

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO

UM ESTUDO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM
ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS:
Uma avaliação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Rio Grande do Sul

ZILIO SARTORI JUNIOR

Caxias do Sul, Julho de 2013.

ZILIO SARTORI JUNIOR

**UM ESTUDO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM
ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS:**

Uma avaliação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Rio Grande do Sul

Dissertação de Mestrado submetido à Banca de Avaliação designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Administração da Produção.

Orientador: Prof. Carlos Alberto Costa, Ph.D.

Caxias do Sul, Julho de 2013.

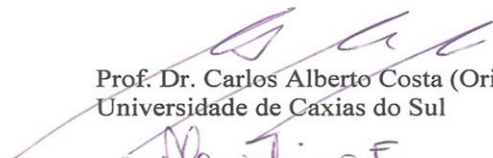
**“Um Estudo da Aprendizagem Organizacional em Organizações sem Fins Lucrativos:
uma Avaliação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Rio Grande do Sul”**

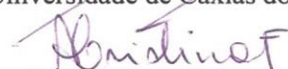
Zilio Sartori Junior


Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção.

Caxias do Sul, 30 de agosto de 2013.

Banca Examinadora:


Prof. Dr. Carlos Alberto Costa (Orientador)
Universidade de Caxias do Sul


Prof.ª Dr.ª Ana Cristina Fachinelli
Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dr. Marcelo Machado Barbosa Pinto
Universidade Federal de Santa Maria


Prof.ª Dr.ª Maria Emilia Camargo
Universidade de Caxias do Sul

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

S251e Sartori Junior, Zilio
Um estudo da aprendizagem organizacional em organizações sem fins lucrativos : uma avaliação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Rio Grande do Sul / Zilio Sartori Junior. 2013.
127 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2013.
Orientação: Prof. Dr. Carlos Alberto Costa

1. Aprendizagem organizacional. 2. Organizações não governamentais.
3. Desenvolvimento organizacional. 4. Solução de problemas. 5. Câmaras de Dirigentes Lojistas – Rio Grande do Sul . I. Título.

CDU : 005.94

Índice para catálogo sistemático:

1. Aprendizagem organizacional	005.94
2. Organizações não governamentais	334.012.46
3. Desenvolvimento organizacional	005.412
4. Solução de problemas	005.59
5. Câmaras de Dirigentes Lojistas – Rio Grande do Sul	334.788(816.5)

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Kátia Stefani - CRB 10/1683

AGRADECIMENTOS

Ao orientador professor Dr. Carlos Alberto Costa, pelos ensinamentos, disponibilidade, auxílio e principalmente paciência, nos momentos que mais precisei.

À professora Dra. Maria Emília Camargo, por suas generosas contribuições, parceria e incentivo ao longo de toda essa caminhada.

Agradeço em especial a minha família, esposa Adriane, e a meus filhos, Ana Clara e Gustavo, pelo incentivo e pela compreensão da necessidade da ausência em alguns momentos em busca deste objetivo.

EPÍGRAFE

Nós sempre sabemos mais do que podemos dizer, e nós sempre dizemos mais do que podemos escrever.

Dave Snowde

RESUMO

As organizações, assim como as pessoas, precisam desenvolver a capacidade de se modificarem, adaptando-se e criando alternativas para solução dos problemas com os quais se defrontam a cada dia. Nesse sentido, a Aprendizagem Organizacional (AO) por meio do compartilhamento e da construção coletiva de novos conhecimentos, é um dos fatores determinantes para produzir novas situações e novos desafios. E para Organizações Sem Fins Lucrativos (NPOs), a AO torna-se imperativo, pois como afirma Drucker (1999), este tipo de organização precisa aprender a medir e avaliar desempenho principalmente em torno de sua missão. Assim, se em qualquer organização o fator humano é fundamental, nas instituições sem fins lucrativos, este, se torna decisivo para avaliar desempenho. Porém, antes de tudo, as organizações precisam avaliar onde elas “estão”, para planejar o próximo caminho. Nesse contexto, os modelos de níveis de maturidade podem contribuir como uma ferramenta de avaliação do estágio de desenvolvimento de uma organização em relação a um determinado interesse organizacional. Dessa forma, o interesse organizacional desse trabalho foi inicialmente a proposição de cinco dimensões da AO das NPOs, e em especial, das entidades de classe, as Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL's), as quais foram: (1) Clima para Questionamentos, (2) Tomada de Decisões, (3) Programas de Capacitação, (4) Comprometimento e Desempenho, e (5) Memória Organizacional. Após, tais dimensões foram associadas com os níveis de maturidade preconizados pela proposta de um modelo de maturidade, a partir dos critérios estruturais utilizados no CMM (*Capability Maturity Model*) para aferir maturidade. Isso propiciou a criação de um instrumento de pesquisa, com 27 (vinte e sete) perguntas do tipo fechadas, que foi aplicado, por meio de uma *survey*, a um grupo de 41 (quarenta e uma) CDL's em atuação no Rio Grande do Sul. Como resultado obteve-se um panorama do estado do RS, identificando como as CDL's consideram os aspectos da AO, dentro das categorias de estudo definidas nessa pesquisa. Também foi identificado o grau de importância atribuído a cada dimensão e categoria. Assim, considerando a associação com os critérios dos níveis de maturidade propostos, o estudo mostrou que as CDL's atingiram na média geral o grau de 1,96 (em um máximo de 5,00) nos aspectos mensurados da AO. Este grau, que está muito próximo do chamado nível Controlado (2,00 a 2,99), mas ainda pertencente ao nível considerado Imprevisível (até 1,99), demonstra que as CDL's sinalizam estar em um processo de início de utilização de práticas repetidas, ou seja, iniciando a utilização de processos planejados, executados e controlados, de acordo com os critérios do CMM e às dimensões propostas. O estudo também revelou que as dimensões propostas da AO para aferição, atingiram um grau de importância elevado, de 4,43 (em um máximo de 5,00), o que demonstrou a relevância destas dimensões atribuídas pelas CDL's.

Palavras-chave: Organizações sem fins lucrativos. Entidades de Classe. Aprendizagem organizacional (AO). Fatores Facilitadores e Inibidores da AO. Níveis de Maturidade. Câmara de Dirigentes Lojistas.

ABSTRACT

Organizations, like people, need to develop the capacity of modifying, adapting and creating alternatives to solve the problems that they face every day. In this sense, organizational learning (OL) through the sharing and collective construction of new knowledge, is one of the determining factors to produce new situations and new challenges. And for Nonprofit Organizations (NPOs), OL becomes imperative because as it claims Drucker (1999), this type of organization must learn to measure and evaluate performance particularly around its mission. Thus, in any organization the human factor is essential in nonprofits, it becomes decisive for evaluate performance. However first of all, organizations need to evaluate where they "are", to plan the next path. In this context, models of maturity levels could serve as a tool for assessing the stage of development of an organization in relation to a particular organizational interest. Thus, the organizational interest of this work was first to propose five dimensions of OL of NPOs, in particular, the associations, the Shop Manager Chamber (CDL's), which were: (1) Climate for Questions, (2) Decision Making, (3) Training Programs (4), Compromise and Performance, and (5) Organizational Memory. After such dimensions were associated with the maturity levels recommended by proposing a maturity model, based on structural criteria used in the CMM (Capability Maturity Model) to assess maturity. This caused the creation of a research instrument, with 27 (twenty-seven) closed type questions, which was applied by means of a survey, a group of 41 (forty-one) CDL's acting on the Rio Grande do Sul. As a result it was obtained an overview of the state of RS, identifying as CDL's consider aspects of OL within the categories defined in this research study. Also was identified the degree of importance given to each dimension and category. Thus, considering the association with the criteria proposed maturity levels, the study showed that the CDL's reach general average the level of 1.96 (at a maximum of 5.00) in the measured aspects of the OL. This degree, which is very close to the level called Controlled (2.00 to 2.99), but still belonging to the level considered Unpredictable (up to 1.99), shows that the CDL's signal to be in a process of start of use repeated practice, namely starting the use of procedures planned, executed and controlled in accordance with the criteria of the CMM and the proposed dimensions. The study also found that the proposed dimensions of the OL to measure, attained a high degree of importance, of 4.43 (for a maximum of 5.00), demonstrating the relevance of these dimensions given by CDL's.

Keywords: Nonprofit Organizations. Class Entities. Organizational Learning (OL). Facilitating and Inhibiting Factors of OL. Maturity Levels.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa das CDLs no RS	18
Figura 2 - Conversão do conhecimento.....	37
Figura 3 - Inibidores e Facilitadores da Aprendizagem	47
Figura 4 - Modelo de maturidade CMM	51
Figura 5 - Estrutura CMM.....	51
Figura 6 - <i>Key process Areas</i> (Áreas-chave) do modelo CMM	52
Figura 7 - Modelo de maturidade organizacional em Gestão do Conhecimento	53
Figura 8 - Zonas de prioridade na matriz Importância-Desempenho de Slack <i>et al.</i>	55
Figura 9 - Matriz dos atributos do serviço.....	56
Figura 10 - Sequência metodológica da pesquisa	62
Figura 11 - Modelo Níveis Maturidade dos Fatores da AO identificados em entidade de classe CDLs	66
Figura 12 - Estágio (nível) correspondente às alternativas de resposta	68
Figura 13 - Escala Likert aplicada no Instrumento de Pesquisa	69
Figura 14 - Cargo do Respondente	74
Figura 15 - Tempo de Trabalho do Respondente.....	74
Figura 16 - Grau de Instrução do Respondente	75
Figura 17 - Região do RS a que pertence a CDL.....	75
Figura 18 - Tempo de fundação da CDL.....	76
Figura 19 - Número de funcionários da CDL.....	76
Figura 20 - Cargos de Diretoria	77
Figura 21 - Existência de Remuneração para Diretoria Principal	77
Figura 22 - Quantidade de associados da entidade CDL.....	78
Figura 23 - Análise Nível de Maturidade Clima Questionamentos – Questão 1.....	79
Figura 24 - Análise Grau de Importância - Clima Questionamentos – Questão 1	79
Figura 25 - Análise Nível de Maturidade Clima p/ Questionamentos – Questão 2.....	80
Figura 26 - Análise Grau de Importância - Clima Questionamentos – Questão 2	80
Figura 27 - Análise Nível de Maturidade Tomada de Decisões – Questão 1.....	81
Figura 28 - Análise Grau de Importância Tomada de Decisões – Questão 1.....	81
Figura 29 - Análise Nível de Maturidade Programas de Capacitação – Questão 1.....	82
Figura 30 - Análise Grau de Importância Programas Capacitação – Questão 1	82
Figura 31 - Análise Nível de Maturidade Comprometimento e Desempenho – Questão 1	83
Figura 32 - Análise Grau de Importância Comprometimento e Desempenho – Questão 1	83
Figura 33 - Análise Nível de Maturidade Comprometimento e Desempenho – Questão 2.....	84
Figura 34 - Análise Grau de Importância Comprometimento e Desempenho – Questão 2.....	85
Figura 35 - Análise Nível de Maturidade Comprometimento e Desempenho – Questão 3.....	85
Figura 36 - Análise Grau de Importância Comprometimento e Desempenho – Questão 3.....	86
Figura 37 - Análise Nível de Maturidade Memória Organizacional – Questão 1	86
Figura 38 - Análise Grau de Importância Memória Organizacional – Questão 1	87
Figura 39 - Análise Nível de Maturidade Memória Organizacional – Questão 2.....	87
Figura 40 - Análise Grau de Importância Memória Organizacional – Questão 2.....	88

Figura 41 - Resumo da Análise de Maturidade da Amostra Total	89
Figura 42 - Resumo da Análise do Grau de Importância das questões da Amostra Total.....	89
Figura 43 - Análise de Maturidade por Região das CDLs	90
Figura 44 - Nível de Maturidade por Região das CDLs	91
Figura 45 - Nível de Maturidade por Tempo de Fundação das CDLs.....	93
Figura 46 - Nível de Maturidade por Quantidade de Associados das CDLs.....	94
Figura 47 - Análise por Região X Tempo Fundação x Quantidade Associados	94
Figura 48 - Resumo das médias do Grau de Importância por Região	95
Figura 49 - Matriz Grau de Importância - (Maturidade x Importância das Questões) – Por Região	96
Figura 50 - Análise de Maturidade pelo Cargo do respondente na CDL.....	97
Figura 51 - Análise de Maturidade da Região pelo Cargo GESTOR	98
Figura 52 - Análise de Maturidade da Região pelo Cargo FUNCIONÁRIO/ COLABORADOR/SECRETÁRIO	98
Figura 53 - Análise de Maturidade da Região pelo Cargo PRESIDENTE OU DIRETOR.....	99
Figura 54 - Comparativo da Maturidade das Regiões pelo Cargo do Respondente	100
Figura 55 - Mapa de Avaliação da AO por Região das CDL´s no RS.....	106

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Categorias de destaque da Amostra.....	73
Tabela 2 - Análise da Região da Serra – 10 observações – Média Maturidade 2,46.....	91
Tabela 3 - Análise da Região dos Vales – 5 observações – Média Maturidade 2,19	92
Tabela 4 - Análise da Região Hidro Mineral - 8 observações – Média Maturidade 1,65	92
Tabela 5 - Análise da Região Litoral Norte - 5 observações – Média Maturidade 1,40.....	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características-chaves em Entidades de Classe CDL	30
Quadro 2 - Níveis de Maturidade de Crosby	49
Quadro 3 - Fatores Facilitadores e Inibidores da AO	58
Quadro 4 - Dimensões da AO para o estudo	63
Quadro 5 – Diagrama da Construção Características dos aspectos da AO nos níveis de maturidade	67

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição Anual das Dissertações e Teses	20
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AO – Aprendizagem Organizacional

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas

CNDL – Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas

FCDL – Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

CMM – Capability Maturity Model

NPO – Nonprofit Organizations

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTO DE PESQUISA	15
1.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	17
1.3 JUSTIFICATIVA	19
1.4 PROBLEMA DE PESQUISA	22
1.5 OBJETIVOS	23
1.5.1 Objetivo Geral	23
1.5.2 Objetivos Específicos	23
2 REVISÃO DA LITERATURA	24
2.1 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR	24
2.1.1 As NPOS no Brasil	27
2.1.2 Entidades de Classe	29
2.2 MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	30
2.2.1 Avaliar Entidades de Classe	32
2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	33
2.3.1 Aprendizagem organizacional e Conhecimento	36
2.3.2 Organizações que Aprendem (OA)	39
2.3.3 Fatores Facilitadores	43
2.3.4 Fatores inibidores	44
2.3.5 O Modelo de GARVIN	46
2.4 MENSURAÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	47
2.5 MODELOS DE MATURIDADE	48
2.5.1 Modelo de Maturidade para Aprendizagem Organizacional	52
2.6 MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO	53
2.6.1 Análise Importância - Desempenho	53
2.6.2 Matriz Importância-desempenho Proposta por Slack et al (1997)	54
2.6.3 Matriz Importância-desempenho Proposta por Albrecht & Bradford (1992)	56
2.7 SÍNTESE TEÓRICA	57
3 METODOLOGIA	60
3.1 TIPO DE PESQUISA	60
3.2 SEQUÊNCIA METODOLÓGICA DA PESQUISA	61
3.2.1 Fases da Sequência metodológica da Pesquisa	62
3.2.1.1 Fase 1 – Dimensões da Aprendizagem Organizacional para as CDLs	62
3.2.1.2 Fase 2 – Construção do Instrumento de Pesquisa	64
3.2.1.3 Fase 3 – Validação e Aplicação do Instrumento de Pesquisa	69
3.2.1.4 Fase 4 – Apresentação e Discussão dos Resultados	71

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	72
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES	72
4.2 ANÁLISE DAS DIMENSÕES DE ESTUDO	78
4.2.1 Clima para Questionamentos	79
4.2.2 Tomada de Decisões	80
4.2.3 Programas de Capacitação	82
4.2.4 Comprometimento e Desempenho	83
4.2.5 Memória Organizacional	86
4.2.6 Resumo do Estágio da AO e Importância da Amostra Total	88
4.2.7 Análise do Estágio da AO por região das CDL's	89
4.3 MATRIZ DE SLACK POR REGIÃO DAS CDL's	95
4.4 ANÁLISE DOS RESPONDENTES PELO CARGO QUE OCUPA NA ENTIDADE CDL	96
4.5 ANÁLISE COMPLEMENTAR	100
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
5.1 CONCLUSÕES	104
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	105
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	106
REFERÊNCIAS	108
ANEXOS	116
ANEXO 1 – INSTRUMENTO DE PESQUISA	117
ANEXO 2 – EMAIL DE SOLICITAÇÃO ÀS CDLS	126

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO DE PESQUISA

As organizações do terceiro setor, assim como aquelas pertencentes ao primeiro e ao segundo setores, têm sido afetadas pelas mudanças decorrentes dos avanços tecnológicos e da globalização econômica. Esses fatores têm alterado desde os padrões de produção até a esfera do comportamento individual nestas organizações, fazendo com que elas se deparem com questões muito semelhantes àquelas enfrentadas por organizações de natureza distinta: gerar resultados que demonstrem eficiência e eficácia de desempenho, captar recursos suficientes para a continuidade de suas atividades, desenvolverem a capacidade de acompanhar as constantes mudanças que interferem em seu desempenho (FISCHER, 1998).

A literatura acadêmica brasileira voltada para o terceiro setor tem dado atenção a gestão de pessoas e características e atributos dos empreendedores sociais (BOSE, 2004; BRASIL e PIMENTA, 2005; ANDRADE, 2007), porém há carência de investigações acadêmicas sobre a forma de medir e avaliar o estágio atual em que essas organizações se encontram, o desempenho organizacional dessas instituições, no sentido de garantir a continuidade de seus propósitos, sua missão, ampliação de suas ações, sua legitimidade e principalmente sua representatividade perante a sociedade e seus membros.

Pode-se, portanto, dizer que o contexto atual das organizações sem fins lucrativos é de necessidade de busca constante de ferramentas e ações que possam, não só legitimar sua existência, mas servirem como referência de ações inovativas, principalmente aos membros e ao setor que representam. Existe uma disputa constante de recursos escassos advindos de organizações com fins lucrativos que efetuam investimento social privado, de fundações internacionais ou órgãos públicos forçados a estabelecer convênios e parcerias com organizações sociais, ou mesmo de seus associados. Esta situação exige profissionalização

das organizações sem fins lucrativos, e sobre tudo, saber lidar cada vez mais com as mudanças que ocorrem em sua volta, aprendendo, principalmente, com experiências passadas (DRUCKER, 1999). É nesse contexto que se visualiza a aprendizagem organizacional, como um dos instrumentos essenciais para avaliar desempenho nas organizações sem fins lucrativos.

O comprometimento com a causa, a adesão aos valores da organização, eram fatores considerados, até então, suficientes para manter um corpo funcional comprometido e engajado, seja ele remunerado ou voluntário (WARDMAN, 1996). Como, culturalmente, esses elementos vinham trazendo resultados, as preocupações com o desempenho, com a produtividade, com a qualificação, com as recompensas e com o desenvolvimento profissional, eram constantemente relegadas ao segundo plano. Entretanto, essa fórmula parece não funcionar mais frente aos desafios que o setor se propõe a enfrentar. A profissionalização do setor, vinculada ao aumento da eficácia e eficiência de suas organizações, necessariamente passa pela profissionalização dessas organizações. Medir resultados, e principalmente avaliar e analisar o atual estágio que se encontram as organizações sem fins lucrativos, se torna fundamental para a continuidade do reconhecimento e legitimidade de seus membros. Como afirma Drucker (1999), as instituições sem fins lucrativos tendem a não dar prioridade ao desempenho e aos resultados. Porém, alerta o autor, possuem características que a tornam mais difíceis de medir e controlar do que em organizações tradicionais (que visam lucro). Nas empresas tradicionais existe um resultado financeiro. Por mais que se saiba hoje que lucro ou prejuízo por si só não são atributos suficientes para julgar desempenho, Drucker (1999) afirma: “pelo menos são coisas concretas e será certamente usado para medir desempenho perante os acionistas”.

As organizações sem fins lucrativos precisam aprender a medir e avaliar desempenho principalmente em torno de sua missão. Esse é o ponto-chave na avaliação de Drucker (1999). Assim, como em qualquer organização o fator humano é fundamental, nas instituições sem fins lucrativos, este, se torna decisivo para medir o desempenho.

Uma das grandes forças de uma organização sem fins lucrativos é que as pessoas não trabalham nela pelo simples fato de trabalhar, “ter um emprego”. Elas trabalham por uma causa. E manter essa chama viva torna-se uma das grandes responsabilidades dessas instituições. Como Drucker (1999, p. 111) afirma:

As organizações sem fins lucrativos eficazes devem se perguntar sempre: Nossos colaboradores crescem? Eles adquirem uma visão maior da sua missão e também maior aptidão? Essas organizações precisam ver as pessoas que nela trabalham não como um recurso estático, mas como uma força dinâmica e crescente.

Corroborando neste sentido Senge (2003, p. 24) sobre a aprendizagem organizacional:

Na construção de organizações que aprendem não existe “lá”, não existe um destino final, apenas uma jornada infinita... .Organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

Seguindo esse contexto, verifica-se a aprendizagem organizacional como fator importante na avaliação das organizações sem fins lucrativos.

Portanto, este trabalho aborda, através da proposição de dimensões da aprendizagem organizacional (AO) encontradas em um modelo de organização sem fins lucrativos, as entidades de classe denominadas CDL's (Câmara de Dirigentes Lojistas), aferir o atual estágio em que este tipo de organização se encontra, através da utilização e aplicação de um modelo de níveis de maturidade.

Para tanto, neste momento, faz-se necessário contextualizar o objeto de estudo deste trabalho, as entidades de Classe CDL's do Rio Grande do Sul.

1.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

As Câmaras de Dirigentes Lojistas (CDL's) são entidades de classe, sem fins lucrativos, que representam um importante setor da economia brasileira, o setor do varejo e prestação de serviços. O Rio Grande do Sul possui aproximadamente 260 CDL's. Cada qual esta presente em uma região, pertencente a um distrito, representada por uma cidade pólo. Cada CDL possui como membros associados, empresas do ramo varejista e de prestação de serviços. Sua atuação é fiscalizada por uma entidade estadual, a FCDL (Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas), presente em cada um dos 27 estados brasileiros. Estas, por sua vez, são reguladas e observadas por uma entidade nacional, a CNDL (Confederação Nacional das Câmaras de Dirigentes Lojistas) com sede em Brasília-DF. Este conjunto

congrega 1600 CDL's no Brasil. Atualmente no Rio Grande do Sul, em decorrência de questões políticas e comerciais, existem 134 CDL's filiadas a FCDL gaúcha. As demais não possuem nenhum vínculo entre si, apenas um acordo comercial com a CDL de Porto Alegre, para consulta a um banco de dados de informação de crédito. Assim, seguindo critérios do associativismo, estabelecido nos estatutos das entidades (FCDL-RS, 2013), este trabalho somente teve como parte integrante de estudo e análise, as CDL's filiadas a FCDL do RS (Rio Grande do Sul). A figura 1 representa a divisão por região definida pela FCDL - RS, destas CDL's afiliadas.

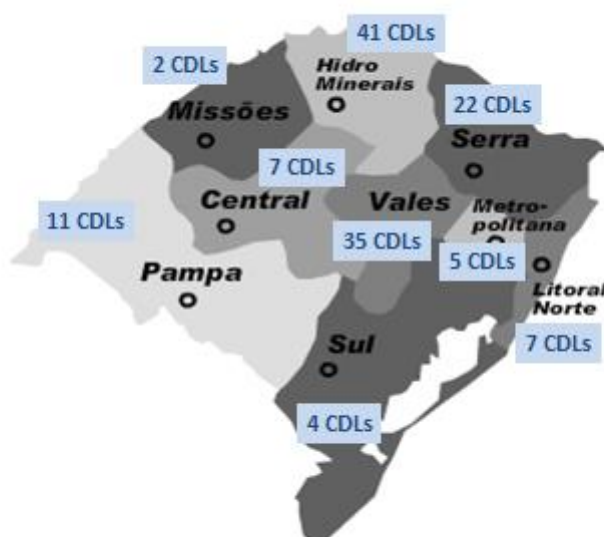


Figura 1 - Mapa das CDLs no RS
Fonte: FCDL - RS

O Mapa demonstra a existência de 9(nove) regiões de atuação das CDL's, cada qual com um número de CDL's filiadas a FCDL. São elas: Região Sul com 4(quatro) CDL's, Região do Pampa com 11(onze) CDL's, Região Central com 7(sete) CDL's, Região das Missões com 2(duas) CDL's, Região Hidro Minerais com 41(quarenta e uma) CDL's, Região da Serra com 22(vinte e duas) CDL's, Região dos Vales com 35(trinta e cinco) CDL's, Região Metropolitana com 5(cinco) CDL's e Região Litoral Norte com 7(sete) CDL's.

Um dos fatores relevantes nestas 134 CDL's filiadas é a necessidade constante da troca de conhecimento entre seus membros. Este aspecto pode ser constatado no estatuto da FCDL (2013), onde destacam-se: *“Criar clima propício à cooperação e à troca de ideias e*

informações” e “promover e estimular o treinamento empresarial, bem como os estudos de problemas específicos da atividade lojista e difundir seus resultados.”

Corroborando neste sentido, a missão da CDL-Porto Alegre (2013):

Representar e desenvolver o segmento varejista, defendendo seus interesses e proporcionando a troca de experiências entre nossas associadas, provendo capacitação em gestão empresarial e serviços de informações comerciais que transformam conhecimento em valor para as empresas associadas, entidades parceiras e sociedade.

Desta forma, este pesquisador entende que, as entidades de classe CDL podem contribuir de forma relevante ao estudo da AO para organizações sem fins lucrativos.

1.3 JUSTIFICATIVA

A primeira justificativa do trabalho, diz respeito ao baixo volume de produção acadêmica, principalmente no Brasil, de estudos de organizações sem fins lucrativos, também conhecidos como empresas do terceiro setor, e comumente denominados na literatura mundial como as *Non Profit organizations* (NPOs).

Esse baixo volume pode ser observado em pesquisa realizada sobre a produção acadêmica no terceiro setor (IUZAKA, SANO, 2004) de artigos aprovados e apresentados na ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), reconhecido como o principal congresso acadêmico em administração no Brasil. O estudo da ANPAD identificou que, do ano de 1990 a 1997 não houve um único artigo sobre o tema. De 1998 a 2003, do total de 3.360 artigos, apenas 37 trabalhos abordavam diretamente o tema Terceiro Setor, ou seja, apenas 1,1% do seu total.

Contribuindo com esta justificativa, trabalho de mestrado (VIEIRA, 2011) sobre Produção científica brasileira no terceiro setor, analisou dissertações e teses, defendidas em programas de pós-graduação *Stricto Sensu* reconhecidos pela CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) entre os anos de 1994 à 2009. Esse estudo revelou apenas a existência de 574 trabalhos sobre o tema Terceiro setor, sendo 483 dissertações e 91 teses. O Gráfico 1, a seguir, apresenta a distribuição dos trabalhos ao longo do período. Observa-se que, apenas a partir de 2004 houve alguma evolução na defesa de

trabalhos na área. Mesmo assim, considerando-se o contexto total de produção científica nacional, o volume para o terceiro setor produzido é praticamente insignificante. Como comparativo a esta afirmação, cita-se como exemplo, a UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul que contribuiu na produção total acadêmica nacional, até o ano de 2011, segundo a CAPES, com 1355 dissertações de mestrado e 623 teses de doutorado.

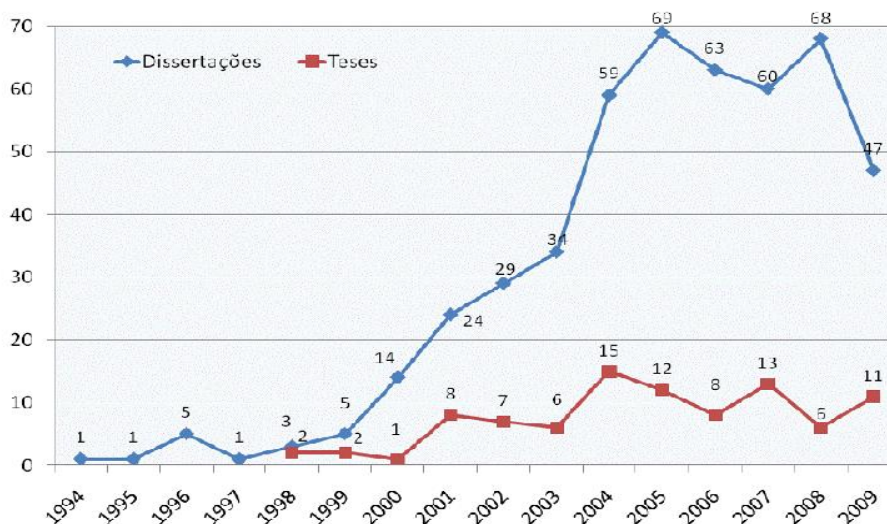


Gráfico 1 - Distribuição Anual das Dissertações e Teses
Fonte: Vieira (2011)

Sendo assim, isso demonstra o quanto ainda é incipiente a produção nessa área, e o quanto é desafiador novos trabalhos para colaborar ao campo de pesquisas de organizações sem fins lucrativos.

A segunda justificativa está relacionada com o propósito da pesquisa em si.

Em conformidade com Drucker (1999), as organizações sem fins lucrativos não sobrevivem de boas intenções. É preciso organização e liderança, bem como responsabilidade, desempenho e resultados. Desta forma, a necessidade de aprender e de gerenciar o conhecimento também estão relacionadas às organizações do terceiro setor, uma vez que enfrentam também desafios, como o planejamento de suas atividades, profissionalização de pessoal, captação de recursos, e principalmente desenvolvimento de ações inovativas para com os seus membros. Como salienta o autor, normalmente não faltam ideias nas NPOs. É muito mais comum e frequente faltar disposição e capacidade para converter essas ideias em resultados efetivos (Drucker,1999). Uma NPO bem-sucedida está organizada para o novo, para perceber oportunidades. Nesse sentido, quando se fala, especificamente de Entidade de Classe, estamos tratando de um grupo de membros com

objetivos comuns e voltados a defender uma causa (Drucker, 1999). Assim, como afirma Senge (2003), para transformar objetivos individuais em objetivos comuns, valores e compromissos compartilhados por todos os membros da organização, são necessários que todos tenham uma visão compartilhada. E esta visão, mostra a capacidade de aprender, de transmitir aos outros a imagem do futuro que se pretende para a organização.

A visão é uma imagem do futuro que *desejamos*, descrita como se estivesse a ser vivida no presente. Determina uma direção para uma organização e influencia as ações tomadas. Para que seja efetivamente uma visão partilhada, terá que surgir da reflexão de um grupo variado e disperso de pessoas sobre o futuro da organização. Assim, a aprendizagem em equipe se torna elemento fundamental de evolução, através do diálogo, do fluxo de ideias entre os membros de uma equipe (SENGE, 2003).

Quando tratamos de organizações sem fins lucrativos, como o próprio nome diz, não visando o lucro, estamos diante de um tipo de organização onde analisar o desempenho é vital para sua sobrevivência (DRUCKER, 1999). Segundo o autor, o desempenho torna-se a mais importante área a ser avaliada, pois sua existência está diretamente associada em função do desempenho em mudar as pessoas e a sociedade a qual pertence e/ou representa. Como salienta o autor, as NPOs estão tratando com o dinheiro alheio, dinheiro contribuído pelos seus membros, para os quais precisam mostrar resultados e desempenho. Todavia, as NPOs tem muita dificuldade para responder quais são seus “resultados”.

Nesse sentido, o fator humano torna-se imperativo para a evolução das NPOs. Assim, a aprendizagem organizacional tem fator determinante para a avaliação do desempenho dessas organizações. Mas como analisar tais entidades?

Oliveira (2005) afirma que é necessário, antes de tudo, que uma organização verifique “onde está”, para, em seguida, realizar um plano para que ela possa chegar a algum ponto melhor do que o atual, na busca da excelência: “Por onde devemos começar? A resposta a esta questão depende de vários fatores da organização, mas é inevitável dizer que, para se saber por onde começar deve-se antes saber ‘onde estamos’. Ao sabermos onde estamos já respondemos, em parte, à questão, e o ‘saber onde se está’ indica-nos os passos de ‘onde devemos começar’. Mas como saber ‘onde se está?’. Para responder a esta pergunta é necessário avaliar o atual estágio em que se encontra, a maturidade da organização”.

Segundo Terra (2001) a adoção de um modelo de maturidade proporciona:

- a) uma plataforma para discussões estruturadas;
- b) um referencial para identificar e diagnosticar os fatores influenciadores;
- c) um referencial para identificar e diagnosticar as melhores práticas;

d) Critérios para direcionar estratégias e esforços de desenvolvimento.

Nesse sentido, os modelos de maturidade servem como um guia para a organização. Prado (2010) argumenta que um modelo de maturidade é uma forma de mensurar o estágio da organização em uma determinada área.

Portanto, a questão científica se justifica pela inexpressiva existência a nível nacional de trabalhos relacionados às NPOs e em consequência, a necessidade de estudos que contribuam para análise desse tipo de organização.

Por outro lado, ainda se tem o aspecto prático, que justifica-se pela contribuição que o estudo propiciará a um importante setor representativo da economia gaúcha. A possibilidade das entidades de classe CDL's visualizarem seu estágio atual relativo aos aspectos da aprendizagem organizacional permitirá, como afirma Howard (2000), que esse tipo de organização aprenda a se ater a três práticas sistemáticas: 1) continuar a melhoria de tudo que a organização faz a partir de um ponto de referência; 2) aprender a explorar seu conhecimento, isto é, a desenvolver a próxima geração de aplicações a partir de seus sucessos; 3) e aprender a inovar.

Por fim, sob o ponto de vista profissional, corrobora a justificativa para o trabalho o interesse do pesquisador e sua experiência profissional e voluntária na área. Por meio da sua atuação por mais de 12 anos na entidade de Classe CDL de Erechim – RS, foi possível perceber as dificuldades em compreender o contexto da evolução e/ou maturidade desse tipo de organização. Esse contato na entidade despertou o interesse do pesquisador em refletir e buscar algumas contribuições sobre o tema. Como afirma Oliveira (2001): “a pesquisa, tanto para efeito científico como profissional, envolve a abertura de horizontes e a apresentação de diretrizes fundamentais, que podem contribuir para o desenvolvimento do conhecimento”.

Assim, os resultados de um estudo que analisa o atual estágio de dimensões da aprendizagem organizacional em entidades de classe, podem se converter em novos conhecimentos a serem disseminados entre a comunidade científica da área e entre aqueles que estiverem em busca de soluções para as atividades que desempenham.

1.4 PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo tem como questões de pesquisa:

- a) Que dimensões da AO podem contribuir para avaliar o atual estágio de organizações sem fins lucrativos, em específico as entidades de classe CDL's ?

- b) Que tipo de modelo pode contribuir para aferir as dimensões propostas da AO nas entidades de classe CDL's ?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é avaliar o atual estágio da Aprendizagem Organizacional encontradas em organizações sem fins lucrativos, mais especificamente, nas entidades de classe CDL's do Rio Grande do Sul, através da associação com os níveis de maturidade de um modelo existente.

1.5.2 Objetivos Específicos

Para o atendimento do objetivo geral deste estudo, destacam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar na literatura, fatores (facilitadores e inibidores) da aprendizagem organizacional coletiva em organizações sem fins lucrativos;
- b) propor, de acordo com as entidades de classe CDL's, dimensões para a análise da aprendizagem organizacional;
- c) identificar uma associação de níveis de maturidade de acordo com um modelo existente, que possa contribuir para a construção de um instrumento de pesquisa para aferir as dimensões propostas da aprendizagem organizacional nestas entidades;
- d) elaborar um diagnóstico geral do atual estágio das dimensões propostas da AO nas entidades de classe CDL no Rio Grande do Sul, de acordo com as categorias selecionadas;
- e) verificar a importância das dimensões propostas da AO, como ferramenta para aferir maturidade das entidades de classe CDL.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura será composta por três seções: a primeira seção aborda as definições e estudos de organizações do terceiro setor. A segunda seção trata da contextualização de fatores facilitadores e inibidores para a aprendizagem organizacional. E por fim, a terceira seção aborda os conceitos e estruturas existentes na literatura sobre modelos de maturidade, as relações de maturidade, desempenho e importância. Ao final desta revisão, a seção 2.7, denominada, Síntese Teórica, apresenta o resumo deste pesquisador, com base na literatura estudada, das dimensões propostas da Aprendizagem Organizacional e sua estruturação, para servir de investigação e mensuração na análise das entidades CDL's.

2.1 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

O termo “terceiro setor” é uma expressão de linguagem amplamente utilizada, principalmente nos Estados Unidos. Faz parte do vocabulário corrente americano. Costuma ser usada paralelamente a outras expressões, entre as quais duas se destacam: a primeira “as organizações sem fins lucrativos” (*non-profit organization*), significando instituições cujos benefícios financeiros não podem ser distribuídos entre seus diretores e associados; a segunda, “as organizações voluntárias”, a qual possui um sentido complementar a primeira (IOSCHPE et al. , 2005). Se o lucro não é permitido, e se, não resulta de uma ação governamental, supõe-se que sua criação deriva-se de um puro ato de vontade de seus fundadores.

Mas, antes de tudo, é importante compreender a gama de organizações que compõe o terceiro setor. Ioschpe et al. (2005, p. 90) relatam:

[...] estou falando, é claro, da vasta coleção de instituições e relações que existem entre o mercado e o Estado, para os quais também temos diversos nomes: Terceiro Setor, setor sem fins lucrativos, setor da sociedade civil, setor voluntário, setor social-econômico, setor ONG, setor de caridade, etc. Trata-se de um setor variado e complexo que engloba desde grandes universidades e as pequenas entidades filantrópicas, cantinas de distribuição de sopa aos sem-teto e respeitáveis instituições culturais, organizações de direitos humanos e associações profissionais, entre muitas outras.

Nos estudos sobre organizações sem fins lucrativos, identificam-se duas abordagens teóricas principais: a economia social e as *non-profit organizations* (NPO) (BORZAGA E DEFOURNY, 2001). Assim como a economia social tem sua origem ligada à França, o conceito de NPO está intrinsecamente relacionado com a história dos Estados Unidos (SALAMON, 1997).

A economia social pode ser definida por meio de um conjunto restrito de organizações segundo seu status jurídico. Na França e no Canadá, economia social é a denominação do conjunto de organizações sem fins lucrativos, mas que podem ter atividades produtivas e comerciais regulares, desde que realizadas para proveito de seus próprios membros. Há três tipos de status jurídicos possíveis: cooperativas, associações de ajuda mútua e associações.

Na produção intelectual sobre economia social encontram-se alusões específicas e conceitualmente bem desenvolvidas sobre a importância do estabelecimento de estruturas organizacional e de governança compatíveis com o ideal de solidariedade e cooperação que é a razão de existir, ou missão, dessas organizações (MALO; VEZINA, 2003; VIENNEY, 1994). A estrutura organizacional na economia social é uma questão particularmente relevante, pois define não apenas os cargos, os tipos de vínculos que os membros terão com a cooperativa ou associação e suas respectivas responsabilidades, mas também “garante” entrosamento entre os aspectos econômicos e sociais de cada organização (VIENNEY, 1994).

A produção intelectual sobre NPO aponta que o fator chave para identificação de organizações sem fins lucrativos na América é a possibilidade de ser elegível a receber isenção fiscal (DEFOURNY, 2001). Em outras palavras, considerar uma organização como pertencente ou não ao setor passa por saber se ela pode ou não merecer isenções fiscais, posto que a missão, operação, estrutura, ou quaisquer outros pontos pertinentes à caracterização deste fenômeno organizacional são passíveis de estar relacionados a atividades de organizações orientadas para lucro e geração de riqueza a partir do capital investido.

Os estudos também revelam a complexidade em estabelecer um perfil para organizações sem fins lucrativos que sirvam para qualquer país.

Em 1990, pesquisadores da American Johns Hopkins University compuseram um estudo mundial para definição de características gerais para organizações do Terceiro Setor. Assumiu-se a definição operacional de Salamon e Anheimer (1997), que estabelece características para considerar uma organização como pertencente ao terceiro setor:

1. **Organizações formais:** possuem certo grau de institucionalização, o que gera, conseqüentemente, um status legal;

2. **Organizações privadas:** distintas do Estado ou de organizações que surgem diretamente de autoridades públicas;

3. **Governança própria** (*self-governing*): no sentido de que possuem suas próprias instâncias e grupos de decisão;

4. **Não distribuir lucros:** nem para membros, nem para diretores, nem para qualquer configuração de proprietários. Esta restrição à distribuição está na base de toda a literatura sobre organizações sem fins lucrativos.

5. **Algum nível de contribuição voluntária:** disponibilização de tempo, de recursos, contribuição monetários ou não. Aqui se refere ao voluntariado livre, que surge do interesse de afiliação individual.

NPOs e organizações da economia social têm paralelos evidentes entre si, como a natureza independente da governança e a existência de uma estrutura formal. Tanto as organizações sem fins lucrativos quanto as da economia social são, em geral, definidas por sua estrutura de base e pelos aspectos normativos que estipulam a forma de associação e vínculo com a organização (SALAMON; ANHEIMER, 1997).

Enquanto a economia social já estabeleceu “tipos ideais” de organização, os estudos identificados com as NPOs não apontam fato semelhante. Nestes, a estrutura organizacional não é algo especialmente relevante, uma vez que a dinâmica de relação entre os membros não é o que garante a consecução dos fins da organização, como no caso de cooperativas ou de outras organizações da economia social. Há, no entanto, particular atenção às demandas do ambiente, que exigem adaptação.

Assim, a literatura sobre NPO confere destaque à criação e organização de departamentos ou grupos especiais para assumirem a responsabilidade por questões de suma importância, como captação de recursos ou comunicação com parceiros externos. A literatura sobre economia social dá destaque e importância à formação de organizações cooperativas e associativas, com ênfase em interesses mútuos e lugar central para o processo democrático na

perseguição dos objetivos e fins da organização. Isto possibilita a necessidade de geração de conhecimento de como estipular uma forma organizacional ideal para o desenvolvimento e desempenho dessas organizações.

Por sua vez, a literatura em NPOs dá mais destaque à eficiência e consecução de resultados, onde a estrutura deve seguir o direcionamento estratégico e as demandas do ambiente externo. Adicionalmente, no campo de estudos sobre organizações sem fins lucrativos existem trabalhos que as consideram como possuidoras de estruturas orgânicas, por natureza, reputando-as como tendo menos centralização de autoridade do que as empresas estatais ou com fins de lucro, e atuando mais próximas aos beneficiários de seus serviços, valendo-se de mesclas entre recursos monetários, não monetários (reciprocidade) e não mercantis (redistribuição) (SALAMON, 1997; TEIXEIRA, 2003). Não tendo fim de lucro, muitas consideram que seus membros não são movidos por utilitarismo e maximização de interesses individuais, o que lhes confere credibilidade de melhores gestoras e mais comprometidas com as causas e com os resultados a que se dedicam.

Valorizam-se, portanto, estruturas descentralizadas (TEIXEIRA, 2003), ou seja, não concentradas em um só dirigente.

2.1.1 As NPOS no Brasil

No Brasil, as Organizações formais são classificadas em três categorias. O Primeiro Setor, composto por Organizações diretamente vinculadas ao Estado, é responsável pelas questões sociais e possui um papel fortemente regulador. O Segundo Setor, constituído por organizações de caráter privado, possui relação direta com o mercado e é responsável por questões focadas nos indivíduos. Finalmente, o Terceiro Setor, que de acordo com Fischer (2002, p. 45), é a denominação adotada para o espaço composto por Organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas. Hoje, a presença do Terceiro Setor no cenário brasileiro é ampla e diversificada, constituída por organizações não governamentais, fundações de direito privado, entidades de assistência social e de benemerência, entidades religiosas, associações de classe, culturais, educacionais, as quais desempenham papéis que não diferem significativamente do padrão conhecido de atuação de organizações análogas em países desenvolvidos.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, indicava a existência de 107,3 mil (Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos) oficialmente cadastradas

no Brasil, em 1996. Em 2005, o censo do IBGE apontou que esse número já era de 338 mil. E o último censo do IBGE (2012) realizado relativo às FASFILs, até o ano de 2010, publicado em dezembro de 2012, apontou um acréscimo de 65% no cadastro desse tipo de organização comparado ao ano de 2005, passando para 558 mil entidades.

Ainda segundo a pesquisa do IBGE (2012), de acordo com classificação das entidades sem fins lucrativos, existem algumas categorias de destaque. Por ordem de representatividade são elas:

- a) Condomínios, com 153.441 entidades;
- b) Educação e Pesquisa, com 87.948 entidades;
- c) Religião, com 82.853 entidades;
- d) Partidos Políticos, sindicatos, associações patronais e profissionais, com 76.642 entidades.

No Brasil, até 1999, existiam denominações genéricas e equivocadas sobre organização sem fins lucrativos (IOSCHPE, 2005). O termo Terceiro Setor era muito abrangente. A Lei 9.790, promulgada no Brasil em 23/03/1999 que dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), vem para contribuir a clarificação do conceito de entidades do terceiro setor. Esta lei, além de trazer uma possibilidade de aprimoramento para determinadas entidades do terceiro setor, pois contribui para que a visão filantrópica tradicional subjacente ao trabalho realizado por um sem número de instituições sociais sem fins lucrativos possa dar lugar a uma nova concepção de esfera pública social, trouxe uma definição clara sobre dois tipos de organizações sem fins lucrativos no Brasil.

De acordo com a lei, são entendidas como OSCIPs as entidades que, em atendendo diretamente ao público, possuam uma ou mais das seguintes finalidades: promoção da assistência social; promoção da cultura; promoção da educação; promoção da saúde; promoção da segurança alimentar e nutricional; promoção do voluntariado; promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza; apoio à geração de emprego e renda; promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros direitos universais.

Não se enquadram no conceito de OSCIP organizações que possuem objetivos de lucro e são organizadas para gerar benefícios privados, ou que desenvolvem atividades sem fins lucrativos, mas, todavia, não se caracterizam claramente pelo atendimento de interesses de caráter público: sociedades comerciais; sindicatos ou associações de classe voltadas à representação de categorias profissionais; instituições religiosas enquanto voltadas à

disseminação de credos ou práticas devocionais e confessionais; organizações partidárias; entidades de benefício mútuo, voltadas ao interesse de um círculo restrito de associados; instituições de saúde ou de educação privadas e não gratuitas; cooperativas.

2.1.2 Entidades de Classe

As associações ou entidades de classe são um novo e interessante fenômeno no panorama empresarial brasileiro. Transformaram-se, nos últimos dez anos, em novo e importante *elo de ligação* entre os interesses empresariais, o Estado e a sociedade como um todo. Deixaram para trás as marcas de um passado burocrático, baseado numa visão corporativista das relações sociais, transformando-se em pequenas usinas de ideias, estudos e reflexão (FSC, 2004).

Esta introdução sobre entidades de classe apresentada por uma importante empresa brasileira de assessoria em comunicação relata com precisão as mudanças na atuação de entidades de classe.

Grande parte das publicações sobre entidades representativas consideram as entidades de classe, na maioria dos casos, como grupos de pressão e *lobby* (BAPTISTA, 2001). Entretanto, segundo a autora, as entidades representativas possuem uma forma de atuação que se resume em cinco linhas de ação: 1) *Lobby* junto aos órgãos governamentais; 2) presença na mídia; 3) promoção de debates e ideias; 4) publicação de pesquisas e trabalhos do seu setor; 5) acompanhamento da concorrência. Também cita a autora que, as entidades de classe ao defender categorias ou interesses determinados, são também importantes formadoras de opinião.

De uma forma mais específica, na análise das entidades de classe lojistas, através de uma representação existente no Rio Grande do Sul há mais de 40 anos, a FCDL (Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas) pode-se observar, em seus estatutos propostos à suas associadas, as CDL-RS (Câmaras de Dirigentes Lojistas do Rio Grande do Sul), o destaque, entre todas as atribuições, de um compromisso muito relevante entre a CDL para com seus associados. As características nesse sentido que sobressaem no estatuto são (FCDL-RS, 2013):

- a) Promover, amparar, orientar, coligar e defender os interesses das associadas;

b) Criar, pelo esforço conjunto, clima propício à troca de pontos de vista, de estudos, observações e informações úteis ao trabalho de cada um;

c) Promover o esclarecimento da opinião pública sobre as funções econômicas e sociais, e sobre os serviços prestados à coletividade pelo comércio lojista;

d) Cooperar com os poderes públicos, associações de classe e quaisquer outras instituições, em tudo que interesse à coletividade em geral e ao comércio lojista em particular;

e) Informar, apoiar e unir a Classe, buscando atender suas necessidades, com eficácia, objetivando constante desenvolvimento do comércio e disseminando a qualidade;

f) Criar e manter, em comum, serviços de utilidade para os associados e para o comércio lojista, inclusive o Serviço Nacional de Proteção ao Crédito (SPC), mediante regulamentos próprios e recursos específicos;

g) Acompanhar e promover eventos ou outras atividades que possam contribuir para o desenvolvimento das empresas, do comércio lojista e combater as que ferem os interesses da classe.

O quadro 1 apresenta um resumo das características chaves destacadas por este autor e comuns em estatutos pesquisados das entidades CDLs do RS. Salienta-se neste momento, que estas características serão relevantes na construção do instrumento de pesquisa proposto na seção 3.

Defender associados
Promover clima Propício a troca de informações
Desenvolvimento da Classe Lojista
Serviços de Utilidade aos Lojistas
Promover eventos

Quadro 1 – Características chaves em Entidades de Classe CDL

Fonte: Autor

2.2 MESURAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Uma das questões enfrentadas pela organização é determinar o que medir e como medir. De acordo com Sink e Tuttle (1993) existem sete critérios de desempenho

organizacional a serem mensurados. Os critérios são aplicados a qualquer tipo de sistema organizacional independentemente do tamanho e da natureza. São eles:

1. Eficácia: Realização do propósito, objetivos, metas e atividades em quantidade, qualidade e prazo adequado;

2. Eficiência: Razão entre os recursos estimados e os realmente consumidos na consecução dos objetivos, metas e atividades;

3. Qualidade: Produtos e serviços realizados em conformidade com as especificações identificadas como oportunidade de satisfação dos clientes;

4. Produtividade: Relação entre os outputs produzidos por um sistema organizacional num determinado período de tempo e os inputs requeridos para produzir os mesmos outputs;

5. Qualidade de vida no trabalho: Pessoas são responsáveis pelo sucesso na realização de objetivos e no uso eficaz dos recursos. À organização cabe proporcionar às pessoas oportunidades no trabalho e desenvolver um sentido maior de satisfação, controle e propriedade. O objetivo é assegurar-se de que os funcionários estejam satisfeitos, tranquilos, seguros, etc;

6. Lucratividade: Relação entre o total de receitas e o total de custos e despesas;

7. Inovação (produtos e serviços): Processos criativos para gerar novos, melhores e mais funcionais produtos, serviços, processos, estruturas, e etc. em resposta as pressões internas e externas, as demandas dos *stakeholders* e mudanças ambientais.

Mas a questão é: medir desempenho como sugerido pelo autor, implica em dizer que as organizações estão aprendendo?

Senge (2003) afirma que aferir aprendizagem apenas pelo desempenho é uma armadilha. Segundo o autor Aprendizagem organizacional não é sinônimo de melhoria de desempenho. Os indícios de que uma organização aprende são mais sutis e difíceis de mensurar que indicadores de desempenho. O autor cita alguns componentes fundamentais que identificam que as organizações estão aprendendo:

a) Sentido de ânimo e energia em toda a organização;

b) Alinhamento do grupo na comunhão de propósitos;

c) Qualidade do diálogo e clima de questionamento e experimentação.

Wardman et al. (1996) dizem que Senge defende a ideia na qual o sinal mais verdadeiro de que uma organização que aprende entrou em operação ocorre quando as pessoas passam a participar de diálogos e questionamentos conjuntos em vez de defender suas posições. O autor expressa (p. 173):

[...] Aí podemos começar a aprender o que jamais pôde ser aprendido individualmente – independente de nossa inteligência, do tempo dedicado e de nosso comprometimento. O que antes não podia ser aprendido individualmente passará a ser possível em grupo. Este será o aprendizado organizacional.

2.2.1 Avaliar Entidades de Classe

Seguindo a linha de pensamento de Senge (2003) de acordo com a seção anterior que trata sobre componentes fundamentais que identificam que organizações estão aprendendo, as Entidades de Classe possuem características importantes alinhadas nesse sentido, como se observa no Quadro 1, apresentado na seção 2.1.2. Defender associados e promover clima propício à troca de informações parecem ser características alinhadas com a argumentação de Senge (2003) quando fala em Alinhamento do Grupo, e Qualidade do diálogo e clima de questionamentos e experimentação. Entretanto, ainda é necessário entender um pouco mais sobre como avaliar esse tipo de organização sem fins lucrativos.

As instituições sem fins lucrativos não prestam meramente um serviço. Elas não querem que o usuário final seja um usuário, mas sim um executor, um membro. Ela utiliza um serviço para provocar mudanças. Ela cria hábitos, visão, compromisso, conhecimento (DRUCKER, 1999). Assim, segundo o autor, as NPOs também necessitam de estratégias, e aferir desempenho.

Na sua maioria, para sobreviverem precisam de uma estratégia de levantamento de recursos financeiros. A fonte de dinheiro é provavelmente o que mais a diferencia das empresas do primeiro e segundo setor. Uma empresa do segundo setor gera dinheiro vendendo produtos e serviços a seus clientes. O governo gera dinheiro cobrando impostos. E as NPOs precisam gerar dinheiro de doadores e/ou associados. Procuram recursos, principalmente, de pessoas que desejam participar da causa. É justamente por esse motivo que Drucker (1999) define a existência de NPOs. Por uma causa, a sua missão. De acordo com o autor, existem para fazer uma diferença na sociedade e na vida dos indivíduos. A missão manifesta-se como razão de ser, a mais elevada aspiração, que legitima e justifica, social e economicamente, a existência de uma organização e para a qual devem orientar-se todos os esforços (CABRAL, 2007). Assim, as organizações aplicam o princípio de definir a missão por meio de uma utilidade ou finalidade, e não por meio da apresentação de um produto ou serviço. Segundo Hudson (1999) a missão para as NPOs tem um sentido mais

amplo e duradouro do que para aquelas do Primeiro e Segundo setores, justamente porque foram criadas para cumprir essa missão. Todavia, lembra o autor, é importante não esquecer que, as NPOs não sobrevivem de boas intenções. É preciso organização e liderança, bem como responsabilidade, desempenho e resultados.

Por outro lado, ressalta Drucker (1999), as NPOs são propensas a olharem para dentro de si mesmas. “As pessoas estão tão convencidas de estarem fazendo a coisa certa e estão tão comprometidas com a sua causa, que veem a instituição como um fim em si mesma”. Isto, porém, ainda de acordo com o autor, é uma burocracia. Em pouco tempo, as pessoas na organização não mais perguntam: Isto serve a nossa missão? Elas perguntam: Isto está de acordo com nossas regras?

Para Teixeira (2003), existe o constante conflito que se estabelece dentro das organizações do terceiro setor, em razão de se tentar buscar uma forma de atuação alternativa à das organizações burocráticas tradicionais, em um ambiente amplamente dominado por tais organizações. Afinal, segundo o autor, as organizações do terceiro setor não são ilhas, separadas das demais dimensões da vida social; ao contrário, estão intimamente relacionadas com estas, sofrendo todos os tipos de influências e pressões do ambiente externo.

Portanto é notório compreender que as NPOs, precisam ser avaliadas em torno de sua missão, que envolve fundamentalmente o fator humano como essencial nessa aferição (Drucker, 1999), pois precisam estar em alinhamento com seus membros, aprendendo com estes, tendo qualidade no diálogo, clima de questionamentos e experimentação. Assim, a busca de fatores coletivos, no âmbito da Aprendizagem Organizacional, tem importância significativa para compreender e avaliar esse tipo de organização.

2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Este estudo não pretende explorar o vasto campo sobre as diversas abordagens do tema aprendizagem organizacional (AO). A intenção é a busca na literatura de fatores coletivos facilitadores e inibidores de organizações que aprendem, que contribuam e sirvam de embasamento para analisar de que forma a aprendizagem é tratada na relação entre as entidades de classes e, entidades de classes e seus membros, e assim possibilitar a formatação do instrumento de avaliação pretendido, através das dimensões da AO propostas.

As pessoas, assim como as empresas, precisam desenvolver a capacidade de se modificarem, adaptando-se e criando alternativas para solução dos problemas com os quais se

defrontam a cada dia. O contrário, é o isolamento e gradativo desaparecimento do ambiente onde estão inseridas (CARVALHO, 2007). Os homens e as instituições devem adaptar-se ao meio em que vivem, relata. Essas adaptações passam pelas modificações das organizações e pessoas envolvidas. Em outras palavras, o “aprender” torna-se condição essencial para sobrevivência.

Nossas organizações não estão preparadas, de um modo geral, para contínuas mudanças. As organizações agem de forma reativa, normalmente incapazes de reagir e se antecipar a solução de problemas. Segundo o autor, isso pode ser explicado historicamente pelo comportamento dos indivíduos, pois nos preparamos muito mais para a estabilidade do que para a mudança: estabilidade na família, estabilidade no emprego, na convivência social, nas relações com as pessoas.

Sobre o conceito de aprendizagem organizacional, Prange (2001), analisa o sujeito da aprendizagem, ou seja, “quem aprende”. Sua análise verifica que a aprendizagem pode ocorrer em vários níveis: do indivíduo, do grupo e da organização.

Os estudos sobre a **aprendizagem individual**, cuja origem está na psicologia, tornaram-se uma âncora para os estudos posteriores de aprendizagem organizacional (PRANGE, 2001).

Assim, um primeiro enfoque foi o behaviorista no período anterior aos anos 50 com os estudos de Skinner e Guthrie sobre o modelo estímulo-resposta.

Probst e Büchel (1997) consideram a aprendizagem individual um produto da reflexão de cada pessoa singular que muda suas estruturas cognitivas e, conseqüentemente, seus comportamentos.

A **aprendizagem no nível de grupo** envolve a construção coletiva de novos conhecimentos e a interação com múltiplos sistemas e atores. Durante este processo, estes indivíduos compartilham informações, vivem experiências coletivas e devem refletir coletivamente sobre o significado destas experiências, produzindo novos conhecimentos passíveis de serem empregados em novas situações ou em novos desafios (VASCONCELOS e MASCARENHAS, 2007). A aprendizagem de grupo pode assim ser considerada como diferente de aprendizagens individuais combinadas. Não é uma agregação de aprendizagens individuais, mas requer alguns processos de partilha e interação.

Na aprendizagem organizacional, como a ação de um grupo particular, a organização, o resultado também deve ser visto como maior do que a totalidade das aprendizagens individuais. Organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações (FLEURY; FLEURY, 2004). Trata-se do resultado da cooperação e implica

sinergia entre os resultados individuais. Sinergia, do grego, é composta de *syn* (junto) e de *ergos* (trabalho), e por isso é um valor agregado e não uma soma. Este é um argumento crucial e que distingue níveis de análise ao se tratar da aprendizagem organizacional.

Entretanto, um contraponto a esta posição nega à organização esse poder de aprender, pois ela não seria um ser humano. Alguns autores entendem que fazemos uso de uma metáfora, ao utilizar a expressão “Aprendizagem Organizacional”. Estamos atribuindo-lhes propriedades humanas. Doving (1996) afirma que a explicação do fenômeno da aprendizagem organizacional só pode ser encontrada nas ações dos atores organizacionais. Para Gheradi (2000), o termo aprendizagem organizacional também é uma metáfora fundamental que permite analisar as organizações em relação ao conhecimento e ao processo de conhecer. Trata-se de uma metáfora que problematiza a relação entre organização e conhecimento, entre organização e o processamento social e cognitivo do conhecimento e, finalmente, entre a ação organizacional e a construção da sua realidade social.

Mas, o que se percebe, entre vários autores, é a interação existente entre aprendizagem individual e organizacional. Weike apud Freire (2000) cita que a aprendizagem individual ocorre quando as pessoas dão diferentes respostas ao mesmo estímulo, enquanto a aprendizagem organizacional ocorre quando um grupo de pessoas dá a mesma resposta a diferentes estímulos.

Probst e Büchel (1997) consideram que haveria aprendizagem organizacional em três circunstâncias:

- 1) quando a mudança acontecesse em nível do grupo ou sistema;
- 2) quando fosse constatada mudança no conhecimento e nos valores coletivos;
- 3) quando fossem observadas mudanças nos padrões comportamentais e normativos coletivamente partilhados.

Ainda, segundo os mesmos autores, para que haja a ponte entre a aprendizagem individual e a organizacional, são necessárias a **existência de comunicação, transparência e integração**. Deve haver processos de comunicação que permitam aos indivíduos explicitar seus modelos, crenças e valores. Tudo isso se transformará em bens simbólicos partilhados pelo conjunto. São necessários, igualmente, mecanismos que articulem pessoas e grupos para vivenciarem, discutirem e refletirem sobre tudo o que veio do nível individual.

Kim (1998) caracteriza a aprendizagem individual como aquela que ocorre a partir da experiência, da observação e da capacidade que o indivíduo tem de refletir e avaliar a situação, gerando estruturas cognitivas, modelos interpretativos e rotinas pessoais de trabalho. A aprendizagem se torna organizacional no momento em que esses modelos interpretativos e

rotinas deixam de ser individuais e passam a ser compartilhados pelos membros da organização. Assim, passa a existir aprendizagem organizacional no momento em que a organização tem a capacidade de disseminar e favorecer o compartilhamento de estruturas cognitivas e de modelos interpretativos e, por conseguinte, é capaz de criar uma unidade de entendimento com um significado mais ou menos comum acerca dos eventos que ocorrem nesse contexto.

Analisando as argumentações que sinalizam a passagem do plano individual da aprendizagem para o plano organizacional, parece ser hegemônica a noção de que a aprendizagem passa a ser organizacional no momento em que, transcendendo a cada indivíduo em particular, conhecimentos, atitudes, visões e práticas passam a ser compartilhados pelo coletivo. Este compartilhamento pode levar à criação de estruturas ou rotinas que tornam explícitas novas formas de agir na organização. Neste sentido, os processos de aprendizagem organizacional guardam estreita correlação (e talvez se sobreponham) aos processos de difusão e socialização. Verifica-se então que o **eixo central está na criação de processos de comunicação e espaços apropriados, que permitam as trocas de experiências, significados, crenças e valores individuais, o que auxiliaria na construção de modelos compartilhados.**

2.3.1 Aprendizagem organizacional e Conhecimento

Os estudos sobre a relação entre aprendizagem organizacional e Conhecimento, mais especificamente sobre a conversão de aprendizagem individual em organizacional são marcados pelo trabalho clássico de Nonaka e Takeuchi (2002) em 1995 sobre a criação do conhecimento e suas conversões no plano ontológico e epistemológico. No plano epistemológico as conversões ocorreriam entre os tipos de conhecimento: tácito e explícito; no ontológico o conhecimento circularia entre o indivíduo, o grupo e organizações em um ciclo espiral. Segundo os autores, a gestão do conhecimento (GC) deveria se dedicar a estimular esses ciclos de conversão.

Os autores desenvolveram um modelo que relaciona o processo de inovação aos conhecimentos tácitos e explícitos presentes numa organização. Para eles o modelo ocidental reconhece primordialmente o conhecimento explícito, aquele que pode ser facilmente sistematizável e comunicável. O modelo oriental por outro lado entende que o conhecimento é o resultado do processamento de informações e aproveitamento de visões subjetivas e

intuições de todos os integrantes da organização. Isso implica que o conhecimento tácito, aquele que está na mente das pessoas, é amplamente aceito e constitui o ponto de partida da inovação.

Dessa forma as empresas criadoras de conhecimento são as que, sistematicamente, criam novos conhecimentos, os propagam por toda a organização e rapidamente os incorporam aos novos produtos e serviços. Segundo Nonaka e Takeuchi (2002) esse processo se dá a partir de uma espiral do conhecimento baseada no comprometimento pessoal em quatro modos de conversão entre o conhecimento tácito e o explícito, que envolve tanto o indivíduo quanto o grupo, a organização e o ambiente. São eles: (1) de conhecimento tácito em tácito, que é chamado de socialização; (2) de conhecimento tácito em explícito, chamado de externalização; (3) de conhecimento explícito para explícito, chamado de combinação e (4) de conhecimento explícito em tácito ou internalização, conforme ilustrados na figura 2.

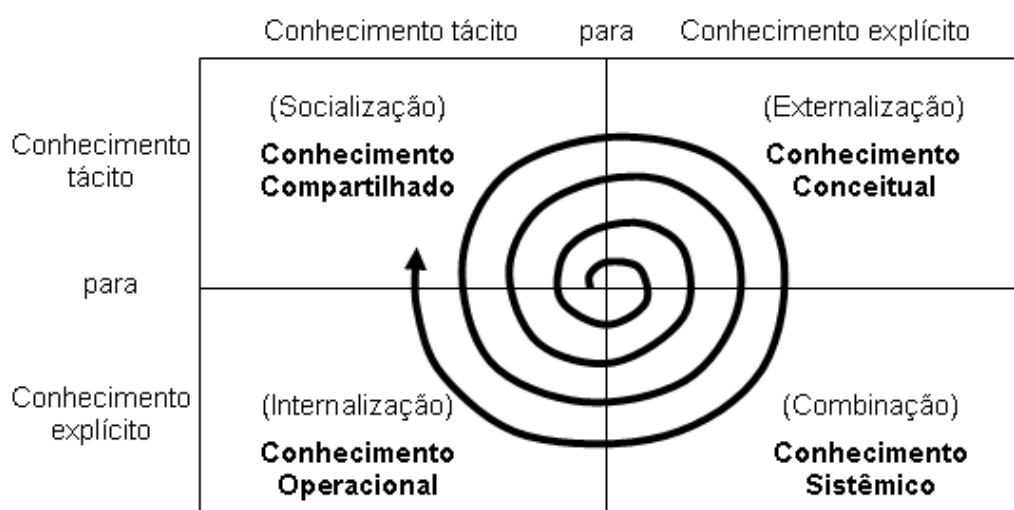


Figura 2 - Conversão do conhecimento
Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2002).

Por meio da **socialização** experiências são compartilhadas e o conhecimento tácito como modelos mentais e habilidades técnicas são criadas. A experiência constitui a essência desse modo de aprendizagem. O aprendiz adquire o conhecimento não necessariamente por meio da linguagem, mas pela observação imitação e prática. Para os autores "a mera transferência de informações muitas vezes fará pouco sentido se estiver desligada das emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas são embutidas".

A **externalização** constitui o mais relevante processo de conversão de conhecimento. Por esse modo o conhecimento tácito articula-se em conceitos explícitos. Nonaka e Takeuchi (2002) indicam que as metáforas, analogias, modelos, conceitos ou hipóteses tornam-se meios de expressão do conhecimento, pois quando se tenta conceitualizar uma imagem, basicamente se expressa por meio da linguagem. Esses autores consideram que "a escrita é uma forma de converter o conhecimento tácito em conhecimento articulável", de alta relevância, pois quando um técnico de serviços escreve o que sabe, multiplica seu saber.

A **combinação** é o processo pelo qual o conhecimento é combinado por meio da troca de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizada. Diferentes conjuntos de conhecimento explícito e conceitos de diversas origens se combinam e se reconfiguram dando origem a um conhecimento novo. A educação formal admite esse tipo de conversão, e para os autores, é nesse ponto do processo de criação de conhecimento que surge os primeiros protótipos e modelos reais.

A **internalização** é o processo de incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito, que se relaciona diretamente com o "aprender fazendo", como quando um técnico de serviços lê o manual e absorve o conhecimento a ponto de não precisar dele no próximo trabalho. Nonaka e Takeuchi (2002) dizem que "quando são internalizadas na base de conhecimentos tácitos dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *'know-how'* técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos".

Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando assim seu conhecimento tácito. Além disso, documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar indiretamente as experiências dos outros (ou seja, "reexperimentá-las") (NONAKA; TAKEUCHI, 2002).

Crossan *et al.* (1998) consideram que o aprendizado individual pode promover o aprendizado coletivo. Sanchez (2001) assume que há um processo identificável de atividades cognitivas que se iniciam com indivíduos percebendo eventos, o que provoca uma aprendizagem no nível individual.

Na percepção de Kolb (1997), a aprendizagem constitui-se num processo onde o conhecimento é criado através da experiência. Esse autor considera o modelo de como as pessoas aprendem, denominado de modelo vivencial, como um ciclo quadrifásico, onde a experiência concreta imediata é a base da observação e da reflexão. Para o efetivo

aprendizado as pessoas necessitam de quatro tipos diferentes de habilidades: experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa. Em resumo, adotaremos a concepção de que a aprendizagem organizacional ocorre através de indivíduos, os sujeitos deste processo. Embora se verifique que essa aprendizagem é ao mesmo tempo limitada por forças institucionais que, também produzidas pelos atores organizacionais, emergem da natureza coletiva e social de qualquer empreendimento organizativo. Assim, ao mesmo tempo em que os indivíduos aprendem e criam estruturas organizacionais, estas retroagem sobre o indivíduo e limitam sua capacidade de aprender e renovar as organizações.

É nesse momento que se busca identificar fatores facilitadores e inibidores da aprendizagem. Analisar como as organizações estão aprendendo e os fatores associados a tal processo.

2.3.2 Organizações que Aprendem (OA)

Outro termo utilizado dentro do conceito de Aprendizagem organizacional na literatura é sobre organizações que aprendem.

O termo AO foi difundido inicialmente através do livro "A Quinta Disciplina", de Peter Senge publicado em 1990. Senge (2003) apresenta as principais ferramentas para uma organização se tornar uma *learning organization*, através da adoção de cinco disciplinas. Segundo alguns autores, Senge introduziu uma nova vertente para o estudo da Aprendizagem organizacional.

Senge (2003) relata que os esforços da organização que aprende são originários de três elementos contextuais básicos: (1) visão, valores e integridade; (2) diálogo; (3) pensamento sistêmico.

Tsang (1997), afirma que a “aprendizagem organizacional” (AO) interessa-se pela descrição de como a organização aprende, isto é, focaliza as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento, que favorecerão a reflexão sobre as possibilidades concretas de ocorrer aprendizagem nesse contexto. A vertente “organizações que aprendem” (OA), *learning organization*, por outro lado, tem seu foco na ação e no ajuste de ferramentas metodológicas específicas para o diagnóstico e avaliação, que permitem identificar, promover e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem, que servirão de base para a normalização e prescrição do que uma organização deve fazer para aprender.

Garvin (1993), assumindo um ponto de vista cognitivo/comportamental, define “organizações que aprendem” (learning organizations) como aquelas capazes de adquirir, criar, produzir novos *insights*, transferir conhecimentos e modificar o comportamento de seus membros.

Para Senge (2003), as organizações que aprendem são instituições nas quais as pessoas se voltam para a aprendizagem coletiva, o que requer o comprometimento com resultados que sejam motivadores. Assim, uma organização de aprendizagem oferece um ambiente onde as pessoas ampliam sua capacidade de inovar para atingir os resultados desejados. Existe estímulo para o desenvolvimento de novas formas de pensamento.

Senge (2003) afirma que a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas se conscientizam de que a aprendizagem envolve colaboração mútua.

Existe um ditado que diz: “um olho não vê o outro olho”. Desta forma Senge (2003) questiona a profunda tendência que temos a ver as mudanças que precisamos efetuar como estando no mundo exterior, não em nosso mundo interior. Segundo o autor, “somos” modelos mentais, não o possuímos. E o desafio para alterar os modelos mentais não pode ser feita individualmente. Só ocorre dentro de uma comunidade de aprendizes.

Ao discorrer sobre as cinco disciplinas básicas do aprendizado - domínio pessoal, visão compartilhada, modelos mentais, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico-, o autor afirma que, por si só, “elas não fornecem muita orientação sobre como começar a jornada para construir uma organização que aprende”.

Para tanto, torna-se necessária “uma arquitetura de ideias norteadoras, inovações em infraestrutura, teoria, métodos e ferramentas”. Um dos principais pré-requisitos para uma organização aprender é a ampliação da compreensão da realidade, nas diferentes perspectivas em que ela pode se apresentar.

A seguir um breve resumo sobre as cinco disciplinas desenvolvidas por Senge.

1) Pensamento Sistêmico: Refere-se à capacidade de compreender e descrever as forças e relações que condicionam o comportamento de sistemas, através de um conjunto de conhecimentos e instrumentos desenvolvidos para mostrar as modificações que devem ser feitas, no sentido de melhorar o conjunto como um todo, independente de sua complexidade.

De acordo com AMBROSIO et al. (1999), esta disciplina é puramente conceitual. Representa uma nova forma de visualizar as inter-relações entre fatos que pareciam isolados, ajudando a encontrar pontos de alavancagem em situações, nos quais as mudanças são efetivas.

A vantagem dessa disciplina é que pode ser aplicada transversalmente, em contraste com as tradicionais abordagens top-down ou bottom-up, emergindo uma história da organização mais completa e partilhada por todos.

2) Domínio Pessoal: expandir a capacidade pessoal para atingir os objetivos, criando um ambiente organizacional que encoraje os seus colaboradores a alcançar seus propósitos individuais. Esta disciplina pressupõe que as empresas dependem dos conhecimentos e capacidades das pessoas que as constituem. Como ninguém pode aumentar o saber de outro, compete aos dirigentes criar na organização condições que suportem e encorajem o crescimento individual das pessoas que os rodeiam. Cabe despertar o interesse e a curiosidade de cada um na procura da excelência pessoal, incentivar as pessoas a procurarem a aprendizagem voluntariamente como veículo para se tornarem indivíduos mais completos.

SENGE (2003) sugere uma significativa mudança de patamar no nível de consciência das pessoas, saindo de concepções ou modelos mentais fragmentados para basear-se na premissa de que os colaboradores fazem parte de um todo, uma grande unidade, totalmente interdependente.

A organização receberá em troca uma força de trabalho motivada e comprometida nas tarefas do dia a dia, na aquisição de novos conhecimentos, na aplicação de novas teorias, métodos e ferramentas. A imagem da empresa mudará: não será mais um simples local de trabalho, mas um espaço onde há liberdade para concretizar as suas aspirações.

Por outro lado, existem organizações com problemas em convencer os seus “colaboradores” em seguirem programas de formação ou que colocam obstáculos àqueles que querem expor a sua opinião a cerca da realidade e futuro da empresa ou desejam articular uma visão pessoal que possa realizar-se no seio da empresa.

3) Modelos Mentais: é um princípio fundamental da “organização que aprende” porque permite à organização e aos indivíduos dentro desta refletir sobre a sua estrutura e direção, bem como o mundo externo à organização. A modificação dos modelos mentais desencadeia um novo processo de adaptação e crescimento, provocando um aprendizado voltado para dentro, ou seja, um meticoloso exame que a organização tem do mundo que a rodeia.

No processo de exploração de modelos mentais é fundamental que uma pessoa mostre o seu modelo de raciocínio, desafiando outros a questionar e melhorar/modificar as suas convicções. Devido a possíveis posições defensivas por parte de quem expõe as suas crenças ou à passividade ou, no oposto, agressividade de quem as desafia, este é um processo delicado. Todavia, resulta em descobertas criativas e inspiradoras para o futuro da empresa.

As pessoas nas organizações criam estruturas conceituais dinâmicas que levam à ansiedade organizacional (intenso sentimento de apreensão onde as pessoas temem algo) gerando e influenciando o comportamento organizacional ou criando ainda mais ansiedade. A partir desta conceituação, deve-se partir deste sentimento coletivo para estar criando mecanismos (“trampolins”) de crescimento pessoal e coletivo. É trabalhando em cima de Modelos Mentais e do Diagrama de Lew que se consegue desenvolver esta ansiedade de forma a torná-la positiva dentro da Organização.

4) Visão Compartilhada: Refere-se à transformação de objetivos individuais em objetivos comuns baseados em princípios, valores e compromissos compartilhados por todos os membros desencadeando a mudança organizacional. Mostra a capacidade de transmitir aos outros a imagem do futuro que se pretende para a organização.

A construção de uma visão para a empresa é uma tarefa que deve envolver pessoas de vários níveis da organização e possibilitar-lhes falarem abertamente perante os "patrões" das suas aspirações e do rumo da empresa.

A visão é uma imagem do futuro que desejamos, descrita como se estivesse a ser vivida no presente. Determina uma direção para uma organização e influencia as ações tomadas. Para que seja efetivamente uma visão partilhada, terá que surgir da reflexão de um grupo variado e disperso de pessoas sobre o futuro da organização.

5) Aprendizagem em Equipe: é o raciocínio comum concebido por uma equipe a partir de ideias preconcebidas. O mesmo é conseguido através do diálogo, do fluxo de ideias entre seus membros. A equipe é a célula para o aprendizado da organização. O aprendizado em equipe supera o aprendizado individual e acaba desenvolvendo com maior rapidez a capacidade individual na organização, fazendo com que cada um se enxergue além dos limites de suas perspectivas pessoais.

Senge (2003) afirma que a busca do aprendizado em equipe tem como premissa básica a tese de que o todo é maior que as partes, ou seja, o aprendizado em equipe é muito maior que a soma da aprendizagem dos indivíduos.

O aprendizado em equipe começa com o **diálogo, a capacidade de os membros de um grupo, levantarem ideias preconcebidas que serão úteis para um raciocínio futuro.** O diálogo também consiste em aprender a reconhecer os padrões de interação que prejudicam o aprendizado em grupo.

Para Senge (2003, p. 24) as organizações que aprendem:

Na construção de organizações que aprendem não existe “lá”, não existe um destino final, apenas uma jornada infinita [...] organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que

realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

Para finalizar, segundo o autor, nunca é demais lembrar, que aprender em conjunto requer uma habilidade de equipe. É necessário “campos de prática”, formas de prática conjunta para que possam desenvolver suas habilidades coletivas de aprendizagem.

2.3.3 Fatores Facilitadores

Segundo Peddler, Boydell e Burgoyne (1989), as características das organizações que aprendem são as seguintes:

- 1) Apresentam um clima que estimula os membros a questionar, a aprender e a desenvolver seu potencial;
- 2) Agem em consonância com uma cultura de aprendizagem que envolve consumidores, fornecedores e outros grupos de interesse;
- 3) Assumem o desenvolvimento de pessoas como central para seu negócio;
- 4) Defendem a transformação e a mudança como processos contínuos.

Para Schaw (1994), uma organização que aprende é aquela que está apta a adquirir conhecimentos, modificando seu funcionamento a partir da comparação de suas experiências pessoais com as dos outros. Para o autor, o aprendizado ocorre quando as pessoas refletem sobre as conseqüências de seus atos, principalmente quando conseguem estabelecer nexos causais e correlacionais entre os eventos, que levam ao sucesso ou ao fracasso organizacional.

Dixon (1994) relata sobre a necessidade de se adotar uma visão holística, global, da organização; de facilitar alianças com outras organizações e de implementar sistemas que retenham conhecimentos.

McGill e Slocum (1993) defendem a necessidade de desaprender velhos métodos e a abertura para novas experiências o que levará a uma contínua experimentação.

Goh e Richards (1997) apresentam um conceito de capacidade de aprendizado das organizações, que propõe um instrumento de avaliação dessa capacidade. Para estes autores, as pessoas preocupadas em construir organizações que aprendem devem identificar e avaliar o impacto de condições organizacionais internas e das práticas gerenciais que levam à aprendizagem. Cinco grandes dimensões definem as organizações que aprendem:

- 1) Clareza de propósitos e missão;
- 2) Comprometimento da liderança e compartilhamento do poder;
- 3) Experimentação e sistema de recompensas adequado;
- 4) Transferência de conhecimento e grupos de solução de problemas.

Outro aspecto, destacado por Child (1996), é o fato da necessidade de atentar para o armazenamento da aprendizagem, seja nas rotinas, nas estratégias e nos modelos de comportamentos reforçados. Segundo o autor, a aprendizagem também se operacionaliza através da memória organizacional, responsável por armazenar através de bibliotecas e banco de dados a documentação da aprendizagem quando da conclusão de uma tarefa ou estudo. Também os conhecimentos da organização são necessários, de modo que a mesma aprenda com as experiências e não repita erros (GARVIN et al., 1998). É importante disponibilizar para toda a organização os conhecimentos identificados e gerados pelos seus membros.

Na aprendizagem organizacional é importante salientar, independente do estágio que a organização se encontra, sempre existem fatores facilitadores e Inibidores deste processo. A seguir apresentam-se esses fatores segundo a visão de vários autores.

2.3.4 Fatores inibidores

Neste estudo chamaremos de fatores inibidores as atividades e/ou procedimentos, que realizados ou dificultados prejudicam o aprendizado das organizações.

Schaw (1994) enumera três atividades fundamentais que, impedidas de serem realizadas, prejudicam o aprendizado:

- 1) O agir, que permite a experimentação;
- 2) O refletir, que torna possível a avaliação das conseqüências das ações;
- 3) O disseminar, que incentiva o intercâmbio de opiniões e pontos de vista diversos.

O cotidiano organizacional apresenta inúmeras barreiras ao desenvolvimento dos processos de aprendizagem.

Um primeiro conjunto de barreiras relaciona-se à *capacidade de agir*: **excesso de prioridades**, objetivos confusos, falta de poder de decisão, temor de correr riscos, punição por erros e o não reconhecimento dos sucessos.

O segundo reporta-se à *capacidade de refletir*: pressão pelo desempenho à curto prazo, **falta de um ambiente de indagação**, ausência de fóruns de aprendizagem e recompensas só por alvos financeiros.

Por fim, segundo Schaw (1994), o terceiro vincula-se à *capacidade para disseminar: ausência de oportunidades de compartilhamento* de insucessos e de resultados, não visualização do erro como uma oportunidade de aprendizado e poucos mecanismos de comunicação interna.

Schein (1996) acrescenta ao rol de elementos que criam obstáculos à efetivação de organizações de aprendizagem, o aspecto da **comunicação**. Para ele, as organizações falham em aprender não em função de obstáculos como a resistência pessoal à mudança ou a inabilidade de gestores, mas pela incapacidade de criar canais de comunicação que permitam a negociação entre os diversos grupos de interesses: o trabalhador, o técnico, o gestor, o consumidor ou cliente.

Argyris (1977) aborda um aspecto dificultador da aprendizagem: *as rotinas organizacionais defensivas*. Argumenta que essas rotinas se constituem em barreiras à mudança. Os executivos não dizem o que pensam, as organizações não toleram conversas francas, evitam embaraços, surpresas, ameaças e desenvolvem a “incompetência hábil” que se refere à habilidade em se esquivar de conflitos, o que limita o aprendizado.

Para reforçar esse pensamento, Morgan (1996), apresenta que o processo de aprendizagem organizacional esbarra em três grandes barreiras. São elas:

1) **Enfoques burocráticos** existentes na organização que impõem aos empregados estruturas fragmentadas de pensamento, não encorajando as pessoas a pensarem por si próprias. Através de objetivos organizacionais, metas, estruturas e papéis estabelecidos, a empresa cria padrões definidos de atenção e responsabilidade, fragmentando o interesse num conhecimento daquilo que a organização está fazendo. O autor alerta que organizações muito burocratizadas, constituída por divisões verticais e horizontais poderosas, raramente permitem um fluxo de informação e conhecimentos de maneira livre, o que acaba acarretando o surgimento de diferentes imagens da situação global por parte dos diversos setores da organização.

2) **Aprendizagem defensiva**: encontra-se na medida em que os participantes da organização são mantidos como responsáveis pelos seus desempenhos dentro de um sistema que recompensa o sucesso e pune as falhas. Nesses casos, os colaboradores habitualmente tendem a encontrar formas de obscurecer assuntos e problemas que os colocarão sob luzes obscuras. A organização, através de seus colaboradores, fica especializada em encontrar maneiras de desviar a atenção e acobertar situações. Por outro lado, procuram desenvolver formas de impressionar a administração, fazendo as situações pelas quais são responsáveis, parecerem melhores do que realmente são.

3) **O Discurso e a ação**: defasagem entre aquilo que as pessoas dizem e aquilo que fazem. Muitos gerentes e empregados tentam abordar os problemas de forma retórica ou com racionalizações, procurando transmitir a impressão de que sabem aquilo que estão fazendo. Entretanto, o processo de aprender a aprender é contingente à habilidade de desafiar hipóteses operacionais de maneira mais fundamental.

Por fim, verificando esses fatores inibidores, Schaw (1994) propõe algumas estratégias para construir uma organização que aprende. Sugere **trazer pessoas de fora para desafiar os pressupostos dos membros**. Elas colocariam novas questões que quebrem os esquemas rotineiros de pensamento da organização. Além disso, seria oferecido mais tempo para experimentar e criar.

2.3.5 O Modelo de GARVIN

Um modelo encontrado na literatura sobre fatores facilitadores e inibidores do processo de aprendizagem organizacional é apresentado por Garvin através de três diferentes estágios: **aquisição, interpretação e aplicação**. O autor apresenta também, ferramentas e técnicas que podem otimizar o processo de aprendizagem em cada estágio. A figura 3 apresenta um resumo desse modelo:

<i>Estágio da Aprendizagem</i>	<i>Inibidores</i>	<i>Facilitadores</i>	<i>Ferramentas e Técnicas</i>
Aquisição	<ul style="list-style-type: none"> - Não confiar nas fontes tradicionais de informação; - Dificuldade em diferenciar avisos de boatos; - Influenciar, filtrar informações; - Limitar a abrangência da avaliação das informações; 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande número de contribuidores e fontes de informação; - Um processo para dividir diversas perspectivas e pontos de vistas; - Disposição em aceitar contradições; 	<ul style="list-style-type: none"> - Fóruns para brainstorming, gerando novas ideias; - Estimular o pensamento criativo; - Benchmarking periodicamente; - Rápido feedback e inteligência de mercado;
Interpretação	<ul style="list-style-type: none"> - Preconceitos e estimativas incorretas; - Inadequada atribuição de causa e efeito; - Excesso de confiança nas análises e julgamentos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Um processo de conflito e debates que verifica visões prevalentes; - Provisão de oportunidades; - Feedback intenso; 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise dos processos; - Equipes de auditoria;
Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> - Indisposição para mudança de comportamento; - Ausência de uma equipe para praticar novas habilidades; 	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivo que encoraja novas abordagens; - Criação do espaço para aprendizagem; - Senso de segurança psicológica; 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer ligação entre promoção, pagamento e reconhecimento pelo desenvolvimento de novas ideias e habilidades; - Eliminar trabalhos

	- Medo de falhar;		desnecessários quando novas práticas são adotadas; - Aceitação dos erros decorrentes dos problemas sistêmicos, da não antecipação dos eventos e inexperiência; - Aceitação quando erros são reconhecidos;
--	-------------------	--	---

Figura 3 - Inibidores e Facilitadores da Aprendizagem

Fonte: Garvin (2000).

2.4 MENSURAÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Uma das grandes dificuldades atuais diz respeito à mensuração do processo de aprendizagem organizacional. Parece óbvio afirmar que aprendizagem organizacional está relacionada com melhoria de desempenho, mas é preciso ressaltar que ambos não são sinônimos. Como Senge (2003) relata: “Se uma equipe está aprendendo se espera que seu desempenho melhore, entretanto, aferir aprendizado apenas pelo desempenho é uma grande armadilha”.

Garvin (2000) defende sua abordagem sobre aprendizagem organizacional baseada nos 3 M's: 1) *Meaning* (Aprendizagem); 2) *Management* (Gerenciamento); 3) *Measuring* (Mensuração).

Sobre aprendizagem (*meaning*) o autor afirma que sua abordagem difere por tratar de uma forma mais operacional com o tema, que traz indicativos claros para o gerenciamento e mensuração da aprendizagem. Refere-se argumentando que uma organização que aprende é uma organização hábil em criar, adquirir e transferir conhecimento, e modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e *insights*.

Para Garvin (2000) o gerenciamento (*Management*) em busca da aprendizagem envolve a habilidade de desenvolver as cinco principais atividades: 1) resolução sistemática de problemas; 2) experimentação de novas abordagens; 3) aprender com a experiência e histórias passadas; 4) aprender com a experiência e histórias passadas dos outros; 5) transferência rápida e eficiente ao longo da organização.

Por fim, a mensuração (*Measuring*), uma forma de medir a aprendizagem pode ser explicada, segundo o autor, com apenas uma única frase: “se você não pode medir algo, não pode gerenciá-lo”. Entretanto, qual ferramenta pode contribuir para medir, aferir AO em organizações sem fins lucrativos?

2.5 MODELOS DE MATURIDADE

Uma das opções encontradas na literatura para avaliação de uma área de interesse são os Modelos de Maturidade. Estes modelos tem sido utilizados visando compreender melhor como as organizações passam a adotar determinadas práticas, tecnologias e iniciativas. Um modelo de maturidade descreve os estágios do progresso evolutivo de uma organização ao longo do tempo (SIQUEIRA, 2005). Especificamente ao trabalho proposto, em relação à aprendizagem coletiva das entidades de classe, a associação aos critérios propostos de um modelo de maturidade, servirá de guia para compreender o processo de melhores práticas da gestão deste tipo de organização, no que tange as dimensões da AO que serão propostas.

Siqueira (2005) relata que organizações maduras têm processos sistematizados e métodos documentados de realizar suas atividades. Dados são sistematicamente coletados e usados para analisar, controlar, prever e planejar seu desempenho. Por outro lado, as organizações totalmente imaturas não pensam em termos de processos e seus métodos variam conforme as circunstâncias e as pessoas que executam as tarefas. Seus resultados são imprevisíveis e inconsistentes, ou seja, seus resultados acontecem por esforços individuais.

Quando se pretende implementar um modelo de maturidade numa organização, entre as muitas questões que se colocam, está inevitavelmente a seguinte: por onde devemos começar? A resposta a esta questão depende de vários fatores da organização, mas é inevitável dizer que, para se saber por onde começar, deve-se antes saber "*onde estamos*", ao sabermos onde estamos, já respondemos, em parte, à questão, e o "*saber onde se está*" indicamos os passos de "*onde devemos começar*". Mas como saber "*onde se está*?". Para responder a esta pergunta é necessário avaliar a maturidade da organização (OLIVEIRA,2005).

Um modelo de maturidade funciona como um guia para a organização, de tal maneira que ela possa localizar onde está e como está, "espelhando-se" nele para, em seguida, realizar um plano para que ela possa chegar a algum ponto melhor do que o atual, na busca da excelência (OLIVEIRA, 2005).

Os modelos de maturidade tiveram sua origem estrutural baseado em princípios de qualidade de produto. A estrutura de maturidade, da qual esses princípios de qualidade foram adaptados, foi primeiramente mostrada por Crosby (1986) no chamado: Aferidor de Maturidade da Gerência de Qualidade, o qual descrevia cinco estágios na adoção das práticas de qualidade: Incerteza; Despertar; Esclarecimento; Sabedoria e Certeza, e em seis categorias

gerenciais – Compreensão e atitude da gerência; Status de qualidade da empresa; Sistemática para a resolução de problemas; Custo da qualidade como percentual das vendas; Medidas da melhoria da qualidade; e Sumário de possibilidades da companhia no setor da qualidade.

No quadro 1, podem ser observados os cinco níveis de maturidade originalmente propostos no modelo de Crosby (1979), os quais evidenciam a ideia de progressão da capacitação empresarial na gestão de seus processos.

Nº	Nível	Descrição
1	Incerteza	Falta de compreensão e apreço pelo problema em geral.
2	Despertar	Reconhecer o problema e o valor do processo para os negócios.
3	Esclarecimento	Iniciar melhorias e aprender mais sobre novas ou existentes formas de promover avanços adicionais aos esforços de trabalho.
4	Sabedoria	Participação pessoal nos processos e nas melhorias. Valorizar continuamente o aprimoramento do processo.
5	Certeza	Considerar a gerência do processo como sendo uma parte essencial do sistema organizacional.

Quadro 2 - Níveis de Maturidade de Crosby

Fonte: Adaptado de Crosby (1986)

Influenciado pelo trabalho de Crosby, o conceito de maturidade para as atividades de uma empresa foram popularizados no ambiente empresarial pela indústria de softwares (QUINTELLA e ROCHA, 2007). Inicialmente pelo SEI (*Software Engineering Institute*), que desenvolveu e propôs o CMM (*Capability Maturity Model*), modelo de maturidade de capacidade, sob o patrocínio do departamento de defesa dos EUA para avaliar a capacidade dos processos de desenvolvimento e produção de software dos fornecedores do Departamento de Defesa Norte-Americano. Segundo os autores, apesar de ter sido desenvolvido para a área de software em 1986, o CMM passou a ser referência para outros modelos. Também, pelo fato de ser um dos modelos pioneiros, é considerado pela comunidade mundial como um dos mais sólidos e respeitados instrumentos de avaliação de maturidade.

A partir do CMM, uma profusão de modelos direcionados especificamente à mensuração de maturidade em gerência de projetos e processos foi impulsionada. Basicamente, todos eles apontam para um caminho lógico de progressivo desenvolvimento da capacitação em gerência de processos. Para a maioria desses modelos, o importante não é somente definir em que nível uma determinada empresa se encontra, mas sim o que deve ser

feito para assegurar sua evolução ao longo do tempo.

Assim, outros modelos, a partir de então, derivados do CMM e do modelo de Crosby, foram desenvolvidos e propostos para realizar a melhoria de vários tipos de processos nas organizações. Quintella e Rocha (2007) citam os principais modelos de maturidade por área de análise:

- a) Aquisição de software: CMMI, CMMI ACQ;
- b) Desenvolvimento de software: CMMI-SW;
- c) Engenharia de sistemas: CMMI-SE
- d) Desenvolvimento integrado de produtos: CMMI- IPD
- e) Gestão de recursos humanos: CMMI-People
- f) Processo de desenvolvimento de produtos (PDP): Modelo de Moultrie et al (2006), Modelo de Kahl et AL (2006), modelo de Rozenfeld et al (2006);
- g) Gestão de Projetos: Modelo de Kerzner (2002) e Prado-MMGP (2001)

O caminho a ser percorrido até a maturidade é variável entre as diversas organizações, assim os diferentes modelos existentes buscam seccioná-la em estágios ou níveis de maturidade. A maior parte dos modelos está restrita a cinco (5) níveis de maturidade: o primeiro nível representaria o "início", maturidade mínima ou zero, enquanto o último nível representa a "otimização", o caminho das melhores práticas (PRADO, 2010).

Quintella e Rocha (2007) definem nível de maturidade como um estágio evolutivo bem definido em direção à melhoria de processo, em que cada nível de maturidade fornece uma camada de fundamentos para a melhoria contínua do processo, provendo a forma de predizer a performance futura da organização em uma disciplina, ou conjunto de disciplinas. Como salienta Silveira (2008) “nível” consiste em metas ou objetivos medidos, atingidos pela organização. Conseguir atingir cada nível demonstra o aumento substancial das capacidades organizacionais.

O modelo CMM descreve cinco estágios ou níveis do processo evolutivo, no qual as organizações gerenciam processos.

A Figura 4 mostra resumidamente o modelo.

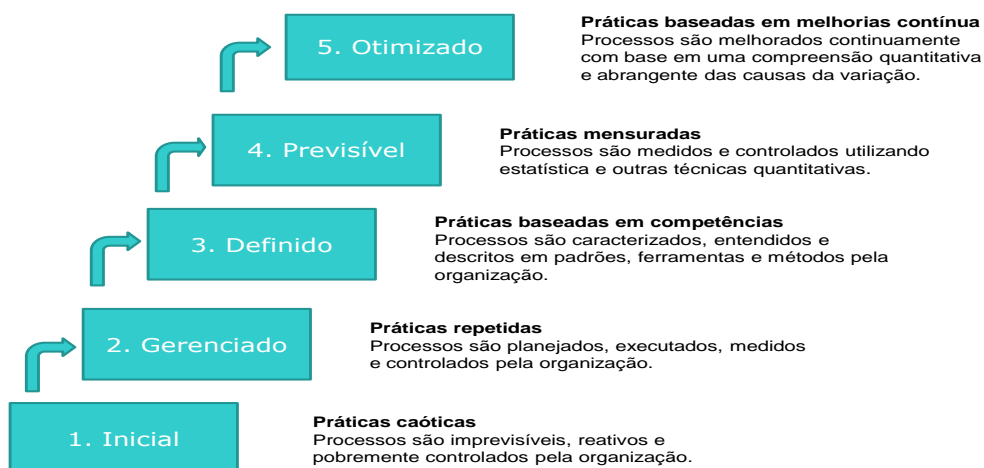


Figura 4 - Modelo de maturidade CMM

Fonte: CMM (2002)

Cada nível de maturidade, no modelo CMM, é composto de algumas áreas-chave de processo (exceção feita ao Nível 1) consideradas como requisitos para se atingir um nível de maturidade. Portanto, para se atingir um determinado nível de maturidade, as áreas-chave de processo daquele nível (e dos níveis inferiores) devem estar atendidas e o processo institucionalizado. Cada área-chave é organizada segundo características comuns, que por sua vez possuem práticas-chaves que descrevem as atividades ou infraestrutura existente na organização.

A Figura 5 mostra essa estrutura.



Figura 5 - Estrutura CMM

Fonte: CMM (2002)

A figura 6 apresenta resumidamente as principais áreas-chaves de cada nível de maturidade do modelo CMM, a partir do nível 2, uma vez que o nível 1 é o estágio inicial.

NÍVEL 2	Gestão de Requisitos Planejamento de Projetos Supervisão e acompanhamento de Projetos Controle da Qualidade Gestão de Configurações de softwares Gestão de Subcontratação
NÍVEL 3	Foco nos processos da Organização Definição dos Processos da Organização Programa de Treinamento Engenharia de Produtos de <i>Software</i> Gestão Integrada de <i>Software</i> Coordenação entre Grupos
NÍVEL 4	Revisões Técnicas Gestão da Qualidade dos Produtos Gestão Quantitativa dos Processos
NÍVEL 5	Prevenção de Defeitos Gestão de Mudanças de Tecnologia Gestão de Mudanças de Processos

Figura 6 - *Key process Areas* (Áreas-chave) do modelo CMM

Fonte: CMM(2002).

2.5.1 Modelo de Maturidade para Aprendizagem Organizacional

Segundo Kaplan e Norton (2006), um modelo de maturidade é uma ferramenta de avaliação do estágio de desenvolvimento de uma organização em relação a um determinado interesse organizacional e que serve como parâmetro para a comparação da organização com outras organizações.

Dalkir (2005) apresenta um modelo de maturidade baseado no CMM adaptado para as dimensões da mudança e cultura organizacional. Este modelo, segundo o autor, serve como um bom diagnóstico de cultura organizacional, no qual a organização pode ser classificada e se estabelece consequentemente o *status quo* da organização em relação ao estágio de maturidade da adoção de práticas e tecnologias. A Figura 7 apresenta resumidamente esse modelo.

Neste estudo, pretende-se avaliar o atual estágio de dimensões da AO em organizações sem fins lucrativos, inspirado no modelo CMM, associado a suas características nos níveis de maturidade.

Níveis de Maturidade	Descrição
1. Caótico	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura não coerente; - Tomada de decisão intuitiva; - Estrutura de liderança vaga; - Modelo de operações indefinido; - Alta rotatividade de empregados.
2. Ad hoc (Controlado)	<ul style="list-style-type: none"> - Múltiplas culturas locais; - Tomada de decisões locais; - Múltiplas estruturas de liderança; - Múltiplos modelos de operações; - Alta rotatividade de empregados, exceto nas classes preferidas.
3. Organizado	<ul style="list-style-type: none"> - Culturas locais similares; - Tomada de decisões locais, mas baseada na decisão corporativa; - Liderança local juntamente com a equipe de liderança corporativa; - Modelo de operações corporativa adaptada para o nível local; - Base de funcionários estável.
4. Gerenciável	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura corporativa e modelo de operações coerentes; - A estratégia corporativa direciona as táticas operacionais; - A equipe de liderança corporativa gerencia e fortalece as lideranças locais; - A base de funcionários é recrutada e mantida sob a direção estratégica.
5. Ágil	<ul style="list-style-type: none"> - A cultura se adapta estrategicamente; - Modelos de operações mudam dinamicamente, baseados nas mudanças ambientais; - Os profissionais competem para trabalhar pela empresa.

Figura 7 - Modelo de maturidade organizacional em Gestão do Conhecimento

Fonte: Dalkir (2005)

2.6 MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO

Dentro desse estudo que se propõe, após a aferição das dimensões propostas da AO através de uma associação com as características de um modelo de níveis de maturidade, pretende-se verificar a importância relatada pelos respondentes das dimensões de análise da organização em estudo, bem como, relacionar na medida do possível, essa importância com a aferição ou desempenho de cada dimensão observada. Assim, o objetivo desta seção é analisar contribuições da literatura de matrizes existentes que fazem esta associação de Importância e Desempenho.

2.6.1 Análise Importância - Desempenho

Ishikawa (1993) discorre que quem não possui itens de controle, não deve gerenciar. Segundo esta afirmação é evidente que medir o desempenho da organização é condição vital para as organizações, pois essas medidas podem fornecer ações gerenciais para verificar se a organização está melhorando ou não, no seu desempenho.

Observa-se que é primordial que ocorra ações gerenciais para alcançar os resultados. Desta forma, a análise sobre as informações vindas dos clientes deve ser fácil de interpretar e os resultados desta análise devem ser demonstrados de maneira clara e de fácil visualização. Assim para análise dos dados é necessário o uso de ferramentas que tornem estas observações possíveis.

Martilla & James (1977) introduzem uma técnica de fácil aplicação e baixo custo para análise de dados, denominada “análise de importância-desempenho”, que é baseada na avaliação pelo cliente das dimensões importância e desempenho para todos os atributos pesquisados. O método consiste em lançar a média das notas das respostas obtidas na pesquisa, numa matriz cujo eixo das ordenadas reflete o nível de importância, e o das abscissas o de desempenho. Os eixos se cruzam formando quatro quadrantes, e para cada quadrante é indicada uma ação.

A matriz importância-desempenho coloca num gráfico a importância que os clientes atribuem a determinado item de desempenho e o desempenho da empresa comparado aos concorrentes. Desta forma pode-se identificar aquilo que é importante para o cliente e que, ao mesmo tempo, a empresa possui desempenho inferior ao da concorrência (PALLADINI, 2002).

Similar ao proposto por Martilla & James (1997), existem duas abordagens de análise de dados utilizando a matriz importância-desempenho: uma abordagem citada por Slack et al (1997) e outra citada por Albrecht & Bradford (1992). As estruturas de cada uma destas abordagens são descritas a seguir.

2.6.2 Matriz Importância-desempenho Proposta por Slack et al (1997)

A prioridade para melhoramento que deveria ser dada a cada fator competitivo pode ser avaliada a partir de sua importância e de seu desempenho. Isso se verifica em uma matriz importância-desempenho que posiciona cada fator competitivo de acordo com seus escores ou classificações nesses critérios (SLACK et al, 1997).

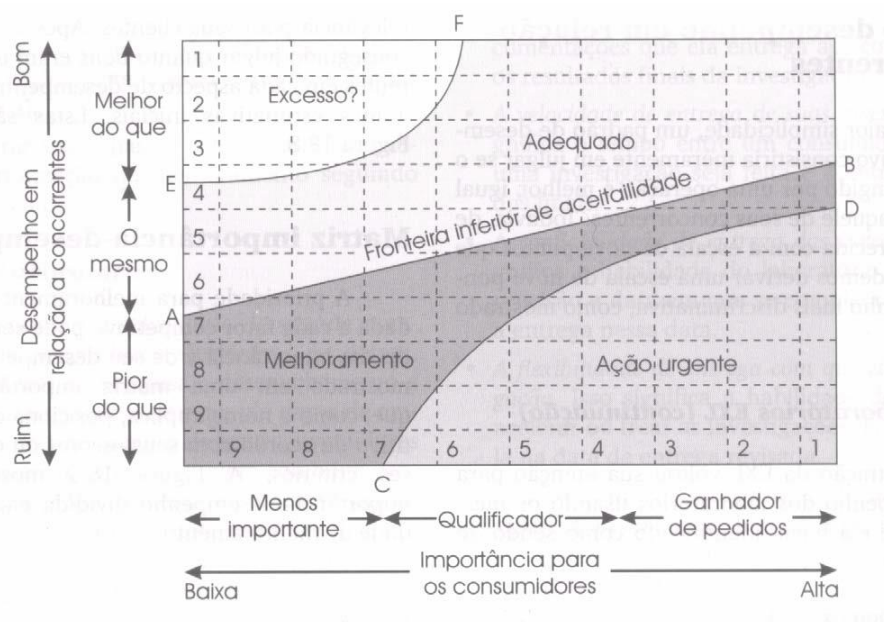


Figura 8 – Zonas de prioridade na matriz Importância-Desempenho de Slack *et al*
Fonte: Slack *et al* (1997), p. 596.

A figura 8 apresenta a matriz Importância-desempenho dividida em zonas de prioridade de melhoramentos que permitem uma análise mais específica de cada grupo de indicadores de desempenho.

- ZONA “ADEQUADA” – Esta zona é separada em sua margem inferior pela “fronteira inferior de aceitabilidade”, que é o nível de desempenho abaixo do qual a organização, a médio prazo, não quer que os fatores medidos estejam. Mover o desempenho para cima ou para baixo desta fronteira provavelmente é o primeiro objetivo de qualquer programa de melhoramento. Os fatores competitivos que estão nesta área deveriam ser considerados satisfatórios, pelo menos no curto para o médio prazo. A longo prazo a maioria das organizações desejará levar o desempenho no sentido da fronteira superior da zona.

- ZONA DE “MELHORAMENTO” – Qualquer fator competitivo que esteja abaixo da fronteira inferior da zona “adequada” irá ser um candidato a melhoramento. Aqueles que estão, logo abaixo da fronteira inferior ou no canto inferior esquerdo da matriz (onde o desempenho é insatisfatório) são prováveis de ser vistos como casos não urgentes. Certamente eles precisam de melhoramento, mas, provavelmente, não como prioridade urgente.

- ZONA DE “AÇÃO URGENTE” – É o mais crítico. Será qualquer fator competitivo que esteja na zona de “ação urgente”. Esses são aspectos de desempenho da operação onde o procedimento é muito abaixo do que deveria ser, dada sua importância para o consumidor, que negócios provavelmente estão sendo perdidos como resultado disso. Os objetivos de curto prazo devem ser, portanto, levantar o desempenho de qualquer fator

competitivo que esteja nesta zona, pelo menos, até a zona de “melhoramento”. A médio prazo eles precisariam ser melhorados além da fronteira inferior da zona “adequada”.

- ZONA “EXCESSIVA?” – Se qualquer fator competitivo estiver nesta área, seu desempenho atingido é muito maior do que necessitaria ser garantido. Isso pode significar que recursos a mais estão sendo usados para atingir tal nível. Portanto, é sensato checar se algum recurso que está sendo usado para atingir esse desempenho poderia ser desviado para um fator mais necessário.

2.6.3 Matriz Importância-desempenho Proposta por Albrecht & Bradford (1992)

A “matriz dos atributos de serviço” proposta por Albrecht & Bradford (1992) permite analisar, para cada critério competitivo, o posicionamento da organização num contexto de importância e desempenho para o cliente. A matriz cruza o nível de importância (eixo das ordenadas) com o nível de desempenho (eixo das abcissas), ambos para o mesmo critério competitivo. Os eixos de importância e desempenho determinam a formação de quatro quadrantes conforme a figura 9, e uma região de indefinição, denominada “zona cinzenta”.

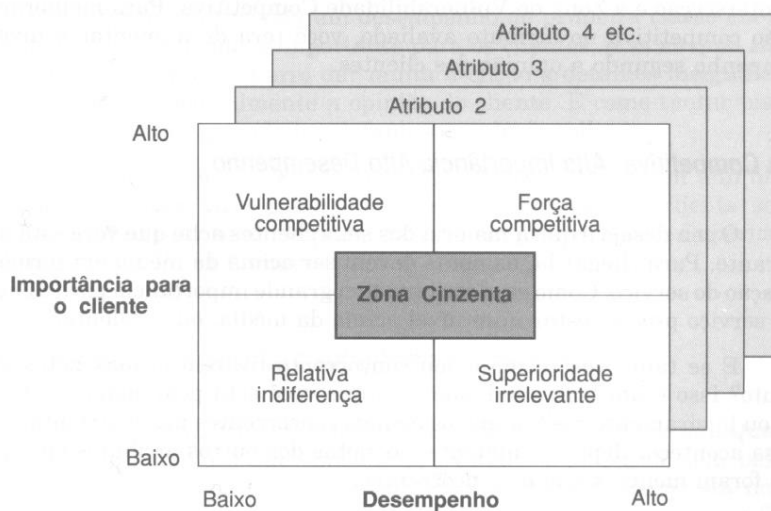


Figura 9 – Matriz dos atributos do serviço
Fonte: Albrecht & Bradford (1992), p. 157.

Segundo Albrecht & Bradford (1992) a matriz tem cinco zonas onde o atributo e o seu desempenho se cruzam:

- **VULNERABILIDADE COMPETITIVA** - Alta importância e baixo desempenho - Nesta região os atributos avaliados tem alta importância para os clientes e desempenho da empresa menor que a média. Para aumentar o nível de desempenho segundo a opinião dos clientes, os atributos posicionados nessa região devem ter seu desempenho melhorado.

- **FORÇA COMPETITIVA** - Alta importância e alto desempenho - Nesta região os atributos avaliados tem alta importância para os clientes e desempenho da empresa acima da média. Os atributos posicionados nessa região devem ser mantidos.

- **RELATIVA INDIFERENÇA** - Baixa importância e baixo desempenho - Nesta região os atributos avaliados tem baixa importância para os clientes e desempenho da empresa é fraco. Esta é uma zona de relativa indiferença para seu produto ou serviço.

- **SUPERIORIDADE IRRELEVANTE** - Baixa importância e Alto desempenho – Nesta região os atributos avaliados tem baixa importância para os clientes e desempenho da empresa é alto. Os atributos posicionados nesta região estão sendo supervalorizados pela empresa e na visão do cliente não são importantes. Por outro lado, a empresa pode aumentar a percepção do cliente sobre a importância deste atributo.

- **ZONA CINZENTA** - Desempenho neutro e importância neutra - Quando a importância do atributo que está sendo avaliado não é alta nem baixa na opinião do cliente, e quando o seu desempenho nele também está na faixa média. Neste caso a empresa esta sendo encarada pelo cliente como estando na média, e conseqüentemente perdendo a diferenciação de mercado.

2.7 SÍNTESE TEÓRICA

Nas seções anteriores foram apresentadas características das organizações sem fins lucrativos, definições sobre modelos de maturidade, características estruturais das entidades de classe CDL e da Aprendizagem Organizacional, ressaltando-se a forma pela qual diversos estudiosos consideram que estes processos da AO ocorrem. Para o presente estudo, cujo propósito principal é o de *“avaliar o atual estágio de dimensões propostas da Aprendizagem Organizacional encontradas em organizações sem fins lucrativos, mais especificamente, nas entidades de classe CDL’s do Rio Grande do Sul, através da associação com os níveis estruturais de um modelo de maturidade.”*, esta seção apresenta, com base na investigação teórica, as considerações pertinentes sobre as dimensões da Aprendizagem organizacional propostas para a análise.

O referencial teórico possibilitou a este pesquisador construir o Quadro 2 que apresenta um resumo sobre os fatores facilitadores e inibidores da aprendizagem organizacional destacado pelos autores.

Fatores Facilitadores da AO	Autores
Clima para Questionamentos	Senge (2003), Peddler, Boydell e Burgyone (1989)
Integração com o Meio	Probst e Büchel (1997), Schaw (1994).
Experimentação contínua	VASCONCELOS e MASCARENHAS (2007), Kim (1998), McGill e Slocum (1993), Goh e Richards (1997), GARVIN et al.(1998).
Mudanças Contínuas	Peddler, Boydell e Burgyone (1989).
Sistemas/processos para construir, reter e transferir conhecimento	FLEURY e FLEURY (2004), Kim (1998), Nonaka e Takeuchi (2002), Dixon (1994), Child (1996).
Comprometimento e compartilhamento de conhecimento entre os membros de um grupo	Probst e Büchel (1997), Kim (1998), Senge (2003), Goh e Richards (1997).
Fatores Inibidores da AO	Autores
Barreiras aos processos de Agir, refletir, disseminar	Schaw (1994)
Falta de Comunicação	Schein (1996)
Rotinas da Organização defensivas, com enfoque burocrático e falta de alinhamento entre discurso e ação	Argyris (1977), Morgan (1996)

Quadro 3 - Fatores Facilitadores e Inibidores da AO

Fonte: Adaptado pelo autor

Os fatores facilitadores da AO destacados pelos autores conforme o Quadro 2 acima foram : Clima para Questionamentos, Integração com o Meio, Experimentação Contínua, Mudanças Contínuas, Sistemas/Processos para construir, reter e transferir conhecimento, e Comprometimento e Compartilhamento entre os membros de um grupo. Como fatores inibidores da AO os autores destacam: Barreiras aos processos de agir, refletir e disseminar, falta de comunicação, e rotinas da organização defensiva (Enfoque burocrático e falta de alinhamento entre discurso e ação).

Neste momento faz-se necessário destacar que os fatores da AO observados no Quadro 2, bem como as características chaves identificadas no Quadro 1, seção 2.1.2, página 30 deste trabalho, serviram como base de apoio para identificar as dimensões propostas da

AO nas entidades de classe CDL's de acordo com análise de seus estatutos e entrevistas, descritos na seção 3 a seguir, para a construção do instrumento de pesquisa.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a abordagem utilizada e os procedimentos para elaboração do instrumento de pesquisa, bem como sua sequência metodológica no que diz respeito à estratégia de pesquisa, aos métodos e às técnicas que foram utilizados, propiciando uma conclusão sobre as dimensões propostas da AO para aferir maturidade nas CDLs do RS, considerando os limites do estudo.

Como afirma Collis e Hussey (2005), a metodologia refere-se à maneira de tratar o processo de pesquisa, da base teórica até a coleta e análise dos dados. Morgan apud Vergara (2005) corrobora nesse sentido relatando que “metodologias são esquemas de resolução de problemas que diminuem a distância entre a imagem sobre o fenômeno e o próprio fenômeno”.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Vergara (2009) propõe dois critérios básicos para os tipos de pesquisa: 1) quanto aos *fins* e 2) quanto aos *meios*.

Quanto aos *fins* essa pesquisa classifica-se de natureza aplicada com objetivos exploratório descritivo caracterizados por uma abordagem qualitativa-quantitativa. A natureza aplicada é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não (Vergara, 2009). A pesquisa de natureza aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (Silva e Menezes, 2005). A pesquisa exploratória é extremamente útil quando há poucos conhecimentos acumulados e sistematizados sobre o assunto a ser investigado, assim, o foco deve ser a obtenção de *insights* sobre a área do

assunto, para uma investigação mais rigorosa em um estágio posterior (COLLIS; HUSSEY, 2005). “São orientados para a descoberta” corrobora Hair (2005).

Segundo Silveira (2008), a natureza de pesquisa descritiva tem por objetivo apresentar as características de determinada situação e a frequência com que ocorre certo fenômeno.

Dessa forma, o autor ressalta a inter-relação com o problema de pesquisa, ao afirmar que sua utilização deverá ocorrer quando o propósito de estudo for descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos que tenham determinadas características ou comportamentos, dentro de uma população específica.

A abordagem qualitativa e quantitativa, como citado por Flick (2004), podem se unir de diversas maneiras, no plano de um estudo. Miles e Huberman apud Flick (2004) esboçam quatro tipos de planos para integração dessas duas abordagens. Em um desses esboços, encontra-se um formato quali-quantitativo que, conforme o autor, se inicia por um método qualitativo, como por exemplo uma pesquisa semi-estruturada, seguida por um estudo de questionário, em uma etapa intermediária, até chegar ao aprofundamento e avaliação dos resultados provenientes da primeira e segunda etapas, finalizando em uma terceira etapa qualitativa.

Quanto aos meios essa pesquisa inicia-se com uma pesquisa bibliográfica sobre aprendizagem organizacional, seus fatores facilitadores e inibidores, bem como modelos de maturidade encontrados na literatura, a fim de servirem como parâmetro na construção do instrumento de pesquisa.

Quanto ao método de pesquisa aplicado a esta dissertação pode ser caracterizado como um estudo de campo, pelo fato de explorar um grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social (Sbragia apud Silveira, 2008). Como se pretende e como afirma Vergara (2009) a pesquisa de campo analisa comportamento de fenômenos exatamente como ocorrem no real, à coleta de dados referentes aos mesmos e, finalmente, à análise e interpretação desses dados, com base numa fundamentação teórica consistente, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado.

3.2 SEQUÊNCIA METODOLÓGICA DA PESQUISA

Esta pesquisa é um estudo exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa-quantitativa no qual identificaram-se fatores inibidores e facilitadores da AO na literatura,

conforme apresentado na seção 2.7 – Síntese Teórica, quadro 3, a serem utilizados para construção do instrumento de pesquisa proposto . A seguir descreve-se, a partir da Figura 10, a sequência metodológica utilizada em quatro fases distintas.

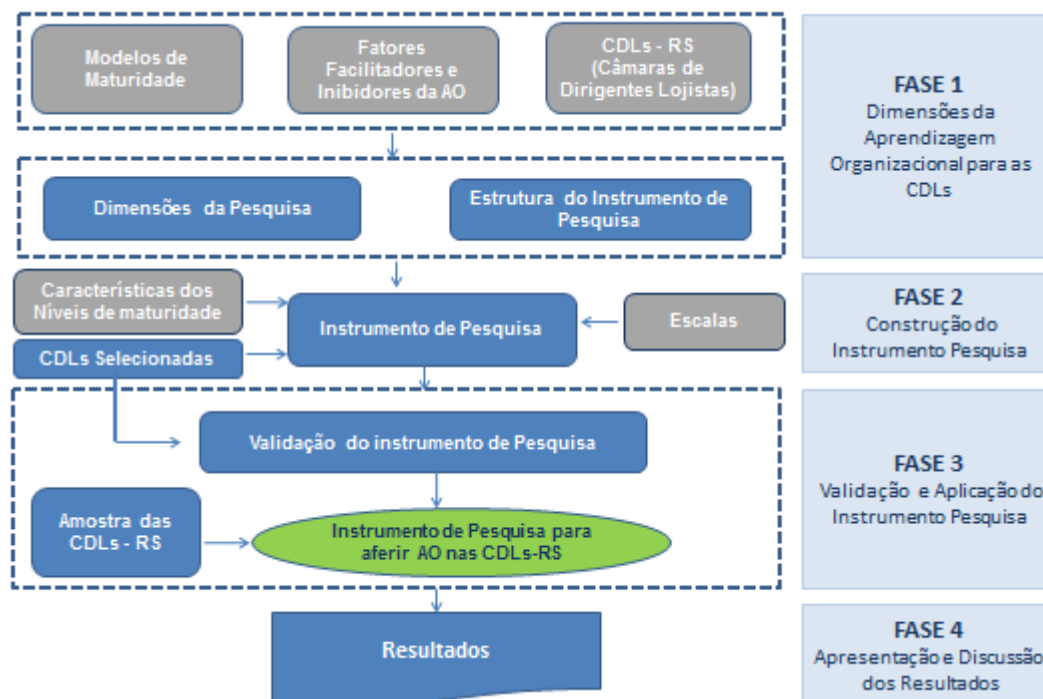


Figura 10 - Sequência metodológica da pesquisa
Fonte: Autor.

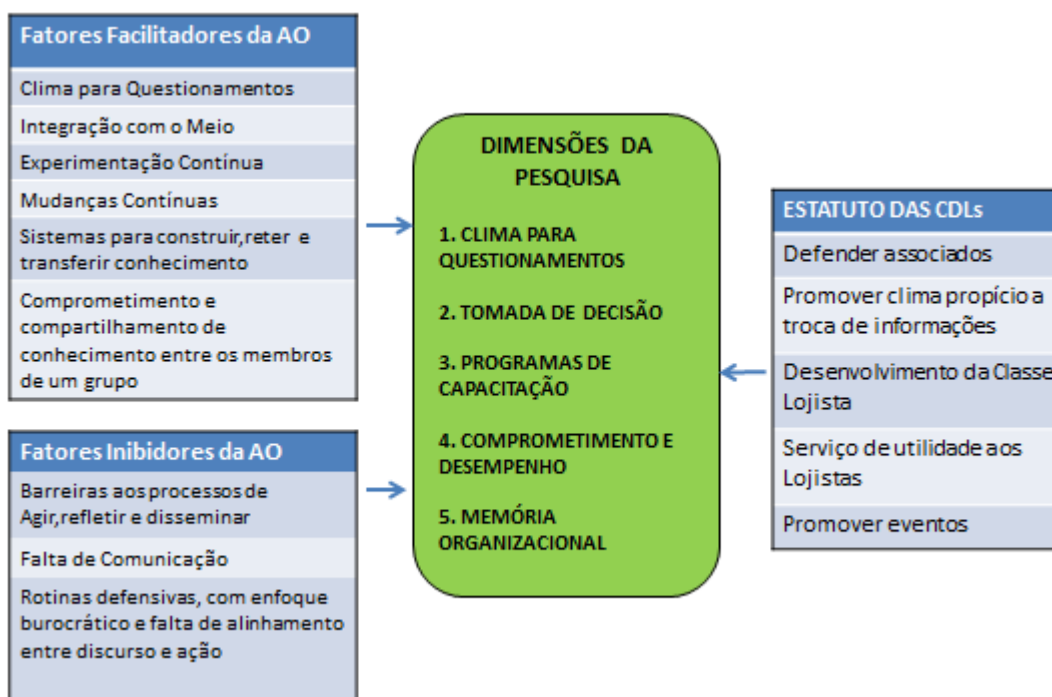
3.2.1 Fases da Sequência metodológica da Pesquisa

3.2.1.1 Fase 1 – Dimensões da Aprendizagem Organizacional para as CDLs

Esta fase teve por objetivo identificar na literatura as principais contribuições científicas sobre fatores facilitadores e inibidores da aprendizagem organizacional e/ou organizações que aprendem, em entidades sem fins lucrativos. Paralelo à pesquisa desses fatores, identificou-se, também na literatura, um modelo de maturidade que melhor pudesse contribuir para servir de referência ao diagnóstico da investigação proposta. Como Collis e Hussey (2005) relatam, o exame da literatura tem por objetivo fornecer as mais recentes e principais descobertas na área que estão sendo consideradas.

Em conjunto a estas investigações, estudou-se o padrão de estatuto das CDLs proposto pela FCDL-RS (2013). Desta forma, foi possível, a partir das características

encontradas sobre fatores facilitadores e Inibidores da AO, resumidas na seção 2.7, e as características chaves principais encontradas nos estatutos padrões de entidades CDL no RS, e apresentadas no Quadro 1, na seção 2.1.2, construir o quadro 4, que apresenta as **dimensões da pesquisa** propostas para AO em entidades de classe CDL, para a construção do instrumento de pesquisa.



Quadro 4 - Dimensões da AO para o estudo
Fonte : Autor

Assim, como mostra o Quadro 4, as **dimensões da pesquisa** propostas para construção do Instrumento de Pesquisa para as entidades de classe CDL foram : (1) Clima para Questionamentos, (2) Tomada de Decisão, (3) Programas de Capacitação, (4) Comprometimento e desempenho e (5) Memória Organizacional.

Ainda nesta fase, relacionado a **Estrutura do Instrumento de Pesquisa**, optou-se por utilizar uma associação com os níveis de maturidade encontrados em modelo de maturidade como forma de aferir as dimensões da AO propostas. Esta opção está em conformidade, como afirma Kaplan e Norton (2006), onde descrevem que um modelo de maturidade é uma ferramenta de avaliação do estágio de desenvolvimento de uma organização em relação a um determinado interesse organizacional e que serve como parâmetro para a comparação da organização com outras organizações. No caso específico, entre as CDLs do Rio Grande do Sul. Já o modelo estrutural do CMM foi escolhido por

representar um modelo amplamente confiável, pois a literatura mostra que, a partir do CMM uma profusão de outros modelos direcionados especificamente à mensuração de maturidade foi impulsionada (QUINTELLA e ROCHA, 2007).

3.2.1.2 Fase 2 – Construção do Instrumento de Pesquisa

Esta fase teve como objetivo a construção do Instrumento de Pesquisa propriamente dito. Com base nas cinco dimensões de pesquisa propostas, apresentadas na seção anterior, buscou-se fazer um levantamento de experiências ou percepções de dirigentes e gestores das CDLs, formalmente, e informalmente, coletadas em reuniões de estudo, em congressos ou feiras, pois grande parte do conhecimento adquirido ainda não está escrito. Conforme Mattar (1996) muitas pessoas, em função da posição privilegiada na área que ocupam, acumulam experiência e conhecimento sobre o tema ou problema em estudo que não devem ser desprezados.

Esta fase dividiu-se em 3 (três) etapas:

ETAPA 1 - Identificação de pelo menos 3(três) CDLs que pudessem servir como estudo inicial através de entrevistas preliminares para a construção do instrumento de pesquisa. A seleção das três entidades, aqui denominadas **CDLs Selecionadas** (como mostra a figura 10), se fez pelos seguintes critérios:

- a) proximidade geográfica com a base do pesquisador;
- b) facilidade de acesso do pesquisador na coleta das informações junto aos principais executivos das instituições e,
- c) Entidade constituída há pelo menos 10 anos;

Neste sentido, foram selecionadas as CDLs de Erechim-RS, Getúlio Vargas-RS e Campinas do Sul-RS na região do Alto Uruguai. Também obteve-se valioso apoio e informações da FCDL-RS (Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do RS) sediada na cidade de Porto Alegre-RS.

ETAPA 2 - Identificação das **Características dos Níveis de Maturidade**, como mostra a figura 10. Esta identificação seguiu a caracterização dos cinco níveis de maturidade do CMM, conforme observa-se a seguir, na figura 11, na primeira e segunda colunas. A forma de apresentação das perguntas no instrumento de pesquisa seguiu o modelo de avaliação de maturidade Prado-MMGP (Prado, 2010), por se tratar de um modelo simples, de fácil uso e entendimento, que já está na sua 5ª versão, e voltado para uma realidade brasileira. A

apresentação das perguntas do modelo Prado-MMGP seguem uma ordem sempre do maior nível de maturidade para o menor nível de maturidade.

Com relação a cada nível de maturidade, conforme figura 11, descreve-se na terceira coluna, para cada uma das cinco dimensões propostas da AO para as CDLs, as características mais relevantes destas, tendo como base a caracterização do nível de maturidade segundo o modelo CMM, descrito na segunda coluna. As descrições propostas na terceira coluna, sempre com base nas Dimensões da Pesquisa (quadro 4), foram todas discutidas em reuniões com membros, gestores e Diretores das **CDLs Selecionadas**.

Desta forma, através de discussões e reuniões abertas nestas CDLs, obteve-se os aspectos considerados mais importantes para avaliação, seguindo as dimensões propostas da AO. Estes aspectos foram:

- a) Clima propício para questionamentos;
- b) Integração dos membros com o meio (associados);
- c) Treinamentos e Programas de Capacitação para os membros (Colaboradores, Diretoria e Associados);
- d) Sistemas e processos para reter e compartilhar conhecimento;
- e) Capacidade de Aprendizado dos membros e seus associados;
- f) Missão clara e alinhada com as atividades;
- g) Comprometimento de diretoria, colaboradores e associados;
- h) Compartilhamento de poder;
- i) Comunicação ativa e alinhada entre os membros.

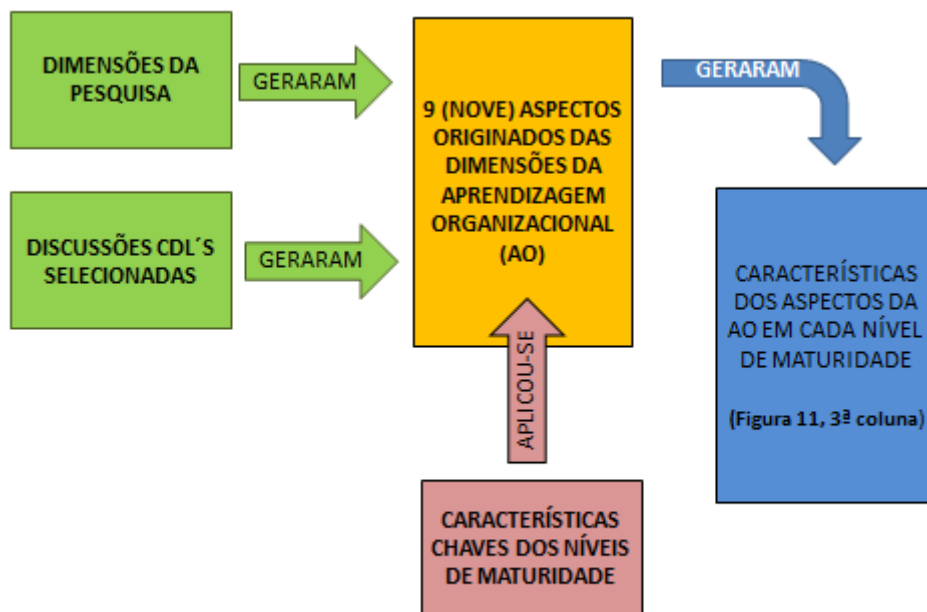
Assim, essas características ou aspectos, deram origem a figura 11, que resume a construção desta ETAPA 2. É importante destacar também que, além da contribuição das **CDLs Selecionadas**, as experiências e percepções deste pesquisador por ser membro de diretoria da CDL Erechim-RS há mais de 12(doze) anos, foram aproveitadas. Como afirma GIL (2012), a “Observação Participante”, consiste na participação real do observador na vida da comunidade ou grupo, definindo esta observação como uma técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo.

<p>1. CAÓTICO (Imprevisível)</p>	<p>Nível reativo e pobremente controlado.</p>	<p>1-Não existe clima para questionamentos. 2-Integração e Comprometimento com os membros vagos e reativos. 3-Decisões tomadas de forma reativa. 4-Ineficiente comunicação interna e externa. 5-Falta alinhamento entre discurso e ação (missão). 6-Capacitação/treinamento acontecem de</p>
---	---	--

		<p>forma reativa.</p> <p>7-Inexistência de técnicas para medir, reter e transferir conhecimento.</p>
<p>2. AD HOC</p> <p>(Controlado)</p>	<p>Nível com práticas repetidas.</p> <p>Existe planejamento, medição e controle.</p>	<p>1-Existência de clima para questionamentos.</p> <p>2-Integração com os membros acontecem regularmente.</p> <p>3-Decisões são planejadas e controladas pela organização.</p> <p>4-Comprometimento dos membros possui supervisão e acompanhamentos.</p> <p>5-Funções de diretoria respeitadas e ações executadas com planejamento.</p> <p>6-Comunicação interna e externa definida e conhecida pelos membros.</p> <p>7-Capacitação e treinamento dos membros são planejadas e definidas.</p>
<p>3. ORGANIZADO</p> <p>(Definido)</p>	<p>Nível entendido, conhecido, padronizado.</p>	<p>1-Ações e atividades dos membros são padronizados.</p> <p>2-Programas de treinamentos são descritos, padronizados e pré-estabelecidos.</p> <p>3-Existência de métodos para avaliar e revisar.</p> <p>4-Tomadas de decisão sempre baseadas no coletivo e padronizadas.</p> <p>5-Compartilhamento de poder definidos e padronizados.</p> <p>6-Integração com os membros acontecem em datas pré-definidas.</p> <p>7-Questionamentos são entendidos e descritos em padrões pela organização.</p> <p>8-Supervisão e acompanhamentos são padronizados.</p> <p>9-Comunicação interna e externa padronizada.</p>
<p>4. PREVISÍVEL</p> <p>(Mensuradas)</p>	<p>Técnicas estatísticas são utilizadas para medição e controle.</p>	<p>1-Questionamentos e integração com os membros, além de padronizados, são mensurados através de técnicas estatísticas constantemente.</p> <p>2-As decisões internas, desempenho das atividades dos membros, ações de diretoria, comunicação interna e externa, programas de capacitação são acompanhadas através de técnicas estatísticas de medição.</p>
<p>5. OTIMIZADO</p> <p>(Melhorias contínuas)</p>	<p>Nível onde as melhorias acontecem de acordo com os processos de variação medidos.</p>	<p>1-Os programas de capacitação mudam continuamente de acordo com as avaliações técnicas existentes.</p> <p>2-Técnicas definidas para questionamentos dos membros se adaptam/mudam através das melhorias contínuas.</p> <p>3-Comprometimento dos membros, decisões internas, ações de diretoria, e comunicação interna e externa, evoluem constantemente de acordo com as melhorias contínuas introduzidas a partir das técnicas de medição e controle.</p>

Figura 11 – Modelo Níveis Maturidade dos Fatores da AO identificados em entidade de classe CDLs

Fonte: Autor, Adaptado de Dalkir(2005), CMM(2002),Prado(2010).



Quadro 5 – Diagrama da Construção Características dos aspectos da AO nos níveis de maturidade
Fonte : Autor

O Quadro 5 resume para melhor entendimento como foi realizado a construção da 3ª coluna da Figura 11. Os nove aspectos das dimensões propostas originaram-se das Discussões das CDL's selecionadas, de acordo com as Dimensões de Pesquisa. A partir da aplicação das características chaves dos níveis de maturidade formaram-se as características dos aspectos em cada nível de maturidade como apresenta-se na figura 11, 3ª coluna.

ETAPA 3 - Construção do questionário do instrumento de pesquisa (ANEXO 1) propriamente dito com base na figura 11.

A decisão de adotar o questionário fechado e estruturado para obterem-se as informações desejadas, baseou-se na proposta de Gil (2012), que aponta as seguintes características que a justificam:

- a) apresenta baixo custo de produção, aplicação e reprodução;
- b) exige um tempo médio de aplicação, que pode ser reduzido se houver um convite prévio ao respondente a sua anuência na participação;
- c) exigir baixa habilidade na aplicação, isto é, os resultados obtidos não decorrem da aplicação do instrumento;
- d) ter alta uniformidade de mensuração;

e) ter alta possibilidade de verificação de sinceridade de resposta.

O questionário do instrumento foi organizado da seguinte forma:

– **Dados de Identificação:** Correspondem às questões de 1 a 9. Tem o objetivo de identificar as categorias de avaliação mais importantes da CDL.

– **Questões sobre os aspectos da Aprendizagem Organizacional (AO):** Correspondem as questões 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 e 18. Para cada questão, as alternativas foram dispostas conforme os critérios de níveis de maturidade do modelo CMM, e de acordo com o modelo do instrumento de pesquisa Prado-MMGP (2010), do nível maior para o menor, de forma escalar, apresentado a seguir na figura 12.

1ª alternativa de resposta	Pertence ao nível 5	Valor escalar=5
2ª alternativa de resposta	Pertence ao nível 4	Valor escalar=4
3ª alternativa de resposta	Pertence ao nível 3	Valor escalar =3
4ª alternativa de resposta	Pertence ao nível 2	Valor escalar=2
5ª alternativa de resposta	Pertence ao nível 1	Valor escalar=1
6ª alternativa de resposta (caso exista)	Pertence ao nível 1	Valor escalar=1

Figura 12 - Estágio (nível) correspondente às alternativas de resposta

Fonte: Autor

– **Questões sobre o GRAU DE IMPORTÂNCIA:** Correspondem as questões 10.1 , 11.1 , 12.1 , 13.1 , 14.1 , 15.1 , 16.1 , 17.1 e 18.1 .

Cada uma dessas questões está relacionada à questão imediatamente anterior. O objetivo é identificar o grau de importância percebido pelo respondente ao aspecto da AO relatado na questão anterior, em sua CDL.

Para isso utilizou-se os cinco níveis da Escala de Likert, conforme figura 13.



Figura 13 - Escala Likert aplicada no Instrumento de Pesquisa

Fonte: Google Docs

A escolha desta escala baseia-se na sua definição e função, sintetizadas por Klering, no Glossário de Termos Técnicos:

Sequência ordenada de legendas que expressam graus diferentes de reação de uma pessoa diante de questões estruturadas previamente pelo Método Likert; essas questões aguardam respostas que tipicamente vão do discordo totalmente até o extremo oposto de concordo totalmente; ao todo, oferece cinco ou mais alternativas de posicionamento do respondente a um instrumento de pesquisa. Teoricamente, essas escalas são paramétricas (contêm diferenças de mesma magnitude); mas, de fato, compõem-se de indicadores (legendas) de formas específicas de evidenciação de diferenças, que devem ser tratadas por técnicas não-paramétricas. De modo geral, exaurem-se os recursos das técnicas paramétricas, porque trazem muito mais informações e detalhes que as não-paramétricas (Klering, 1994, p. 406).

O instrumento de pesquisa proposto é abrangente e, ao mesmo tempo, o mais enxuto possível, pois se sabe que, quanto mais objetivo e curto for, maior será a probabilidade de se obterem respostas consistentes (Gil, 2012). A opção de apresentar questões fechadas e estruturadas, objetivou agilizar o fornecimento das respostas e facilitar seu posterior tratamento e análise.

Assim, a construção do instrumento de pesquisa (ANEXO 1) finalizou, nesta fase, com 09 (nove) questões de identificação, denominadas aqui de categorias, e outras 18 (dezoito) questões relacionadas aos aspectos identificados nas dimensões propostas da AO por este pesquisador, totalizando 27 questões.

3.2.1.3 Fase 3 – Validação e Aplicação do Instrumento de Pesquisa

A **Fase 3** teve por objetivo a validação e aplicação do Instrumento de Pesquisa, e foi composto por duas etapas.

ETAPA 1 – Conforme Gil (2012), depois de redigido o instrumento de pesquisa, mas antes de aplicado em definitivo, deverá passar por uma prova preliminar. A finalidade desta prova, geralmente designada pré-teste, é de identificar possíveis falhas na redação do instrumento, tais como:

- Complexidade das questões;
- Imprecisão na redação;
- Quantidade de questões;
- Constrangimento ao respondente;
- Exaustão.

O pré-teste do instrumento de pesquisa foi aplicado nas três **CDLs Selecionadas** a fim de corrigir possíveis distorções. Os respondentes nesta etapa tiveram um tempo maior para interpretar e responder a todas as questões. Após, os mesmos foram entrevistados a fim de se obter informações acerca das dificuldades encontradas. De acordo com GIL (2012), assegurou-se que o questionário esteve bem elaborado, sobretudo no referente a:

- Clareza e precisão dos termos;
- Forma das questões;
- Desmembramento das questões;
- Ordem das questões;
- Introdução do questionário.

O pré-teste envolveu 7 (sete) membros das CDLs Selecionadas, um Presidente, um Diretor, dois Gestores e três Colaboradores/Funcionários.

Após responderem, realizou-se uma reunião com todos os participantes, onde observaram-se que a quantidade das questões propostas estava totalmente adequada e não havia complexidade nas perguntas do questionário, apenas pequenos ajustes de entendimento que foram corrigidos a fim de evitar alguma dúvida.

ETAPA 2 – Teve como objetivo a aplicação do instrumento de pesquisa ao conjunto das 134 CDLs do RS associadas a FCDL-RS.

O *layout* do instrumento de pesquisa foi elaborado com a utilização do serviço de armazenamento e sincronização de arquivos *Google Drive*. Dentro deste serviço foi elaborado o instrumento de pesquisa utilizando o pacote Google Docs, através do editor de formulários (questionários) on line existente. Após, com o auxílio da FCDL-RS (Federação das CDLs do RS) foi enviado em 15 de Abril de 2013, uma carta por email, conforme ANEXO 2, assinada

pelo presidente da Federação, solicitando o apoio e colaboração de todas as CDLs em responder ao questionário. Esta carta enviada por email a todas as CDLs do RS, possuía um *link* que direcionava para o questionário proposto. Ao mesmo tempo, a CDL Erechim, encarregou-se de entrar em contato por telefone com o maior número possível de CDLs, reforçando a solicitação para responderem ao questionário. Após 15 dias de coleta de dados, encerrou-se esta etapa com 41 (quarenta e uma) CDLs respondentes.

3.2.1.4 Fase 4 – Apresentação e Discussão dos Resultados

Esta última fase, a de análise dos resultados, será apresentada a seguir na seção 4 deste trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados alcançados por essa pesquisa por meio da compilação dos dados do questionário respondido pelas 41 entidades de classe CDLs. Para a análise utilizou-se o *software* estatístico Sphinx, versão 5.1.0.8. Os resultados são apresentados, a seguir, em relação às dimensões propostas da AO, i.e., Clima para Questionamentos (CQ), Tomada de Decisões (TD), Programas de Capacitação (PC), Comprometimento e Desempenho (CD) e Memória Organizacional (MO).

Com relação ao tamanho da amostra da pesquisa, de acordo com os princípios estatísticos e determinação do tamanho de amostra adequado (GIL, 2012) para um nível de confiança de 95% e erro amostral de no máximo 5%, seriam necessários, em virtude do tamanho populacional de 134 CDLs, uma amostra de 100 CDLs respondentes. Entretanto, com todos os esforços de cooperação da FCDL-RS e CDL Erechim, foi possível chegar a uma amostra de 41 entidades respondentes. Isto resulta em um nível de confiança da amostra em torno de 90%. Tal resultado não invalida a pesquisa, contudo já sinaliza que entre trabalhos futuros estariam a possibilidade de expandir a amostra no sentido de minimizar o erro e maximizar a confiança dos resultados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

O instrumento de pesquisa está caracterizado por 9 (nove) categorias de identificação conforme tabela 1. O questionário apresentou como resultado 41 respostas que após análise do autor individualmente foram aceitas na sua totalidade. Isso significou que, 30,6% das CDLs filiadas a FCDL-RS participaram e colaboraram neste trabalho. Foram identificados dois conjuntos de categorias de destaque nas respostas. O Conjunto nº 1 que mostra o perfil das respostas que mais se destacaram no questionário, e a Conjunto nº 2 que apresenta o

segundo lugar das categorias que mais se destacaram. Assim, fazendo uma compilação dos Conjuntos 1 e 2, da Tabela 1, a amostra teve como destaque o que segue:

- a) 56% dos respondentes são Funcionários/Colaboradores/Secretário CDL;
- b) 41% trabalham há mais de 8 anos na entidade;
- c) 36% possuem apenas ensino médio;
- d) 45% dos respondentes estão na região da Serra ou Hidro Minerais;
- e) 49% das CDLs têm mais de 30 anos de fundação;
- f) 46% das CDLs possuem no máximo até 8 diretores;
- g) 95% da diretoria trabalham de forma voluntária;
- h) 44% das CDLs possuem até 100 associados.

Tabela 1 - Categorias de destaque da Amostra

CATEGORIA	CONJUNTO Nº 1	CONJUNTO Nº 2
1. Cargo do Respondente	Funcionário/Colaborador/Secretário da CDL (23 ; 56,1%)	Gestor da CDL (8 ; 19,5%)
2. Tempo de trabalho do respondente	mais de 8 anos (17 ; 41,5%)	entre 2 anos e 4 anos (10 ; 24,4%)
3. Grau Instrução Respondente	Até Ensino Médio (15 ; 36,6%)	Superior Completo (14 ; 34,1%)
4. Região da CDL	Serra (10 ; 24,4%)	Hidro Minerais (Planalto Médio e Alto Uruguai) (8 ; 19,5%)
5. Tempo fundação da CDL	mais de 30 anos (20 ; 48,8%)	entre 20 e 30 anos (7 ; 17,1%)
6. Número de Funcionários da CDL	1 a 5 funcionários (31 ; 75,6%)	6 a 10 funcionários (7 ; 17,1%)
7. Número de Cargos de Diretoria	até 8 (19 ; 46,3%)	9 a 12 (12 ; 29,3%)
8. Existência de Remuneração de Diretoria	Não, trabalham de forma voluntária (39 ; 95,1%)	Sim, recebem remunerações mensais (2 ; 4,9%)
9. Quantidade de Associados da CDL	até 100 associados (18 ; 43,9%)	entre 100 e 300 associados (11 ; 26,8%)

Fonte: Análise estatística do autor

A seguir apresenta-se a caracterização detalhada referente às questões de identificação do respondente e da amostra (Figuras 14,15,16,17,18,19,20,21 e 22) .

A figura 14, Cargo do Respondente, mostra que a categoria de funcionários/colaborador/Secretário da CDL com 56,1% foi a que mais contribuiu nas respostas.

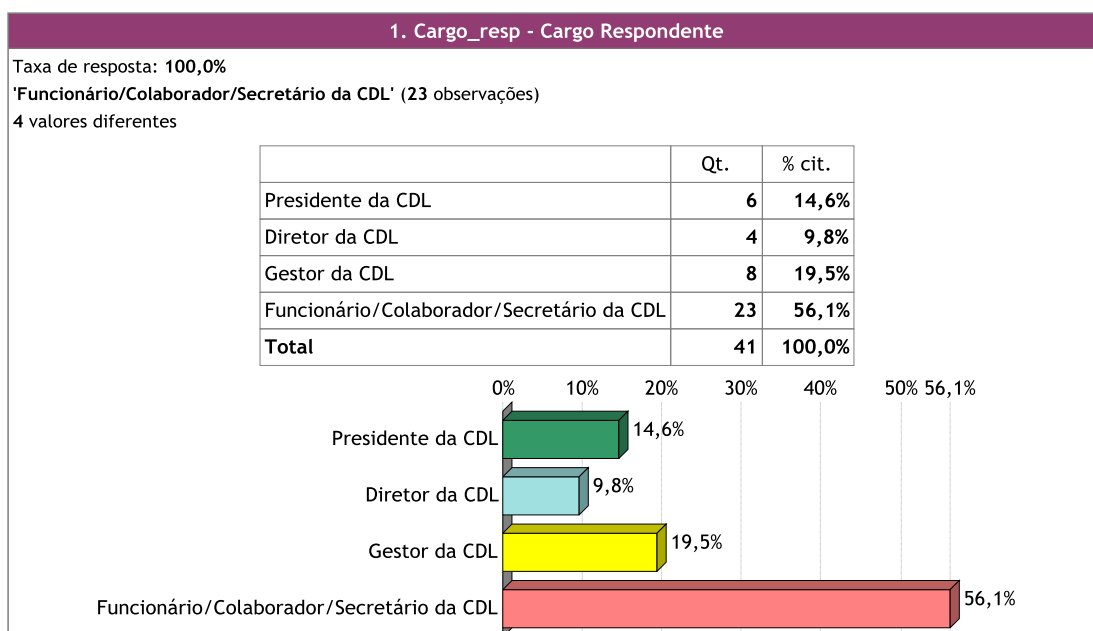


Figura 14 – Cargo do Respondente

Fonte: Análise Estatística realizada pelo autor

Conforme figura 15, Tempo de Trabalho do Respondente, a pesquisa teve a contribuição de 41,5% dos respondentes com tempo de trabalho superior a 8 anos na entidade CDL.

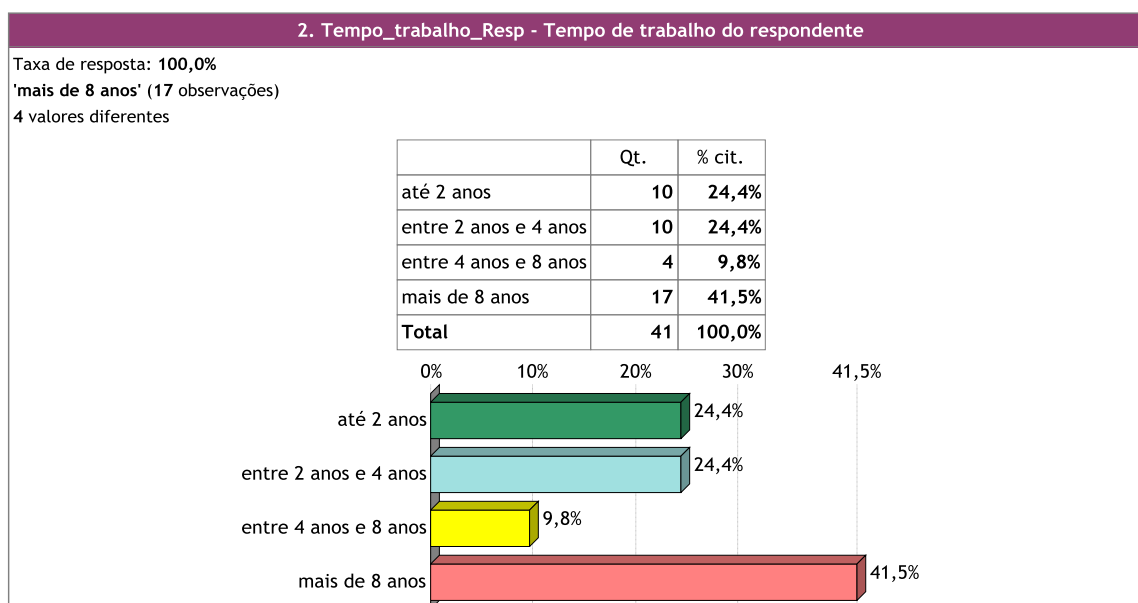


Figura 15 – Tempo de Trabalho do Respondente

Fonte: Análise estatística do autor

A figura 16 apresenta como se distribuiu o Grau de Instrução dos Respondentes da pesquisa. O destaque ficou para as categorias “Até Ensino Médio” e “Superior Completo”, com respectivamente, 36,6% e 34,1%.

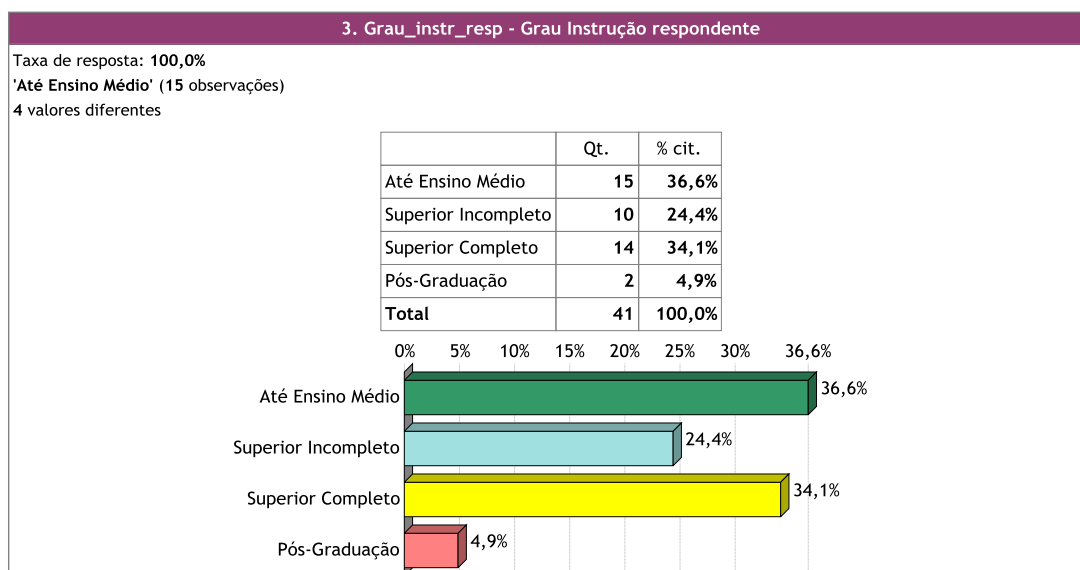


Figura 16 – Grau de Instrução do Respondente
Fonte: Análise estatística do autor

A figura 17 mostra a contribuição da pesquisa por Região de Atuação da CDL. O destaque ficou para as regiões de maioria dos respondentes como a Serra, com 24,4% de participação na amostra, 10 questionários respondidos, e a Hidro Minerais, com 19,5% de participação na amostra, ou 8 questionários respondidos.

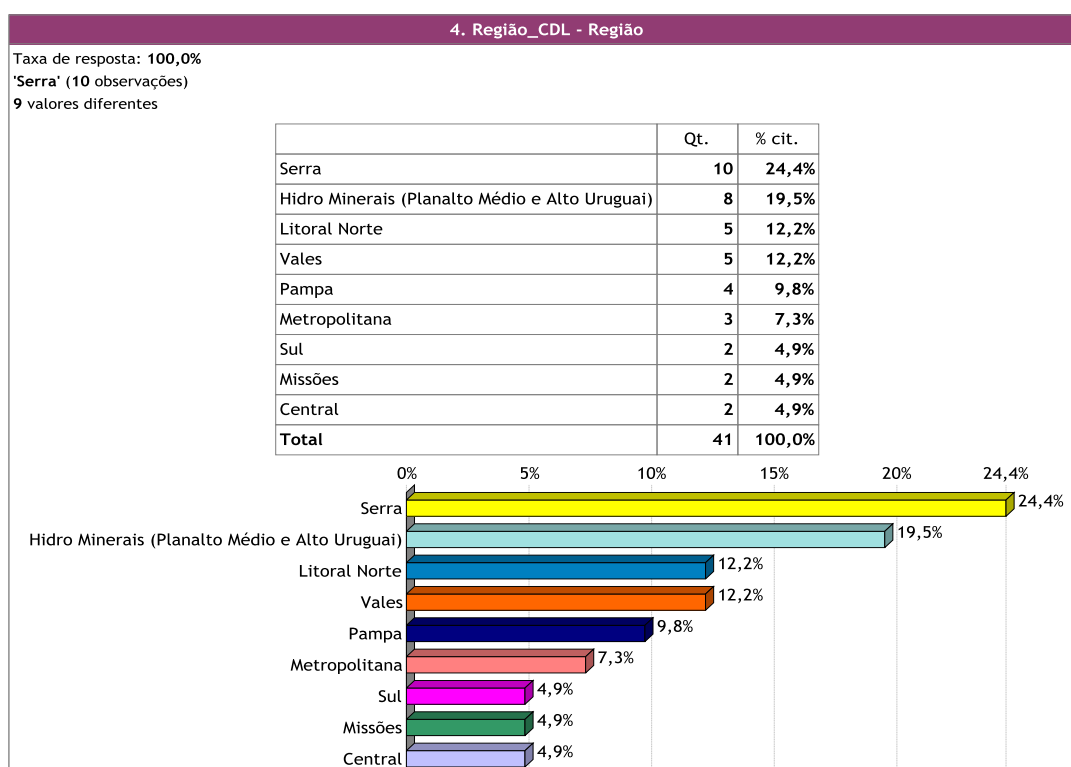


Figura 17 – Região do RS a que pertence a CDL
Fonte: Análise estatística do autor

A figura 18 apresenta a contribuição na pesquisa dos respondentes por Tempo de Fundação da entidade CDL. Observou-se que a maior categoria na amostra com 20 observações, ou 48,8%, ficou com os respondentes pertencentes a CDLs com tempo de fundação superior a 30 anos.

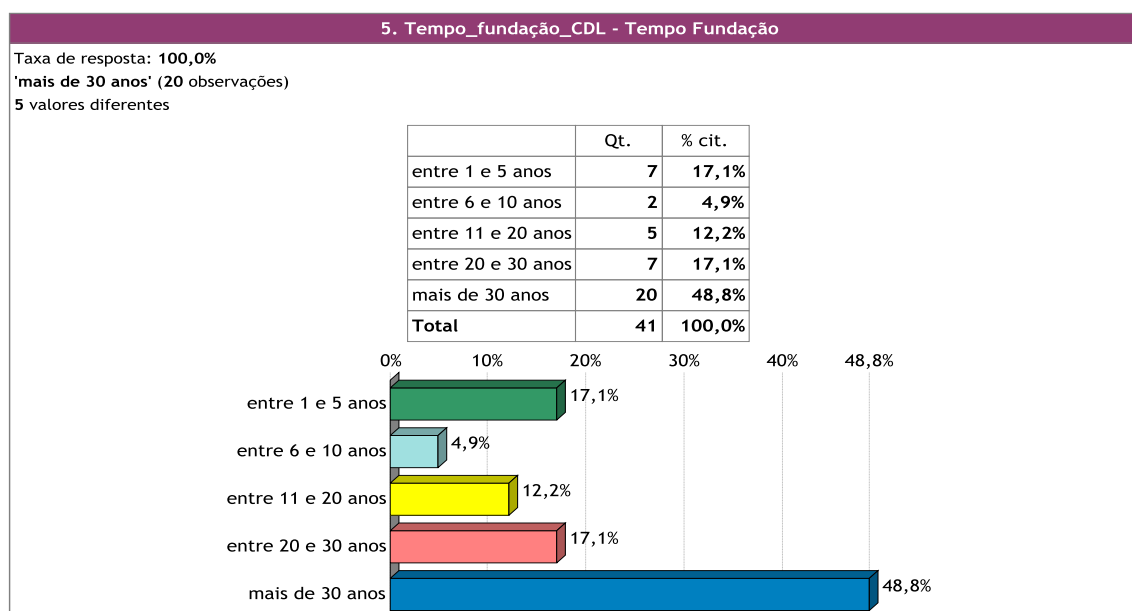


Figura 18 – Tempo de fundação da CDL
Fonte: Análise estatística do autor

A Figura 19 apresenta a tabela referente ao Número de Funcionários Existente na entidade CDL do respondente à pesquisa. Destaque para a categoria de 1 a 5 funcionários, com 31 observações, ou seja, 75,6% da amostra.

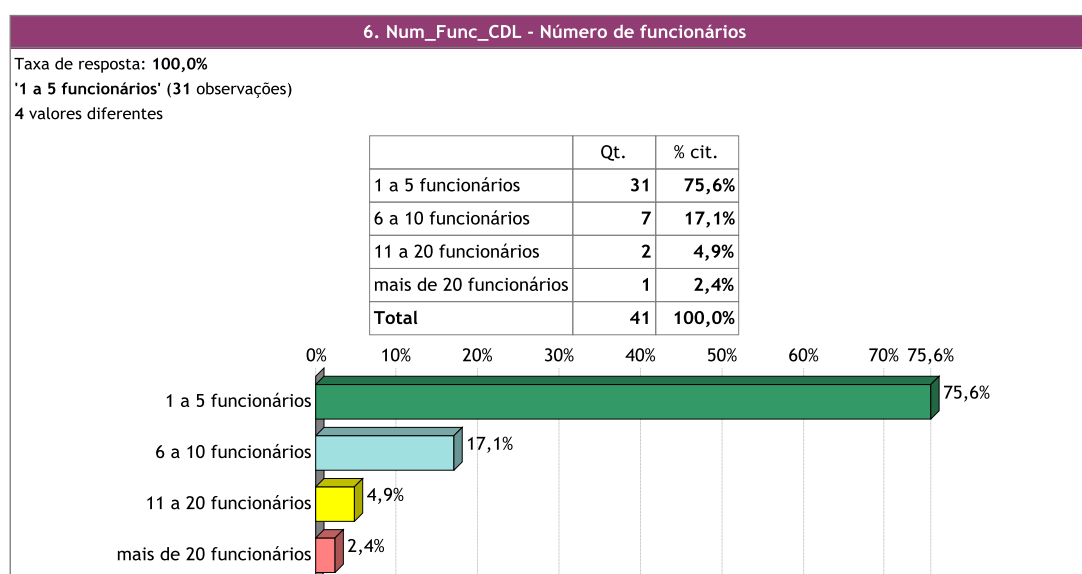


Figura 19 – Número de funcionários da CDL
Fonte: Análise estatística do autor

A figura 20 apresenta a tabela referente a Quantidade de Cargos de Diretoria existente nas CDLs da amostra em questão. Destaque para a categoria com até 8 diretores, com 19 observações, ou seja, 46,3% da amostra.

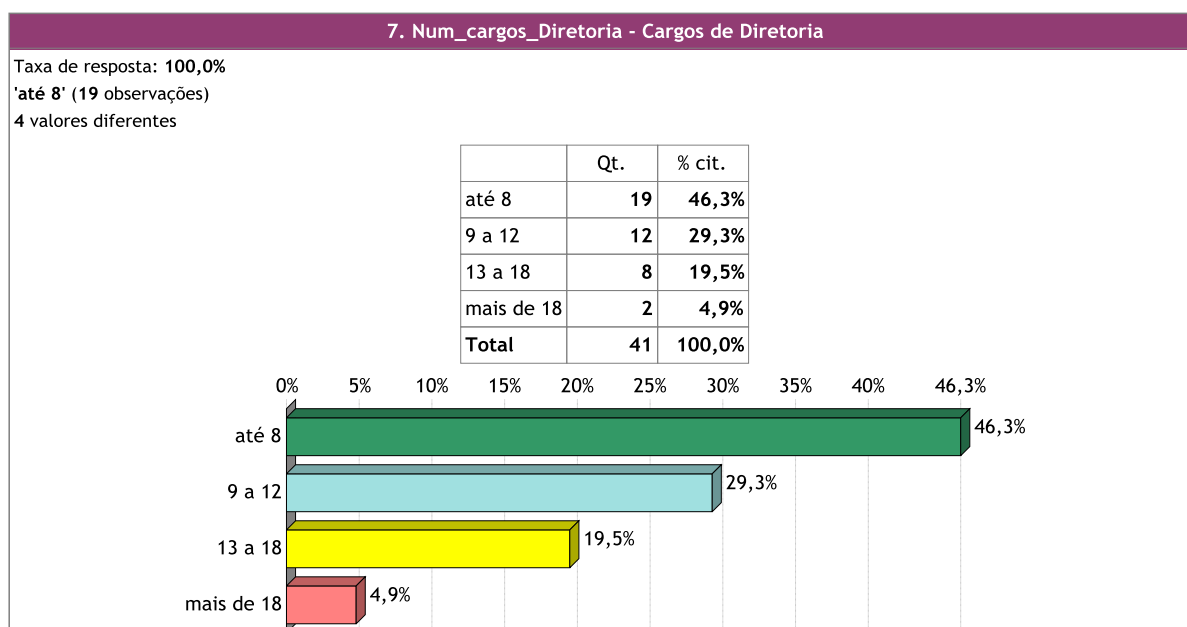


Figura 20 – Cargos de Diretoria
Fonte: Análise estatística do autor

A figura 21 apresenta um perfil da amostra com relação a Existência de Remuneração para a Diretoria Principal da entidade CDL. Destaca-se a não existência de remuneração, através do trabalho de forma voluntária, como verifica-se com 39 observações, ou seja, 95,1% da amostra.

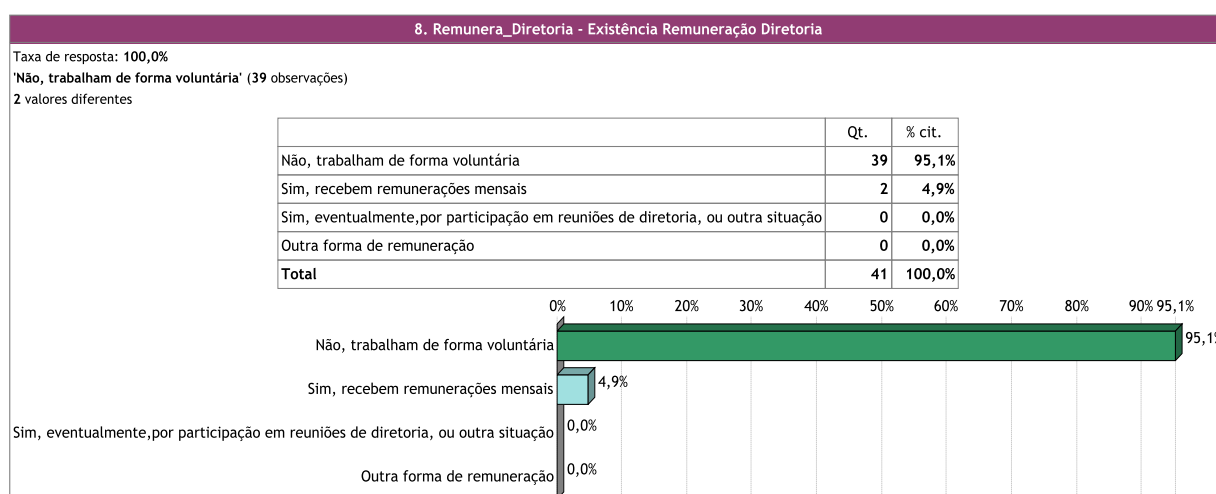


Figura 21 – Existência de Remuneração para Diretoria Principal
Fonte: Análise estatística do autor

A figura 22 apresenta a última variável de identificação da pesquisa, a Quantidade de Associados da entidade CDL pesquisada na amostra. O Destaque ficou para a quantidade de até 100 associados, com 18 observações, ou seja, 43,9% da amostra.

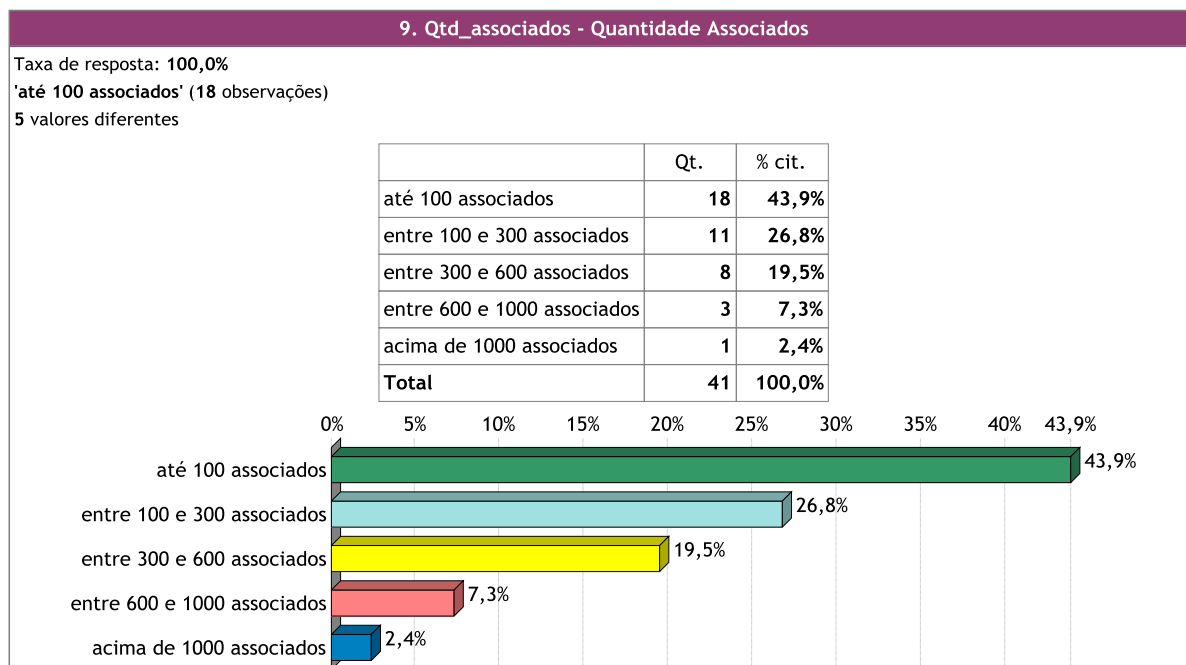


Figura 22 – Quantidade de associados da entidade CDL

Fonte: Análise estatística do autor.

4.2 ANÁLISE DAS DIMENSÕES DE ESTUDO

A seguir apresenta-se o detalhamento da análise individual de cada questão pesquisada nas CDLs, nas 5 (cinco) dimensões de estudo da AO propostas: (1) Clima para Questionamentos, (2) Tomada de Decisões, (3) Programas de Capacitação, (4) Comprometimento e Desempenho e (5) Memória Organizacional. Importante destacar que para cada uma das questões, as alternativas de resposta estão dispostas de acordo com um valor escalar que varia de 5 a 1, conforme já apresentado na figura 10, e que são baseados nos critérios do CMM selecionado. Portanto, os valores mínimos e máximos possíveis, tanto para maturidade, quanto grau de importância, são, respectivamente, 1(um) e 5(cinco).

4.2.1 Clima para Questionamentos

A dimensão **Clima para Questionamentos** apresentou duas questões para análise. A primeira questão refere-se às técnicas para encontros entre associados na CDL local. Para esta questão observou-se, conforme figura 23, que 61% das respostas concentraram-se na 5ª alternativa, “Os encontros com associados acontecem eventualmente, ou seja, quando há alguma necessidade pontual ou chamamento para assembleias”. Esta alternativa pertence ao nível de maturidade 1. Esta questão teve como média de maturidade o valor de 1,80. Entretanto, conforme figura 24, o grau de importância obteve uma média de 4,46, em um valor máximo de 5.

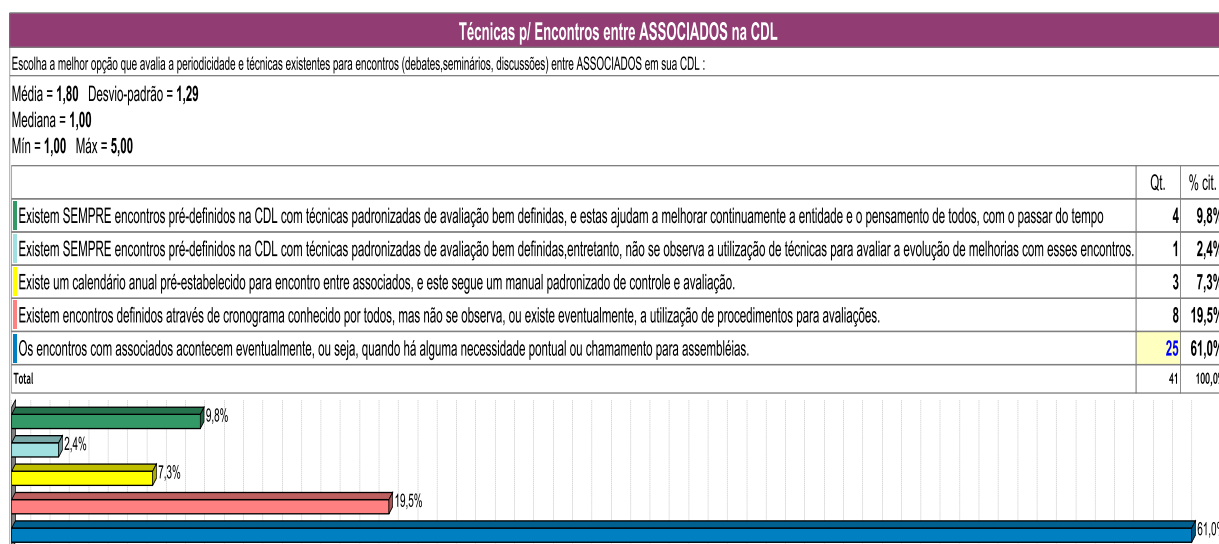


Figura 23 – Análise Nível de Maturidade Clima Questionamentos – Questão 1

Fonte: Análise estatística do autor.

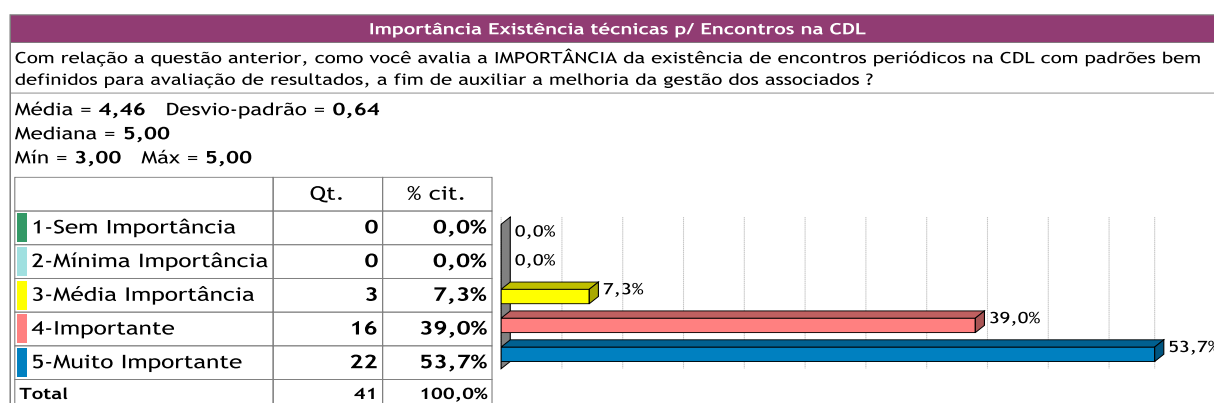


Figura 24 – Análise Grau de Importância - Clima Questionamentos – Questão 1

Fonte: Análise estatística do autor.

A segunda questão refere-se às técnicas existentes para encontros entre diretoria e funcionários na CDL local. Para esta questão observou-se, conforme figura 25, que 63,4% das respostas concentraram-se na 5ª alternativa, “Os encontros entre funcionários e diretoria acontecem eventualmente, ou seja, quando há alguma necessidade pontual a resolver”. Esta alternativa pertence ao nível de maturidade 1. Esta questão teve como média de maturidade o valor de 1,90. Já, conforme figura 26, o grau de importância da questão na entidade para os respondentes, obteve uma média de 4,37, em um valor máximo de 5.

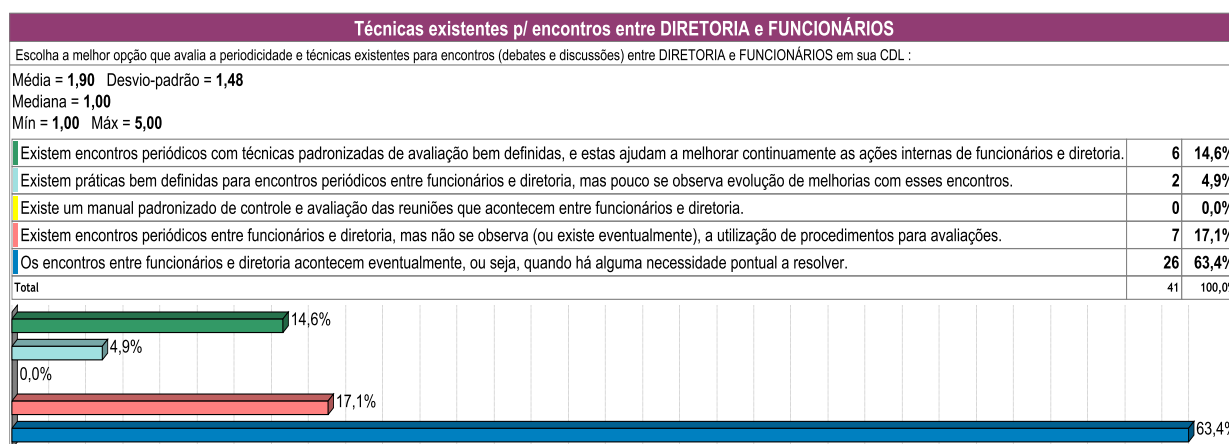


Figura 25 – Análise Nível de Maturidade Clima p/ Questionamentos – Questão 2

Fonte: Análise estatística do autor.

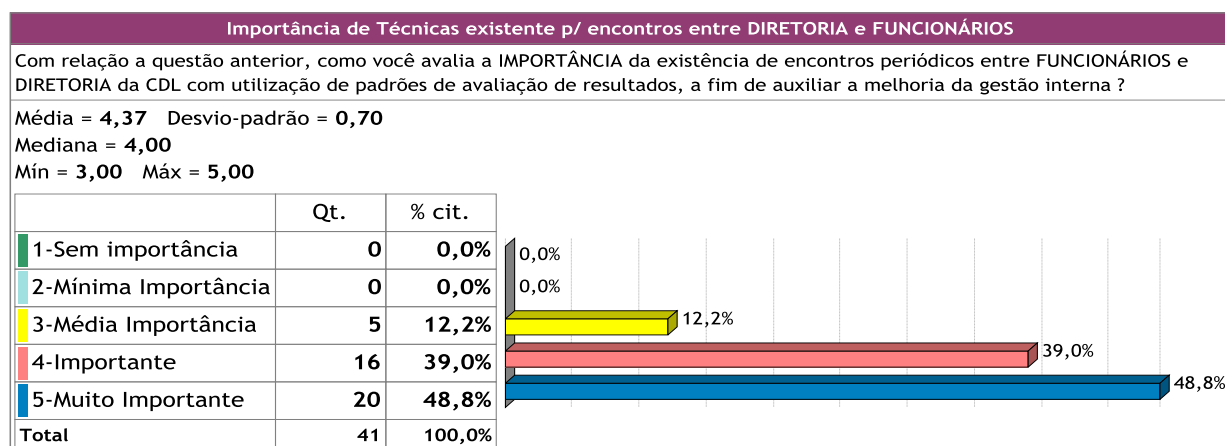


Figura 26 – Análise Grau de Importância - Clima Questionamentos – Questão 2

Fonte: Análise estatística do autor.

4.2.2 Tomada de Decisões

A dimensão **Tomada de Decisões** apresentou uma questão para análise. Refere-se a tomada de decisões de diretoria para melhoria interna da entidade e de seus associados.

Observou-se, conforme figura 27, que a 5ª alternativa, “As decisões seguem definições estabelecidas pelo grupo atual de diretores, avaliadas normalmente em reunião de diretoria”, e a 6ª alternativa, “Nenhuma das opções acima está adequada a esta entidade.”, ambas obtiveram juntas, 80,5% das respostas. A média de maturidade para esta questão foi de 2,13, enquanto o grau de importância deste tema, atribuído pelos respondentes, conforme figura 28, apresentou média de importância de 4,37.

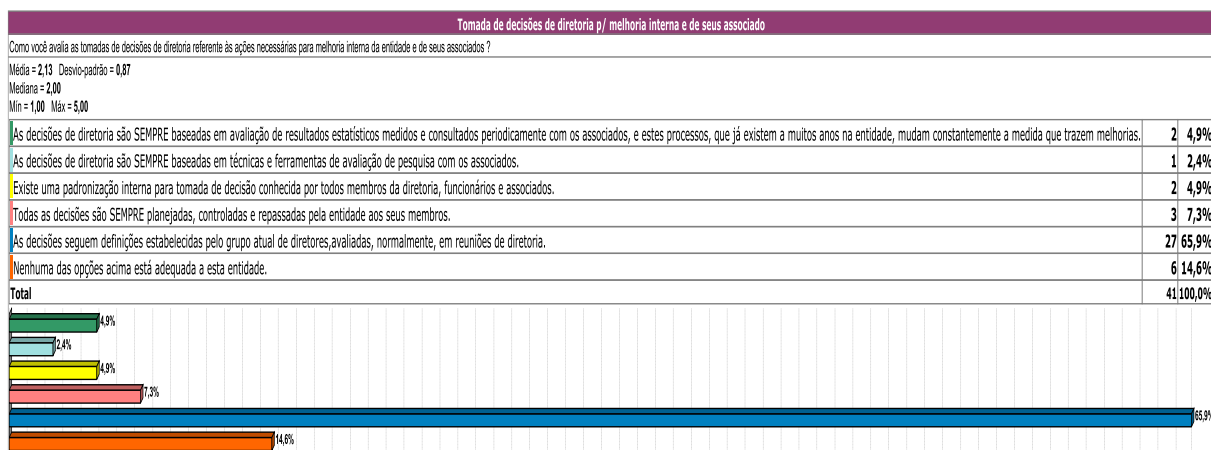


Figura 27- Análise Nível de Maturidade Tomada de Decisões – Questão 1

Fonte: Análise estatística do autor.

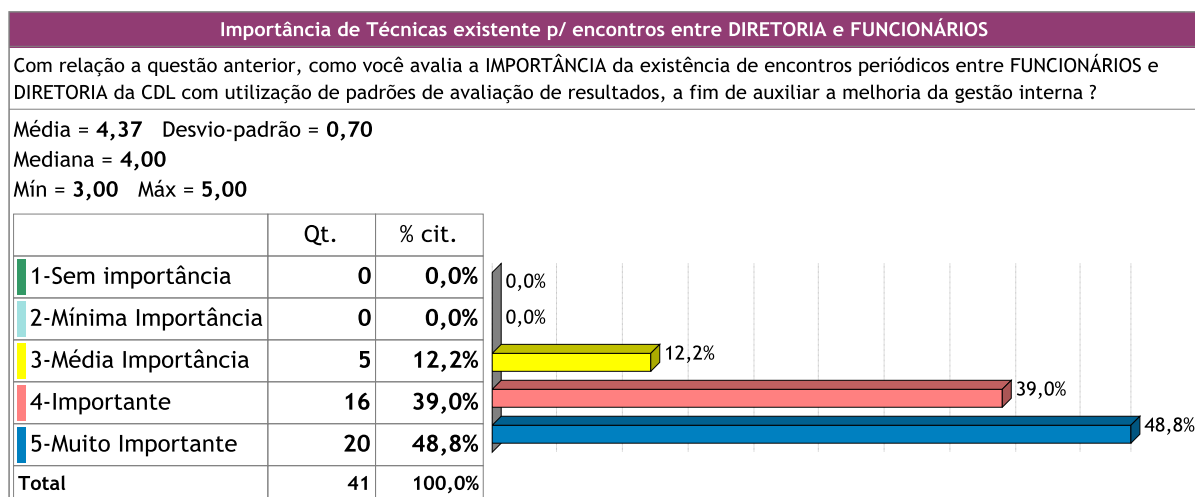


Figura 28 - Análise Grau de Importância Tomada de Decisões – Questão 1

Fonte: Análise estatística do autor.

4.2.3 Programas de Capacitação

A dimensão **Programas de Capacitação** apresentou uma questão para análise. Refere-se à existência e avaliação dos programas de capacitação e treinamentos oferecidos pela entidade a seus associados. Observou-se, conforme figura 29, que a 5ª alternativa, “Não existe um programa de capacitação, e sim, treinamentos que são, na maioria das vezes, definidos pela entidade, ou grupo de diretores, ou através de solicitações de associados, de acordo com necessidades existentes.”, e a 6ª alternativa, “Nenhuma das alternativas se encaixa em nossa CDL.”, ambas obtiveram juntas, 75,60% das respostas. A média de maturidade para esta questão foi de 2,09, enquanto o grau de importância deste tema, atribuído pelos respondentes, conforme figura 30, apresentou média de importância de 4,39.

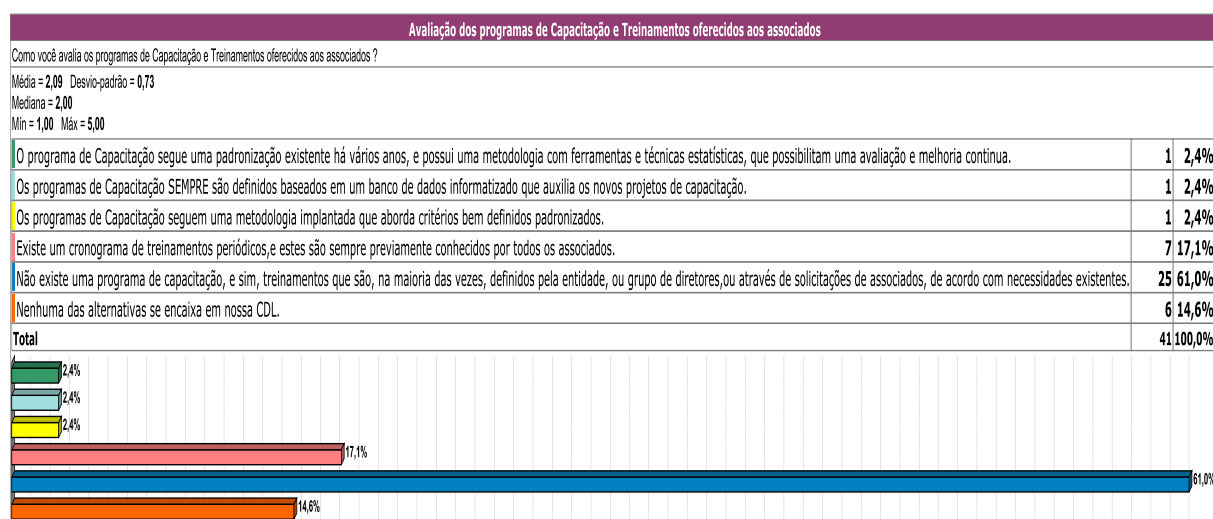


Figura 29 - Análise Nível de Maturidade Programas de Capacitação – Questão 1

Fonte: Análise estatística do autor.

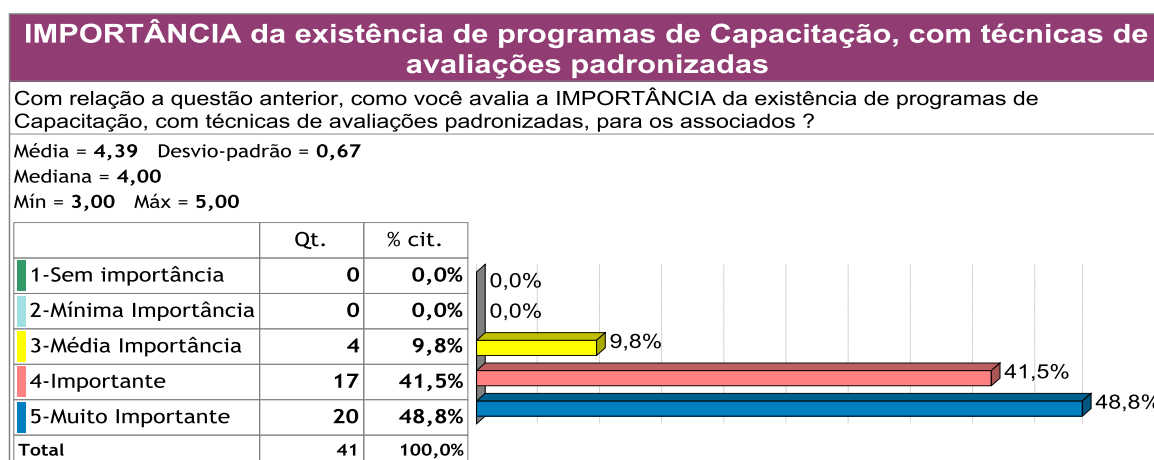


Figura 30 - Análise Grau de Importância Programas Capacitação – Questão 1

Fonte: Análise estatística do autor.

4.2.4 Comprometimento e Desempenho

A dimensão **Comprometimento e Desempenho** apresentou três questões no instrumento de pesquisa para análise. A primeira questão refere-se à avaliação da participação dos associados em eventos promovidos pela entidade. Para esta questão observou-se, conforme figura 31, que 48,8% das respostas concentraram-se na 5ª alternativa, “A participação dos associados é vaga e reativa, ou seja, dificilmente se consegue projetar a quantidade de participantes nos eventos”. Esta questão teve como média de maturidade o valor de 1,68. Entretanto, conforme figura 32, o grau de importância desta questão na entidade, atribuído pelos respondentes, obteve uma média de 4,68, em uma escala máxima de 5.

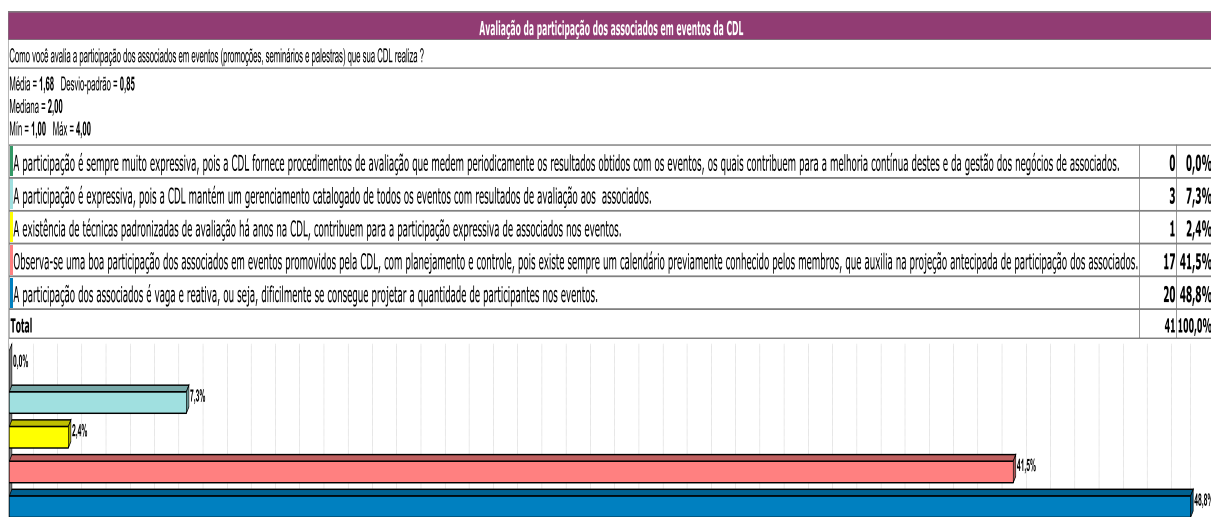


Figura 31 – Análise Nível de Maturidade Comprometimento e Desempenho – Questão 1

Fonte: Análise estatística do autor.

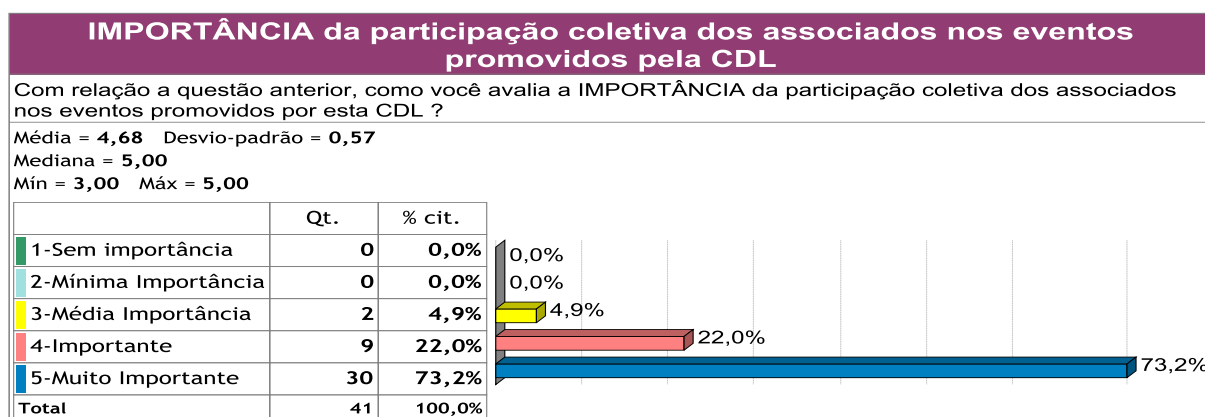


Figura 32 - Análise Grau de Importância Comprometimento e Desempenho – Questão 1

Fonte: Análise estatística do autor.

A segunda questão trata sobre a avaliação do principal motivo dos associados serem **atualmente** membros da entidade local. Uma das principais questões de repercussão nas CDL's, de acordo com seus gestores, é o desafio de conseguirem manter seus associados por um conjunto de benefícios verdadeiros e não apenas pela necessidade do associado ter um único serviço, o SPC (Serviço de Proteção ao Crédito). Assim, observou-se, conforme figura 33, que 46,3% das respostas concentraram-se na 4ª alternativa, “Por alguns benefícios existentes, mas como principal o SPC. Esta alternativa pertence ao nível de maturidade 2. Destaca-se também sobre esta questão que, 34,1% dos respondentes atribuíram o nível de maturidade 3, através da alternativa “Por um conjunto de benefícios integrados”. Ressalta-se desta forma que a média de 2,39 de maturidade para a questão foi a mais alta obtida de todas as questões propostas no instrumento de pesquisa. Conforme figura 34, o grau de importância desta questão na entidade, atribuído pelos respondentes, obteve uma média de 4,56. A diferença entre a média de maturidade (2,39) e o grau de importância (4,56) de 2,17 apesar de ser significativa, pode ser interpretada como a questão, na amostra total, que melhor se aproxima da maturidade desejada pelas entidades CDLs.

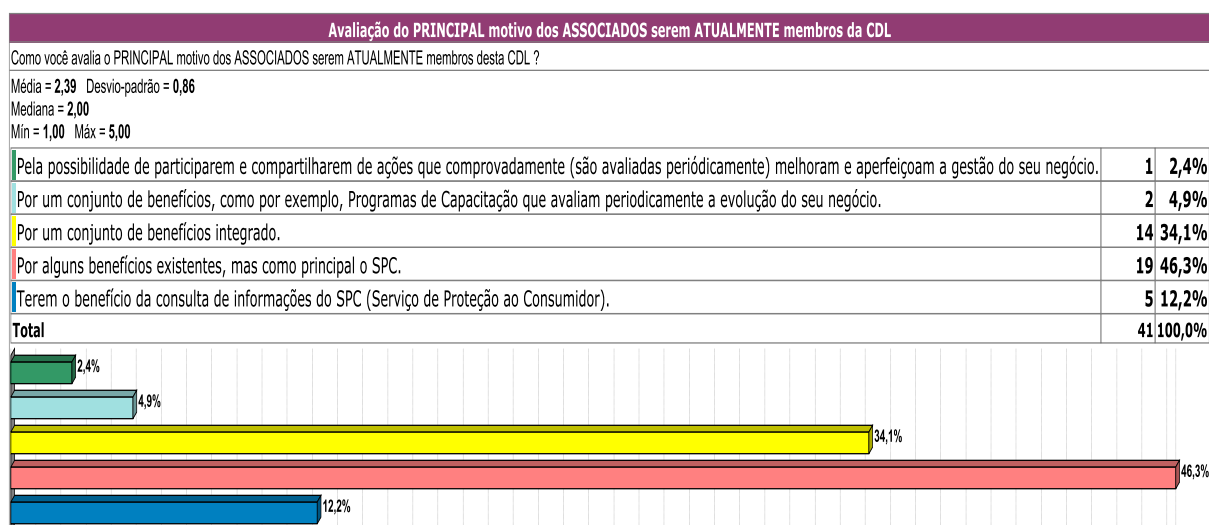


Figura 33 - Análise Nível de Maturidade Comprometimento e Desempenho – Questão 2

Fonte: Análise estatística do autor.

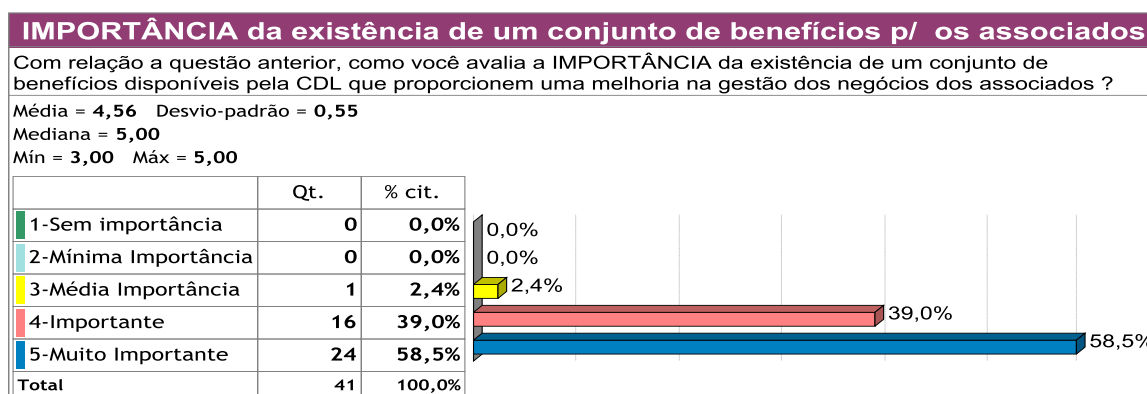


Figura 34 - Análise Grau de Importância Comprometimento e Desempenho – Questão 2

Fonte: Análise estatística do autor.

A terceira questão trata sobre a existência e avaliação de técnicas para medir comprometimento e desempenho de funcionários na entidade local. A média de maturidade obtida foi de 1,85, conforme figura 35, tendo uma distribuição nas respostas entre a 4ª alternativa (nível de maturidade 2) e 5ª alternativa (nível de maturidade 1), com respectivamente, 41,5% e 43,9%. Já com relação a importância da questão na entidade, os respondentes atribuíram uma média de 4,27, conforme figura 36.

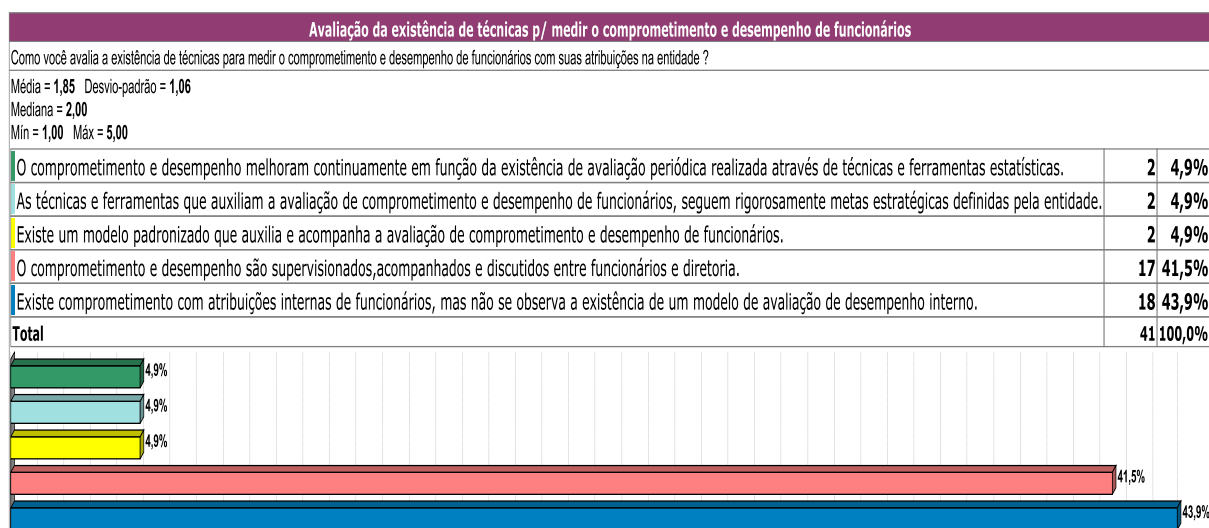


Figura 35 - Análise Nível de Maturidade Comprometimento e Desempenho – Questão 3

Fonte: Análise estatística do autor.

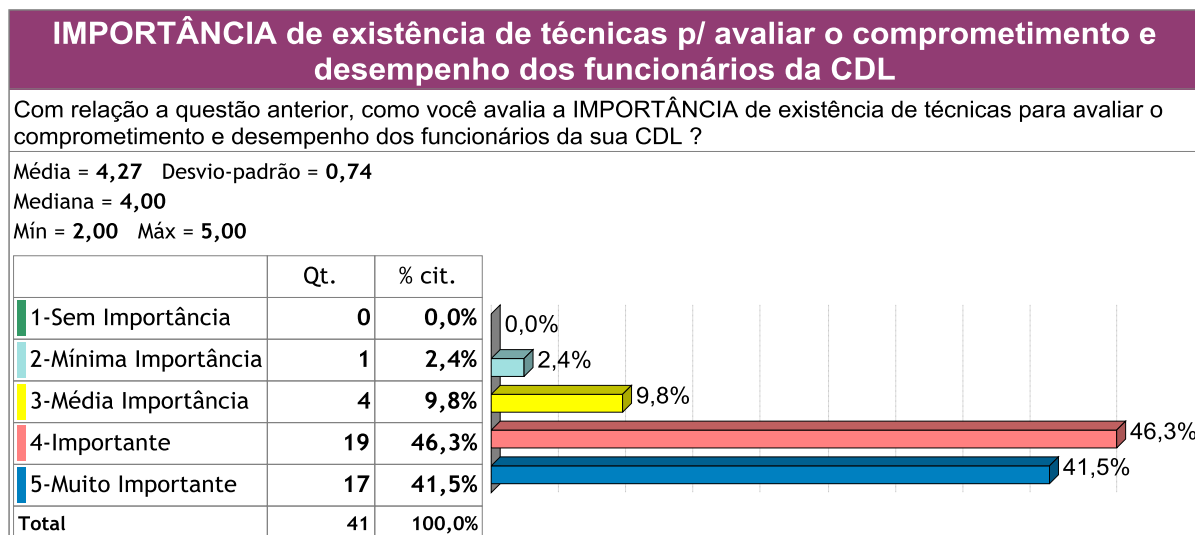


Figura 36 - Análise Grau de Importância Comprometimento e Desempenho – Questão 3

Fonte: Análise estatística do autor.

4.2.5 Memória Organizacional

A última dimensão de estudo, no instrumento de pesquisa, denominado **Memória Organizacional** apresentou duas questões para análise. A primeira questão tratou sobre a existência e avaliação de compartilhamento de experiências de gestão e eventos da CDL com outras entidades membros. A média de maturidade para a questão ficou em 2,12, conforme figura 37, tendo a 4ª alternativa, pertencente ao nível 2 de maturidade, como a categoria mais citada. O grau de importância para a questão, conforme figura 38, ficou com a média de 4,34.

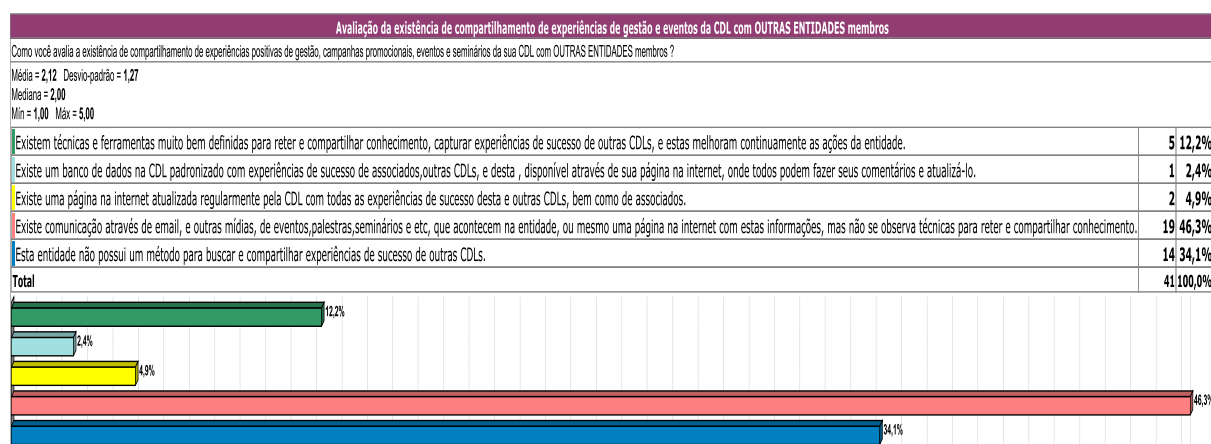


Figura 37 - Análise Nível de Maturidade Memória Organizacional – Questão 1

Fonte: Análise estatística do autor.

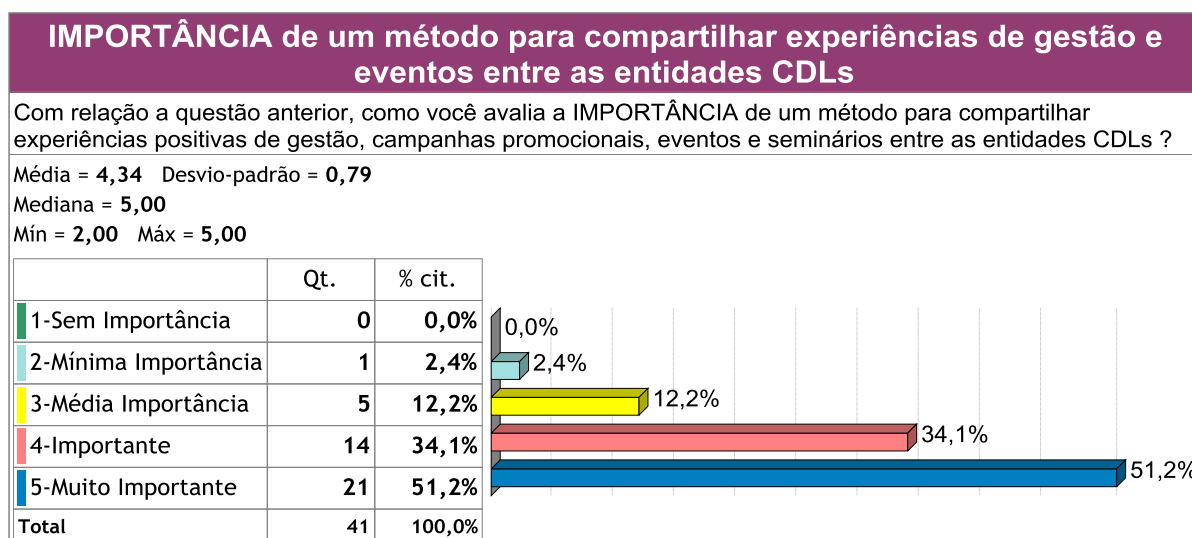


Figura 38 - Análise Grau de Importância Memória Organizacional – Questão 1

Fonte: Análise estatística do autor.

A segunda questão refere-se a existência e avaliação do compartilhamento de experiências de sucesso entre os associados da entidade local. A distribuição das respostas, conforme figura 39, se concentraram entre a 5ª e 6ª alternativa, ambas pertencentes ao nível 1 de maturidade, obtendo juntas 63,4%. A média de maturidade ficou em 1,66. O grau de importância para a questão, conforme figura 40, ficou com a média de 4,27.

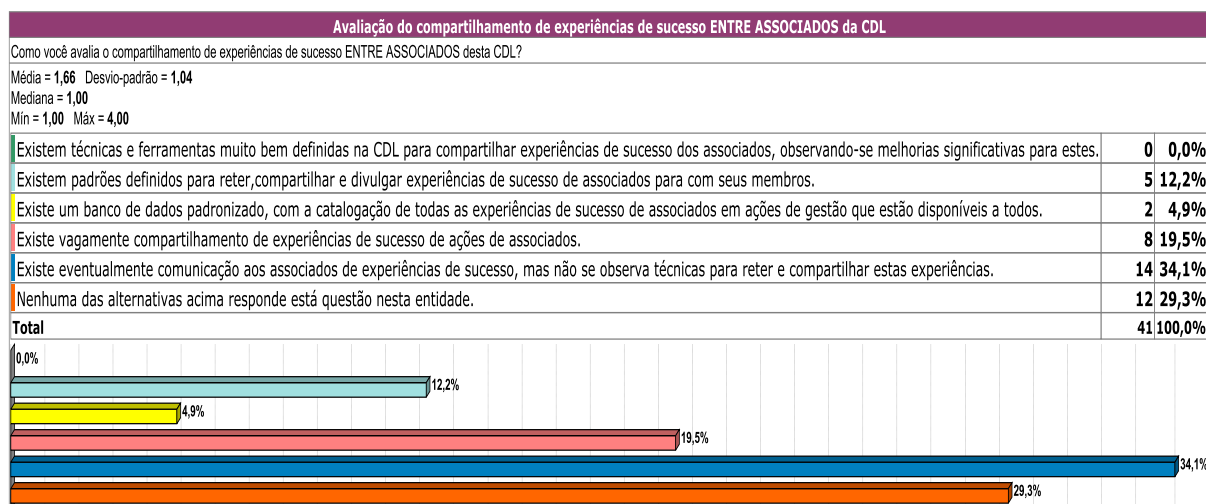


Figura 39 - Análise Nível de Maturidade Memória Organizacional – Questão 2

Fonte: Análise estatística do autor.

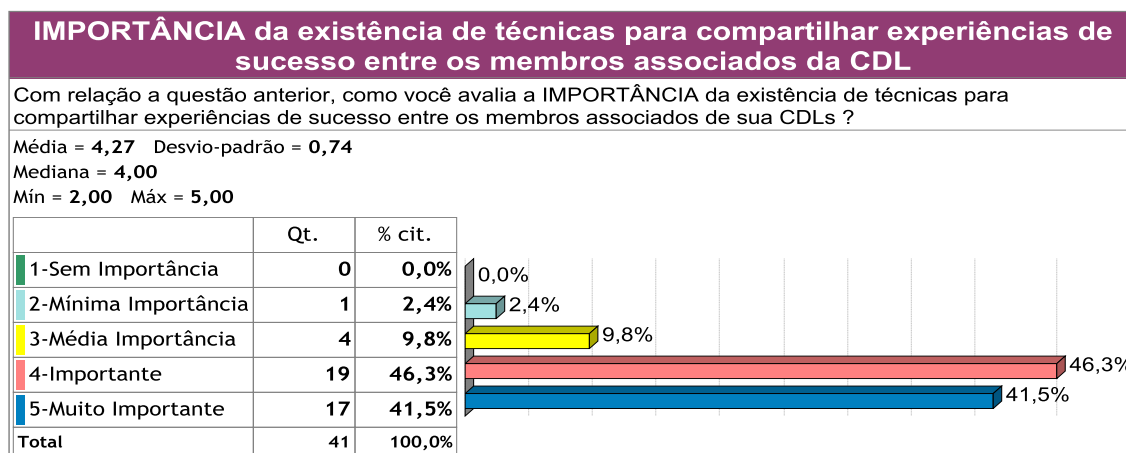


Figura 40 - Análise Grau de Importância Memória Organizacional – Questão 2

Fonte: Análise estatística do autor.

4.2.6 Resumo do Estágio da AO e Importância da Amostra Total

Conforme figura 41, a amostra total teve como média de maturidade final o valor de 1,96, e grau de importância total, figura 42, a média de 4,45, ou seja, a importância atribuída pelos respondentes a todas as questões teve um alto grau de relevância. Já o nível de maturidade chegou muito próximo a 2, significando, nível considerado CONTROLADO, dentro das regras estruturais do CMM, conforme figura 11.

Desta forma, uma análise por região e por respondentes foi realizada no sentido de estratificar de uma melhor forma os resultados obtidos.

Conforme citado anteriormente, se faz necessário uma avaliação diferenciada, para se compreender melhor os estágios da AO, ou denominados aqui como níveis de maturidade, encontrados na Amostra. Para tanto, este pesquisador optou por uma análise por região de atuação das entidades de classe CDLs, uma vez que desta forma consegue-se uma análise mais pontual.

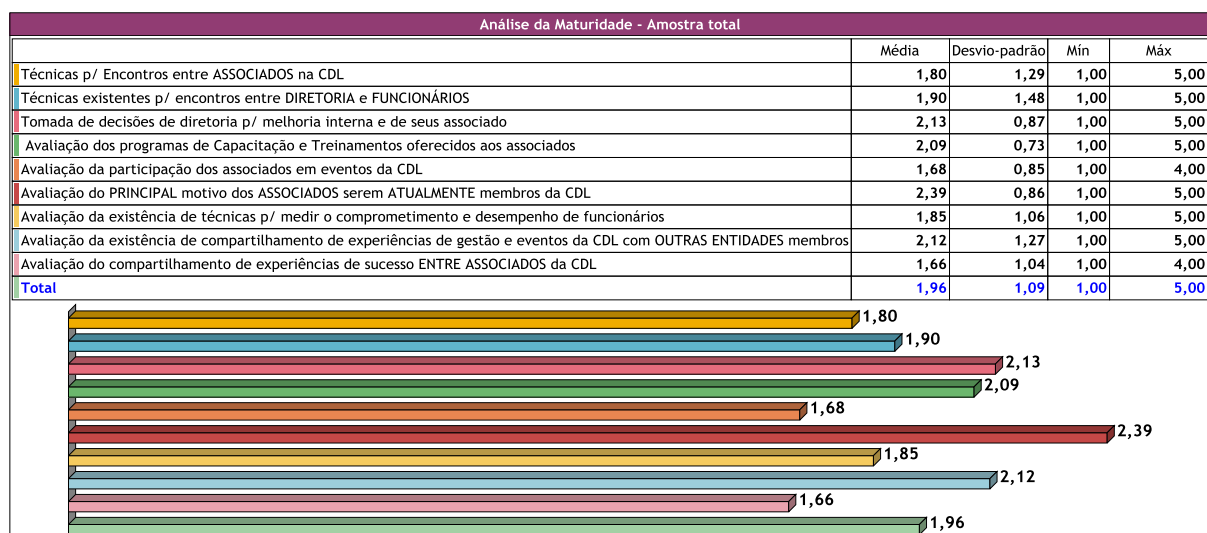


Figura 41 - Resumo da Análise de Maturidade da Amostra Total

Fonte: Análise estatística do autor.



Figura 42 – Resumo da Análise do Grau de Importância das questões da Amostra Total

Fonte: Análise estatística do autor.

4.2.7 Análise do Estágio da AO por região das CDL's

A Figura 43 apresenta um resultado por região de atuação onde se percebe o que segue:

- a) 5 (cinco) regiões se destacaram acima do total das médias apresentadas referente as 9 (nove) questões da AO. São elas na ordem de melhores médias: Serra, Central, Vales, Metropolitana e Pampa;
- b) A Serra apresentou as melhores médias por questão, sendo que as suas médias de cada questão, foram todas superiores a 2, mostrando um nível de maturidade, segundo a análise, superior as demais;
- c) 4 (quatro) regiões apresentaram totais das médias inferiores aos totais das médias gerais da amostra. São elas por ordem da maior para a menor: Hidro Minerais, Missões, e Sul e Litoral Norte;
- d) As regiões Sul e Litoral Norte apresentaram um desempenho mais limitado com relação aos totais das médias de maturidade, obtendo o mesmo total.

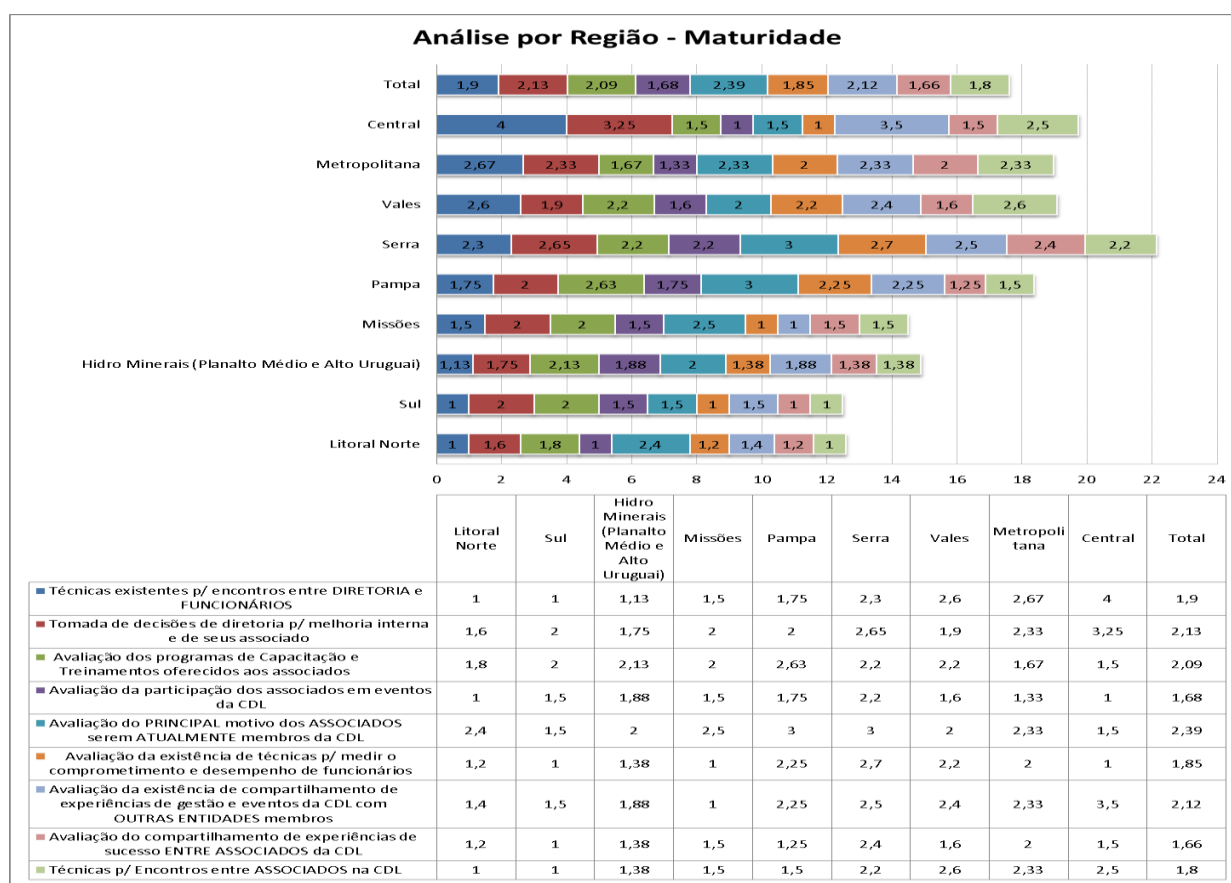


Figura 43 – Análise de Maturidade por Região das CDLs

Fonte: Análise estatística do autor

A figura 44 apresenta as regiões de atuação das CDLs e a média obtida do nível de maturidade atingido por cada região. Assim, de acordo com os critérios do CMM e o constructo proposto, 5 (cinco) regiões atingiram o nível de maturidade 2, nível denominado

CONTROLADO, sendo a SERRA, a região de melhor desempenho apresentado. O nível 1, denominado nível de maturidade inicial, ou IMPREVISÍVEL, apresentou 4 (quatro) regiões com médias abaixo de 2. A Figura 44 também mostra o desvio padrão (DP) para cada uma das 9 (nove) regiões.

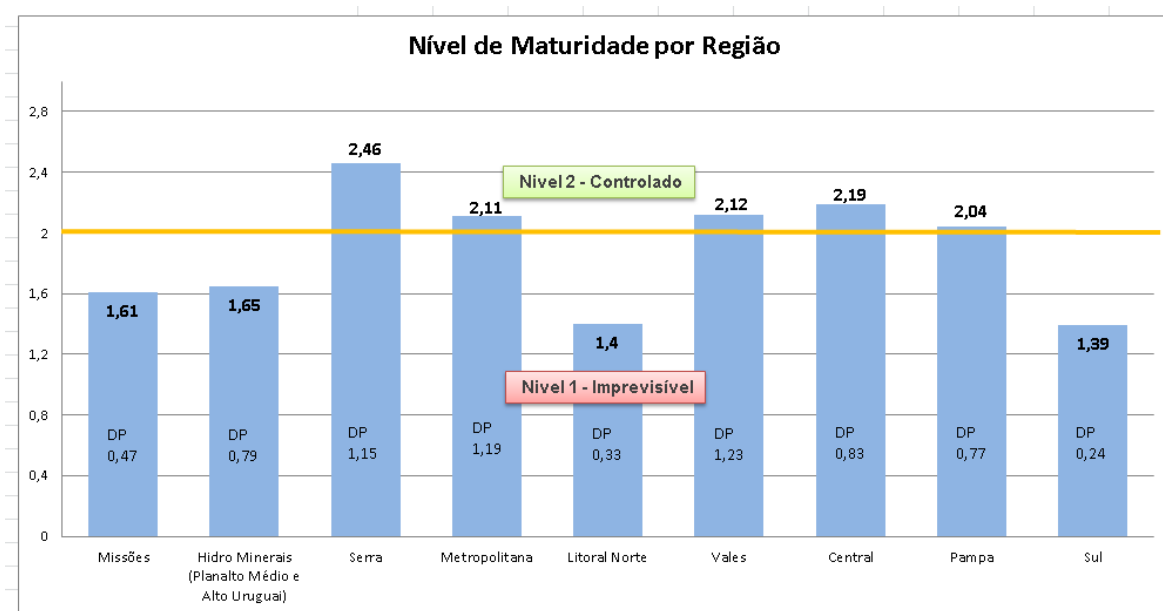


Figura 44 – Nível de Maturidade por Região das CDLs

Fonte: Autor, adaptado CMM

De acordo com esse resultado, procurou-se identificar nas categorias de identificação, alguns critérios que pudessem explicar tal desempenho. Observou-se, de acordo com as Tabelas 2, 3, 4 e 5, abaixo, que as categorias **Tempo de Fundação e Quantidade de Associados** tem uma influência significativa no nível de maturidade obtida por cada região. Assim, pode-se considerar de acordo com a amostra:

- Quanto maior o número de respondentes (frequência) de entidades com o Tempo de Fundação maior, melhor o nível de maturidade da região;
- Quanto maior o número de respondentes (frequência) de entidades que apresentaram uma quantidade de associados maior, melhor o nível de maturidade da região.

Tabela 2 - Análise da Região da Serra – 10 observações – Média Maturidade 2,46

Variável	Categoria(s) mais citada(s)	Frequência %
Cargo Respondente	Funcionário/Colaborador/Secretário	50%
Tempo trabalho Resp.	Mais de 8 anos	40%
Grau de Instrução	Superior completo e Pós Graduação	50%
Tempo de Fundação	Mais de 30 anos	60%
Núm. de Funcionários	1 a 5	60%

Núm. Cargos Diretoria	9 a 12	40%
Existência Remuneração diretoria	Trabalham voluntariamente.	100%
Quantidade Associados	Acima 300 associados	70%

Fonte: Autor

Tabela 3 - Análise da Região dos Vales – 5 observações – Média Maturidade 2,19

<i>Variável</i>	<i>Categoria(s) mais citada(s)</i>	<i>Frequência %</i>
Cargo Respondente	Funcionário/Colaborador/Secretário	80%
Tempo trabalho Resp.	Mais de 8 anos	40%
Grau de Instrução	Superior completo	40%
Tempo de Fundação	Mais de 30 anos	60%
Núm. de Funcionários	1 a 5	80%
Núm. Cargos Diretoria	9 a 12	60%
Existência Remuneração diretoria	Trabalham voluntariamente.	80%
Quantidade Associados	Acima 300 associados	40%

Fonte: Autor

Tabela 4 - Análise da Região Hidro Mineral - 8 observações – Média Maturidade 1,65

<i>Variável</i>	<i>Categoria(s) mais citada(s)</i>	<i>Frequência %</i>
Cargo Respondente	Funcionário/Colaborador/Secretário	62,5%
Tempo trabalho Resp.	Mais de 8 anos	50%
Grau de Instrução	Superior completo e Pós Graduação	40%
Tempo de Fundação	Entre 11 e 30 anos	52,5%
Núm. de Funcionários	1 a 5	87,5%
Núm. Cargos Diretoria	Até 8	62,5%
Existência Remuneração diretoria	Trabalham voluntariamente.	100%
Quantidade Associados	Até 100 associados	75%

Fonte: Autor

Tabela 5 - Análise da Região Litoral Norte - 5 observações – Média Maturidade 1,40

<i>Variável</i>	<i>Categoria(s) mais citada(s)</i>	<i>Frequência %</i>
Cargo Respondente	Funcionário/Colaborador/Secretário	80%
Tempo trabalho Resp.	Até 2 anos	60%
Grau de Instrução	Até ensino médio	80%
Tempo de Fundação	Entre 1 e 5 anos	40%
Núm. de Funcionários	1 a 5	100%
Núm. Cargos Diretoria	Até 8	80%
Existência Remuneração diretoria	Trabalham voluntariamente.	100%
Quantidade Associados	Até 100 associados	100%

Fonte: Autor

A figura 45 abaixo, corrobora para a análise apresentada acima, pois observa-se que, as médias de nível de maturidade das questões propostas no instrumento de pesquisa,

analisando-se as respostas somente pela categoria Tempo de Fundação da CDL, aumentam a medida que o tempo de fundação aumenta. As CDL's que possuem Tempo de Fundação "entre 1 e 5 anos" possuem média total de maturidade de 1,60, enquanto as CDL's que possuem "mais de 30 anos", tem média total obtida de 2,33, e neste caso, superior a média geral que foi de 1,96.

Análise Maturidade - Tempo de Fundação da CDL						
	entre 1 e 5 anos	entre 6 e 10 anos	entre 11 e 20 anos	entre 20 e 30 anos	mais de 30 anos	Total
Técnicas p/ Encontros entre ASSOCIADOS na CDL	1,00	1,00	1,20	1,00	2,60	1,80
Técnicas existentes p/ encontros entre DIRETORIA e FUNCIONÁRIOS	1,14	3,00	1,00	1,71	2,35	1,90
Tomada de decisões de diretoria p/ melhoria interna e de seus associado	1,71	2,50	1,60	1,86	2,48	2,13
Avaliação dos programas de Capacitação e Treinamentos oferecidos aos associados	1,86	1,50	1,60	1,93	2,40	2,09
Avaliação da participação dos associados em eventos da CDL	1,14	1,00	1,40	1,43	2,10	1,68
Avaliação do PRINCIPAL motivo dos ASSOCIADOS serem ATUALMENTE membros da CDL	2,29	2,50	2,40	2,00	2,55	2,39
Avaliação da existência de técnicas p/ medir o comprometimento e desempenho de funcionários	1,86	1,50	1,20	1,57	2,15	1,85
Avaliação da existência de compartilhamento de experiências de gestão e eventos da CDL com OUTRAS ENTIDADES membros	2,00	2,00	1,80	1,43	2,50	2,12
Avaliação do compartilhamento de experiências de sucesso ENTRE ASSOCIADOS da CDL	1,43	1,50	1,60	1,57	1,80	1,66
Total	1,60	1,83	1,53	1,61	2,33	1,96

entre 1 e 5 anos	1	1,14	1,71	1,86	1,14	2,29	1,86	2	1,43
entre 6 e 10 anos	1	3	2,50	1,50	1	2,50	1,50	2	1,50
entre 11 e 20 anos	1,20	1	1,60	1,60	1,40	2,40	1,20	1,80	1,60
entre 20 e 30 anos	1	1,71	1,86	1,93	1,43	2	1,57	1,43	1,57
mais de 30 anos	2,60	2,35	2,48	2,40	2,10	2,55	2,15	2,50	1,80
Total	1,80	1,90	2,13	2,09	1,68	2,39	1,85	2,12	1,66

Figura 45 – Nível de Maturidade por Tempo de Fundação das CDLs

Fonte: Análise estatística do autor

A figura 46 também corrobora para a análise referente ao nível de maturidade relacionado a quantidade de associados da CDL. Observou-se que o nível de maturidade apresentado pelas CDLs com quantidade acima de 300 associados foi consideravelmente superior.

Análise Maturidade - Quantidade Associados							
	até 100 associados	entre 100 e 300 associados	entre 300 e 600 associados	entre 600 e 1000 associados	acima de 1000 associados	Total	
Técnicas p/ Encontros entre ASSOCIADOS na CDL	1,06	1,91	2,50	3,00	5,00	1,80	
Técnicas existentes p/ encontros entre DIRETORIA e FUNCIONÁRIOS	1,17	2,18	2,63	2,33	5,00	1,90	
Tomada de decisões de diretoria p/ melhoria interna e de seu associado	1,67	2,36	2,44	2,33	5,00	2,13	
Avaliação dos programas de Capacitação e Treinamentos oferecidos aos associados	1,72	2,18	2,44	3,00	2,00	2,09	
Avaliação da participação dos associados em eventos da CDL	1,28	1,55	2,38	2,67	2,00	1,68	
Avaliação do PRINCIPAL motivo dos ASSOCIADOS serem ATUALMENTE membros da CDL	2,11	2,27	3,13	2,33	3,00	2,39	
Avaliação da existência de técnicas p/ medir o comprometimento e desempenho de funcionários	1,50	1,64	2,88	1,67	3,00	1,85	
Avaliação da existência de compartilhamento de experiências de gestão e eventos da CDL com OUTRAS ENTIDADES membros	1,67	2,45	2,38	3,00	2,00	2,12	
Avaliação do compartilhamento de experiências de sucesso ENTRE ASSOCIADOS da CDL	1,33	1,36	2,63	2,00	2,00	1,66	
Total	1,50	1,99	2,60	2,48	3,22	1,96	

até 100 associados	entre 100 e 300 associados	entre 300 e 600 associados	entre 600 e 1000 associados	acima de 1000 associados	Total
1,06 1,17 1,67 1,72 1,28 2,11 1,50 1,67 1,33	1,91 2,18 2,36 2,18 1,55 2,27 1,64 2,45 1,36	2,50 2,63 2,44 2,44 2,38 3,13 2,88 2,38 2,63	3 2,33 2,33 3 2,67 2,33 1,67 3 2	5 5 5 2 2 3 3 2 2	1,80 1,90 2,13 2,09 1,68 2,39 1,85 2,12 1,66

Figura 46 – Nível de Maturidade por Quantidade de Associados das CDLs

Fonte: Análise estatística do autor

A figura 47 comprova a análise sobre as categorias: Tempo de Fundação e Quantidade de Associados. Percebe-se na região da Serra, que obteve o maior nível de maturidade de todas as regiões. A Serra teve uma participação de 24,4% do total de respondentes da amostra, sendo que 14,6% destas CDLs possuem mais de 30 anos de fundação, ou seja, 60% dos respondentes da Serra, conforme mostra a tabela 2, anteriormente.

Análise por Região x Tempo Fundação x Quantidade de Associados																				
	Missões		Hidro Minerais (Planalto Médio e Alto Uruguai)		Serra		Metropolitana		Litoral Norte		Vales		Central		Pampa		Sul		Região	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
entre 1 e 5 anos	1	2,4%	0	0,0%	2	4,9%	2	4,9%	2	4,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	7	17,1%
entre 6 e 10 anos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,4%	1	2,4%	0	0,0%	2	4,9%
entre 11 e 20 anos	0	0,0%	2	4,9%	0	0,0%	0	0,0%	2	4,9%	1	2,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	12,2%
entre 20 e 30 anos	0	0,0%	3	7,3%	2	4,9%	0	0,0%	1	2,4%	1	2,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	7	17,1%
mais de 30 anos	1	2,4%	3	7,3%	6	14,6%	1	2,4%	0	0,0%	3	7,3%	1	2,4%	3	7,3%	2	4,9%	20	48,8%
Tempo Fundação	2	4,9%	8	19,5%	10	24,4%	3	7,3%	5	12,2%	5	12,2%	2	4,9%	4	9,8%	2	4,9%	41	
até 100 associados	1	2,4%	6	14,6%	1	2,4%	2	4,9%	5	12,2%	2	4,9%	0	0,0%	1	2,4%	0	0,0%	18	43,9%
entre 100 e 300 associados	1	2,4%	0	0,0%	2	4,9%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,4%	2	4,9%	3	7,3%	2	4,9%	11	26,8%
entre 300 e 600 associados	0	0,0%	0	0,0%	6	14,6%	0	0,0%	0	0,0%	2	4,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	8	19,5%
entre 600 e 1000 associados	0	0,0%	2	4,9%	0	0,0%	1	2,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	7,3%
acima de 1000 associados	0	0,0%	0	0,0%	1	2,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,4%
Quantidade Associados	2	4,9%	8	19,5%	10	24,4%	3	7,3%	5	12,2%	5	12,2%	2	4,9%	4	9,8%	2	4,9%	41	

Figura 47 – Análise por Região X Tempo Fundação x Quantidade Associados

Fonte: Análise estatística do autor

4.3 MATRIZ DE SLACK POR REGIÃO DAS CDL's

Para corroborar com a análise realizada, uma Matriz de Grau de Importância (Slack, 1997) foi elaborada com o objetivo de visualizar a posição das regiões entre si, bem como o grau de importância dado as questões propostas nesta pesquisa. A figura 43 e figura 48, que serviram como base para a construção da matriz apresentada na figura 49, mostram um resumo por região da CDL com as médias relativas a cada questão respondida no instrumento de pesquisa, bem como as médias gerais. Ao final de cada linha observa-se a média geral de cada questão, e ao final de cada coluna a média geral de cada região. Como parâmetro final tem-se que a média geral de maturidade da amostra ficou em 1,96, conforme figura 48, enquanto a média geral do grau de importância destas questões propostas de maturidade ficou em 4,43.

Análise Grau de Importância das Questões - Por Regiões										
	Missões	Hidro Minerais (Planalto Médio e Alto Uruguai)	Serra	Metropolitana	Litoral Norte	Vales	Central	Pampa	Sul	Total
Importância Existência técnicas p/ Encontros na CDL	4,00	4,50	4,30	4,33	4,60	4,40	5,00	5,00	4,00	4,46
Importância de Técnicas existente p/ encontros entre DIRETORIA e FUNCIONÁRIOS	4,00	4,38	4,50	4,33	4,40	4,20	4,50	4,00	5,00	4,37
IMPORTÂNCIA existência de padrões e diretrizes p/ a atual e futuras diretorias eleitas p/ tomada de decisões	4,50	4,50	4,50	4,33	4,40	4,60	4,50	4,50	5,00	4,51
IMPORTÂNCIA da existência de programas de Capacitação, com técnicas de avaliações padronizadas	4,00	4,38	4,50	4,00	4,00	4,40	5,00	4,50	5,00	4,39
IMPORTÂNCIA da participação coletiva dos associados nos eventos promovidos pela CDL	4,50	4,63	4,40	4,67	4,80	5,00	5,00	4,75	5,00	4,68
IMPORTÂNCIA da existência de um conjunto de benefícios p/ os associados	4,50	4,50	4,70	4,67	4,40	4,40	4,50	4,75	4,50	4,56
IMPORTÂNCIA de existência de técnicas p/ avaliar o comprometimento e desempenho dos funcionários da CDL	4,00	4,38	4,40	4,33	3,60	4,40	4,50	4,50	4,00	4,27
IMPORTÂNCIA de um método para compartilhar experiências de gestão e eventos entre as entidades CDLs	4,00	4,38	4,50	4,00	3,40	4,80	4,50	4,75	4,50	4,34
IMPORTÂNCIA da existência de técnicas para compartilhar experiências de sucesso entre os membros associados da CDL	3,50	4,25	4,60	3,67	3,60	4,40	4,50	4,75	4,50	4,27
Total	4,11	4,43	4,49	4,26	4,13	4,51	4,67	4,61	4,61	4,43

Missões	4	4	4,50	4	4,50	4,50	4	4	3,50
Hidro Minerais (Planalto Médio e Alto Uruguai)	4,50	4,38	4,50	4,38	4,63	4,50	4,38	4,38	4,25
Serra	4,30	4,50	4,50	4,50	4,40	4,70	4,40	4,50	4,60
Metropolitana	4,33	4,33	4,33	4	4,67	4,67	4,33	4	3,67
Litoral Norte	4,60	4,40	4,40	4	4,80	4,40	3,60	3,40	3,60
Vales	4,40	4,20	4,60	4,40	5	4,40	4,40	4,80	4,40
Central	5	4,50	4,50	5	5	4,50	4,50	4,50	4,50
Pampa	5	4	4,50	4,50	4,75	4,75	4,50	4,75	4,75
Sul	4	5	5	5	5	4,50	4	4,50	4,50
Total	4,46	4,37	4,51	4,39	4,68	4,56	4,27	4,34	4,27

Figura 48 – Resumo das médias do Grau de Importância por Região

Fonte: Análise estatística do autor

A matriz de Grau de Importância apresentada na figura 49, demonstra mais uma vez o destaque de algumas regiões como SERRA, METROPOLITANA, VALES, CENTRAL E PAMPA, perante as demais no que se refere a nível de maturidade. Estas, atingiram o nível 2 de maturidade, conforme mostra o eixo das ordenadas. Também destaca-se o grau de

importância atribuído as questões propostas de maturidade da pesquisa, apresentado no eixo das abscissas. A média de cada região foi igual ou superior a 4,27, demonstrando uma importância significativa para os temas propostos no instrumento de pesquisa.

Portanto, a matriz abaixo, de fato demonstra que as questões apresentadas no instrumento de pesquisa para aferir o estágio das entidades de classe CDL's no que diz respeito as dimensões propostas da AO foram plenamente satisfatórias.

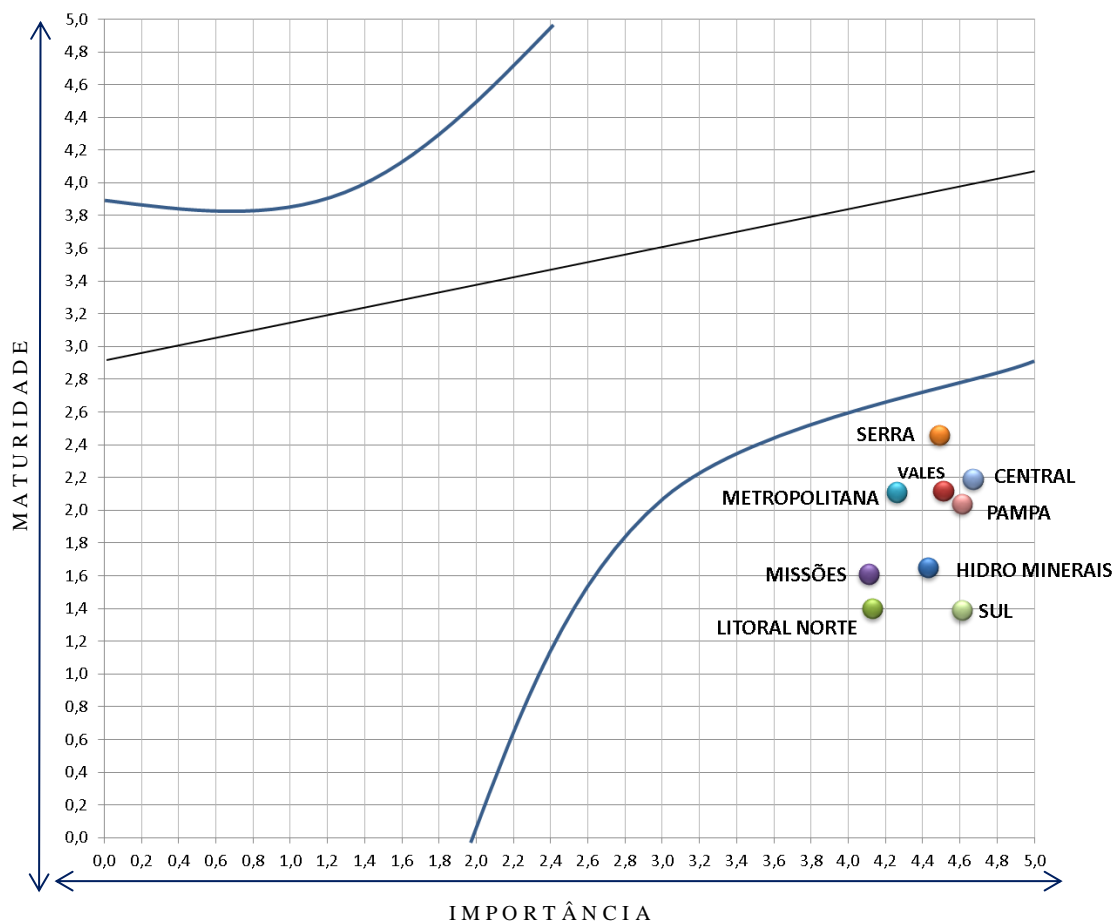


Figura 49 – Matriz Grau de Importância - (Maturidade x Importância das Questões) – Por Região
Fonte: Autor, adaptado de Slack (1997)

4.4 ANÁLISE DOS RESPONDENTES PELO CARGO QUE OCUPA NA ENTIDADE CDL

Como última etapa de análise, foram identificadas as diferenças de percepção dos respondentes com relação ao cargo que ocupam na entidade, isto é, se o respondente era um gestor contratado, ou o próprio presidente, ou diretor, ou funcionário/colaborador. Observou-se uma valorização superior da entidade nas respostas das questões apresentadas da AO,

respondidas pelos gestores, em comparação as demais categorias dos respondentes, conforme se verifica na figura 51. A média de maturidade apresentada pelas respostas somente dos Gestores da CDL obteve o valor de 2,39, superior significativamente às médias das respostas de Presidente, Diretores e Funcionários/Colaborador/Secretário, que obtiveram, respectivamente, na amostra de maturidade, 1,64, 1,53 e 1,97.

Análise Maturidade - Cargo na CDL do respondente					
	Presidente da CDL	Diretor da CDL	Gestor da CDL	Funcionário/Colaborador/Secretário da CDL	Total
Técnicas p/ Encontros entre ASSOCIADOS na CDL	1,50	1,25	2,63	1,70	1,80
Técnicas existentes p/ encontros entre DIRETORIA e FUNCIONÁRIOS	1,33	1,25	2,38	2,00	1,90
Tomada de decisões de diretoria p/ melhoria interna e de seus associado	1,83	2,00	2,69	2,04	2,13
Avaliação dos programas de Capacitação e Treinamentos oferecidos aos associados	1,92	2,25	2,31	2,02	2,09
Avaliação da participação dos associados em eventos da CDL	1,50	1,25	2,38	1,57	1,68
Avaliação do PRINCIPAL motivo dos ASSOCIADOS serem ATUALMENTE membros da CDL	2,33	1,75	2,88	2,35	2,39
Avaliação da existência de técnicas p/ medir o comprometimento e desempenho de funcionários	1,67	1,75	2,13	1,83	1,85
Avaliação da existência de compartilhamento de experiências de gestão e eventos da CDL com OUTRAS ENTIDADES membros	1,50	1,25	2,13	2,43	2,12
Avaliação do compartilhamento de experiências de sucesso ENTRE ASSOCIADOS da CDL	1,17	1,00	2,00	1,78	1,66
Total	1,64	1,53	2,39	1,97	1,96

Presidente da CDL	1,50	1,33	1,83	1,92	1,50	2,33	1,67	1,50	1,17
Diretor da CDL	1,25	1,25	2	2,25	1,25	1,75	1,75	1,25	1
Gestor da CDL	2,63	2,38	2,69	2,31	2,38	2,88	2,13	2,13	2
Funcionário/Colaborador/Secretário da CDL	1,70	2	2,04	2,02	1,57	2,35	1,83	2,43	1,78
Total	1,80	1,90	2,13	2,09	1,68	2,39	1,85	2,12	1,66

Figura 50 – Análise de Maturidade pelo Cargo do respondente na CDL

Fonte: Análise estatística do autor

Para corroborar com a análise acima, as figura 52,53 e 54 apresentam a maturidade por região da CDL sob a ótica somente do Gestor, Funcionário/Colaborador/Secretário e Presidente/Diretor, respectivamente.

Para a categoria gestor, conforme figura 52, observou-se que a média geral de maturidade (coluna total) para todas as questões apresentadas foram superiores ou igual a 2,0.

Para a categoria Funcionário/Colaborador/Secretário, conforme figura 53, observou-se que 4 (quatro) questões tiveram média geral de maturidade (coluna Total) abaixo de 2,0, enquanto 5 (cinco) questões tiveram média geral de maturidade (coluna Total) superior ou igual a 2,0.

Para a categoria Presidente ou Diretoria, conforme figura 54, observou-se uma tendência de respostas diferente às demais categorias. Como se verifica, apenas 2(duas) questões obtiveram médias de maturidade (coluna Total) superior a 2,0. Demonstra-se nesta observação, comparando-se principalmente com a categoria GESTOR, uma visão com relação a entidade, relativamente diferente por parte da Presidência e/ou Diretoria.

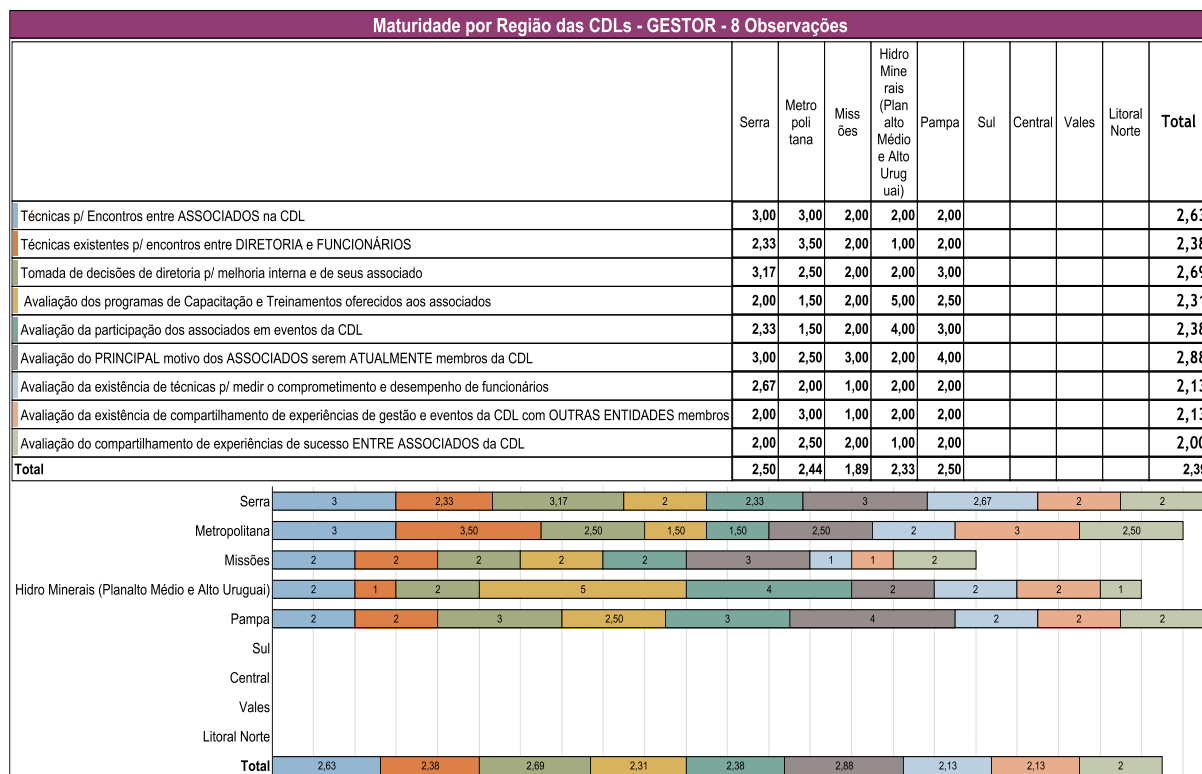


Figura 51 – Análise de Maturidade da Região pelo Cargo GESTOR
Fonte: Análise estatística do autor

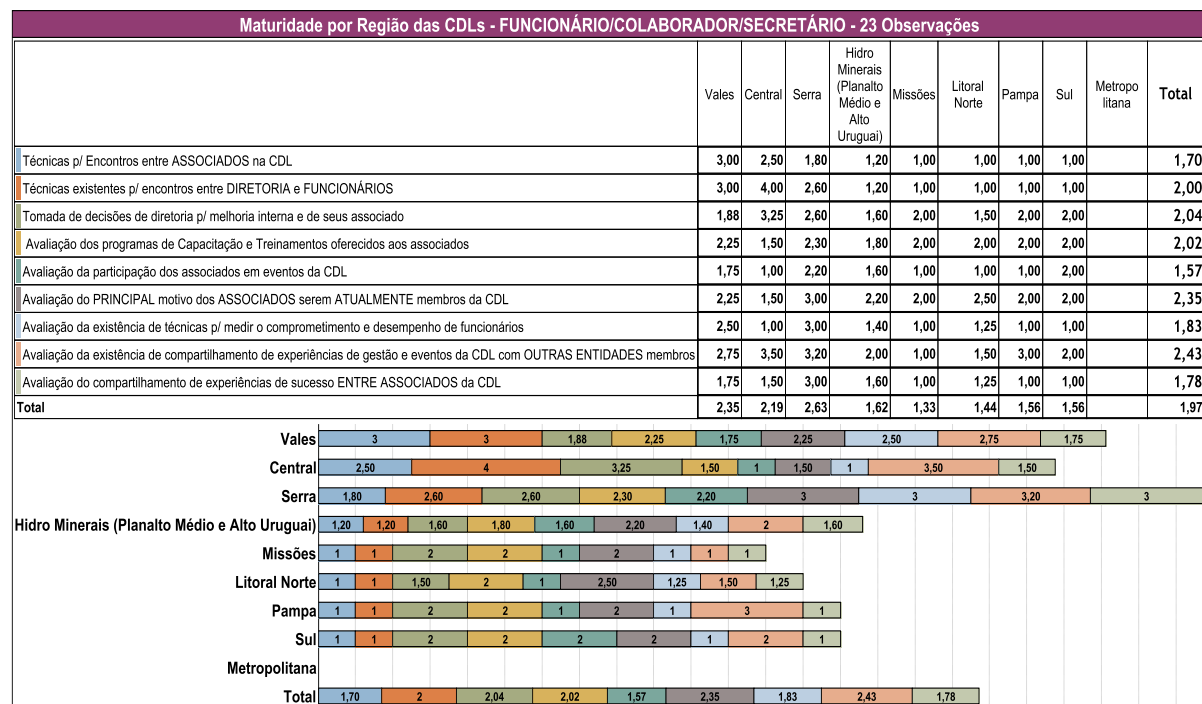


Figura 52 – Análise de Maturidade da Região pelo Cargo FUNCIONÁRIO/COLABORADOR/SECRETÁRIO
Fonte: Análise estatística do autor

Maturidade por Região das CDLs - PRESIDENTE ou DIRETOR - 10 Observações										
	Serra	Hidro Minerais (Planalto Médio e Alto Uruguai)	Pampa	Metropo- litana	Litoral Norte	Vales	Sul	Central	Missões	Total
Técnicas p/ Encontros entre ASSOCIADOS na CDL	2,00	1,50	1,50	1,00	1,00	1,00	1,00			1,40
Técnicas existentes p/ encontros entre DIRETORIA e FUNCIONÁRIOS	1,50	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00			1,30
Tomada de decisões de diretoria p/ melhoria interna e de seus associado	2,00	2,00	1,50	2,00	2,00	2,00	2,00			1,90
Avaliação dos programas de Capacitação e Treinamentos oferecidos aos associados	2,25	1,50	3,00	2,00	1,00	2,00	2,00			2,05
Avaliação da participação dos associados em eventos da CDL	2,00	1,50	1,50	1,00	1,00	1,00	1,00			1,40
Avaliação do PRINCIPAL motivo dos ASSOCIADOS serem ATUALMENTE membros da CDL	3,00	1,50	3,00	2,00	2,00	1,00	1,00			2,10
Avaliação da existência de técnicas p/ medir o comprometimento e desempenho de funcionários	2,00	1,00	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00			1,70
Avaliação da existência de compartilhamento de experiências de gestão e eventos da CDL com OUTRAS ENTIDADES membros	1,50	1,50	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00			1,40
Avaliação do compartilhamento de experiências de sucesso ENTRE ASSOCIADOS da CDL	1,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00			1,10
Total	1,97	1,39	2,06	1,44	1,22	1,22	1,22			1,59

	Serra	Hidro Minerais (Planalto Médio e Alto Uruguai)	Pampa	Metropo- litana	Litoral Norte	Vales	Sul	Central	Missões	Total
Serra	2	1,50	2	2,25	2	3	2	1,50	1,50	
Hidro Minerais (Planalto Médio e Alto Uruguai)	1,50	1	2	1,50	1,50	1,50	1	1,50	1	
Pampa	1,50	2	1,50	3	1,50	3	3	2	1	
Metropolitana	1	1	2	2	1	2	2	1	1	
Litoral Norte	1	1	2	1	1	2	1	1	1	
Vales	1	1	2	2	1	1	1	1	1	
Sul	1	1	2	2	1	1	1	1	1	
Central										
Missões										
Total	1,40	1,30	1,90	2,05	1,40	2,10	1,70	1,40	1,10	

Figura 53 – Análise de Maturidade da Região pelo Cargo PRESIDENTE OU DIRETOR

Fonte: Análise estatística do autor

Para corroborar com a análise do parágrafo acima, a figura 55 apresenta um gráfico com todas as regiões e suas médias por cargo do respondente. Assim, observa-se que as colunas destinadas ao Gestor obtiveram, na sua maioria, médias destacadas perante as demais, mas principalmente, quando se compara com o cargo respondente Presidente/Diretor. Contudo, observa-se que mesmo assim, em regiões como a Serra, indiferente de quem respondeu, a média de todas as categorias de respondentes foi alta, o que sinaliza de fato uma possível maior maturidade.

Com relação às médias das respostas do Gestor, superiores na sua maioria aos demais respondentes no estudo, fica a indagação se realmente esta percepção está coerente com a realidade da entidade, ou trata-se de uma valorização superestimada das questões propostas da AO. Como afirma Morgan (1996) sobre a Aprendizagem Defensiva, algumas vezes colaboradores procuraram desenvolver formas de impressionar a administração, fazendo as situações pelas quais são responsáveis, parecerem melhores do que realmente são.

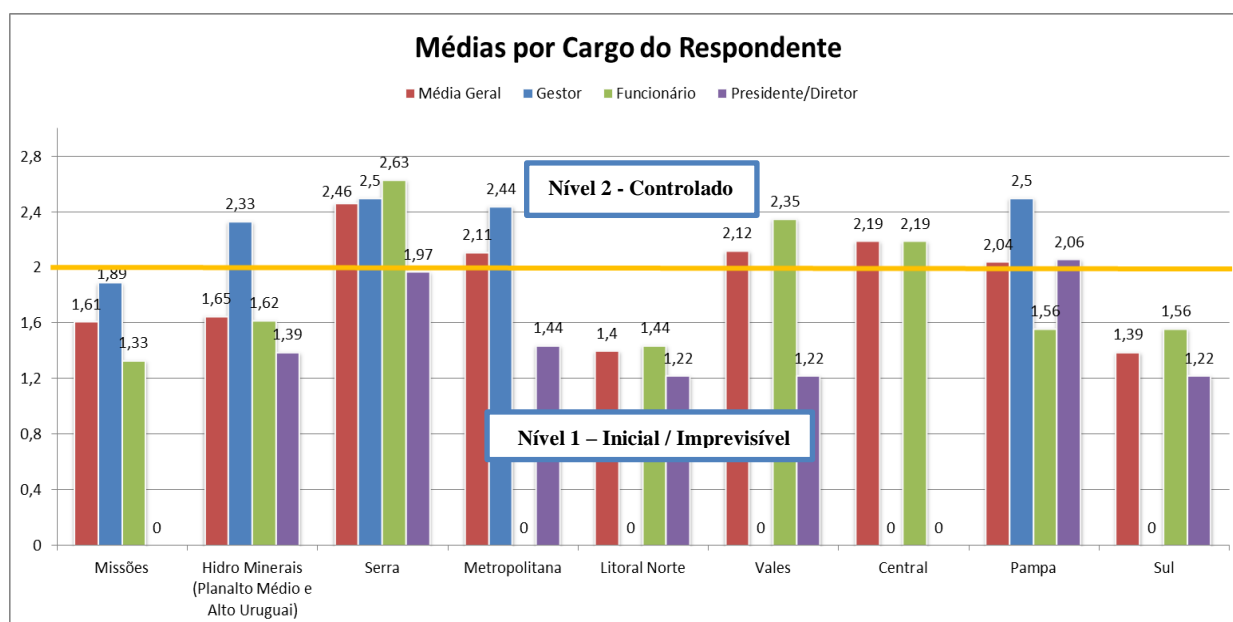


Figura 54 – Comparativo da Maturidade das Regiões pelo Cargo do Respondente

Fonte: Análise estatística do autor

4.5 ANÁLISE COMPLEMENTAR

O contexto atual das organizações sem fins lucrativos é de necessidade na busca constante de ferramentas e ações que possam, não só legitimar sua existência, mas servirem como referência de ações inovativas, principalmente aos membros e ao setor que representam. Esta situação exige profissionalização, e sobre tudo, saber lidar cada vez mais com as mudanças que ocorrem em sua volta, aprendendo, principalmente, com experiências passadas. Drucker (1999) ainda afirma que, medir resultados, e principalmente avaliar e analisar o atual estágio que se encontram as organizações sem fins lucrativos, se torna fundamental para a continuidade do reconhecimento e legitimidade de seus membros. As organizações sem fins lucrativos precisam aprender a medir e avaliar desempenho principalmente em torno de sua missão.

O parágrafo acima, existente na introdução deste trabalho, corrobora sobremaneira para ratificar a contribuição desta análise para com as organizações sem fins lucrativos, e mais especificamente às entidades de classe CDL's. O formato da análise possibilita às entidades, visualizarem seu estágio atual relativo à aprendizagem organizacional, permitindo, como afirma Howard (2000), que esse tipo de organização aprenda a se ater a três práticas sistemáticas:

1) Continuar a melhoria de tudo que a organização faz a partir de um ponto de referência;

2) aprender a explorar seu conhecimento, isto é, a desenvolver a próxima geração de aplicações a partir de seus sucessos;

3) e aprender a inovar.

O modelo de maturidade proposto para a análise contribuiu para as CDL's verificarem, como afirma Oliveira (2005), "onde se está", para, em seguida, ter a possibilidade de realizar um plano para que se possa chegar a algum ponto melhor do atual. As CDL's têm ainda, através da adoção de um modelo de maturidade em AO, a possibilidade, como afirma Terra (2001) ter um referencial de discussão, entre seus membros, às seguintes questões:

a) para identificar e diagnosticar os fatores influenciadores;

b) para identificar e diagnosticar as melhores práticas;

c) para obter critérios a fim de direcionar estratégias e esforços de desenvolvimento.

Com relação à análise propriamente dita, o instrumento de pesquisa gerou algumas reflexões importantes, as quais podem servir como um guia para a organização.

Alguns temas obtiveram destaque na pesquisa. Entre eles, distinguiram-se de forma positiva:

a) A questão de melhor desempenho de maturidade, com média geral de 2,39, foi a que avaliava o principal motivo dos associados serem, atualmente, membros de sua entidade de classe CDL. Conforme figura 33, pág. 84, 46% responderam "por alguns benefícios existentes, mas como principal o SPC", enquanto apenas 5% responderam "terem o benefício da consulta de informações do SPC (Serviço de Proteção ao Consumidor)". Isto demonstra, de forma geral, que as CDL's possuem uma preocupação maior em levar aos seus associados um conjunto alternativo de benefícios, à exclusividade da consulta do SPC.

b) Outra questão de destaque ficou por conta do item que avalia as tomadas de decisões de diretoria referente às ações necessárias para melhoria interna da entidade e de seus associados. Esta questão obteve média geral de maturidade de 2,13, conforme figura 27, pág. 81, onde também se observou que a alternativa correspondente ao nível de maturidade 2 da questão (As decisões seguem definições estabelecidas pelo grupo atual de diretores, e são avaliadas,

normalmente, em reuniões de diretoria), obteve 65,9% das respostas. Outra evidência da questão observa-se na terceira linha da figura 52, pág. 98, onde demonstra que o nível de maturidade atribuído por Diretor da CDL, Gestor da CDL e Funcionário/Colaborador/Secretário, ficou respectivamente com médias 2,00 , 2,69 e 2,04, demonstrando comprometimento com nível de maturidade denominado “controlado” por parte da diretoria em avaliar decisões internas e de seus associados.

Por outro lado, algumas questões precisam de uma reflexão maior por parte das entidades de classe CDL, pois apresentaram desempenho muito abaixo da média geral. O destaque ficou para duas questões apresentadas abaixo:

- a) A primeira refere-se à avaliação da existência do compartilhamento de experiências de sucesso entre associados da CDL. A média geral de maturidade, a mais baixa entre todas as questões, ficou em 1,66, conforme observa-se na figura 39, pág. 87. A distribuição das respostas, se concentraram entre a 5ª e 6ª alternativa, ambas pertencentes ao nível 1 de maturidade, obtendo juntas 63,4%. Isto demonstra, de um modo geral, a falta de técnicas para compartilhar experiências de sucesso entre os membros associados. Outra característica observada foi a média atribuída pelos respondentes com o cargo de Presidente e Diretor, conforme linha 9 da figura 52. As médias destas categorias foram respectivamente, 1,17 e 1,00, demonstrando a necessidade de uma análise e ações mais profundas sobre o tema, uma vez que, como afirma Senge (2003), a aprendizagem em equipe se torna elemento fundamental de evolução, através do diálogo e das experiências entre seus membros.
- b) A outra questão que merece atenção por parte das entidades de classe CDL refere-se a avaliação da participação dos associados em eventos da entidade. A média geral de maturidade, a segunda mais baixa, ficou em 1,68. Nesta questão observou-se, conforme figura 31, pág. 83, que 48,8% das respostas concentraram-se na 5ª alternativa, “A participação dos associados é vaga e reativa, ou seja, dificilmente se consegue projetar a quantidade de participantes nos eventos”. Ao mesmo tempo esta questão apresentou o maior grau de importância entre todas, com média geral de 4,68, conforme figura 32, sendo que 73,2% dos respondentes entenderam ser muito importante este tema na entidade. Desta forma, a questão evidencia uma

necessidade de atenção significativa por parte das CDLs, na busca de alternativas que propiciem técnicas de avaliação destas atividades desenvolvidas.

Outro ponto de reflexão, e que este pesquisador faz questão de analisar como um item a parte, diz respeito às médias em si. Algumas regiões atingiram médias pouco acima de 2, conforme figura 44, pág. 91. Entretanto, mesmo assim, merecem pontos de discussões por parte de seus Diretores, Gestores e Funcionários. O nível 2 de maturidade apenas representa um nível Gerenciado, ou também denominado Controlado, que apresenta certo planejamento, execução e medição pela organização, não mostrando, de forma efetiva, como acontece no nível 3, denominado Definido ou Padronizado, a presença de processos, ferramentas e métodos totalmente padronizados e entendidos pela organização (CMM, 2000). Assim, uma constatação que se pode ter pela amostra e médias apresentadas, é que, o planejamento e evolução dos processos são de acordo com ações da diretoria atual, e não de uma padronização e estratégias a médio e longo prazo, definidas pela organização e seus membros. Como afirma Senge (2003) a organização que aprende precisa se voltar para a aprendizagem coletiva, através do diálogo, e fluxo de ideias entre seus membros, fazendo com que cada um enxergue além dos limites de suas perspectivas pessoais.

Para finalizar, torna-se importante destacar as médias de maturidade encontradas na amostra por categoria de respondentes. O comparativo apresentado na figura 52 evidencia algumas considerações relevantes. A categoria de Presidente e Diretor apresentou variações significativas comparadas às médias de Gestor ou Funcionário/ Colaborador/Secretário. As regiões Hidro Minerais, Serra, Metropolitana e Vales, mostraram tais diferenças. Isto demonstra a necessidade por parte das entidades de aprofundar o tema, objetivando identificar os fatores influenciadores destas decisões, conforme afirma Terra (2001).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÕES

Conforme abordado na introdução desse trabalho, a proposta deste estudo foi a de contribuir com as organizações sem fins lucrativos, e mais especificamente às entidades de classe CDL's, no que se refere à visualização de seus estágios atuais relativos à aprendizagem organizacional.

O objetivo geral deste estudo foi contribuir na compreensão das particularidades de organizações sem fins lucrativos, na busca de aspectos da AO, que pudessem ser avaliadas e assim verificadas como se encontram em um grupo representativo desse setor, as entidades de classe CDL do RS. Assim, este pesquisador entende que, pela caracterização da AO utilizada, os fatores facilitadores e inibidores da aprendizagem organizacional, as contribuições são e foram relevantes para com este objetivo.

Os objetivos específicos da pesquisa tinham como escopo, identificar dimensões da AO para avaliar organizações sem fins lucrativos, no caso as CDL's, bem como um modelo de aferição, no caso um modelo de maturidade, que pudesse contribuir a fim de fazer uma análise do estágio em que se encontram este tipo de organização.

As dimensões propostas da AO para avaliação foram extremamente relevantes, pois apresentaram grau de importância significativa como apresentado na seção anterior, demonstrando que o tema AO, em entidades de Classe CDL's, é fundamental como ponto de análise.

A construção do Instrumento de Pesquisa utilizando-se os critérios de níveis de maturidade do modelo baseado no CMM (*Capability Maturity Model*), se mostraram fundamentais, à medida que facilitaram a construção estruturada das perguntas do questionário buscando atrelá-las às características dos estágios de maturidade do modelo.

A forma de pesquisa proposta através de uma *survey* auxiliou a coleta de resultados tendo como fator determinante a rapidez no retorno do questionário e baixo custo envolvido.

Desta forma, entende-se que o estudo atingiu seus objetivos propostos, contribuindo na construção de um Instrumento de Pesquisa para avaliar AO em entidades de classe, e na compreensão de um tipo de organizações sem fins lucrativos, as Câmaras de Dirigentes Lojistas do Rio Grande do Sul.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações da pesquisa residem em alguns aspectos importantes que se fazem necessários destacar neste momento.

O primeiro aspecto diz respeito a amostra em si. Como observa-se no mapa de avaliação da AO da figura 56 abaixo, algumas regiões apresentaram um baixo número de respondentes, se comparados ao número absoluto existente de CDL's em cada região. As regiões Hidro Minerais e Vales, apresentaram índices baixos de respondentes, respectivamente, 20% e 14% do total existente de CDL's na região. Isto evidencia possível viés que poderia alterar as médias encontradas na análise. De acordo com o observado no início da seção 4 deste estudo, para se ter um nível de confiança de 95% e um erro estimado em no máximo 5%, seriam necessários 100(Cem) CDL's respondentes. As 41 (quarenta e uma) CDL's respondentes fizeram com que o estudo aumentasse a margem de erro em torno de 9%, e o nível de confiança da pesquisa ficasse em 90%.

O segundo aspecto limitador diz respeito a carência de estudos teórico-científicas relacionadas às organizações sem fins lucrativos. Como relatado, existe um baixo volume em pesquisas realizadas sobre a produção acadêmica no terceiro setor (IUZAKA, SANO, 2004) e exposto em trabalho realizado por Vieira (2011), demonstrando o quanto ainda é incipiente a produção nessa área, e o quanto é desafiador novos trabalhos para colaborar ao campo de pesquisas do setor.

A terceira limitação encontrada por este pesquisador refere-se ao fato do instrumento de pesquisa ter como ótica de análise apenas respondentes pertencentes ao quadro interno das CDL's (Presidentes, Diretores, Gestores e Funcionários). Deste modo, não participaram os associados destas entidades, os quais poderiam ter outra percepção das questões apresentadas no instrumento de pesquisa.

A quarta limitação diz respeito ao instrumento de pesquisa utilizado. Este pesquisador procurou utilizar um número não extenso de questões que pudessem contribuir para se ter um maior número de respondentes. Em contrapartida, este número de questões propostas, poderia limitar a pesquisa na construção dos resultados das dimensões propostas da AO.

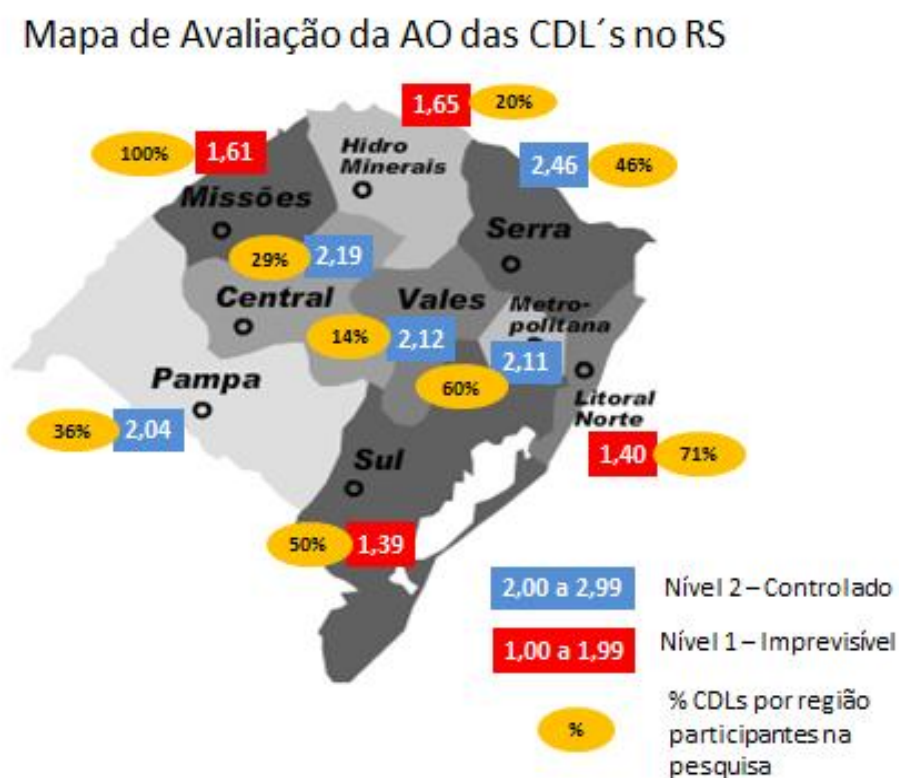


Figura 55 - Mapa de Avaliação da AO por Região das CDL's no RS
 Fonte : Análise estatística do autor

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como proposta para pesquisas futuras sugere-se a reaplicação do estudo para os associados das entidades CDL's, com intuito de observar e comparar a percepção destes para com o quadro interno das CDL's.

Uma recomendação possível seria a validação das dimensões propostas da AO, associado ao modelo de níveis de maturidade ou em outro modelo, para outras organizações sem fins lucrativos, percebendo detalhes e comparando os modelos de avaliação.

Uma pesquisa qualitativa, que possui características de aprofundamento, poderia ser utilizada para confirmar ou refutar os resultados encontrados, com intuito de melhorar a contribuição acadêmica sobre o tema.

Outra sugestão seria uma análise da correlação entre as variáveis numéricas a fim de interpretar o relacionamento linear das questões apresentadas no instrumento de pesquisa.

Para analisar propriedades do instrumento proposto uma sugestão seria a validação de escalas com o objetivo de se obter significância das dimensões propostas.

Por fim, sugere-se a aplicação da pesquisa em períodos distintos para revalidar as análises, o que possibilitaria a comparação a fim de verificar possíveis distorções e/ou evoluções da Aprendizagem Organizacional nas entidades CDL's.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.

ALVES, M. A. Terceiro setor: as origens do conceito. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD – ENANPAD, 26., 2002, Salvador. Anais Eletrônicos, Rio de Janeiro: Anpad, 2002.

AMBROSIO, F.; BORGES, P.I. & YONENAGA, W.H. **Desenvolvimento de Técnicas para o Mapeamento de Modelos Mentais**. Anais XX ENEGEP. São Paulo. 2000.

ANDRADE, S. **Gestão por Competências em ONGs como uma Alternativa de Gestão Social**. Anais do XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, setembro, 2007.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ARGYRIS, C. **Double loop learning in organizations**. Harvard Business Review. V. 55 (5), p.115-125, 1997.

BAPTISTA, D. M.; **A busca da informação por entidades representativas**. Artigo Scielo Brazil, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BESANKO, D.; et al. **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BORZAGA, C.; DEFOURNY, J. **The emergence of social enterprise**. Col. Studies of Voluntary and Non-profit Organizations. London: Routledge, 2001.

BOSE, M. **Gestão de Pessoas no Terceiro Setor**, 2004. Dissertação de mestrado: Departamento de Administração – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo.

BRASIL, E. R.; PIMENTA, S. M. **Gestores e competências organizacionais no terceiro setor em Itabira**, Minas Gerais. In: Anais do XXIX Enanpad, Brasília, 2005.

CARVALHO, A.V. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. Thomson Learning, 2007.

CDL-Porto Alegre. Câmara de Dirigentes Lojistas de Porto Alegre - RS. Disponível em < <http://www.fcdl-rs.com.br> >. Acesso em 20 de abril de 2013.

CHILD, J. **Management of Organizational Learning with a Strategic Alliance**. Palestra proferida na UFMG /FACE em 16 de agosto de 1996

CHILD, J; HEAVENS, S. The social constitution of organizations and its implications for organizational learning. In: DIERKES, M. et al (Orgs.) **Handbook of organizational learning e knowledge**. Oxford: Oxford University Press, p. 308-326, 2001.

CMM. **Capability Maturity Model Integration** – version 1.1 – for System Engineering and Software Engineering – continuous representation CMU/SEI/SW, V1.1 – CMU/SEI , 2002.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COELHO, S. C. T. **Terceiro setor**: Um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CROSBY, P. B.; **Qualidade é Investimento** - A arte de garantir a qualidade. Traduzido do original *Quality is Free* – 1979. 2. Ed. São Paulo: José Olympio, 1986.

CROSSAN, M. M., et al. **Measuring organizational learning**. Toronto: Richard Ivey School of Business, 1998.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Oxford: Elsevier, 2005.

DEFOURNY, J. Introduction: from third sector to social enterprise. IN: BORZAGA, C.; DEFOURNY, J. (Ed). **The emergence of social enterprise**. London: Routledge, 2001. p. 1-28.

DIXON, N. **The Organizational learning cycle**: how we can learn collectively. Londres: McGraw-Hill, 1994.

DRUCKER, P. F. **Administração em organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

DOVING, E. **In the Image of Man**: Organizational action, competence and learning. Londres: Sage, p. 185-199, 1996.

FCDL-RS. Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Rio Grande do Sul. Disponível em < <http://www.fcdl-rs.com.br> >. Acesso em 20 de abril de 2013.

FISCHER, R.M. **Terceiro Setor**: A meta da auto-sustentabilidade. In: SENAC. Fórum Permanente do Terceiro Setor – 1ª Coletânea de Artigos. São Paulo: SENAC, 1998.

_____. **O desafio da colaboração**: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C.C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**. v. 44, n. 1, p. 44-69, 2004.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREIRE, L. C. **A atividade da organização como veículo do seu aprendizado**: Um modelo de diagnóstico integrado. Tese de doutorado. Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 2000.

FSC. **As entidades de classe como nova plataforma de comunicação e negócios**. FSC Comunicações. Artigo Outubro de 2004. Disponível em: < WWW.fsc.com.br >. Acesso em: 10 de janeiro de 2009.

GARVIN, D. et al. **Aprender a Aprender**. In: HSM Management – 9 jul/ago:1998 Garvin, D. Building a learning organization. Harvard Business Review, july-august, p.78-91, 1998.

GARVIN, D.; **Learning in action**: a guide to putting organization to work. Estados Unidos: Harvard Business School Press, 2000.

GHERADI, S. (2000). **Where learning is**: Metaphors and situated learning in a planning group. Human Relations, v. 53 (8), p.1057.

GHEMAWAT, P.; RIVKIN, J. W. Criando vantagem competitiva. In: GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. (Org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-143.

GOH, S.; RICHARD, G. **Benchmarking the learning capabilities of organizations**. European Management Journal, v 15(5), p.575-583, 1997.

HAIR, Jr., J. F.; et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOWARD, R. ET AL. **Aprendizagem organizacional: Gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/fasfil.pdf>. Acesso em 28 de dezembro de 2012.

IIUZAKA, E.S.;SANO H. **O Terceiro Setor e a Produção Acadêmica: Uma visita aos anais dos ENANPAD's de 1990 a 2003**.Artigo ANPAD, 2004.

IOSCHPE, E. ET. AL. **Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de Qualidade Total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KIM, D.H. **O elo entre aprendizagem individual e organizacional**. Em D. Klein. A gestão estratégica do capital intelectual – Recursos para a economia baseada no conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, p.61-92, 1998.

KLERING, Luís Roque. **Relação entre estágios de informatização e padrões de comportamento administrativo**. São Paulo: USP, 1994.

KOLB, David. A gestão e o Processo de Aprendizagem. In: Starkey, Ken. **Como as Organizações Aprendem**: relatos dos sucessos das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. p. 321-341.

MALO, M. C.; VEZINA, M. **Stratégie, gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers**. Cahiers du CRISES, Collection Working Papers, Montreal, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTILLA, J.A.; JAMES, J.C. Importance-performance analysis. **Journal of Marketing**. v. 41, n. 1, p. 77-79, Jan. 1977.

MATTAR, Fauze. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MCGILL, M.; SLOCUM, J. **Unlearning the organization**. *Organizational Dynamics*. Autumn, p.67-79, 1993.

MOULTRIE, J.; CLARCKSON, P. J.; PROBERT, D. **A Tool to Evaluate Design Performance in SMEs**. *International Journal of Productivity and Performance Management*. V 55, n. 3/4, p. 184-216, 2006.

MORAES, R. Uma experiência de pesquisa coletiva: introdução a análise de conteúdo. In: GRILLO, M. C.; MEDEIROS, M. F. (Orgs.). **A construção do conhecimento e sua mediação metodológica**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de Processos**. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 2001.

PALLADINI, João S. S. **Priorização de Indicadores de desempenho empresarial baseados na satisfação de clientes.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Mestrado Profissionalizante, 2002.

PEDLER, M.; BOYDELL, T.; BURGIONE, J. **Toward the learning company.** Management Education and Development, v 20 (1), p.1-8, 1989.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRADO, D. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos - Modelo Prado-MMGP.** 2. Ed. Belo Horizonte : Indg TecS, 2010.

PRANGE, C. (2001). **Aprendizagem Organizacional: desesperadamente em busca de teoria?** Em, M.Easterby-Smith, J. Burgoyne e L. Araújo. Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: Desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, p. 41-64.

PROBST, G. J. B. e BUCHEL, B. S. T. **Organizational learning – The competitive advantage of the future.** N. York: Prentice Hall, 1997.

QUINN, J. B. Administrando a inovação: caos controlado. In: MINTZBERG, H; QUINN; J. B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 305-314.

QUINTELLA, H. L. M.; ROCHA, H. M. **Nível de maturidade e comparação dos PDPs de produtos automotivos.** Produção, v. 17, p. 199-217 - Jan./abr, 2007.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROZENFELD, H.; SCALICE, R.; AMARAL, D. **Proposta de um método de maturidade para o processo de desenvolvimento de produtos.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS, 5, Curitiba, 2005. Anais Curitiba: IGDP, 2005. p. 1-8.

ROZENFELD, H.; FORCELLINE, F. A.; AMARAL, D.C.; TOLEDO, J. C.; SILVA, S. L.; ALLIPRANDINI, D. H.; SCALICE, R. K. **Gestão de desenvolvimento de produtos: Uma referência para melhoria do processo.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SALAMON, L.; ABRAMSON, A. **The federal budget and the nonprofit sector.** Washington: Urban Institute Press, 1982.

SALAMON, L.; ANHEIER, H. **Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis.** Manchester: Manchester University Press, 1997.

SALVAROTE, V. A racionalidade do Terceiro Setor. In. VOTOLINI, R. (org.) Terceiro Setor: planejamento e gestão. 2 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

SANCHEZ, R. Managing articulated knowledge in competence-based competition In: SANCHEZ, Ron (ed.); HEENE, Aimé (ed.). **Strategic learning and knowledge management.** Chichester: John Wiley & Sons, 2001. p. 163-187.

SCHAW, R. B. **A capacidade de agir:** criação de um contexto para a delegação de poder. Em Nadler, D. Arquitetura Organizacional – A chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SCHEIN, E. **Three Cultures of management:** The key to the Organizational learning. Sloan Management Review. v 38, 1996.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina.** Arte e Prática da Organização que aprende. 14 ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2003.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVEIRA, G. A.; **Fatores Contribuintes para a Maturidade em Gerenciamento de Projetos:** Um estudo em Empresas Brasileiras. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia e Administração FEA-USP. São Paulo. 2008.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance.** Trad. Elenice Mazzili e Lúcia Faria Silva. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1993

SIQUEIRA, J. **O Modelo de Maturidade de Processos.** Artigo reproduzido de Nucleando Qualidade – no. 45 – pág.4, Ano XI/2005 – publicação do Instituto Brasileiro da Qualidade Nuclear.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HALAND, Cristine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção.** São Paulo: Editora Atlas, 1997.

STALK JR., G. Tempo: A próxima fonte de vantagem competitiva. In: PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A (Edit.). **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 43-65.

STALK JR., G.; HOUT, T. M. **Competindo contra o tempo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

TEIXEIRA, R. F. **Discutindo o terceiro setor sob o enfoque de concepções tradicionais e inovadoras de administração**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 11, nº 1, p. 1-15, jan. /mar. 2003.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. 4 ed. SP: Negócio, 2001.

TSANG, E. W. K. **Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research**. Human Relations. v. 50(1), 73-89, 1997.

VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A. O. **Organizações em Aprendizagem**. Thomson Learning - Coleção Debates em Administração, 2007.

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, R. **Produção Científica Brasileira Sobre Terceiro Setor: uma análise bibliométrica e cienciométrica baseada no Banco de Teses da CAPES**. Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

VIENNEY, C. **L'Économie sociale**. Paris: La Decouverte, 1994.

WARDMAN, K. T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO 1 – INSTRUMENTO DE PESQUISA**Pesquisa MATURIDADE ENTIDADES DE CLASSE – CDL's**

UCS - Universidade de Caxias do Sul

Mestrado em Administração

Pesquisa de Dissertação

* Required (Resposta Obrigatória)

1) Cargo do respondente desta pesquisa : *

- Presidente da CDL
- Diretor da CDL
- Gestor da CDL
- Funcionário/Colaborador/Secretário(a) da CDL

2) Tempo de trabalho ou contribuição do respondente nesta CDL : *

- até 2 anos
- entre 2 anos e 4 anos
- entre 4 anos e 8 anos
- mais de 8 anos

3) Grau de instrução do respondente : *

- Até Ensino Médio
- Superior Incompleto
- Superior Completo
- Pós-graduação

4) Região do RS a que esta CDL pertence : *

*** Regiões de acordo com a divisão da FCDL ***

- Missões
- Hidro Minerais (Planalto médio e Alto Uruguai)

- Serra
- Metropolitana
- Litoral Norte
- Vales
- Central
- Pampa
- Sul

5) Tempo de fundação desta entidade CDL : *

- entre 1 e 5 anos
- entre 5 e 10 anos
- entre 11 e 20 anos
- entre 20 e 30 anos
- mais de 30 anos

6) Número de funcionários desta CDL : *

*** Apenas informar os funcionários registrados com remuneração mensal ***

- 1 a 5 funcionários
- 6 a 10 funcionários
- 11 a 20 funcionários
- mais de 20 funcionários

7) Número de cargos diretivos desta entidade : *

*** Informar o número de cargos de dirigentes da CDL que são periodicamente eleitos (Diretores, Conselho Fiscal, etc.) ***

- Até 8
- 9 a 12
- 13 a 18
- mais de 18

8) Existe remuneração para a Diretoria principal ? *

*** Responder somente referente a Diretoria eleita ***

- Não, trabalham de forma voluntária.
- Sim, recebem remunerações mensais.

- Sim, eventualmente, por participação em reuniões de diretoria, ou outra situação.
- Outra forma de remuneração.

9) Quantidade de Associados desta Entidade CDL *

- até 100 associados
- entre 100 e 300 associados
- entre 300 e 600 associados
- entre 600 e 1000 associados
- acima de 1000 associados

CLIMA PARA QUESTIONAMENTOS

10) Escolha a melhor opção que avalia a periodicidade e técnicas existentes para encontros (debates, seminários, discussões) entre ASSOCIADOS em sua CDL : *

- Existem SEMPRE encontros pré-definidos na CDL com técnicas padronizadas de avaliação bem definidas, e estas ajudam a melhorar continuamente a entidade e o pensamento de todos, com o passar do tempo.
- Existem SEMPRE encontros pré-definidos na CDL com técnicas padronizadas de avaliação bem definidas, entretanto, não se observa a utilização de técnicas para avaliar a evolução de melhorias com esses encontros.
- Existe um calendário anual pré-estabelecido para encontro entre associados, e este segue um manual padronizado de controle e avaliação.
- Existem encontros definidos através de cronograma conhecido por todos, mas não se observa, ou existe eventualmente, a utilização de procedimentos para avaliações.
- Os encontros com associados acontecem eventualmente, ou seja, quando há alguma necessidade pontual ou chamamento para assembléias.

10.1) Com relação a questão anterior, como você avalia a IMPORTÂNCIA da existência de encontros periódicos na CDL com padrões bem definidos para avaliação de resultados, a fim de auxiliar a melhoria da gestão dos associados ? *

(Dê uma nota de 1 a 5 de acordo com o grau de importância)

1 2 3 4 5

pouco importante muito importante

11) Escolha a melhor opção que avalia a periodicidade e técnicas existentes para encontros (debates e discussões) entre DIRETORIA e FUNCIONÁRIOS em sua CDL

: *

- Existem encontros periódicos com técnicas padronizadas de avaliação bem definidas, e estas ajudam a melhorar continuamente as ações internas de funcionários e diretoria.
- Existem práticas bem definidas para encontros periódicos entre funcionários e diretoria, mas pouco se observa evolução de melhorias com esses encontros.
- Existe um manual padronizado de controle e avaliação das reuniões que acontecem entre funcionários e diretoria.
- Existem encontros periódicos entre funcionários e diretoria, mas não se observa (ou existe eventualmente), a utilização de procedimentos para avaliações.
- Os encontros entre funcionários e diretoria acontecem eventualmente, ou seja, quando há alguma necessidade pontual a resolver.

11.1) Com relação a questão anterior, como você avalia a IMPORTÂNCIA da existência de encontros periódicos entre FUNCIONÁRIOS e DIRETORIA da CDL com utilização de padrões de avaliação de resultados, a fim de auxiliar a melhoria da gestão interna ? *

(Dê uma nota de 1 a 5 de acordo com o grau de importância)

1 2 3 4 5

pouco importante muito importante

TOMADA DE DECISÕES

12) Como você avalia as tomadas de decisões de diretoria referente às ações necessárias para melhoria interna da entidade e de seus associados ? *

*** Escolha a opção mais adequada a sua entidade ***

- As decisões de diretoria são SEMPRE baseadas em avaliação de resultados estatísticos medidos e consultados periodicamente com os associados, e estes processos, que já existem a muitos anos na entidade, mudam constantemente a medida que trazem melhorias.
- As decisões de diretoria são SEMPRE baseadas em técnicas e ferramentas de avaliação de pesquisa com os associados.
- Existe uma padronização interna para tomada de decisão conhecida por todos membros da diretoria, funcionários e associados.
- Todas as decisões são SEMPRE planejadas, controladas e repassadas pela entidade aos seus membros.
- As decisões seguem definições estabelecidas pelo grupo atual de diretores, avaliadas, normalmente, em reuniões de diretoria.

- Nenhuma das opções acima está adequada a esta entidade.

12.1) Com relação a questão anterior, como você avalia a IMPORTÂNCIA da existência de normas, padrões e diretrizes pré-existentes, descritas pela entidade, para conhecimento de diretoria e futuras diretorias eleitas, para tomada de decisões na CDL ? *

(Dê uma nota de 1 a 5 de acordo com o grau de importância)

1 2 3 4 5

pouco importante muito importante

PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO

13) Como você avalia os programas de Capacitação e Treinamentos oferecidos aos associados ? *

*** Escolha a opção que melhor se aproxima de sua entidade ***

- O programa de Capacitação segue uma padronização existente há vários anos, e possui uma metodologia com ferramentas e técnicas estatísticas, que possibilitam uma avaliação e melhoria contínua.
- Os programas de Capacitação SEMPRE são definidos baseados em um banco de dados informatizado que auxilia os novos projetos de capacitação.
- Os programas de Capacitação seguem uma metodologia implantada que aborda critérios bem definidos padronizados.
- Existe um cronograma de treinamentos periódicos, e estes são sempre previamente conhecidos por todos os associados.
- Não existe uma programa de capacitação, e sim, treinamentos que são, na maioria das vezes, definidos pela entidade, ou grupo de diretores, ou através de solicitações de associados, de acordo com necessidades existentes.
- Nenhuma das alternativas se encaixa em nossa CDL.

13.1) Com relação a questão anterior, como você avalia a IMPORTÂNCIA da existência de programas de Capacitação, com técnicas de avaliações padronizadas, para os associados ? *

(Dê uma nota de 1 a 5 de acordo com o grau de importância)

1 2 3 4 5

pouco importante muito importante

COMPROMETIMENTO E DESEMPENHO

14) Como você avalia a participação dos associados em eventos (promoções, seminários e palestras) que sua CDL realiza ? *

** escolha a alternativa que melhor define a participação de seus associados ***

- A participação é sempre muito expressiva, pois a CDL fornece procedimentos de avaliação que medem periodicamente os resultados obtidos com os eventos, os quais contribuem para a melhoria contínua destes e da gestão dos negócios de associados.
- A participação é expressiva, pois a CDL mantém um gerenciamento catalogado de todos os eventos com resultados de avaliação aos associados.
- A existência de técnicas padronizadas de avaliação há anos na CDL, contribuem para a participação expressiva de associados nos eventos oferecidos.
- Observa-se uma boa participação dos associados em eventos promovidos pela CDL, com planejamento e controle dos mesmos, pois existe sempre um calendário previamente conhecido pelos membros, que auxilia na projeção antecipada de participação dos associados.
- A participação dos associados é vaga e reativa, ou seja, dificilmente se consegue projetar a quantidade de participantes nos eventos.

14.1) Com relação a questão anterior, como você avalia a IMPORTÂNCIA da participação coletiva dos associados nos eventos promovidos por esta CDL ? *

(Dê uma nota de 1 a 5 de acordo com o grau de importância)

1 2 3 4 5

pouco importante muito importante

15) Como você avalia o PRINCIPAL motivo dos ASSOCIADOS serem ATUALMENTE membros desta CDL ? *

*** escolha a opção mais adequada a sua CDL ***

- Pela possibilidade de participarem e compartilharem de ações que comprovadamente (são avaliadas periodicamente) melhoram e aperfeiçoam a gestão do seu negócio.
- Por um conjunto de benefícios, como por exemplo, Programas de Capacitação que avaliam periodicamente a evolução do seu negócio.
- Por um conjunto de benefícios integrado.
- Por alguns benefícios existentes, mas como principal o SPC.
- Terem o benefício da consulta de informações do SPC (Serviço de Proteção ao Consumidor).

15.1) Com relação a questão anterior, como você avalia a IMPORTÂNCIA da existência de um conjunto de benefícios disponíveis pela CDL que proporcionem uma melhoria na gestão dos negócios dos associados ? *

(Dê uma nota de 1 a 5 de acordo com o grau de importância)

1 2 3 4 5

pouco importante muito importante

16) Como você avalia a existência de técnicas para medir o comprometimento e desempenho de funcionários com suas atribuições na entidade ? *

*** escolha a opção mais adequada a sua CDL ***

- O comprometimento e desempenho melhoram continuamente em função da existência de avaliação periódica realizada através de técnicas e ferramentas estatísticas.
- As técnicas e ferramentas que auxiliam a avaliação de comprometimento e desempenho de funcionários, seguem rigorosamente metas estratégicas definidas pela entidade.
- Existe um modelo padronizado que auxilia e acompanha a avaliação de comprometimento e desempenho de funcionários.
- O comprometimento e desempenho são supervisionados, acompanhados e discutidos entre funcionários e diretoria.
- Existe comprometimento com atribuições internas de funcionários, mas não se observa a existência de um modelo de avaliação de desempenho interno.

16.1) Com relação a questão anterior, como você avalia a IMPORTÂNCIA de existência de técnicas para avaliar o comprometimento e desempenho dos funcionários da sua CDL ? *

(Dê uma nota de 1 a 5 de acordo com o grau de importância)

1 2 3 4 5

pouco importante muito importante

MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

17) Como você avalia a existência de compartilhamento de experiências positivas de gestão, campanhas promocionais, eventos e seminários da sua CDL com outras entidades membros? *

- Existem técnicas e ferramentas muito bem definidas para reter e compartilhar conhecimento, capturar experiências de sucesso de outras CDLs, e estas melhoram continuamente as ações da entidade.
- Existe um banco de dados na CDL padronizado com experiências de sucesso de associados, outras CDLs, e desta, disponível através de sua página na internet, onde todos podem fazer seus comentários e atualizá-lo.
- Existe uma página na internet atualizada regularmente pela CDL com todas as experiências de sucesso desta e outras CDLs, bem como de associados.
- Existe comunicação através de email, e outras mídias, de eventos, palestras, seminários e etc, que acontecem na entidade, ou mesmo uma página na internet com estas informações, mas não se observa técnicas para reter e compartilhar conhecimento.
- Esta entidade não possui um método para buscar e compartilhar experiências de sucesso de outras CDLs.

17.1) Com relação a questão anterior, como você avalia a IMPORTÂNCIA de um método para compartilhar experiências positivas de gestão, campanhas promocionais, eventos e seminários entre as entidades CDLs ? *

(Dê uma nota de 1 a 5 de acordo com o grau de importância)

1 2 3 4 5

pouco importante muito importante

18) Como você avalia o compartilhamento de experiências de sucesso entre os associados desta CDL? *

Considere ações de sucesso e /ou experiências positivas de associados que de alguma forma melhoram a gestão dos negócios *

- Existem técnicas e ferramentas muito bem definidas na CDL para compartilhar experiências de sucesso dos associados, observando-se melhorias significativas para estes.
- Existem padrões definidos para reter, compartilhar e divulgar experiências de sucesso de associados para com seus membros.
- Existe um banco de dados padronizado, com a catalogação de todas as experiências de sucesso de associados em ações de gestão que estão disponíveis a todos.
- Existe vagamente compartilhamento de experiências de sucesso de ações de associados.
- Existe eventualmente comunicação aos associados de experiências de sucesso, mas não se observa técnicas para reter e compartilhar estas experiências.
- Nenhuma das alternativas acima responde está questão nesta entidade.

18.1) Com relação a questão anterior, como você avalia a IMPORTÂNCIA da existência de técnicas para compartilhar experiências de sucesso entre os membros associados de sua CDLs ? *

(Dê uma nota de 1 a 5 de acordo com o grau de importância)

1 2 3 4 5

pouco importante muito importante

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

Powered by  Google Drive

This content is neither created nor endorsed by Google.

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

ANEXO 2 – EMAIL DE SOLICITAÇÃO ÀS CDLS

De: FCDL-RS [<mailto:fcld@fcld-rs.com.br>]
Enviada em: segunda-feira, 15 de abril de 2013 18:44
Para: supervisao@fcld-rs.com.br
Assunto: Pesquisa Entidades de Classe RS



Porto Alegre, 15 de abril de 2013.

Para:

Diretorias da FCDL-RS

Presidentes e Executivos das CDLS

Ref: Pesquisa Maturidade das Entidades de Classe do RS

Prezados Presidentes e Executivos

Encaminhamos pesquisa sobre Aprendizagem Organizacional cujo objetivo é Aferir o grau de maturidade das entidades de classe do RS. Esta pesquisa faz parte de estudo de Mestrado da Universidade de Caxias do Sul de autoria do Presidente da CDL de Erechim, Sr. Zílio Sartori Jr.

Desta forma solicitamos o apoio e gentileza de todos presidentes, executivos e gestores, para responderem a pesquisa no link abaixo o mais breve possível. O resultado da pesquisa será de grande valia para a uma melhor compreensão da classe lojista, servindo como base para elaboração de ações para as CDLS.

<http://goo.gl/RAV3e>

Um Forte Abraço

Vítor Augusto Koch

Presidente