

O impacto do perfil do gestor na aprendizagem organizacional: uma investigação nas APAES brasileiras

Ana Carolina Araújo Teixeira e Juliano Lima Soares

RESUMO ESTRUTURADO

Introdução/Problematização: este artigo tem como objetivo avaliar se o perfil dos gestores, delimitado por gênero e idade, das Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAEs) impacta no grau de aprendizagem organizacional, medido por clareza de propósito e missão, compromisso de liderança, experimentação e recompensas, transmissão de conhecimento.

Objetivo/proposta: este estudo tem como propósito averiguar se há impacto entre o perfil do gestor e o grau de aprendizagem organizacional das APAEs brasileiras.

Procedimentos Metodológicos (caso aplicável): a coleta de dados foi obtida por meio de um questionário on-line na escala tipo Linkert (0 a 10), enviado para um núcleo de 2.200 unidades a fim de compreender a rotina real dos presidentes ou principais gestores das APAEs – entretanto, apenas 227 associações forneceram respostas válidas para dar continuidade na pesquisa, o que corresponde a apenas 10% do ambiente de pesquisa. Os dados foram inseridos no programa SPSS, onde os fatores gênero e idade foram relacionados separadamente com os quatro principais fatores de aprendizagem organizacional.

Principais Resultados: de acordo com os dados fornecidos, foi constatado que, de forma geral, o sexo e a idade dos gestores não impactam diretamente na capacidade de aprendizagem das instituições, portanto, estatisticamente, não há indícios de que o perfil do gestor, sendo ele homem ou mulher, jovem ou idoso, seja relevante para medir o grau de aprendizagem das associações destacadas.

Considerações Finais/Conclusão: os fatores da aprendizagem organizacional, quando analisados bruscamente, não possuem relação positiva com o perfil do gestor, traçado por gênero e idade, portanto, no período da coleta de dados, foi identificado que o perfil do gestor, seja ele homem ou mulher, jovem ou idoso, não interfere na métrica da aprendizagem organizacional. Para pesquisas futuras, é sugerido investigar afundo as regiões Sul, Centro-Oeste, Norte e Nordeste do país, vez que a região Sudeste corresponde a 49,8% da amostra populacional e apresentou os piores resultados, o que pode ter interferido na análise dos dados.

Contribuições do Trabalho: os resultados obtidos sinalizam uma possível mudança comportamental da sociedade, onde a descriminalização contra gênero e idade não se fazem mais presentes ao ponto de interferirem no desenvolvimento intelectual das empresas.

Palavras-Chave: aprendizagem organizacional; perfil do gestor; APAEs brasileiras.

1. INTRODUÇÃO

Em 1997, Goh e Richards propuseram cinco características observáveis na aprendizagem organizacional: clareza de propósito e missão, compromisso de liderança, experimentação e recompensas, transmissão de conhecimento e trabalho em equipe. Após dois anos, Crossan, Lane e White (1999), chegaram à conclusão de que a aprendizagem organizacional possui três estágios – individual, seguida da grupal e da organizacional – que dialogam entre si.

As cinco características observáveis servem como um medidor da capacidade que as empresas têm de absorver ensinamentos que trarão benefício futuro, ou que apenas livrarão a empresa de riscos perceptíveis ou não (Goh e Richards, 1997). Esses ensinamentos são formados pelos três estágios da aprendizagem, que inicia no individual, é compartilhado entre a equipe e depois, filtrado para ser externalizado e aplicado na empresa.

Anos anteriores, Neugarten, Moore e Lowe constataram em 1965 que o estereótipo que correlaciona a idade ao *status* e a qualidade de vida, é formado e incitado pelos próprios adultos - argumento sustentado por Lawrence (1996), que critica essa relação pré-existente. Endossado por Gomes, Machado, Beuren e Varela (2011), constatou-se que uma gestão com características femininas é voltada para o abstrato e flexível, enquanto a masculina possui traços objetivos e rígidos – essas informações, idade e sexo, servirão como molde para traçar o perfil dos gestores das 227 APAEs entrevistadas.

Esta pesquisa tem como principal objetivo avaliar se há – ou não – impacto do perfil do gestor no grau de aprendizagem das APAEs brasileiras. Para medir a aprendizagem, serão consideradas apenas quatro dos cinco fatores apresentados por Goh e Richards (1997): clareza de propósito e missão, liderança, experimentação e transmissão de conhecimento. Para delimitar o perfil do gestor, utilizaremos apenas os fatores idade (Lawrence 1996; Neugarten, Moore e Lowe, 1965) e gênero (Gomes, Machado, Beuren e Varela, 2011).

O intuito do artigo é averiguar se as empresas são prejudicadas intelectualmente pelo modelo adotado através do perfil dos gestores, a fim de romper com estereótipos e preconceitos culturais. O estudo foi dividido em 6 seções: introdução, referencial teórico, metodologia, resultados e seus subgrupos, e a conclusão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Aprendizagens

Ao discutir sobre aprendizagem, somos instruídos a pensar que se trata de compreender algo desconhecido. No que diz respeito a aprendizagem organizacional (March, 1991), essa compreensão é inserida em uma empresa através de uma estratégia de negócio radical (*exploration*), ou conservadora (*exploitation*).

A aprendizagem, seja ela radical ou conservadora, é fruto da capacidade cognitiva de todo o escopo de uma empresa: funcionários, gestores e proprietários. É a forma como cada um, dentro do seu papel de atuação, aplica conhecimentos próprios de determinada área e como os transmite de maneira eficaz, com o intuito de alcançar a solução para determinado problema ou apenas visar melhorias futuras de forma inovadora.

De acordo com Crossan, Lane e White (1999), a aprendizagem organizacional é dividida em três níveis e quatro subníveis que dialogam entre si. O primeiro é a aprendizagem individual, seguida da grupal e da organizacional, e os subníveis são: intuição, interpretação, integração e institucionalização.

2.1.1 Aprendizagem individual

O primeiro nível, aprendizagem individual, abrange a intuição e a interpretação (Crossan, Lane e White, 1999). Por ser um conhecimento individual, trata-se de percepções adquiridas por meio de experiência de vida e personalidade de cada um, e a forma como o indivíduo levará adiante esse aprendizado.

Destacado por Crossan, Lane e White em 1999, a aprendizagem individual é um processo que atua em conjunto com o subconsciente de cada pessoa, onde o indivíduo, ao analisar fatos, determina possibilidades e padrões por meio da intuição, a partir de suas convicções pessoais e vivências. Esse exercício faz com que o indivíduo se torne mais analista diante de fatos e consiga identificar padrões (Neisser, 1976).

No entanto, a grande dificuldade dessa expertise é que ela é intrasferível. Vez que a aprendizagem individual é instaurada, o foco passa a ser como transformá-la em aprendizagem em grupo e, em seguida, aprendizagem organizacional. Um mecanismo para auxiliar nesse processo são as metáforas (Crossan, Lane e White, 1999).

A partir das metáforas, aqueles que já possuem a técnica conseguem transmitir para seus colegas uma informação padrão, como afirma Tsoukas em 1991, p. 566-585, “as metáforas envolvem a transferência de informações de um domínio relativamente familiar... para um domínio novo e relativamente desconhecido”. Nisso, com a disseminação do conhecimento, passamos da aprendizagem individual para a aprendizagem em grupo.

2.1.2 Aprendizagem em grupo

A aprendizagem em grupo abrange a interpretação e a integração (Crossan, Lane e White, 1999). Aquilo que foi compreendido de forma particular, deverá ser analisado internamente e depois filtrado, para que seja repassado para a equipe apenas fatores relevantes – nessa perspectiva, a linguagem é o mecanismo principal (Crossan, Lane e White, 1999).

Uma companhia deve ter seus objetivos, metas e visões definidos, para que o foco do negócio não se perca. Essa definição delega o cerne do aprendizado, vez que o bom funcionamento da empresa é oriundo de funcionários satisfeitos e envolvidos com o trabalho, como proposto na teoria da agência (Martinez, 1998).

Daqui surge a tensão criativa, abordada por Senge em 1992, que é desenvolvida após a formação das metas pessoais (dos colaboradores) e da empresa. Nesse contexto, tensão tem o sentido de buscar inovação e melhorias sem esperar que o pior aconteça. O exercício da tensão criativa serve para desenvolver estratégias equilibradas entre *explotation* e *exploration* (March, 1991). Esse processo auxilia na percepção de mudanças sutis no cenário externo e interno, mas que a longo prazo serão grandes e decisivas.

Dessa forma, a empresa não encontrará dificuldade em criar mecanismos de defesa frente a problemas consolidados, além de obter vantagem competitiva. A grande barreira para empresas em processo de aprendizagem organizacional é dar continuidade na tensão criativa, sem que haja alguma crise por trás (Goh e Richards, 1997).

2.1.3 Aprendizagem organizacional

Por último, a aprendizagem organizacional é feita por meio da integração e da institucionalização (Crossan, Lane e White, 1999). Após as informações serem analisadas, interpretadas e filtradas, os membros da empresa devem se reunir para adaptar o que foi captado e assim encaixar o conhecimento nas rotinas, técnicas e processos da empresa, de forma que não fujam das metas e do objetivo fim de cada companhia.

A quinta disciplina (Senge, 1990) traz consigo a reflexão de como até mesmo o vocabulário limita o desenvolvimento do processo de aprendizagem, por nos fazer pensar de forma linear. Esse simplismo nos impede de averiguar a pluralidade de cada indivíduo e contexto, além de não permitir que os funcionários enxerguem além de seus cargos.

2.1.4 Características observáveis da Aprendizagem Organizacional

Conclui-se que a aprendizagem organizacional, de forma sucinta, é resultado do que pessoas compreenderam por meio do aprendizado individual e grupal, e a forma como esse resultado é aplicado nos propósitos da empresa: visão e metas de desempenho da organização. Com essa análise acerca da aprendizagem, é possível identificar quais práticas adotadas pelos gestores auxiliam ou delimitam o próprio processo de aprendizagem organizacional (Duncan e Weiss, 1979; Hall e Fukami, 1979; Senge, 1992; Garvin, 1993; Mills e Friesen, 1992, Goh e Richards, 1997).

A aprendizagem organizacional possui cinco características básicas a serem observadas e desenvolvidas nos gestores que darão continuidade ao processo de aprendizagem: clareza de propósito e missão, compromisso de liderança e empoderamento, experimentação e transmissão de conhecimento e trabalho em equipe (Goh e Richards, 1997).

Esses cinco fatores funcionam como um indicador que mede a capacidade de aprendizagem organizacional das empresas (Goh e Richards, 1997). Além disso, é importante salientar que o aprendizado é incitado por uma visão holística da empresa por meio dos funcionários e demais membros, ou seja, ver a empresa e seu funcionamento como um todo, e não fragmentado (Dixon, 1993).

No que tange à clareza de propósito e missão, é necessário que os gestores e os funcionários tenham em mente o porquê daquele trabalho ser essencial – qual o propósito da empresa, qual o impacto que cada cargo possui para o desenrolar da atividade fim da empresa e como um trabalho bem feito surtirá efeito na missão da organização (Goh e Richards, 1997).

Quanto ao compromisso de liderança, trata-se de uma visão mais restrita – é responsabilidade do gestor estar tão comprometido com o cumprimento das metas quanto os funcionários, a fim de analisar o real desenvolvimento da aprendizagem organizacional e delegação de atividades (Goh e Richards, 1997). Caso um departamento não consiga atingir o objetivo final de determinada tarefa, por exemplo, é papel do gestor analisar o cenário para traçar novos métodos e planos.

A respeito de experimentação e recompensas, Goh e Richards (1997) abordam que os funcionários precisam ter a liberdade de propor novas iniciativas e técnicas, e que cabe aos gestores analisarem a viabilidade de colocá-las em prática. Quanto a transferência de conhecimento e trabalho em equipe, os autores defendem que a hierarquia empresarial (donos, gestores e demais colaboradores) converse entre si de maneira igualitária, para que todos tenham conhecimento do cenário em que a companhia se encontra.

Tabela 1 - Características necessárias para o desenvolvimento da organização

Categoria Analítica	Definição
Clareza de propósito e missão	Hierarquia empresarial alinhada no que diz respeito ao propósito e missão da companhia.
Compromisso de liderança	Gestores comprometidos com o cumprimento do propósito e da missão organizacional.

Experimentação e recompensas	Funcionários estimulados a proporem novas ideias e visões, cujos erros não serão discriminados.
Transmissão de conhecimento	Linguagem clara, neutra e livre de erros para todos os departamentos, independentemente da relevância.
Trabalho em equipe	Departamentos e funcionários que saibam trabalhar em grupo, sem a diária supervisão de gestores.

Fonte: Goh e Richards, 1997 (páginas 577 e 578).

2.2 Perfil dos Gestores

Organizações são coordenadas por pessoas, portanto, é importante analisar se o perfil desses líderes influencia na condução da empresa. Para compreender essa ação, o presente artigo delimita gênero e idade como o perfil do gestor.

2.2.1 Idade

Em seu longo estudo acerca da idade dentro de organizações, Lawrence (1996) critica a forma como correlacionamos, baseados em estereótipos, status e idade. Uma pessoa mais jovem obrigatoriamente deve ser inserida em cargos mais baixos dentro de uma hierarquia, pois de acordo com crenças populares, ainda não possui experiência e conhecimento suficientes para delegar funções e comandar uma empresa. Da mesma forma, Lawrence (1996) pontua que a cultura popular acredita que pessoas mais velhas não podem preencher vagas consideradas “jovens”, caso contrário, demonstram fracasso na vida profissional.

Neugarten, Moore e Lowe (1965), identificaram que a sociedade define padrões para cada etapa da vida, principalmente para a vida adulta – não ironicamente, os pesquisadores mencionam que os responsáveis por esse estigma são os próprios adultos. É cultural pensarmos que um jovem que ascendeu na carreira obteve vantagem externa para chegar ao topo, assim como um idoso que não alcançou grande destaque profissional, não obteve êxito profissional.

Organizações e sociedades não possuem fórmula secreta: interferências externas, como a desigualdade social, influenciam diretamente na idade. Crianças, jovens e adultos não envelhecem da mesma forma (Dannefer, 1984) – para não exercermos julgamentos precipitados, é imprescindível compreender de onde essas pessoas vieram e sob que circunstâncias econômicas e sociais essas pessoas cresceram.

Ainda tratado no artigo de Lawrence (1996), pesquisas apontam que, desde 1800, estudiosos e a sociedade tratam a idade dentro de uma organização (e na vida cotidiana) como uma variável determinante, e não como tema individual. A autora desmembra a idade em dois termos: a idade social e a idade cronológica. Idade cronológica é aquela que demonstra o número, a data exata em que a pessoa nasceu, por sua vez, a idade social é aquela que exhibe o contexto histórico em que a pessoa nasceu (Lawrence, 1996).

Apesar de os dois termos serem desmembrados, eles estão diretamente ligados (Lawrence, 1996). A autora dá o exemplo de uma criança nascida num país em guerra, que quando adulta enfrentará um cenário econômico de recessão e desigualdade social alarmante, diferentemente de outra que nasceu num país com excelente IDH (índice de desenvolvimento humano). Com isso, compreendemos que a idade não determina a eficácia e a eficiência de um gestor, cada pessoa deve ser avaliada separadamente, considerando contexto histórico, social e econômico.

Conforme apresentado por Brousseau, Driver, Hourihan e Larsson (2006), o tempo de carreira interfere na qualidade das decisões tomadas por gestores – quanto maior a bagagem cultural do gestor, isto é, quanto maior o seu grau de experiência, mais apropriada será sua postura diante de tribulações empresariais.

Esse fato ocorre, pois, com o passar do tempo, o profissional adquire autoconhecimento e maturidade para analisar conflitos e enfrenta-los (Brousseau, Driver, Hourihan e Larsson, 2006). O indivíduo passa a ter noção de suas habilidades e como aplica-las, e quais seus defeitos e como controla-los, para que não interfiram no processo decisório ou no desempenho da equipe.

2.2.2 Gênero

O gênero tratado nessa pesquisa diz respeito ao sexo biológico, feminino ou masculino. Dentro das organizações, há características que são ligadas ao modelo de gestão feminino e ao masculino – no entanto, é necessário ressaltar que não necessariamente homens terão sempre características de gestão masculina, tampouco mulheres serão sempre femininas na liderança.

Em seu estudo acerca do estilo de gestão em organizações não governamentais brasileiras, Gomes, Machado, Beuren e Varela (2011), identificaram que, majoritariamente, o modelo de gestão com características femininas é o que mais agrada e melhor funciona dentro das ONGs nacionais.

Empresas não governamentais integram o terceiro setor da economia brasileira e, apesar de não possuírem finalidade de lucro, precisam dele para manterem ativa sua funcionalidade, portanto, o estilo de gestão precisa ser eficaz (Gomes, Machado, Beuren e Varela, 2011). A liderança feminina é voltada para pessoas, e a masculina, para tarefas (Grzybovski, Boscarin e Migott, 2002).

Como proposto por Robbins em 2003, mulheres tendem a governar de forma igualitária, visando o desenvolvimento dos membros e, a partir daí, alcançar o objetivo fim da empresa, ao contrário dos homens, que comandam, na maioria das vezes, de forma mais incisiva e pouco preocupada com o lado pessoal dos funcionários.

Usado na pesquisa de Gomes, Machado, Beuren e Varela em 2011, os termos definidos por Costa e Neves (1997) e reproduzidos por Oliveira, Oliveira e Dalfior (2000), foram utilizados para delimitar um estilo de gestão feminino e masculino, são eles: flexibilidade, capacidade de persuasão e negociação e emoção como feminino, e objetividade, lógica e neutralidade como masculino.

O estudo de 2011, realizado em ONGs brasileiras, entrevistou os cargos mais elevados das organizações, e conclui que, naquele ano, o perfil dos líderes eram: sexo feminino, possuíam mais de quatro anos no local de trabalho (não foi mencionado pelos entrevistados se estavam há mais de quatro anos em cargos de liderança, ou se eram funcionários do local há mais de quatro anos) e possuíam especialização na área.

Quanto aos resultados da pesquisa mencionada, as autoras e o autor constaram que as ONGs nacionais preferem um estilo de liderança voltado para características femininas – ou seja, voltado para o desenvolvimento humano em detrimento do desenvolvimento de tarefas. Identificaram também que os funcionários lidam melhor com uma gestão flexível, que cultua o respeito e a compreensão, ao invés de uma gestão fria e pouco democrática (Gomes, Machado, Beuren e Varela, 2011).

2.3 Hipótese de Pesquisa

Em 1996, Lawrence aponta que a idade é um fator determinante quando analisada dentro de uma estrutura empresarial, vez que está atrelada à estereótipos e tempo de experiência. Em suas pesquisas, Oliveira, Oliveira e Dalfior (2000) delimitaram as características de gestão feminina e masculina entre humanitária e hierárquica, respectivamente, e a partir daí, Robbins (2003) conclui que o sexo masculino governa de maneira mais objetiva, enquanto o feminino, subjetiva.

Vimos que Goh e Richards (1997) apresentaram cinco características observáveis na aprendizagem organizacional, no entanto, para elaborarmos a hipótese de pesquisa, consideraremos apenas as quatro primeiras (clareza de propósito e missão, compromisso de liderança, experimentação e recompensas e transmissão de conhecimento).

Ao analisarmos as quatro características (Goh e Richards, 1997), é possível identificar o impacto que a idade possui nas decisões gerenciais, como determinado por Lawrence (1996) e por Brousseau, Driver, Hourihan e Larsson (2006), e também que o modelo de gestão pode sofrer influência pelo gênero do gestor (feminino e masculino), conforme sugerido por Oliveira, Oliveira e Dalfior (2000) e Robbins (2003). Diante disso, é prudente concluir que o perfil dos gestores das APAEs brasileiras pode afetar o grau de aprendizagem organizacional das associações, o que nos leva às seguintes hipóteses:

Hipótese Geral da Pesquisa: *O perfil do gestor (idade e gênero) impacta no grau de aprendizagem organizacional nas APAEs brasileiras.*

Para o melhor desenvolvimento da pesquisa, a hipótese geral da pesquisa foi subdividida em microanálises, e foram geradas as seguintes hipóteses:

- H1a: O gênero do gestor afeta o grau da clareza de propósito e missão.
- H1b: O gênero do gestor afeta o grau de compromisso e liderança.
- H1c: O gênero do gestor afeta o grau de experimentação e recompensas.
- H1d: O gênero do gestor afeta o grau de transmissão de conhecimento.
- H1e: A idade do gestor afeta o grau da clareza de propósito e missão.
- H1f: A idade do gestor afeta o grau de compromisso e liderança.
- H1g: A idade do gestor afeta o grau de experimentação e recompensas.
- H1h: A idade do gestor afeta o grau de transmissão de conhecimento.

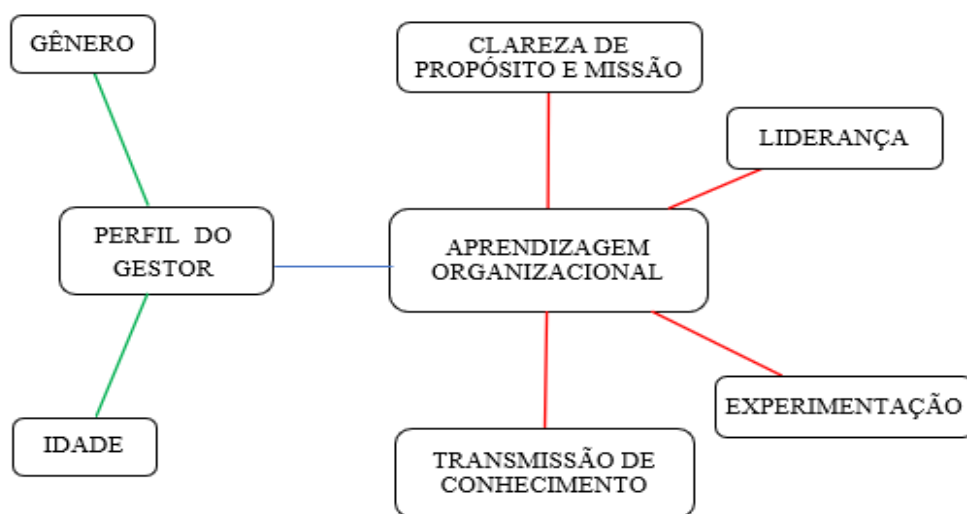


Figura 1 – Hipóteses de pesquisa.
Fonte: a autora (2023).

3. METODOLOGIA

3.1 Aspectos Gerais

O presente estudo é uma pesquisa aplicada e exploratória, cujo objetivo é verificar se há impacto do perfil do gestor no grau de aprendizagem organizacional nas APAEs brasileiras. Trata-se de uma análise quantitativa, cujos resultados serão analisados por meio de uma inspeção baseada em dados estatísticos, discriminados por intermédio de cálculos matemáticos que indicarão a comprovação – ou refutação – das hipóteses de pesquisa.

Quadro 2 – Metodologia da pesquisa

Categoria	Etapa
Grau em que as questões de pesquisa foram cristalizadas	Estudo exploratório
Sujeito da Pesquisa	Presidentes ou principal gestor da instituição investigada
Método de coleta de dados	Questionário
Percepções das pessoas sobre a atividade de pesquisa	Rotina real
Período de Coleta de Dados	2020
Poder do pesquisador de produzir efeitos nas variáveis estudadas.	<i>Ex post facto</i>
Objetivo do estudo.	Descritivo
Dimensão de tempo.	Transversal
Escopo do tópico (amplitude e profundidade) do estudo	Estudo estatístico
Ambiente de pesquisa	Ambiente de campo

Fonte: a autora (2023), adaptado dos autores Cooper e Schindler (2016).

O quadro acima foi desenvolvido de acordo com o design sugerido por Cooper e Schindler em 2016, evidencia detalhadamente as categorias e etapas da pesquisa, como ambiente e sujeitos da pesquisa. Este trabalho é um estudo exploratório, descritivo, estatístico e transversal, cujos sujeitos foram presidentes ou principais gestores das APAEs brasileiras. Os

dados foram coletados via questionário, com o intuito de analisar a real rotina dos entrevistados no ano de 2020.

3.2 Aspectos Operacionais

Para a coleta dos dados, foi utilizado um questionário online, construído por perguntas afirmativas, nas quais os entrevistados indicavam a sua concordância por meio de uma escala do tipo Likert (de 0 a 10 pontos por variável). O questionário teve como autores bases para o constructo os autores apresentados no quadro abaixo.

Quadro 3 – Autores bases dos constructos

Construto	Autores bases	Número de fatores	Número de variáveis
Aprendizagem organizacional	Goh e Richards (1997)	4	16
Perfil do gestor	Lawrence (1996) e Gomes, Machado, Beuren e Varela (2011)	2	16

Fonte: a autora (2023).

Quanto a população e amostra, o processo de seleção da amostra é classificado como censitário por adesão e no período do desenvolvimento da pesquisa haviam no Brasil 2.200 APAEs, no entanto, apenas 227 responderam de forma completa o questionário. Por se tratar de um ambiente consideravelmente restritivo, foram avaliados a validade, fiabilidade e sensibilidade dos dados adquiridos (assimetria -1,911 e curtose 4,826 do fator de segunda ordem Aprendizagem Organizacional), através de testes de conteúdo e construto, Alfa de Cronbach (0,931) e testes de distribuição.

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética da Universidade Federal de Goiás, parecer número 3.614.985. Ao final, foi constatado uma análise positiva da qualidade dos itens coletados, que trouxe segurança e firmeza para dar continuidade nas análises estatísticas paramétricas, foi utilizado a estatística descritiva, análises de correção de Pearson e teste de média.

4. RESULTADOS

4.1 Amostra populacional

O estudo foi realizado em todo o território nacional, ou seja, abrange as cinco regiões brasileiras: nordeste, norte, sul, centro-oeste e sudeste. Nota-se que, apesar de apenas 10% das APAEs terem fornecido respostas válidas para a análise – 227 empresas de 2.200 –, 49,8% da amostra populacional está localizada na região Sudeste

Apesar de a região Sudeste ser a maioria majoritária na análise dos resultados, observamos que ela não é a que mais atende alunos, pacientes e pessoas em programas de assistência social realizadas pela própria instituição: na verdade, o maior número de alunos e pacientes atendidos estão concentrados no Centro-Oeste, enquanto os exclusivos à programas sociais da própria instituição estão concentrados, em sua maioria, na região Norte do país.

4.2 Perfil do gestor

Ao analisarmos o gênero, observamos que, das 227 entrevistas, identificamos 144 gestoras e 83 gestores, perfazendo um percentual de 63,4% do gênero feminino e 36,6% masculino, conforme sinalizado na tabela 1. No que diz respeito ao grau de escolaridade e área

de formação, a mesma tabela nos mostra que 35,7% possuem o segundo grau completo, 34,4% possuem graduação concluída e 26,4% possuem alguma especialização.

Para analisar a idade dos entrevistados, consideramos a pirâmide etária fornecida pelo IBGE, e identificamos que a maioria dos entrevistados possuem entre 55 e 59 anos, enquanto a minoria está enquadrada na faixa dos 20 aos 24 anos.

Por fim, também foi analisado o tempo em que os gestores atuam nas APAEs participantes e, conforme a tabela 1, o funcionário que possui mais tempo como membro da diretoria da instituição atua há 49 anos, e o que possui mais tempo como presidente trabalha no cargo há 36 anos.

Tabela 1. Perfil do gestor

Variável	Tipo de variável	Frequência	Percentual
Gênero	Feminino	144	63,4
	Masculino	83	36,6
Escolaridade	Segundo Grau	81	35,7
	Doutorado	3	1,3
	Especialista	60	26,4
	Graduação	78	34,4
	Mestrado	5	2,2
Área de formação	Ciências da Saúde	13	5,7
	Ciências Exatas e da Terra	19	8,4
	Ciências Humanas	59	26,0
	Ciências Sociais Aplicadas	10	4,4
	Outras Ciências	126	55,5
Faixa etária	20 – 24	1	0,44
	25 – 29	2	0,88
	30 – 34	12	5,29
	35 – 39	7	3,08
	40 – 44	24	10,57
	45 – 49	28	12,33
	50 – 54	32	14,10
	55 – 59	42	18,50
	60 – 64	33	14,54
	65 – 69	20	8,81
	70 – 74	14	6,17
	75 – 79	6	2,64
	80+	6	2,64
Tempo de atuação (em anos)	Média	Mediana	Máximo
Há quanto tempo faz parte da diretoria da instituição?	9,41	6,00	49
Há quanto tempo atua como presidente da instituição?	4,32	3,00	36

Fonte: a autora (2023).

4.3 Grau de aprendizagem organizacional

Ao analisar o grau de aprendizagem por regiões, identificou-se que a região Sudeste, além de não possuir o maior número de pacientes, alunos e pessoas atendidas por programas sociais, e de corresponder a quase 50% da população da pesquisa, também possui os menores índices de medição dos fatores de aprendizagem organizacional (clareza e propósito de missão, liderança, experimentação e transmissão de conhecimento).

As maiores médias dos fatores de clareza de propósito e missão e de experimentação foram alcançadas pela região Nordeste, enquanto o fator liderança obteve a maior média no Centro-Oeste, e a transmissão de conhecimento foi maior na região Sul. Observa-se também que o nível de variação nas respostas está concentrado na região sudeste – quando não é o maior, está entre os maiores.

A tabela abaixo fornece informações a respeito do grau de aprendizagem organizacional nacional. No entanto, as hipóteses da pesquisa giram em torno da relação existente, ou inexistente, entre o perfil do gestor – idade e gênero – e os quatro fatores da aprendizagem, que serão apresentadas no item 4.4 Hipóteses de pesquisa.

Tabela 2. Grau de aprendizagem organizacional

Grau de aprendizagem organizacional	Média	Mediana	Desvio padrão	Variação
Eu entendo como a missão da organização deve ser alcançada:	9,04	10,00	1,67	2,79
A missão da organização identifica valores aos quais todos os funcionários devem obedecer:	9,00	10,00	1,64	2,69
Temos oportunidades (formais) de autoavaliação com relação à obtenção de metas:	7,96	9,00	2,51	6,29
FATOR CLAREZA DE PROPÓSITO E MISSÃO	8,67	9,33	1,71	2,94
Os colaboradores mais antigos nessa organização, resistem à mudanças e têm medo de novas ideias:	5,09	6,00	3,66	13,43
Os colaboradores mais antigos e mais novos compartilham de uma visão comum do trabalho que se deve realizar:	7,64	8,00	2,53	6,42
Os superiores hierárquicos geralmente fornecem feedback útil que ajudam a identificar possíveis problemas e oportunidades:	7,88	8,00	2,47	6,08
Os superiores hierárquicos frequentemente envolvem os colaboradores em decisões importantes:	7,92	9,00	2,55	6,49
FATOR LIDERANÇA	7,13	7,50	1,85	3,44
A equipe muitas vezes, traz novas ideias para a organização:	7,81	8,00	2,35	5,53
Pela minha experiência, os colaboradores novos nessa instituição são encorajados a questionar o modo como as coisas são feitas:	7,53	8,00	2,55	6,49
Os superiores hierárquicos incentivam os membros da equipe a experimentar ideias novas para melhorar os processos de trabalho:	8,24	9,00	2,29	5,23
FATOR EXPERIMENTAÇÃO	7,86	8,67	2,20	4,82
Frequentemente tenho a oportunidade de conversar com presidentes (pares) sobre programas ou atividades bem sucedidos:	8,31	9,00	2,32	5,37
As falhas são discutidas frequentemente de forma construtiva na instituição:	8,47	9,00	2,01	4,05

Há compartilhamento de informações com os demais colaboradores quando surgem novos processos que podem ser úteis a todos:	8,58	9,00	2,00	4,01
Temos um programa (métodos) que nos permite aprender práticas de sucesso de outras instituições:	6,65	8,00	3,17	10,08
Pela minha experiência, novas ideias dos colaboradores são tratadas seriamente pelos gestores/coordenadores/supervisores:	8,51	9,00	2,03	4,12
A prática organizacional atual incentiva os colaboradores a resolverem problemas juntos:	8,44	9,00	2,12	4,49
FATOR TRANSMISSÃO DE CONHECIMENTO	8,16	8,50	1,91	3,66
FATOR DE SEGUNDA ORDEM APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	7,96	8,31	1,69	2,87

Fonte: a autora (2023).

4.4 Aprendizagem organizacional e o perfil do gestor

A tabela abaixo relaciona o gênero dos gestores com os quatro fatores de aprendizagem organizacional, além dos testes complementares que compõem esses fatores, e o apêndice A relaciona a idade com o grau de aprendizagem. Os testes destacados são os que comprovam a relação positiva entre o perfil do gestor e as variáveis propostas – ou seja, serão os que os fatores *sig* mais se aproximarem de 0,05.

Tabela 3. Hipótese de pesquisa (gênero)

Aprendizagem organizacional e gênero	Masculino	Feminino	t-test		
	Média		t	df	sig
Eu entendo como a missão da organização deve ser alcançada.	8,89	9,12	,984	225	,326
A missão da organização identifica valores aos quais todos os funcionários devem obedecer:	8,94	9,04	,450	225	,653
Temos oportunidades (formais) de autoavaliação com relação à obtenção de metas.	7,82	8,04	,643	225	,521
FATOR CLAREZA DE PROPÓSITO E MISSÃO	8,5502	8,7338	,776	225	,438
Os colaboradores mais antigos nessa organização, resistem à mudanças e têm medo de novas ideias.	5,17	5,05	-,237	225	,813
Os colaboradores mais antigos e mais novos compartilham de uma visão comum do trabalho que se deve realizar.	7,58	7,68	,292	225	,770
Os superiores hierárquicos geralmente fornecem feedback útil que ajudam a identificar possíveis problemas e oportunidades.	7,73	7,97	,677	225	,499

Os superiores hierárquicos frequentemente envolvem os colaboradores em decisões importantes.	7,63	8,08	1,303	225	,194
FATOR LIDERANÇA	7,0271	7,1944	,654	225	,514
A equipe muitas vezes, traz novas ideias para a organização.	7,69	7,88	,602	225	,548
Pela minha experiência, os colaboradores novos nessa instituição são encorajados a questionar o modo como as coisas são feitas.	7,41	7,60	,553	225	,581
Os superiores hierárquicos incentivam os membros da equipe a experimentar ideias novas para melhorar os processos de trabalho.	7,90	8,44	1,701	225	,090
FATOR EXPERIMENTAÇÃO	7,6667	7,9745	1,017	225	,310
Frequentemente tenho a oportunidade de conversar com presidentes (pares) sobre programas ou atividades bem sucedidos.	8,31	8,31	-,002	225	,998
As falhas são discutidas frequentemente de forma construtiva na instituição.	8,25	8,60	1,243	225	,215
Há compartilhamento de informações com os demais colaboradores quando surgem novos processos que podem ser úteis a todos.	8,40	8,69	1,050	225	,295
Temos um programa (métodos) que nos permite aprender práticas de sucesso de outras instituições.	6,42	6,78	,829	225	,408
Pela minha experiência, novas ideias dos colaboradores são tratadas seriamente pelos gestores/coordenadores/ supervisores.	8,25	8,65	1,433	225	,153
A prática organizacional atual incentiva os colaboradores a resolverem problemas juntos.	8,24	8,55	1,053	225	,293
FATOR TRANSMISSÃO DE CONHECIMENTO	7,9799	8,2639	1,078	225	,282
FATOR DE SEGUNDA ORDEM APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	7,8060	8,0417	1,010	225	,313

Fonte: a autora (2023).

Com relação ao gênero, ao analisar apenas os fatores, chegamos à conclusão de que não há sustentação estatística que comprove o impacto do sexo biológico dos gestores com o grau de aprendizagem organizacional das APAEs brasileiras. Entretanto, ao analisar os testes complementares, identificamos três casos em que o sexo feminino interfere, positivamente, na maneira em que a empresa desenvolve a aprendizagem.

Conforme exposto no apêndice A, as hipóteses relacionadas a idade, quando analisadas apenas com os fatores, são refutadas. No entanto, ao analisar os testes complementares,

identificamos que os colaboradores mais antigos na organização não resistem a mudanças e não têm medo de novas ideias (fator liderança).

Quanto ao fator transmissão de conhecimento, identificamos a inexistência de um programa (métodos) que permita aprender práticas de sucesso de outras instituições, onde há destaque importante para os gestores que possuem entre 25 a 29 anos, que chegaram a uma média de 0,5, indicando que, naquelas instituições em específico não há um método existente de transmissão de conhecimento, além de a prática organizacional atual incentivar os colaboradores a resolverem problemas juntos.

4.5 Discussões

Quando os fatores de aprendizagem organizacional foram analisados incorporados aos testes complementares, todas as hipóteses foram refutadas, ou seja, não comprovam a existência do impacto do perfil do gestor na maneira em que as APAEs aprendem enquanto uma instituição. Porém, ao realizar uma inspeção mais detalhada acerca dos fatores, foi possível identificar seis hipóteses com resultados favoráveis às hipóteses levantadas: três relacionadas ao gênero, e outras três relacionadas a idade.

No que tange ao gênero, identificamos que o sexo feminino obteve um desempenho superior ao masculino no momento em que os superiores hierárquicos envolvem, com frequência, os colaboradores em decisões importantes (fator liderança), quando estes incentivam os membros da equipe a experimentar ideias novas para melhorar os processos de trabalho (fator experimentação) e, por último, quando novas ideias dos colaboradores são tratadas seriamente pelos gestores, coordenadores ou supervisores (fator transmissão de conhecimento).

Da mesma forma em que o gênero não obteve impacto nos fatores consolidados de aprendizagem organizacional, a idade também não. Porém, ao analisarmos os testes complementares, chegamos à conclusão de que também houveram algumas relações em que a idade impactou no grau de aprendizagem, como quando os colaboradores mais antigos na organização não apresentam resistência a mudanças e não têm medo de novas ideias (fator liderança).

Por fim, o fator transmissão de conhecimento, quando analisado junto à idade, ilustra a inexistência de um programa que permita aprender práticas de sucesso de outras instituições, onde há destaque importante para os gestores que possuem entre 25 a 29 anos, que chegaram a uma média de 0,5, indicando que naquelas instituições em específico não há um método existente transmissão de conhecimento, além de a prática organizacional atual incentivar os colaboradores a resolverem problemas juntos.

5. CONCLUSÃO

O objetivo da pesquisa visava averiguar se o perfil do gestor, quando delimitado a gênero e idade, impacta no grau de aprendizagem das APAEs brasileiras. Conforme apresentada na seção 4, os resultados indicaram que as hipóteses do artigo foram, parcialmente, refutadas. Apenas ao analisar os testes complementares de forma detalhada foi possível identificar lacunas em que o perfil do gestor impactou no grau de aprendizagem organizacional – se a análise for

feita bruscamente em cima dos quatro fatores propostos por Goh e Richards (1997), o perfil do gestor não impacta o grau de aprendizagem organizacional.

Com isso, o que foi apontado por Lawrence em 1996 foi parcialmente refutado – a idade, em 2020 (ano da coleta de dados), não foi um fator totalmente determinante na aprendizagem organizacional das APAEs brasileiras, assim como o estilo de gestão sustentado por Gomes, Machado, Beuren e Varela (2011) também não influenciou na capacidade de aprendizagem das organizações estudadas. A contribuição deste estudo se dá em sinalizar uma possível mudança no pensamento da sociedade do século passado para o atual, ilustrando um cenário mais receptível aos diversos perfis de gestores, onde o etarismo, termo utilizado para sinalizar situações onde há descriminalização com terceiros por causa da idade, e o preconceito contra o gênero não se fazem mais presentes.

No entanto, para estudos futuros, é indicado realizar uma comparação da base colhida em 2020 com estudos mais recentes, a fim de analisar a forma como o perfil do gestor e a preconceção da sociedade para com idade e gênero foram modificados no decorrer dos anos. Também é sugerido investigar afundo as regiões Sul, Centro-Oeste, Norte e Nordeste do país, vez que a região Sudeste corresponde a 49,8% da amostra populacional e apresentou os piores resultados, o que pode ter interferido na análise dos dados.

6. REFERÊNCIAS

BROUSSEAU, K. R., DRIVER, M. J., HOURIHAN, G. e LARSSON R. (2006) The Seasoned Executive's Decision Making Style. *Harvard Business Review*, p. 111-121, fevereiro de 2006.

COOPER, D. R., & SCHINDLER, P. S. (2016). Métodos de Pesquisa em Administração. (12a. ed.). Porto Alegre: AMGH. In: ARANTES, A. de A. R. B., & SOARES, J. L. (2020). Relação Entre Ambidestralidade e Sistemas de Controles Gerenciais em ONGs Brasileiras. *Advances in Scientific and Applied Accounting* (p. 147–165).

CROSSAN, M., LANE, H., & WHITE, R. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.

DIXON, N. (1993) Report to the Conference Board of Canada on Organizational Learning. In: GOH, S.; RICHARDS, G. Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, v. 15, p. 575-583, 1997.

GARVIN, D. (1993) Building a learning organization. *Harvard Business Review*, July-August, pp. 78-91. In: GOH, S.; RICHARDS, G. Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, v. 15, p. 575-583, 1997.

GOMES, G.; MACHADO, D. G.; BEUREN, I. M.; VARELA, P. S. (2011) Gênero e Estilo de Gestão: Um Estudo em Organizações Não Governamentais (ONGs) Brasileiras. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, jul/dez de 2011.

GOH, S.; RICHARDS, G. Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, v. 15, p. 575-583, 1997.

HALL, D. T. and FUKAMI, C. V. (1979) Organizational design and adult learning. In: GOH, S.; RICHARDS, G. Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, v. 15, p. 575-583, 1997.

LAWRENCE, B. S. (1996). Organizational age norms: Why is it so hard to know one when you see one? *The Gerontologist*, 36(2), 209–220

MARCH, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.

MARTINEZ, A. L. (1998) Agency Theory na Pesquisa Contábil. Enanpad, 1998.

MILLS, D. Q. and FRIESEN, B. (1992) The learning organization. *European Management Journal*, vol. 10, no. 2, pp. 146-156. In: GOH, S.; RICHARDS, G. Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, v. 15, p. 575-583, 1997.

NEISSER, U. 1976. Cognition and reality. San Francisco: Freeman. In: CROSSAN, M., LANE, H., & WHITE, R. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.

NEUGARTEN, B. L., MOORE, J. W., & LOWE, J. (1965). Age norms, age constraints, and adult socialization. *American Journal of Sociology*, 7(6), 710–717.

OLIVEIRA, Nelio; OLIVEIRA, Rita de Cássia M.; DALFIOR, Simone da Ros. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no banco do Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17 -24., 2000, Florianópolis. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.

ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2003.

SENGE, P. (1992) *The Fifth Discipline*. Doubleday, New York.

TSOUKAS, H. 1991. The missing link: A transformational view of metaphors in organizational science. *Academy of Management Review*, 16: 566-585. In: Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.

Lista de Apêndice

O apêndice referente a hipótese de pesquisa (idade) está disponível neste [aqui](#).