

Relação entre variáveis contingenciais, profissionalização e aprendizagem organizacional em entidades do terceiro setor

SHEILA JEANE SCHULZ

Universidade Regional de Blumenau

CARLOS EDUARDO FACIN LAVARDA

Universidade Regional de Blumenau

Resumo

Entidades sem fins lucrativos buscam auxiliar os indivíduos e a sociedade, preenchendo lacunas muitas vezes não supridas pelo governo. Por meio das entidades do terceiro setor, objetiva-se principalmente auxiliar os indivíduos e, como consequência desse apoio, permitir que a sociedade como um todo seja também auxiliada e aprimorada, em sua coletividade. A profissionalização da administração dessas entidades é um fator que auxilia na gestão responsável dos recursos recebidos, para que haja competência suficiente para maximização dos resultados, sem que incorram problemas com prestação de contas. Por meio de um ambiente de aprendizagem organizacional, as entidades melhoram a capacitação de seus funcionários, assim como auxilia no processo de atrair e reter os recursos humanos. A Teoria da Contingência tem como premissa básica que as condições do ambiente, seja interno ou externo, causam transformações e mudanças à organização. Logo, há a ligação tanto entre a profissionalização quanto a aprendizagem organizacional com a teoria contingencial. Com isso, o objetivo da pesquisa é avaliar a relação entre as variáveis contingenciais, de profissionalização e de aprendizagem organizacional em entidades do terceiro setor de Santa Catarina. A pesquisa é classificada como descritiva, de levantamento e quantitativa. A população é composta por 532 entidades do terceiro setor de Santa Catarina. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário, baseado em variáveis extraídas da literatura. Ao todo, foram recebidas 63 respostas. Como método de análise, realizou-se a correlação canônica. Como resultado da pesquisa, conclui-se que as variáveis contingenciais têm relação com as variáveis de profissionalização e com as de aprendizagem organizacional, apesar de não haver correlação entre as variáveis de profissionalização e aprendizagem organizacional.

Palavras-chave: Terceiro setor; teoria contingencial; profissionalização; aprendizagem organizacional.

1 INTRODUÇÃO

As entidades de terceiro setor são instituídas para fins sociais e não buscam o lucro como finalidade, e desde o início de sua história, tanto os pesquisadores quanto a população têm se referido ao terceiro setor por meio de diversas expressões, entre elas entidades sociais, filantrópicas, organizações sociais civis, dentre outras nomenclaturas (PIZA et al., 2012).

Por meio das entidades do terceiro setor, objetiva-se principalmente auxiliar os indivíduos e, como consequência desse apoio, permitir que a sociedade como um todo seja também auxiliada e aprimorada, em sua coletividade (MILANI FILHO; CORRAR; MARTINS, 2003).

Para Voese e Reptczuk (2011), apesar de as entidades não terem características de fins lucrativos, elas possuem contratação de profissionais, principalmente no que tange ao controle financeiro, com função de administrar os recursos recebidos pela entidade e reportar-se na prestação de contas, tanto para o governo quanto para a sociedade.

Os autores Voese e Reptczuk (2011) também ressaltam a importância da qualificação desses profissionais, para que haja competência suficiente para maximização dos resultados, sem que incorram problemas com prestação de contas.

Com isso, percebe-se que a profissionalização nas entidades do terceiro setor não está somente relacionada à administração e gestão, mas está atrelada à busca de sustentabilidade financeira dessas entidades. Essa situação leva a um quadro mais complexo do que simplesmente lidar com a procura de financiadores e a prestação de contas a eles, no qual a entidade utilize-se de conhecimentos de profissionais especialistas que alcancem um padrão mais alto de sustentabilidade financeira.

Alguns conflitos potenciais podem ser resultantes na situação atual de uma gestão fracamente especializada, conforme Piza et al. (2012), quando afirmam que por um lado existe falta de capacidade administrativa financeira, e por outro lado há uma quantidade maior e mais significativa dos recursos financeiros cedidos a essas entidades. Os autores ainda colocam que, para complementar, se espera que esses recursos financeiros levem à prestação de serviços que se caracterizem por sua qualidade, transparência e eficiência.

A profissionalização da administração se torna importante nessas entidades, a fim de gerir com responsabilidade e prestar contas satisfatórias aos financiadores e à sociedade, mas além disso, para que seja alcançada cada vez mais nessas entidades uma situação de estabilidade financeira.

O terceiro setor, em sua captação de profissionais qualificados, esbarra no primeiro e segundo setores, que por diversos fatores (como a arrecadação pública ou busca por obtenção de lucro) conseguem muitas vezes atrair os profissionais com benefícios que essas entidades não tem como oferecer, nem mesmo cobrir com ofertas superiores. Outra situação é que os profissionais podem acreditar que terão menos acesso a conhecimentos de sua área de atuação do que se fossem parte de uma equipe de uma entidade pública ou empresa privada. Nesse sentido, é discutida na literatura a aprendizagem organizacional.

A conceituação de aprendizagem organizacional, para Bastos, Gondim e Loiola (2004), pode ter duas ênfases, sendo a primeira delas na aprendizagem do profissional dentro da organização, algo como um plano mais individualizado; e outro em que as organizações possuem mecanismos de busca, acesso, estoque e uso do conhecimento que é gerado por seus membros, como a aprendizagem da própria organização como entidade.

A entidade como um todo, os diversos setores que a compõem, e até mesmo suas estruturas e ferramentas internas sofrem influências ambientais. A teoria da contingência parte

da premissa básica de que as condições do ambiente, seja interno ou externo, causam transformações e mudanças à organização (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Com isso, há a ligação tanto entre a profissionalização quanto a aprendizagem organizacional com a teoria contingencial.

A partir disso, surge a questão de pesquisa: Qual a relação das variáveis contingenciais sobre as de profissionalização e de aprendizagem organizacional em entidades do terceiro setor de Santa Catarina?

Para responder essa questão, o artigo tem como objetivo avaliar a relação entre as variáveis contingenciais, de profissionalização e de aprendizagem organizacional em entidades do terceiro setor de Santa Catarina.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico, será apresentada a fundamentação teórica da pesquisa, dividida em quatro partes: teoria da contingência, terceiro setor, profissionalização e aprendizagem organizacional.

2.1 Teoria da Contingência

A teoria da contingência parte da premissa básica de que as condições do ambiente, seja interno ou externo (também chamadas de variáveis contingenciais), causam transformações e mudanças à organização (LACOMBE; HEILBORN, 2003). A conceituação da teoria contingencial, de acordo com Hayes (1975, p. 6), perpassa a ideia de que:

(...) uma organização é intimamente interdependente ao ambiente no qual opera. Como resultado, prescrições não podem ser feitas no que se refere à organização como um todo, ou até mesmo sobre as organizações em subgrupos distintos – ou seja, organizações com similaridades funcionais.

Morgan (1996, p. 53) faz um resumo das três principais ideias que baseiam o enfoque contingencial encontradas na literatura: (1) organizações são sistemas abertos, que interagem com o meio que as cercam, e assim precisam adaptar-se às circunstâncias ambientais e equilibrar suas necessidades internas; (2) não existe uma melhor forma para a gestão, nem mesmo que se adapte a todas as organizações; e (3) diferentes enfoques devem ser utilizados para desempenhar diferentes atividades.

Cinco fatores contingenciais são abordados neste trabalho, Ambiente, Tecnologia, Tamanho, Estrutura e Estratégia, de acordo com os aspectos de mensuração mais adequados ao estudo de entidades do Terceiro Setor, para cada um dos fatores.

A variável Ambiente faz sentido quando se presume que organizações sejam sistemas abertos, que interagem com o ambiente, e tem como premissa a não existência de um modelo universal que se aplique a todas as entidades, e por isso considera tanto com as metas quanto com a resposta da empresa às pressões, sejam internas e/ou externas (HALDMA; LÄÄTS, 2002).

Apesar de existir diversos significados para o fator contingencial Tecnologia presentes na literatura, geralmente refere-se à como são os processos de trabalho das empresas, de que modo ocorre a transformação das entradas nas saídas, e inclui os materiais, *hardware* e *software*, pessoas e inclusive o conhecimento (CHENHALL, 2003).

O Tamanho da organização é considerado um fator contingencial porque empresas maiores tendem a possuir uma quantidade maior de controle sobre suas operações, assim

como influencia as empresas a melhorar sua eficiência, e prover oportunidades para especialização e divisão do trabalho (CHENHALL, 2003).

Quando se trata da Estrutura de uma organização, refere-se às especificações de diferentes regras formais estipuladas para garantir que todas as atividades da organização sejam executadas e direcionadas a todos os membros da organização, assim como aos grupos específicos, caso existam (CHENHALL, 2003).

A Estratégia no terceiro setor está relacionada com a obtenção de recursos, doações, voluntários, alcance dos indivíduos da sociedade que necessitam dos serviços-fim da entidade, etc. Sua diferença com os aspectos trazidos para o primeiro e segundo setor é grande, pois o terceiro setor tem uma visão mais colaborativa entre si, o que leva a um foco diferenciado no que tange às estratégias (BROXTON, 2012).

2.2 Profissionalização

Profissionalização pode ser descrita como um processo pelo qual os trabalhadores conseguem melhorar o seu status, assim como elevar seus rendimentos e aumentar o seu poder/autonomia na sua função (NOVOA, 1997). É por meio da profissionalização que os indivíduos se capacitam e especializam em suas funções.

Um sistema de gestão preocupado com a profissionalização dos funcionários de uma organização entende apropriadamente as características essenciais dos indivíduos presentes na organização, e com isso organizam sua estrutura de modo a facilitar o alcance dos resultados operacionais esperados (LEITE; LEITE; ALBUQUERQUE, 2013). Os autores ainda entendem que atrair, desenvolver e reter talentos são consideradas ações estratégicas, impactando na profissionalização da organização, e consequentemente em seus resultados operacionais.

O terceiro setor, segundo estimativa do IBGE em 2010, empregava o montante de 2.128.007 pessoas, gerando um total de aproximadamente R\$ 46.233 milhões em salários e outras remunerações.

Devido ao importante papel desempenhado por essas instituições sociais, ocorre atualmente uma proliferação do número de entidades do terceiro setor, ocasionando uma busca pelo aperfeiçoamento das suas estruturas organizacionais e profissionalização dos funcionários, a fim de obter mais subsídios e doações e melhor aplicação dos recursos (GUIMARÃES; PINHO; LEAL, 2010).

A importância dos indivíduos atuantes na entidade sem fins lucrativos é colocada por Szazi (2000, p. 77):

Mais do que o Primeiro (governo) e o Segundo (capital privado produtivo) Setores, o Terceiro Setor (sociedade civil organizada) tem na força de trabalho, seja ela voluntária, seja remunerada, o principal fator crítico de sucesso. Não há quem duvide que o êxito no alcance dos objetivos institucionais de uma entidade sem fins lucrativos depende, em sua maior parte, de quadros sociais motivados e imbuídos dos propósitos que norteiam a entidade.

Além disso, os autores Assis, Viegas e Ckagnazaroff (2012, p. 303), afirmam que a adaptação às contingências também ocorre na gestão das entidades, pois “o que fica evidente na história da área de recursos humanos é que ela está em processo permanente de evolução, sempre se adaptando às contingências, bem como se adequando às novas exigências dos diversos atores”.

Apesar de as entidades do terceiro setor não apresentarem fins lucrativos, a presença de profissionais competentes e qualificados é uma necessidade, a fim de buscar excelência nos

resultados e melhor controle financeiro, por meio da administração dos recursos recebidos pela entidade e prestação de contas, de forma a existir competência para a maximização dos resultados e seu reinvestimento na entidade, assim como evitar problemas decorrentes de má gestão (VOESE; REPTCZUK, 2011).

Em termos gerais, no que tange à profissionalização, o terceiro setor possui algumas peculiaridades. Para que se atinja um nível alto de profissionalização, é necessário o dispêndio de recursos financeiros, seja para participação em treinamentos e congressos, aquisição de literatura da área de atuação, dentre outras atividades que ajudem o indivíduo a adquirir informações que lhe permitam ser mais competente, responsável e estar a par das atualizações legais e profissionais (BERMAN, 1999). Apesar disso, o autor aborda que muitas entidades sem fins lucrativos operam com uma quantidade de recursos menor do que os outros setores econômicos, ou mesmo quando possuem condições maiores, existe pouca folga desses recursos, e encontra-se muitas restrições na sua utilização em situações aquém da atividade-fim a que a entidade se propõe.

2.3 Aprendizagem Organizacional

A origem da aprendizagem organizacional, conforme Koenig (2006), ocorreu na década de 1950, quando o pesquisador H. Simon sugeriu implementar o conceito de aprendizagem, que era somente relacionado às habilidades individuais das pessoas, para as organizações. Segundo o autor, essa transposição inicialmente sofreu certa rejeição, pois alguns autores entendiam que as organizações não têm capacidade de pensar, mas a partir da análise da cognição (ato de adquirir conhecimento) como a “aquisição, armazenamento, processamento e uso da informação”, esse problema desaparece.

A partir dos anos 1990, quando a base das economias industrializadas se alterou dos recursos naturais para os recursos intelectuais, e os gestores passaram a examinar os conhecimentos utilizados pelas empresas, começou-se a mencionar a ‘gestão de conhecimentos’, porém ela não é algo novo nas organizações, uma vez que os conhecimentos são transmitidos dos proprietários de empresas familiares para seus herdeiros, os artesões ensinam a práticas dos seus trabalhos manuais a seus aprendizes, e os funcionários trocam experiências e know-how há centenas de anos (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 2001).

Hansen, Nohria e Tierney (2001) ainda acrescentam que, na mesma época, houve a ascensão dos computadores em rede, que facilitou a codificação, armazenagem e o compartilhamento de alguns conhecimentos existentes na organização, e com um custo mais baixo do que quando os recursos tecnológicos não faziam parte da rotina das empresas.

A aprendizagem em si é um processo amplo e complexo que tem como base as teorias psicológicas, e considera que o ato de aprender envolve os planos afetivo, motor e cognitivo, abrange uma mudança comportamental e atitudinal dos indivíduos, e apresenta como um grande desafio a realização de transposição adequada dos conhecimentos que são produzidos individualmente para o contexto organizacional (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004).

Mesmo com a existência de diversos estudos sobre aprendizagem organizacional que vem tomado lugar na literatura no decorrer dos anos, o que demonstra a sua larga aceitação (KOENIG, 2006), não há um modelo único que seja amplamente aceito pelos pesquisadores, assim como também não há um conceito unânime sobre o que é aprendizagem organizacional ou como mensurá-la (FIOL; LYLES, 1985).

Bastos, Gondim e Loiola (2004) conceituam em direção parecida, afirmando que há diferença entre a “aprendizagem organizacional”, que foca no que o indivíduo aprende dentro da organização, a “aprendizagem em grupo”, que apresenta o que os indivíduos aprendem na

relação entre si, e a “organização que aprende”, que seria o corpo de conhecimentos e procedimentos que são estabelecidos e instituídos na empresa, com base nos indivíduos, que acabam virando uma prática da empresa, mesmo que os indivíduos saiam.

A aprendizagem organizacional, portanto, pode ser entendida como uma avenida de mão dupla. De um lado, há a aprendizagem individual, na qual o profissional pondera a sua entrada numa entidade levando em consideração o quanto pode aprender com ela. Por outro lado, há a organização que aprende, que considera o quanto consegue mudar por meio do conhecimento adquirido e mantido dos funcionários, de modo a manter uma evolução constante.

2.4 Terceiro setor

Diversas nomenclaturas são utilizadas para denominar as entidades de terceiro setor, que possuem fins sociais e não buscam o lucro como finalidade, como, por exemplo, entidades sociais, filantrópicas, organizações sociais civis, dentre outras nomenclaturas, tanto pelos estudiosos como pela população e os meios de comunicação (PIZA et al., 2012).

Historicamente, conforme Silveira e Borba (2010), pode-se dizer que o Terceiro Setor sempre existiu, por ter como essência a filantropia (palavra que significa amor à humanidade, caridade), mas só a partir da institucionalização desse movimento é que as entidades se firmaram como uma terceira alternativa além do Mercado (segundo setor) e do Estado (primeiro setor).

O ponto de partida para esse crescimento do Terceiro Setor foi o engajamento do Segundo Setor no auxílio às entidades sem fins lucrativos, pois antes disso, acreditava-se que a sua função social era somente cumprir suas responsabilidades no pagamento de impostos e geração de empregos (SZAZI, 2000).

Sobre a organização do terceiro setor no Brasil, Cabral (2007, p. 2) afirma que sua existência está presente desde o período colonial, mas cresceu em número conforme o país foi progredindo em sua inserção mundial, o que conseqüentemente trouxe debates sobre as alternativas e concepções do desenvolvimento social, econômico e cultural, questões já discutidas a mais tempo nos países desenvolvidos.

O autor Szazi (2000) coloca que a partir da década de 1970, com essa mudança de pensamento sobre a função social, surgiu no Brasil a figura do terceiro setor, no qual visava-se atender os direitos básicos dos cidadãos e combater a exclusão social, por meio de agentes privados com fins públicos.

Basicamente, por meio das entidades do terceiro setor, objetiva-se principalmente auxiliar os indivíduos e, como consequência desse apoio, permitir que a sociedade como um todo seja também auxiliada e aprimorada, em sua coletividade (MILANI FILHO; CORRAR; MARTINS, 2003).

O último levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014) sobre as entidades sem fins lucrativos no Brasil foi realizado em 2010. De acordo com a publicação, o número de entidades sem fins lucrativos no Brasil somava o montante de 290.692 entidades, distribuídas da seguinte forma: 42,1% na região Sudeste, 27,8% na região Nordeste, 14,4% na região Sul, 8,3% na região Norte, e 7,4% na região Centro-Oeste do país.

A classificação principal que caracteriza inicialmente uma entidade do terceiro setor encontra-se no artigo 44 do Código Civil (BRASIL, 2002): são elas as associações e fundações. O próprio Código Civil (BRASIL, 2002) trata sobre as associações (artigos 53 a 61) e as fundações (artigos 62 a 69). É importante ressaltar que as organizações religiosas e os

partidos políticos só existem caso sejam criadas na forma de associação ou fundação, por isso, não são classificações em separado.

As associações são formadas pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos, e é instituída por meio de um estatuto social, aprovado em assembleia geral (BRASIL, 2002). Szazi (2000, p. 27) conceitua associação como “pessoa jurídica criada a partir da união de ideias e esforços de pessoas em torno de um propósito que não tenha finalidade lucrativa”.

Já as fundações têm origem diferente. Para que seja criada, um instituidor (o fundador, por isso o nome ‘fundação’) transfere um grupo de bens próprios para que seja fundada a entidade sem fins lucrativos, podendo ser por meio de testamento ou escritura pública (BRASIL, 2002). A fundação pode ser criada pela vontade de um só idealizador, mesmo que seja depois da sua morte (SZAZI, 2000). O fundador estipula no contrato a finalidade específica da fundação, sendo permitidas pelo Código Civil (BRASIL, 2002) somente as atividades de fins religiosos, morais, culturais ou de assistência, e a participação do Ministério Público ocorre desde sua constituição até como regulador, em forma de um órgão de fiscalização.

Uma vez constituídas, desde que atuem em consonância com o interesse público e visem o bem comum, as entidades podem obter títulos, sendo os principais de ordem federal: (1) Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), por meio da Lei 9.790/99; (2) Utilidade Pública Federal (UPF), por meio da Lei 91/35 e dos decretos 50.517/61 e 3.415/00; e (3) Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEAS), por meio do artigo 203 da Constituição Federal, pelas Leis 8.212/91 e 8.742/93, decreto 2.536/98 e resolução CNAS 177/00. O certificado CEAS só é concedido às entidades que já estejam enquadradas como OSCIPs, por isso não será tratado mais profundamente neste estudo.

3 MÉTODO E TÉCNICA DE PESQUISA

Esta pesquisa utilizou os seguintes tipos de delineamento: quanto aos objetivos, trata-se de um estudo descritivo; quanto aos procedimentos, compreende uma pesquisa de levantamento; e quanto à abordagem do problema, consiste de um estudo quantitativo.

A população da pesquisa constitui-se pelas entidades sem fins lucrativos de Santa Catarina constantes no Cadastro Nacional de Entidades, de responsabilidade do Ministério da Justiça, conforme tabela 1. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário, enviados por e-mail para toda a população da pesquisa.

Tabela 1 – População das entidades em Santa Catarina

TIPO DE ENTIDADE	SIGLA	Nº ENTIDADES
Utilidade Pública Federal	UPF	573
Organização da Sociedade Civil de Interesse Público	OSCIP	242
TOTAL POPULAÇÃO	-	815
Entidades não alcançadas	-	285
TOTAL AMOSTRA	-	532
Respostas recebidas	-	63

Fonte: dados da pesquisa.

As variáveis da pesquisa, relacionadas à profissionalização e aprendizagem organizacional, são enquadradas nas cinco classificações de variáveis contingenciais descritas por Chenhall (2003).

Tabela 2 – Constructo da pesquisa

VARIÁVEL	SUB-VARIÁVEIS	AUTORES
Estrutura	Desenho de cargos	Assis, Viegas e Ckagnazaroff (2012), Hayes (1975)
	Processo decisório	Karpouzas (2006)
	Políticas internas	Akingbola (2013), Broxton (2012)
	Relacionamento	Karpouzas (2006), Akingbola (2013)
Tecnologia	<i>Software/hardware</i>	Chenhall (2003)
	Sistema de gerenciamento de dados	Chenhall (2003)
	Site da entidade	Chenhall (2003)
Ambiente	Competição	Broxton (2012)
	Adaptação	Karpouzas (2006)
Tamanho	Número de colaboradores	Bakhru (2000)
	Número de pessoas atendidas	Bakhru (2000)
Estratégia	Diferenciação/Inovação	Espejo (2008)
	Feedback dos usuários	Broxton (2012)
Aprendizagem Organizacional	Oportunidades de aprendizagem	Ayres (2008)
	Melhoria contínua	Ayres (2008)
	Treinamento/capacitação	Karpouzas (2006)
Profissionalização	Formação	Soares e Melo (2010)
	Experiências profissionais	Soares e Melo (2010), Broxton (2012)
	Conhecimento especializado	Soares e Melo (2010)

Fonte: dados da pesquisa.

A análise dos dados foi realizada por Correlação Canônica, que verifica se há correlação entre os grupos de variáveis.

A análise de correlações canônicas foi proposta por Hotelling (MINGOTI, 2005) e tem como objetivo principal “o estudo das relações lineares existentes entre dois conjuntos de variáveis” (MINGOTI, 2005, p.143). Basicamente, a técnica resume a informação de cada conjunto de variáveis-resposta em combinações lineares, sendo que a escolha dos coeficientes dessas combinações é feita tendo-se como critério a maximização da correlação entre os conjuntos de variáveis-resposta. Essas combinações lineares construídas são denominadas de variáveis canônicas, enquanto que a correlação entre elas é chamada de correlação canônica. Essa correlação mede o grau de associação existente entre dois conjuntos de variáveis. Matematicamente pode-se dizer que a regressão é uma generalização da regressão linear múltipla, ou que esta é um caso particular da primeira.

Formalmente, define-se o primeiro par de variáveis canônicas. A primeira análise realizada foi a relação entre as variáveis contingenciais e as de profissionalização. Já a segunda análise realizada foi a relação entre as variáveis contingenciais e as de aprendizagem organizacional. A terceira análise realizada foi a relação entre as variáveis de profissionalização e as de aprendizagem organizacional.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A primeira análise realizada foi a relação entre as variáveis contingenciais e as de profissionalização. Os resultados dessa primeira análise podem ser vistos na tabela 3.

Tabela 3 – Correlação canônica entre variáveis contingenciais e de profissionalização

1ª Equação – variáveis contingenciais				2ª Equação – variáveis de profissionalização			
POSITIVO		NEGATIVO		POSITIVO		NEGATIVO	
TAM1	0,0182	TAM3	-0,08070	PROF1	0,510853	PROF5	-0,41258
TAM2	0,0835	ESTRUT1	-0,21575	PROF2	0,416537	PROF6	-0,377925
ESTRUT2	0,2396	ESTRUT3	-0,41010	PROF3	0,0145012		
ESTRUT4	0,6860	ESTRUT6	-0,22380	PROF4	0,157955		
ESTRUT5	0,1012	ESTRUT7	-0,95087	PROF7	0,449583		
ESTRUT8	0,3487	ESTRUT9	-0,48245				
TEC1	0,2292	ESTRUT10	-0,27796				
AMB1	0,6832	ESTRAT1	-0,38295				
ESTRAT3	0,7468	ESTRAT2	-0,24653				
AMB2	0,0231	ESTRAT4	-0,29625				
ESTRUT11	0,1137	ESTRAT5	-0,38884				
TAM4	0,1933	ESTRAT6	-0,05194				
TAM5	0,1529	TEC2	-0,38979				
		TEC3	-0,00357				
Correlação canônica		0,9655	96,55%				
P-Value		0,0276	Significante ao nível de 5%				

Fonte: dados da pesquisa.

Na tabela 3, as variáveis contingenciais estão demonstradas nas colunas de 1ª equação, por serem as de maior quantidade (27 ao todo), e as de profissionalização estão nas colunas de 2ª equação (7 variáveis). Em cada equação, existem duas colunas: a de Positivo e de Negativo, que servem para classificar aquelas variáveis responsáveis por influenciar o índice de correlação para cima ou para baixo. Por exemplo, quando ambas as variáveis (sempre uma de cada equação) são Positivas ou Negativas, ambas aumentam ou diminuem. Quando uma é Positiva e a outra Negativa, são inversas, o que significa que quando uma aumenta, outra diminui.

Quanto ao primeiro grupo, demonstrado na tabela 3, há forte correlação entre as variáveis contingenciais e as de profissionalização, na ordem de 96,55%. A significância, vista pelo P-Value, é de 0,0276. A correlação é significativa toda vez que o valor do P-Value for abaixo de 0,05, e quanto mais próximo ao 0 (zero), mais significativa é a relação, o que demonstra que, nesse caso, a correlação tem significância muito alta. Com isso, conclui-se que a correlação entre essas variáveis é grande (96,55%), e com ótima significância ao nível de 5% (0,0276).

Já a segunda análise realizada foi a relação entre as variáveis contingenciais e as de aprendizagem organizacional, cujo resultado encontra-se na tabela 4.

Tabela 4 - Correlação canônica entre variáveis contingenciais e de aprendizagem organizacional

1ª Equação				2ª Equação			
POSITIVO		NEGATIVO		POSITIVO		NEGATIVO	
ESTRUT1	0,0520	TAM1	-0,2545	APREN2	0,340989	APREN1	-0,52416
ESTRUT2	0,0532	TAM2	-0,2081	APREN5	0,138076	APREN3	-0,0058267
ESTRUT3	0,0600	TAM3	-0,4322	APREN8	0,13999	APREN4	-0,030139
ESTRUT4	0,2459	ESTRUT5	-0,3845	APREN9	0,0911766	APREN6	-0,0131911
ESTRUT6	0,1158	ESTRUT7	-0,1282	APREN10	0,505562	APREN7	-0,747709
ESTRUT10	0,2714	ESTRUT8	-0,0534				
TEC1	0,2378	ESTRUT9	-0,4066				
AMB1	0,2398	ESTRAT1	-0,5871				
ESTRAT3	0,2044	ESTRAT2	-0,1691				
ESTRAT5	0,6691	ESTRAT4	-0,2068				
ESTRUT11	0,0125	ESTRAT6	-0,5132				
TEC2	0,7066	AMB2	-0,0451				
TAM4	0,5063	TEC3	-0,1980				
TAM5	0,0722						
Correlação canônica		0,8928	89,28%				
P-Value		0,0228	Significante ao nível de 5%				

Fonte: dados da pesquisa.

A correlação entre as variáveis contingenciais e as de aprendizagem organizacional deu um resultado alto, de 89,28%. Além disso, o P-Value deu uma significância de 0,0228, o que demonstra ótima significância. Com isso, conclui-se que entre esses grupos de variáveis, existe uma correlação alta, assim como uma significância ótima.

A terceira análise realizada foi a relação entre as variáveis de profissionalização e as de aprendizagem organizacional, cujo resultado encontra-se na tabela 5.

Tabela 5 - Correlação canônica entre variáveis de aprendizagem organizacional e de profissionalização

1ª Equação				2ª Equação			
POSITIVO		NEGATIVO		POSITIVO		NEGATIVO	
APREN1	0,0461	APREN3	-0,1606	PROF2	0,0660	PROF1	-0,2790
APREN2	0,4427	APREN4	-0,5005	PROF3	0,8337	PROF4	-0,4504
APREN5	0,0921	APREN6	-0,1853	PROF7	0,4106	PROF5	-0,5715
APREN7	0,7132	APREN8	-0,0266			PROF6	-0,2321
APREN9	0,5250						
APREN10	0,4695						
Correlação canônica		0,7701	77,01%				
P-Value		0,1877	Não significante				

Fonte: dados da pesquisa.

As variáveis de aprendizagem organizacional e de profissionalização até possuem correlação razoável, de 77%, porém não possuem P-Value que demonstre significância, pois é de 0,1877. Com isso, não há indícios para sustentar que existem relação entre essas variáveis.

A literatura sobre o tema traz indícios de que há influência entre a profissionalização e a aprendizagem, pois por um lado, quanto mais um funcionário aprende na organização mais preparado se encontra para atuar na sua profissão, e também o inverso, pois quanto maior a profissionalização do indivíduo mais ele estaria preparado para assimilar a realidade gerencial da entidade em que atua (EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001); (NOVOA, 1997).

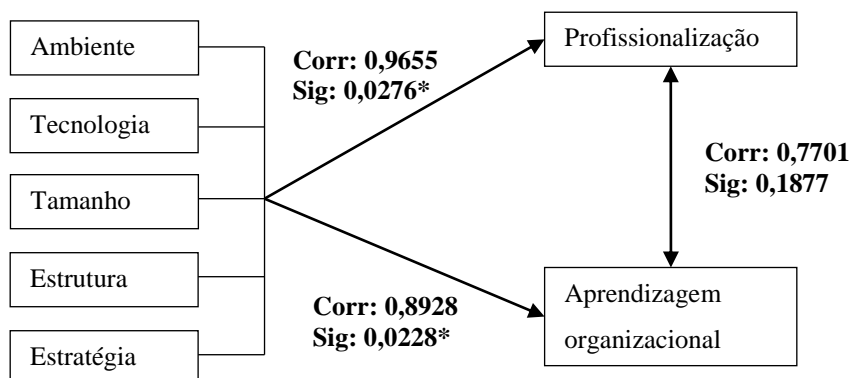
Outro fator, que dá a sensação clara de que há relação entre as variáveis de profissionalização e aprendizagem organizacional, é que a literatura traz pontos de convergência entre os temas. Alguns aspectos são verificados igualmente no tema de profissionalização e de aprendizagem organizacional. Por exemplo, treinamentos e capacitações oferecidos aos funcionários, internamente na organização; compartilhamento de informações e conhecimentos entre os próprios indivíduos da organização; a utilização de processos característicos e únicos de uma organização, retido em forma de conhecimento pela aprendizagem organizacional (organização que aprende), que depois influenciam na profissionalização de um indivíduo; dentre outros (BERMAN, 1999); (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 2001); (ASSIS; VIEGAS; CKAGNAZAROFF, 2012).

Por isso, nesta pesquisa, a fim de definir as subvariáveis utilizadas, foi realizado o levantamento do referencial teórico sobre profissionalização e aprendizagem organizacional, e das subvariáveis encontradas sobre ambos os temas em separado, pois não encontrou-se pesquisas unificadas. A partir daí, os aspectos que eram comuns aos dois temas foram eliminados, pois rodar uma correlação entre dois aspectos iguais resultaria numa relação óbvia e não acurada. Se mostrou necessário verificar se há relação entre os fatores diferenciados e únicos a cada um dos temas. Com as subvariáveis utilizadas neste estudo, não houve significância. É uma lacuna realizar revisão da escala e alcance da literatura buscando novos resultados com subvariáveis diferentes.

Quando verificada a relação entre ambas individualmente e as variáveis contingenciais, encontrou-se relação, o que demonstra que as características das subvariáveis abordadas no estudo, quando relacionadas com fatores específicos, são válidas como parâmetro. Porém, como entre elas não existiu relação, pode ser que somente essas características das subvariáveis da Aprendizagem Organizacional (oportunidades de aprendizagem, melhoria contínua, treinamento/capacitação) e da Profissionalização (formação, experiências profissionais e conhecimento especializado) não sejam suficientes para relacionar essas duas variáveis. Há uma lacuna na literatura de pesquisas que tentem relacionar a Aprendizagem Organizacional e a Profissionalização de outras maneiras, a fim de verificar se realmente existe ou não algum tipo de relação entre as duas.

Para melhor visualização dos resultados das Correlações Canônicas cumprindo o proposto pelo objetivo do trabalho, a figura 1 demonstra o desenho de pesquisa com as respectivas relações entre as variáveis contingenciais, de profissionalização e de aprendizagem organizacional.

VARIÁVEIS
CONTINGENCIAIS



* significante ao nível de 5%.

Fonte: dados da pesquisa.

Figura 1 – Desenho de pesquisa com resultados da correlação

Os resultados sobre a relação entre os grupos de variáveis e seus resultados podem ser visualizados por meio do desenho de pesquisa, apresentado na figura 1.

Há de se fazer uma discussão entre esses resultados e o que foi descrito no referencial teórico. A literatura do terceiro setor já apresenta indicações de que o estudo das variáveis contingenciais deveria ser aprofundado, como conclui Bakhru (2000) ao incentivar a maior utilização de abordagem contingencial nas entidades sem fins lucrativos. O resultado obtido com a utilização de variáveis contingenciais foi satisfatório, pois deu confiabilidade nos testes estatísticos, demonstrando que realmente há indicadores de que o estudo das mesmas é válido.

Sobre a capacidade das variáveis contingenciais influenciarem outros aspectos das empresas, pode-se comparar os resultados encontrados por Espejo (2008). A autora concluiu que as variáveis contingenciais influenciavam umas às outras, assim como tem influência no aspecto específico estudado por ela, que foram os atributos do sistema orçamentário. No presente estudo, as variáveis contingenciais também possuíram relação alta com as outras variáveis dos aspectos de profissionalização e aprendizagem organizacional, em nível bastante alto, 96% e 89%, especificamente.

O resultado entre as variáveis de profissionalização e as de aprendizagem organizacional, por outro lado, demonstrou que não houve relação significativa. Durante a revisão de literatura, não houve alcance de estudos que demonstrassem testes que comprovassem entre a relação dessas duas variáveis. Mas existem indícios na literatura de que haja relação entre tais aspectos. Quanto mais um funcionário aprende dentro na organização (EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001), mais bem preparado para sua função ele se encontra (NOVOA, 1997), o que afeta sua profissionalização, permitindo que esses conhecimentos sejam utilizados pelo indivíduo fora do ambiente daquela organização. O contrário também ocorre, pois com o aumento da profissionalização, mais condições possui o indivíduo para assimilar o processo organizacional da entidade.

Além disso, muitas vezes o próprio tema de profissionalização traz aspectos também abordados na aprendizagem organizacional, como o treinamento e as capacitações aos funcionários, e a troca de informações e conhecimento entre os próprios indivíduos da entidade (BERMAN, 1999), o que leva a um indicador de que há relação entre os temas. Esse é o cuidado que deve se tomar ao buscar uma relação entre a profissionalização e a aprendizagem organizacional, pois se os fatores utilizados tiverem o mesmo sentido, a relação

irá existir, mas não seria acurada. A dificuldade é encontrar, além desses aspectos em comum, aqueles que efetivamente demonstrem uma relação entre os dois temas.

5 CONCLUSÃO

As conclusões buscam apresentar os resultados obtidos, e de que modo o objetivo foi alcançado. O objetivo geral da pesquisa foi avaliar a relação entre as variáveis contingenciais, de profissionalização e de aprendizagem organizacional em entidades do terceiro setor de Santa Catarina.

A população é composta por 532 entidades de Santa Catarina, cadastradas como OSCIPs e UPFs no Cadastro Nacional de Entidades, de responsabilidade do Ministério da Justiça. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário, baseado em variáveis extraídas da literatura. Os questionários foram encaminhados para as entidades por e-mail. Ao todo, foram recebidas 63 respostas.

Para cumprir o objetivo, foi utilizado o método de correlação canônica, a fim de verificar se há existe correlação entre os grupos de variáveis. Foram testados três grupos em separado. O primeiro grupo testado foi, de um lado as variáveis contingenciais, e de outro a profissionalização, e obteve-se uma correlação bem alta, de 96,55%, significativa ao nível de 5% (0,0276).

O segundo grupo foi entre as variáveis contingenciais e de aprendizagem organizacional, que apresentou uma correlação alta (89,28%), significativa ao nível de 5% (0,0228). O terceiro e último grupo foi para verificar a relação entre as variáveis de profissionalização e aprendizagem organizacional, apesar de haver uma correlação razoável, de 77%, obteve P-Value de 0,1877, não significativa, que demonstra que não há como comprovar que realmente existe relação entre as variáveis.

Quanto às contribuições do estudo, no aspecto teórico vem a preencher uma lacuna verificada na literatura, tanto em estudos focados no terceiro setor, quanto específicos na profissionalização e aprendizagem organizacional nessas entidades. Quanto ao campo prático, o trabalho investiga aspectos gerenciais da entidade, que podem ser aproveitadas para que as entidades se tornem mais efetivas e sustentáveis. No campo social, o terceiro setor é voltado para a sociedade, que é beneficiada com estudos nessa área.

REFERÊNCIAS

Akingbola, K. (2013). Context and nonprofit human resource management. *Administration & Society*, 45(8), 974-1004.

Assis, L. B.; Viegas, G., & Ckagnazaroff, I. B. (2012). Gestão de Recursos Humanos no Terceiro Setor: Um Estudo Descritivo das Organizações de Belo Horizonte. *GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 10(2), 297-323.

Ayres, L. F. (2008). *As influências da aprendizagem individual e grupal na aprendizagem organizacional*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Bakhru, A. (2000). A contingency approach to reward strategy in the UK not-for-profit sector. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 5(4), 303-317.

Bastos, A. V. B., Gondim, S. M. G., & Loiola, E. (2004). Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 39(3), 220-230.

Berman, E. M. (1999). Professionalism among public and nonprofit managers: a comparison. *The American Review of Public Administration*, 29(2), 149-166.

Brasil. *Lei 10.402/02*. Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>. Acesso em: 18 Fev. 2014.

Broxton, M. L. (2012). *The relationship between nonprofit capacity building, organizational learning and organizational effectiveness: a case study of strengthening communities fund program in central Florida*. Tese de Doutorado, University of Central Florida Orlando.

Cabral, E. H. S. (2007). *Terceiro setor: gestão e controle social*. São Paulo: Saraiva.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.

Espejo, M. M. S. B. (2008). *Perfil dos Atributos do Sistema Orçamentário sob a Perspectiva Contingencial: Uma Abordagem Multivariada*. Tese de Doutorado em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

Esterby-Smith, M., & Araujo, L. (2001). *Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais*. In: Easterby-Smith, M., Burgoyne, J., & Araujo, L. (Org.) *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas.

Fiol, M. C., & Lyles, M. A. (1985). Organization Learning. *The Academy Management Review*, 10(4), 803-813.

Guimarães, I. P., Pinho, L. A., & Leal, R. S. (2010). Profissionalização da gestão organizacional no terceiro setor: um estudo de caso na Fundação Instituto Feminino da Bahia. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 13(3), 132-148.

Haldma, T.; & Lääts, K. (2002). Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies. *Management Accounting Research*, 13(4), 379-400.

Hansen, M. T.; Nohria, N.; & Tierney, T. (2001). *Qual é a sua estratégia para a gestão do conhecimento?* In: *Aprendizagem Organizacional*. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus.

Hayes, D. C. (1975). *The contingency theory of managerial accounting: an empirical test of an assessment model*. Tese de Doutorado em Filosofia e Contabilidade, The Ohio State University.

Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística - IBGE. *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2010*. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/fasfil.pdf>. Acesso em: 16 Fev. 2014.

Karpouzas, A. (2006). *Análise do processo de formação de estratégias em organizações do terceiro setor: um estudo de caso em duas ONG's comunitárias*. Dissertação de Mestrado em Administração, Pontífca Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Koenig, G. (2006). L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux. *Revue française de gestion*, 1, 293-306.

Lacombe, F.; & Heilborn, G. (2003). *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

Leite, N. P., Leite, F. P., & Albuquerque, L. G. (2013). A Gestão de Pessoas e as Estratégias de Atração, Desenvolvimento e Retenção de Profissionais: O Caso Petrobras. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(4), 91-122.

Milani Filho, M. A. F., Corrar, L. J., & Martins, G. A. (2003). O voluntariado nas entidades filantrópicas paulistanas: o valor não registrado contabilmente. *Revista UnB Contábil*, 6(1), 153-172.

Mingoti, S. A. (2007). *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: Editora UFMG.

Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.

Novoa, A. (1997). *Os professores e a sua formação* (3a ed). Lisboa: Dom Quixote.

Piza, S. C. T., Parisi, C., Megliorini, E., & Gallo, M. F. (2012). A aderência das práticas contábeis das entidades do terceiro setor às normas brasileiras de contabilidade: um estudo multicaso de entidades do município de São Paulo-SP. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 17(3), 78-97.

Silveira, D., & Borba, J. A. (2010). Evidenciação contábil de fundações privadas de educação e pesquisa: uma análise da conformidade das demonstrações contábeis de entidades de Santa Catarina. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, 21(1), 41-68.

Soares, A. C., & Melo, M. C. (2010). Desafios gerenciais de organizações do terceiro setor de belo horizonte: técnicos, políticos, críticos e praxeológicos. *Gestão & Planejamento*, 10(1).

Szazi, E. (2000). *Terceiro setor: Regulação no Brasil*. São Paulo: Peirópolis.

Voese, S. B., & Reptczuk, R. M. (2011). Características e peculiaridades das entidades do terceiro setor. *Revista ConTexto*, 11(19), 31-42.