mais é do que aspectos culturais relativos à identidade que inibem ou dificultam o desenvolvimento da gestão social.

Conforme aponta Souza-Silva e Schommer (2008) um dos possíveis riscos para o desenvolvimento adequado da aprendizagem como mecanismo impulsionador da gestão social é a dificuldade dos encontros entre os diferentes atores. Neste sentido, o conhecimento pode ser desperdiçado, na medida em que os diferentes saberes não são reconhecidos, valorizados e apropriados concretamente nas práticas das comunidades que compõem o universo a ser estudado e compreendido.

Outro aspecto limitante são os traços fortes da cultura e das regras de determinado grupo, os quais por um lado podem enraizar dificultando o desenvolvimento da gestão social, enquanto que por outro lado, pode apresentar possibilidades para inovação, criatividade e mudança, tudo isso depende da forma como a cultura organizacional de um determinado grupo é compreendida e estudada.

Para Zapata e Ramírez (2007, citado por March e Leavitt, 1999) as pessoas são reativas a adoção de novas maneiras de realizar determinada ação, pois preferem lidar com algo já conhecido. Por outro lado, existem situações em que as ações dos indivíduos produzem resultados improdutivos, em relação as suas intenções, por não buscarem melhorias, as quais ocorrem quando os indivíduos têm medo de experienciar novas formas de agir em função de situações que possam prejudicá-los ou ameaçá-los ou quando os indivíduos permanecem cegos por incongruências de suas ações, ou ainda, quando um número grande de indivíduos da organização não aceitam os erros, criando um clima de mal estar generalizado

(Zapata e Ramírez, 2007, citado por Argyris, 1993). A falta de motivação dos indivíduos em aprender perante as oportunidades é também um entrave ao processo de aprendizagem, na medida em que existe uma visão limitada da realidade, onde as pessoas não vêem outras possibilidades de agir e comportar, a não ser em situações já definida (Zapata e Ramírez, 2007, citado por Watkins e Marsick, 1993).

A subjetividade em relação ao processo de aprendizagem é outro fator que pode vir a comprometer o desenvolvimento da gestão social, na medida em que a compreensão entre os diferentes atores podem seguir interpretações diferentes sobre um mesmo fenômeno. Neste sentido, o que por um lado parece enriquecedor, que é a visão multifacetada de um processo, por outro poder ser um entrave, na medida em que falta coerência e coesão.

O artigo de Maria et. al. (2008) abre para algumas perspectivas limitantes ao processo de aprendizagem, dentro da abordagem socioprática, mas, especificamente, relacionadas a comunidades de prática, são eles: falta de engajamento, devido a ausência de confiança e integração entre os atores envolvidos; dificuldade de participação; não reflexividade, ou seja um questionamento estruturado sobre a situação vivida por determinado grupo, no sentido de ir além dos fatos; dificuldade com as tecnologias da informação; falta de infraestrutura adequada, (computadores, acesso a internet, entre outros); ausência de moderador habilitado, o que pode comprometer o desenvolvimento das comunidades de prática; o grupo geralmente é formado por formadores de opinião.

O processo de aprendizagem pela abordagem social, a qual ocorre por meio da experiência dos atores, bem como das relações presentes em um determinado contexto, pode ser restrito, na medida em que ocorre dentro de um contexto particular e específico, limitando o aprendizado ou mesmo distorcendo-o. Neste sentido, esta situação também pode ser observada como um aspecto limitador ao progresso da gestão social.

Por outro lado, e ao mesmo tempo, em um sentido finalizador, buscou-se tecer algumas sugestões na perspectiva de minimizar os entraves apresentados pela aprendizagem enquanto promotora do desenvolvimento da gestão social. Entre eles: a realização de pesquisas etnográficas, como facilitador da interação entre o pesquisador e a comunidade; promoção de trabalhos de pesquisa com equipes

multidisciplinares, como alternativa para compreensão do funcionamento das comunidades de prática, uma vez que o conhecimento múltiplo pode ser um grande facilitador do processo. Além destes aspectos, acredita-se que a associação de estudos que focassem tanto a abordagem cognitivista com a socioprática seria uma outra alternativa, na medida em que trabalhariam em um sentido complementar, possibilitando englobar aspectos sociais e históricos, bem como aspectos cognitivos. E, finalmente, a utilização de uma metodologia longitudinal, a qual possibilite trabalhar com a história e não com momentos pontuais de uma organização.

### ABSTRACT

The objective of this article is to identify the cultural elements that make the organizational process more difficult to be developed focused on the theoretical social management. The text was divided into four parts. First, related social management concept was approached and it was possible to notice that it differed from other modules. Secondly, it was presented concepts of organizational learning, focusing on the social capital and the social network formation. Third, the cultural obstacles experienced by organizational learning, which blocks out the social management development. Fourth and last, shows some possible initiatives for overcoming the identified barriers. Among them: the production of ethnographic research and also that the promotion of some researches with multidisciplinary teams. It's expected that the studies association focused on cognitive and social practice approach would be an alternative, due to the possibility of complementary sense of work, englobing social, historical and cognitive aspects.

**Keywords:** learning organization; social management; social capital and social networks

### NOTAS

<sup>1</sup> Administradora, Mestre e Doutoranda em Administração pela Universidade Federal

de Lavras.

<sup>2</sup> Doutor em Sociologia pela Universidade Federal de Brasília, na área de sociologia aplicada à Administração. Professor Adjunto da Universidade Federal de Lavras.

## REFERÊNCIAS

ARREGLE, J. .; HITT, M. A; SIRMON, D. G.; VERY, P. The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies* 44:1 January 2007

BOURDIEU, P. *O poder simbólico*. 12 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.

CARRION, R. D. M. O desafio de desenvolver competências em gestão social: relato da experiência com a residência solidária/UFRGS. In: SILVA JUNIOR, J. T. et. al. (organizadores) *Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção*. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*. v. 94. s95-s120, 1988.

DIDIER, J. M. O. L.; LUCENA, E. A. Aprendizagem de praticante da estratégia: contribuições da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência. *Organizações e Sociedade*. v.15, n.4, jan/mar, 2008.

FRANÇA-FILHO, G. C. Definindo gestão social. In: SILVA JUNIOR, J. T. et. al. (organizadores) *Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção*. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

FRANÇA-FILHO, G. C.; LAVILLE, J. L. *A economia solidária: uma abordagem internacional*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

FRANÇA-FILHO, G. C.; SCHOMMER, P. C. Gestão social e aprendizagem em comunidades de prática: interações conceituais e possíveis decorrências em processos de formação. In: SILVA JUNIOR, J. T. et. al. (organizadores) *Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção*. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*. v. 91, n. 3. nov. S481- s 510. 1985.

HOFFMAN, J.; HOELSCHER, M.; SORENSON, R.; *Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory* FAMILY BUSINESS REVIEW, vol. XIX, no. 2, June 2006.

JUNQUEIRA, L. A P. Gestão social: organização, parceria e redes sociais. In: CANÇADO, A.; SILVA-JUNIOR, J. T.; SCHOMMER, P. C.; RIGO, S. A. (organizadores) *Os desafios da formação em gestão social*. Palmas: Tocantis, 2008. 446p.

MARIA, A. S. R. I.; FARIA, V. C. M.; AMORIN, M. A. A comunidade de prática da rede Nós: colaborando e compartilhando conhecimentos em arranjos produtivos locais. *Organizações e Sociedade*. v.15, n.4, jan/mar, 2008.

OSBORNE, D. GAEBLER, T. *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. (tradução: BATH, S. F. G; JUNIOR MAGALHÃES, E. M.) 3 ed. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PAIVA, V. R. A. Mulheres, trabalho e cidadania: a construção de significados numa lógica solidária de inclusão. In: SILVA JUNIOR, J. T. et. al. (organizadores) *Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção*. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

PUTNAM, R. D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. 260p.

SCHOMMER, P. C. Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD). *Anais...* Florianópolis, 2000.

SILVA JUNIOR, J. T. Descentrando a pesquisa: o laboratório interdisciplinar de estudos gestão social (LIEGS). In: SILVA JUNIOR, J. T. et. al. (organizadores) *Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção*. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.b

SILVA JUNIOR, J. T. O futuro da gestão social. In: SILVA JUNIOR, J. T. et. al. (organizadores) *Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção*. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

SILVA JUNIOR, J. T.; CALOU, A. L.; GONÇALVES, S. M. S. Bancos comunitários e desenvolvimento territorial: analisando as singularidades destas experiências de microfinanças solidárias. In: SILVA JUNIOR, J. T. et. al. (organizadores) *Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção*. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

SINGER, P. 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, 2004.

SOUZA-SILVA, J. C.; SCHOMMER, P. C. A pesquisa em comunidades de prática: panorama atual e perspectivas futuras. *Organizações e Sociedade*. v.15, n.4, jan/mar, 2008.

TENÓRIO, F. G. (Re)visitando o conceito de gestão social. In: SILVA JUNIOR, J. T. et. al. (organizadores) *Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção*. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A R.; CHIARA, I. G. Das redes sociais à inovação. *Ciência da informação*. Vol. 34. n 2. Brasília. Maio/Ago. 2005.

VALE, G. M. V. *Territórios vitoriosos: o papel das redes organizacionais*. Editora: Garamond/Sebrae. 2007. 206p.

ZAPATA, J. P.; RAMÍREZ, J. A. Barreras papel el aprendizaje organizacional estudio de casos. *Pensamiento e Gestión*. N 22, 2007.