

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA  
EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**TAYS ANDRESA GUIMARÃES DOS SANTOS**

**O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA  
ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS  
NOVAS LIDERANÇAS.**

**CRICIÚMA  
2016**

**TAYS ANDRESA GUIMARÃES DOS SANTOS**

**O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA  
ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS  
NOVAS LIDERANÇAS.**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração – Linha Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC sob a orientação do Professor MSc, Thiago Henrique Almino Francisco.

**CRICIÚMA**

**2016**

**TAYS ANDRESA GUIMARÃES DOS SANTOS**

**O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM UMA  
ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS  
NOVAS LIDERANÇAS.**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração – Linha Especifica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC sob a orientação do Professor MSc, Thiago Henrique Almino Francisco.

Criciúma, 29 de Novembro de 2016.

**BANCA EXAMINADORA**



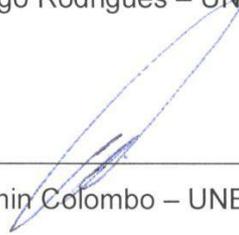
---

Prof. MSc. Thiago Henrique Almino Francisco - UNESC - Orientador



---

Prof. MSc. Andriago Rodrigues – UNESC - Examinador



---

Prof. Tiago Comin Colombo – UNESC - Examinador

**CRICIÚMA**

**2016**

Dedico este trabalho a minha heroína, minha mãe, que faz de cada sonho meu o seu e que batalha diariamente ao meu lado para que todos eles se tornem realidade.

## AGRADECIMENTOS

Não acreditando no acaso, agradeço a Deus por me abençoar mais do que mereço, colocando pessoas incríveis em meu caminho que me transmitem força e confiança.

Ao meu pai Eledio dos Santos, pela preocupação com meu desempenho acadêmico, sempre me motivando a fazer o meu melhor. A minha mãe Janete Guimarães, pela paciência em ouvir todos os meus momentos de angústias e alegrias no decorrer deste trabalho e da vida. Ao meu irmão Talis Fernando Guimarães dos Santos, por toda dedicação contribuindo no desenvolvimento da minha educação me tornando uma pessoa melhor a cada dia.

Ao Jairo Frasson Júnior, por me ajudar a manter o foco nos resultados e a observar sempre o lado positivo de tudo, tornando o fardo de meu perfeccionismo e ansiedade mais leve.

A minha amiga Márcia Felisberto que há sete anos me apresentou a oportunidade de ingressar no LEO Clube, a Camila Bueno e Gustavo Maccari por além de me incentivar a assumir cargos, olhar minhas ações de modo crítico contribuindo para a minha melhora contínua. Ao Ricardo Colonetti e Guilherme Manenti pelo compartilhamento de informações que foram determinantes para a conclusão deste trabalho e para minha vida leoística. A minha amiga, exemplo de liderança e presidente do Distrito LEO LD-9 Giulia Faquin por incentivar esse estudo, e a todos os presidentes de LEO clubes que compõe nosso distrito pela presteza em colaborar com informações para atingir os objetivos dessa pesquisa. A todos os outros amigos que a vida leoística me permitiu fazer.

Por fim, as minhas amigas de graduação que tiveram contribuição significativa durante toda a minha vida acadêmica, exercendo o poder da motivação e fazendo acreditar que no fim tudo valeria a pena e daria certo. E ao meu professor orientador MSc Thiago Henrique Almino Francisco, por acreditar na relevância do tema escolhido me orientando a fazer sempre o melhor.

## RESUMO

SANTOS, Tays Andresa Guimarães dos. **O processo de aprendizagem organizacional em uma organização sem fins lucrativos: Uma análise a partir das novas lideranças**. 2016. 82 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A aprendizagem organizacional é caracterizada como a maneira em que a organização reconhece, utiliza e repassa o conhecimento sobre seus processos aos indivíduos de forma que promova o conhecimento compartilhado. Neste sentido, o estudo objetivou conhecer como ocorre o processo de aprendizagem organizacional no LEO Clube a partir da atividade dos líderes. A metodologia aplicada refere-se a uma pesquisa documental, exploratória e descritiva, com meios de investigação bibliográfica e pesquisa de campo. A população alvo foi delimitada entre os líderes do Distrito LEO LD-9, que ocupam cargos de presidência no decorrente ano. O procedimento de coleta de dados foi aplicado com roteiro semiestruturado e a técnica de análise foi qualitativa. O primeiro instrumento de coleta de dados foi empregado por meio de formulário no *Google Drive* e o segundo instrumento enviado via e-mail diretamente para os presidentes de LEO Clubes. A pesquisa utilizou o *framework* dos 4is intitulados: Intuição, Interpretação, Integração e Institucionalização, para identificar o processo de aprendizagem dos líderes. Dessa forma concluiu que: A intuição ocorre em sua maioria no debate de ideias dos associados em reuniões de trabalho; A interpretação ocorre no compartilhamento de ideias para novas ações onde inicia o processo de *brainstorming* para posteriormente planejamento para a execução da ideia; A integração ocorre por meio do processo de transformar ideias em ações; E a institucionalização ocorre por meio das obrigações do cargo que o associado ocupa desenvolvendo novas habilidades de liderança, adquirindo experiências transformando-as em aprendizado.

**Palavras-Chave:** Aprendizagem Organizacional. Framework. Liderança.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Estruturação da população alvo .....	40
Quadro 2 - Distritos ativos e números de associados. ....	45
Quadro 3 - Os primeiros LEO Clubes do Distrito LEO LD-9.....	45
Quadro 4 - Clubes ativos do Distrito LEO LD-9 entre os anos de 2001 e 2002. ....	46
Quadro 5 - Clubes ativos no Distrito LEO LD-9 no ano de 2016.....	47
Quadro 6 - Divisão de região entre os clubes ativos do Distrito LEO LD-9 .....	52
Quadro 7 - Resumo das principais habilidades destacadas pelos entrevistados. ....	67
Quadro 8 - Caracterização do processo de aprendizagem organizacional a partir da pesquisa.....	75

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Framework da aprendizagem organizacional.....	25
Figura 2 – Estrutura da abordagem da categoria da aprendizagem organizacional .	28
Figura 3 – Emblema do LEO Clube.....	44
Figura 4 – Identificação do perfil dos líderes do Distrito LEO LD-9 .....	56
Figura 5 – Tempo de associação dos líderes ao LEO Clube. ....	58
Figura 6 – Fatores que dificultam as ações do líder no LEO Clube .....	59
Figura 7 – Fatores que facilitam as ações do líder no LEO Clube .....	60
Figura 8 – Identificação dos líderes que receberam treinamento antes de assumir o cargo de presidente.....	61
Figura 9 – Competências necessárias dos líderes do Distrito LEO LD-9.....	62
Figura 10 – Mecanismos da valorização de ideia dos associados em seus clubes. .	69
Figura 11 – Processo de interpretação dos líderes do LEO Clube.....	70

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS .....	14
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>14</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÕES E FUNDAMENTOS.....	16
<b>2.1.1 A sociedade do conhecimento e seus principais desafios .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.2 As novas configurações organizacionais .....</b>	<b>20</b>
2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÕES E DESAFIOS .....	21
<b>2.2.1 Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.2 Os processos de aprendizagem organizacional: da aprendizagem organizacional ao novo processo de negócio.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.3 Os fatores intervenientes ao processo de aprendizagem .....</b>	<b>29</b>
2.3 LIDERANÇA: CONCEITOS E FUNDAMENTOS .....	31
<b>2.3.1 A importância da liderança nas organizações.....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.2 Estilos de liderança.....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.3 O processo de formação de novos líderes: uma breve visão das possíveis oportunidades .....</b>	<b>36</b>
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	38
3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO .....	40
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	41
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS.....	41
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	Erro! Indicador não definido.
3.6 CRONOGRAMA .....	Erro! Indicador não definido.
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	42
4.1 OS LEO CLUBES DO DISTRITO LEO LD-9: HISTÓRICO, CONTRIBUIÇÕES E DESAFIOS .....	42
<b>4.1.1 Histórico.....</b>	<b>43</b>
<b>4.1.2 Contribuições .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1.3 Papel Social .....</b>	<b>54</b>
<b>4.1.4 Desafios .....</b>	<b>55</b>
4.2 OS LÍDERES E OS ESTILOS DE LIDERANÇA.....	55

<b>4.2.1 O perfil social dos líderes.....</b>	<b>56</b>
<b>4.2.2 Caracterização do vínculo com o clube: alguns aspectos. ....</b>	<b>57</b>
<b>4.2.3 As principais competências de liderança: Matriz de competências.....</b>	<b>62</b>
<b>4.2.4 As principais habilidades de liderança .....</b>	<b>64</b>
<b>4.3 O PROCESSO DE APRENDIZAGEM NO LEO CLUBE: UMA VISÃO A PARTIR DO FRAMEWORK DOS 4 IS. ....</b>	<b>67</b>
<b>4.3.1 Intuição e seus fatores intervenientes .....</b>	<b>68</b>
<b>4.3.2 Interpretação e seus fatores intervenientes .....</b>	<b>70</b>
<b>4.3.3 Integração e seus fatores intervenientes .....</b>	<b>71</b>
<b>4.3.4 Institucionalização e seus fatores intervenientes .....</b>	<b>72</b>
<b>4.3.5 Os incentivos para a utilização dos processos institucionalizados.....</b>	<b>73</b>
<b>4.3.6 A caracterização do processo de aprendizagem organizacional a partir da pesquisa.....</b>	<b>74</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>79</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>81</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>87</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A prática de liderar compreende o desenvolvimento de novos líderes através dos indivíduos que estão a sua volta, não por meio do engajamento de atividades rotineiras, mas através do ato de oferecer a esses novos líderes algo maior do que reconhecimentos concebendo perspectivas e oportunidades de desenvolvimento de sua capacidade (CALAÇA; VISEU, 2015). Northouse (2004) concorda que a liderança não se delimita nas características que habitam no líder, mas sim no relacionamento entre líderes e liderados. Em concordância, Bergamini (1994) destaca que a liderança é um acontecimento coletivo de forma que introduza duas ou mais pessoas onde ocorrem processos de influência de caráter intencional, através do líder para o seu liderado.

Por outro ângulo, para que um indivíduo possa exercer bem a liderança, segundo Vergara (2012) se faz necessário que o mesmo entenda o que gera motivação em seus liderados para que possam atingir suas metas e alcançar seus resultados. Um fator que o autor ainda destaca é que as motivações podem ser diferentes de um indivíduo para o outro, e é necessário que o líder possua sensibilidade para identificar essas diferenças possibilitando que a motivação se transforme em ação.

Vale ressaltar que, as organizações definem a liderança a partir do costume cultural, conforme enfatiza Schein (2009). O mesmo autor ainda afirma que uma das obrigações do líder é criar e coordenar a cultura, mesmo que ela seja consequência de um procedimento multiforme de aprendizagem de grupo e apenas parte de um todo é influenciada pela atuação do líder.

Com relação à aprendizagem de grupo, Camillo (2003) citou Crossan, Lane e White (1995) onde os autores afirmavam que é necessário compreender as diversas formas de aprendizagem individual para compreender como ocorre a aprendizagem organizacional. Pode-se basear nos estudos de Levitt e March (1988) como fonte de informação para a aprendizagem organizacional, os autores citam que a organização possui métodos históricos que quando aplicados em rotinas conduzem o comportamento, e a permutação de aprendizagem individual para aprendizagem organizacional, sucede quando as rotinas da organização se modificam. Retornando assim, ao ponto de partida inicial deste estudo.

Em meio à busca desenfreada pelo capital devido a um sistema capitalista no país, emergem grupos de voluntariado que visam promover o bem comum através de assistencialismo. Alguns desses grupos aliam a promoção do bem comum com o crescimento pessoal como é o caso do LIONS Clube e LEO Clube.

Em 1957 James Graver e Willian Ernest, na época membros do LIONS Clube, fundaram o primeiro LEO Clube no mundo, ambos os clubes seguem com o mesmo objetivo de desenvolver liderança através de ações voluntárias (BARROS, 2012). Dessa forma, o presente estudo pretende identificar de que forma a aprendizagem organizacional influencia no processo de liderança dos jovens associados do LEO Clube.

### 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Em 1917, Melvin Jones um empresário de Chicago nos Estados Unidos da América, sugeriu a ideia de criar um clube para promover melhoria na comunidade ao qual estava inserido. Com o auxílio de outros empresários fundaram o LIONS Clube, que após três anos de sua fundação tornou-se uma organização internacional, conforme informações disponibilizadas através do site do LIONS Clube Internacional (2016).

Visando a manutenção do quadro social do LIONS Clube, em 1957 James Graver e Willian Ernest na época membros do LIONS Clube fundaram o primeiro LEO Clube no mundo, mais precisamente no dia 05 de Dezembro de 1957 na cidade de Glenside, estado da Pensilvânia, nos Estados Unidos, com a nomenclatura de LEO Clube de Abington. O clube foi constituído por 35 jovens, que possuíam o espírito de liderança, vontade de servir, e almejavam integrar no LIONS Clube, no entanto como a idade não lhes permitiam, viram no LEO Clube a oportunidade e exercer sua liderança e seu anseio de servir (BARROS; 2012).

A sigla LEO tem como significado *Leadership, Experience e Opportunity* (Liderança, Experiência e Oportunidade), e constitui-se por jovens com idade entre 12 e 30 anos.

A sigla deve ser lida “de trás para frente”. Isto é, primeiramente há a oportunidade de ingresso no Movimento, depois adquire-se experiência (ao se assumir cargos e realizar atividades sociais) e torna-se líder, conseqüentemente (BARROS, 2012, p.46).

Atualmente, o programa LEO Clube conta com 6.500 clubes em mais de 140 países no mundo, conforme informações disponibilizadas através do site do LIONS Clube Internacional (2016).

Os LEO Clubes seguem a divisão de territórios estabelecida pelo LIONS *Clubs International*. Mundialmente, o Brasil é representado pela letra L, e possui 04 Distritos Múltiplos (LA, LB, LC e LD) para facilidade de organização devido à grande expansão territorial, sendo: LA para o Norte e Nordeste do país; LB para o Centro Oeste; LC para a região Sudeste; E LD para a região Sul (BARROS, 2012).

O presente estudo terá como delimitação territorial os clubes do Distrito LEO LD-9, onde o número 9 representa as cidades entre Passo de Torres/Rio Grande de Sul, Florianópolis/Santa Catarina e Lages/Santa Catarina (SALVAN, 2009). O último relatório emitido pela Secretaria do Distrito LEO LD-9, em Junho de 2016, constou que existem 11 clubes ativos nesse distrito com 183 associados.

O Distrito LEO LD-9 foi fundado em 05 de Junho de 2000 (SALVAN, 2009), durante esse período vem trabalhando por meio de ações, com o intuito de desenvolver a liderança individual dos jovens que o integram, levando em consideração o anseio dos primeiros jovens que fizeram parte deste movimento.

O LEO Clube possui em sua espinha dorsal a função de desenvolvimento de liderança, o qual busca promover através da estrutura de cargos, que vão desde o nível inicial de clube, progredindo para o superior Distrito, e podem se elevar a um terceiro nível hierárquico intitulado Distrito Múltiplo. Dessa forma se faz necessário que os associados do LEO Clube possuam conhecimento sobre os cargos ao qual poderão e deverão exercer um dia.

Há alguns anos o Distrito objeto desse estudo apresenta o fato da liderança estar engessada nos clubes e por tal, não capacita os associados de forma que esses possam se desenvolver como líderes, para continuar a transmissão de conhecimento e assumir cargos. Identificar como ocorre a aprendizagem organizacional pode auxiliar a compreensão sobre de que forma desenvolvem e aprimoram a sua liderança individual.

A partir desse déficit de treinamento de líderes se obtém a seguinte questão de pesquisa: **Como ocorre o processo de aprendizagem organizacional no LEO Clube a partir da atividade dos líderes?**

## 1.2 OBJETIVOS

Pinheiro (2010) afirma que os objetivos servem para identificar a proposta de pesquisa e quais são os resultados que pretendem alcançar, portanto atuam como um fator norteador para o pesquisador. Neste capítulo será apresentado o objetivo geral da pesquisa bem como seus objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Conhecer como ocorre o processo de aprendizagem organizacional no LEO Clube a partir da atividade dos líderes.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o LEO Clube como uma organização;
- Descrever o fluxo do processo de aprendizagem no contexto da entidade;
- Apresentar os principais fatores intervenientes ao processo de aprendizagem;
- Analisar a relação entre a aprendizagem organizacional e a formação de novos líderes na organização.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Boaventura (2014) destaca a justificativa como um fator de apresentação da relevância da pesquisa. Neste sentido, como mencionado anteriormente o Distrito LEO LD-9 e os clubes que o compõe estão enfrentando problemas no que diz respeito a capacitação em liderança, o que conseqüentemente ameaça a continuação do movimento, tendo em vista que os líderes são aqueles que nortearão os trabalhos do clube e distrito. Por tal, a importância do estudo consiste em compreender os fenômenos causadores desse problema.

Buscando inicialmente a resposta através do processo de aprendizagem organizacional dos associados em liderança para compreender os problemas e soluções sobre o processo, e a partir de então documentar os resultados, e apresentar os resultados que podem gerar soluções que a manutenção e expansão dos clubes e conseqüentemente do Distrito LEO LD-9.

Almeja-se que o presente estudo seja relevante para o Distrito LEO LD-9 como um todo, e que passa servir como fonte de pesquisa para os clubes que compõem o Distrito Múltiplo LEO LD, e que enfrentam o mesmo tipo de situação problema que enfrenta o Distrito, objeto desse estudo.

A pesquisadora entende que as informações necessárias para concluir o estudo são de fácil acesso, uma vez que trimestralmente todos os clubes do distrito LEO LD-9 emitem relatórios de atividades e campanhas, movimentação de associados, e movimentação financeira de seus clubes, os quais a pesquisadora tem acesso por ser associada ao movimento LEO, fazendo parte do LEO Clube de Morro da Fumaça, que compõe o Distrito LEO LD-9. Além de que, os onze clubes que compõe o distrito estão localizados próximos geograficamente, tendo a pesquisadora ainda a opção de aplicar formulários online, sendo assim praticamente não existirá a necessidade de dispender-se de recurso financeiro para a conclusão do estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é uma forma de prestar apoio para a pesquisa, prestando suporte para análise e reflexão sobre o tema abordado, apresentando ideias de vários autores, com perspectivas diferentes sobre um único tema, visando identificar uma relação da teoria com o estudo aplicado (PINHEIRO; 2010).

Neste sentido este capítulo está subdividido em três partes ao qual, a primeira apresenta um estudo bibliográfico em gestão do conhecimento que servirá como base para a segunda divisão, que refere-se a aprendizagem organizacional e por fim tópicos abordando a liderança.

### 2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÕES E FUNDAMENTOS

A gestão do conhecimento ocorre nas organizações como um processo de busca pelo conhecimento que a empresa não possui ou que está oculto em seus processos. Para identifica-lo, é fundamental o uso de um conjunto de técnicas que facilitem o compartilhamento deste ativo de modo que se mantenha a sobrevivência do negócio (BIRKINSHAW, 2001). Após o processo de identificação, a gestão do conhecimento quando aplicada, visa proteger o conhecimento adquirido pela organização (SEBRAE, 2010).

Perroti (2004) afirma que a gestão do conhecimento está na área estratégica das empresas, pois é por meio da mesma que as organizações conseguem buscar informações que auxiliem na construção do mapeamento de conhecimento e das competências que a organização e os indivíduos possuem. Compete à gestão do conhecimento, organizar e identificar a melhor forma de impulsionar o desenvolvimento das competências humanas, com base nas informações coletadas. Rosini e Palmisano (2003) ressaltam em concordância que são as pessoas que impulsionam as organizações e por esse motivo a necessidade de manter funcionários integrados, motivados e capacitados na empresa é importante para que os resultados de sucesso sejam alcançados com êxito.

Segundo Davenport e Prusak (1998) o conhecimento inicia seu processo de formação quando o indivíduo recebe informações sobre algo e assimila essas informações a seus valores e as experiências que o mesmo vivenciou, porque o conhecimento vai além do que está documentado, está inserido também nos

processos organizacionais. Para uma organização manter um padrão de qualidade em seu produto ou serviço, deve-se levar em consideração a eficiência organizacional e o conhecimento que o colaborador possui com relação aos processos exigidos para a realização de suas atividades rotineiras.

Rosini e Palmisano (2003) concordam que para a organização obter bons resultados superando cada obstáculo e mantendo-se atualizada e conectada ao mundo, se torna necessário que além de seus colaboradores possuírem conhecimento sobre os processos organizacionais, precisam estar em sintonia uns com os outros de forma que o trabalho esteja alinhado, buscando a excelência.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam quando a organização consegue organizar uma informação transformando-a em conhecimento proporcionando a expansão desse conhecimento atingindo mais pessoas, processos, agregando valor aos serviços, produtos e sistemas da organização, promovendo assim um desempenho melhor do trabalho, significa que o conhecimento da organização está sendo utilizado. Para os autores o processo de produção de conhecimento ganha forma quando o indivíduo consegue unir a lógica com a prática, interligando sua mente com seu corpo.

Tatto e Bordin (2016) enfatizam que a gestão é considerada uma área de conhecimento de aspecto comum e complexa onde a sua prática envolve habilidades individuais e sociais, a intuição e a experiência dos indivíduos. Levam em consideração preceitos, modelos mentais que influenciam as decisões organizacionais.

Levando em consideração o estudo do conhecimento, existem dois tipos abordados constantemente na literatura e destacados como presentes nas organizações, o conhecimento tácito e explícito.

Nonaka e Takeuchi (2008) definem como conhecimento tácito as particularidades individuais, formado pela experiência, valores e emoções que o indivíduo possui. É o tipo de conhecimento que pode ser assimilado com algo indutivo e relativo, onde indivíduo pode concluir seu conhecimento através das experiências rotineiras individuais levando em consideração a sua visão pessoal no que diz respeito ao mundo, e compartilhando este conhecimento de maneira informal (TATTO; BORDIN, 2016).

O conhecimento explícito por sua vez possui definição formal, ordenado e determinado, essa espécie de conhecimento é possível encontrar em

compartilhamento de palavras, dados, documentos visuais entre outras formas objetivas (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Embora o conhecimento tácito e explícito sejam diferentes, Nonaka e Takeuchi (1997) consideram a ligação entre eles um fator indispensável, uma vez que o conhecimento tácito necessariamente deve ser transformado em conhecimento explícito para promover inovação em produtos e serviços, de modo que a experiência de um indivíduo quando transformada em ação e documento, torna-se conhecimento.

Portanto, gestão do conhecimento são os processos que a organização encontra para identificar o conhecimento organizacional e individual, armazenar, documentar e compartilhar esse conhecimento de forma que potencialize as ações da empresa, atingindo os melhores resultados.

### **2.1.1 A sociedade do conhecimento e seus principais desafios**

Para falar de desenvolvimento tanto regional quanto local a sociedade do conhecimento ou sociedade informação como também pode ser chamada, entra no debate como um dos principais temas causadores do desenvolvimento. Para que o progresso social aconteça se faz necessário compreender as mudanças que a sociedade enfrenta com relação à cultura, ética e economia. Além disso, as mudanças tecnológicas também influenciam diretamente no desenvolvimento da sociedade (WERTHEIN, 2000).

Com o mundo globalizado, a internet conseguiu permitir o compartilhamento de informações e aproximação de pessoas que estão territorialmente longe, além disso, a internet proporciona uma viagem no tempo com a facilidade e praticidade do indivíduo acessar documentos e informações de longa data com uma velocidade considerável (BORGES, 2000). Ainda sobre a influência da internet no mundo globalizado, Werthein (2000) destaca que além da perspectiva de integração mundial que a internet trouxe acelerando os processos comunicativos, ela promove o aprendizado uma vez que proporciona o compartilhamento de ideias e experiências, fundamentais para o desenvolvimento intelectual humano.

Borges (2000) ressalta que a informação e o conhecimento propriamente dito são os únicos que possuem características próprias de quem os possui, e do ponto de vista econômico são os bens mais valiosos, pois mesmo que o indivíduo

utilize muito de seu conhecimento, esse recurso não corre o risco de esgotar, diferente de recursos naturais ou materiais. Quando o indivíduo faz o uso da informação ou do conhecimento ele pode estar criando novas percepções, desenvolvendo outras maneiras de realizar alguma atividade com a informação que recebeu, promovendo assim a inovação.

Ainda sobre a perspectiva do autor, o mundo virtual permite que os indivíduos desenvolvam novas maneiras de aprender, promovendo uma capacidade de ampliar a forma de absorver conhecimento. O desafio desse sistema de informação acelerado é fazer com que essas informações não sofram alterações por meio da interpretação de quem recebe e transmite a mesma de forma que não alterem a identidade cultural da sociedade.

Castells (2000) destaca que por meio da tecnologia pode-se programar e encontrar soluções em processos complexos, possibilitando uma flexibilidade onde é possível modificar e reconfigurar um processo quando ele não apresenta os resultados esperados. A informação ainda permite que o desenvolvimento tecnológico em diversas áreas supere suas expectativas uma vez que, é possível passar e pensar em todos os processos.

Quel (2006) afirma que a interação social é uma das maneiras mais simples de adquirir conhecimento, porque é por meio do convívio e relacionamento com outras pessoas que ocorre a integração, compartilhando experiências, opiniões e informações que possam trazer algum aprendizado para o indivíduo.

A facilidade de comunicação por meio do mundo tecnológico permite aos indivíduos prosperar a mídia, atingindo novos mercados e novos clientes, e foi isso que transformou o mundo em uma sociedade de informação com conhecimento interligado e globalizado. Mesmo que o mundo esteja interligado, o indivíduo continua lutando por seus direitos individuais, por aquilo que acredita, porque ele é o único ser possuidor de inteligência racional capaz de definir e escolher o caminho pelo qual percorrerá para atingir seus objetivos futuros, superando os desafios impostos diariamente pela sociedade interligada (BORGES, 2000).

Portanto, a sociedade do conhecimento é definida como o compartilhamento de informações entre grupos, virtuais ou presenciais de modo que promova a aprendizagem individual e coletiva. O maior desafio deste modelo de sociedade é abordado como a necessidade de cautela com relação à forma que o

compartilhamento de informações deve proceder, porque uma vez realizado de maneira errônea possibilita a alteração da identidade cultural.

### **2.1.2 As novas configurações organizacionais**

Para que a organização possa se manter competitiva no mercado, vários fatores são levados em consideração e necessitam de uma atenção especial, como uma gestão eficiente em seus processos, que busque recursos, que possua estrutura e que compartilhe estratégias de modo que toda a organização possa caminhar por uma mesma direção (GIRARDI; SOUZA; GIRARDI, 2012).

Ainda conforme os autores os talentos humanos se transformam em capacidade para a empresa, e por essa razão quando valorizados e desenvolvidos beneficiam a organização por realizarem suas funções com maior comprometimento. Quando se investe em talentos humanos se proporciona ao indivíduo o conhecimento e esse conhecimento se desenvolve em aprendizado.

Quando o indivíduo é impulsionado a aprender em uma organização, quando existe incentivo e quando ele é reconhecido, agrega valor, não só para o indivíduo, mas para a organização que está investindo em seu capital intelectual (PACHECO, 2005).

Para que a organização possa atingir bons resultados se faz necessário que utilizar a capacidade das pessoas e por esse motivo a liderança é uma característica muito importante para os gestores de uma organização levando em consideração que estes podem influenciar os colaboradores a adquirir novos hábitos, novos valores, percepções e atitudes (CAVALCANTI, 2009).

Quando a organização passa por alguma dificuldade com relação ao desempenho organizacional ou até mesmo quando apenas busca ampliar sua potência intelectual, a gestão de pessoas pode entrar em ação, prestando uma consultoria interna de forma que possa alinhar a estratégia da organização e ampliar a potencia do conhecimento humano. A realização dessa atividade pode melhorar o desempenho da organização, promovendo o conhecimento, a criatividade como forma de criar novas ações e por fim, a competitividade (GIRARDI; SOUZA; GIRARDI, 2012).

Portanto, o capital intelectual em uma organização é considerado um dos maiores recursos das empresas, as pessoas que são impulsionadas a aprender

desenvolvem suas funções com mais eficiência, auxiliando desta forma no crescimento e fortalecimento organizacional. Levando em consideração a relevância do capital intelectual nas organizações, é de grande importância que as novas configurações organizacionais invistam no potencial humano.

## 2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÕES E DESAFIOS

Fiol e Lyles (1985) definem a aprendizagem organizacional como o processo em que as organizações aperfeiçoam suas ações através da melhoria de compreensão e conhecimento. Os autores concluíram que um conceito de aprendizagem organizacional é construído com a associação de experiências passadas, auxiliando o desenvolvimento de projetos futuros.

As organizações criam um extenso histórico de aprendizagem no decorrer do tempo, esse histórico pode-se tornar um sistema influenciador para os membros da organização (FIOL; LYLES, 1985). Os autores também concordam que esse processo de aprendizagem está relacionado à mudança e isso gera algumas alterações, que podem ser: Comportamental, envolvendo ações, estruturas e respostas; e Cognitiva, envolvendo compartilhamento de compreensão que é de responsabilidade do indivíduo.

Da mesma forma, a aprendizagem organizacional para Argyris e Schön (1996) esta relacionada ao procedimento de identificar falhas e observar a maneira apropriada para reparação do problema detectado, uma investigação contínua partindo de forma individual e coletiva. Então, Daft e Weick (1984) apontam que antes do processo de aprender existe um fator determinante tratando-se de interpretação, onde os componentes de uma organização explicam sobre os procedimentos realizados, reproduzem o que aprenderam, resolvem os problemas e identificam formas sobre como continuar realizando o processo, utilizando a interpretação de resultados anteriores.

Uma das maneiras de melhorar o desempenho organizacional adquirindo vantagem competitiva é fazer o uso do aprendizado como fonte de análise para promover renovação e mudança (MARCH, 1991). Uma das formas para desenvolver a inovação em uma organização segundo Wu e Shanley (2009) é explorar o nível de utilização de conhecimento. E para auxiliar a criação de novos conhecimentos e ideias, um ambiente dinâmico pode contribuir de forma significativa.

Crossan, Maurer e White (2011) entendem que um dos desafios da aprendizagem organizacional está relacionado à ausência de uma teoria que defina bem o tema. De acordo com Nogueira e Odélius (2015) são várias as áreas que utilizam de pesquisa para estudar este tema gerando interdisciplinaridade, onde se apresentam diversas concepções de análise, e simultaneamente um desafio em relacionar os resultados referentes à aprendizagem organizacional.

Portanto, dentre tantos conceitos é possível afirmar que a aprendizagem organizacional é a maneira como a organização reconhece, utiliza e repassa o conhecimento sobre seus processos aos indivíduos de forma que promova o conhecimento compartilhado. Os desafios encontrados neste tema se manifestam por meio da maneira como as informações são interpretadas e de que forma as mesmas são passadas adiante, o que leva a uma diversidade de resultados e conceitos.

### **2.2.1 Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem**

É possível posicionar os estudos de Levitt e March (1988) como fonte de informação para a aprendizagem organizacional, onde afirmam que a organização possui métodos históricos que quando aplicados em rotinas conduzem o comportamento organizacional. A permutação de aprendizagem individual para aprendizagem organizacional sucede quando as rotinas da organização se modificam. Ainda com base nos autores, a memória da organização pode ser a maneira como se mantem as ideias, informações, e resultados de ações. Se a memória organizacional é manipulada de maneira equivocada, onde os métodos e processos são mal interpretados, o sucesso organizacional pode ser comprometido.

O aprendizado tem início por meio do indivíduo, porém a aprendizagem está relacionada ao ambiente organizacional como um todo. As organizações conseguem aprender através da gestão da essência da aprendizagem, da condensação de informações, do conhecimento assimilado por meio de experiências, do progresso tecnológico, e a transmissão de conhecimento (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

Senge (1990) apresenta a maneira de relacionar aprendizagem à concepção de conhecimento com instrumentos e técnica específica que possibilitam novos delineamentos sobre pensar e agir. O autor afirma que não há mudança

organizacional expressiva que pode ser executada sem que existam intensas mudanças na forma de pensar e agir dos indivíduos. A vantagem competitiva de uma organização está na capacidade da mesma aprender antes e de maneira mais eficiente que seus concorrentes.

Por meio da aprendizagem é que os indivíduos se reinventam, onde se transformam em seres habilitados a realizar o que jamais conseguiram um dia, conquistam uma nova percepção de mundo e da sua ligação com ele, aprimoram sua capacidade de criação, pertencendo à parte do sucesso que conquistam. Uma organização de aprendizagem é a que se encontra incessantemente ampliando sua capacidade de definir o seu futuro (GURGEL, 2004).

Senge (1990) definiu cinco disciplinas que permitem renovar as organizações de aprendizagem. Essas disciplinas foram criadas separadamente, porém há uma necessidade de ligação entre elas para que ocorra o sucesso organizacional. As cinco disciplinas são: Raciocínio Sistêmico, Domínio pessoal, Modelos Mentais, Objetivo Comum e Aprendizado em Grupo, conforme descritos a seguir.

Os negócios e outras atividades que o indivíduo executa são considerados sistemas, dessa forma estão ligeiramente vinculados por um encadeamento de ações que possuem impactos uma sobre as outras. O Raciocínio Sistêmico é uma aglomeração de conceitos que pretendem tornar mais evidente o conjunto de ações, apresentando melhorias que possam ser realizadas a fim de beneficiar a organização (SENGE, 1990).

O Domínio Pessoal é a disciplina que permite aos indivíduos deixar evidente seu objetivo pessoal, centralizando as energias, amplificando a paciência, e adquirindo uma visão real e objetiva de um todo. Esta é a disciplina que tornam compreensíveis e claros quais são os fatores que realmente importam para os indivíduos (SENGE, 1990).

Os Modelos Mentais são ideias intensamente sólidas, que interferem no modo com que as pessoas afrontam o mundo. Quando a organização inicia o processo de trabalho com modelos mentais, significa que o processo de potencializar conversas permitindo exposição de novas ideias se iniciará (SENGE, 1990).

O Objetivo comum refere-se à capacidade de transmissão de ideia a outros indivíduos sobre a visão de futuro que consta no planejamento obter. Várias

organizações foram capazes de unir pessoas em prol de um objetivo comum, tornando esse objetivo uma missão. O objetivo comum é identificado como um fator determinante tratando-se de conquistar uma imagem sobre o futuro esperado, visando motivar o comprometimento dos colaboradores e quando profissionais conseguirem compreender esta disciplina, passarão a perceber o quanto é prejudicial tentar obrigar a aceitação de um objetivo (SENGE, 1990).

A Quinta Disciplina, trata-se da aprendizagem em grupo e Senge (1990) afirma que as experiências que os colaboradores adquirem no decorrer do tempo poder servir como fonte de promover o aprendizado. Refere-se a força da inteligência quando usada em grupo, uma vez que normalmente essas forças superam a inteligência individual. Quando a aprendizagem em grupo realmente se inicia, os indivíduos alcançam resultados incríveis em conjunto, e individualmente progredem com maior facilidade. Até porque, aprendizagem em grupo se inicia quando os indivíduos conseguem compartilhar ideias e discuti-las de forma que se crie um raciocínio em grupo.

Para que ocorra o aprendizado nas organizações é necessário que os indivíduos aprendam através de seus grupos, porque é através da aprendizagem em grupo que as organizações conquistam a possibilidade de aprender (SENGE, 1990).

Portanto, organizações de aprendizagem são aquelas que proporcionam aos colaboradores um ambiente que promova a propagação de conhecimento e a aprendizagem organizacional é o modo com que os indivíduos aprendem em seus grupos e compartilham suas experiências.

### **2.2.2 Os processos de aprendizagem organizacional: da aprendizagem organizacional ao novo processo de negócio**

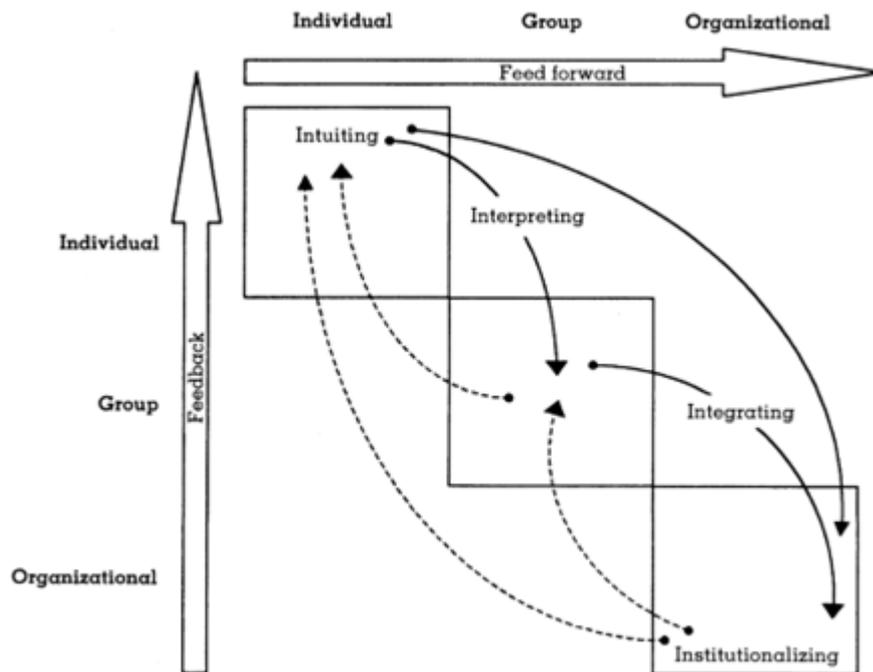
Na concepção histórica, segundo Antonello e Godoy (2011) é possível fazer uso de processos, e informações passadas como auxílio para futuras ações, uma vez que a história de aprendizagem em uma organização se faz com a aprendizagem individual e coletiva de grupo.

O processo de aprendizado progride quando os indivíduos conseguem passar do debate para interpretação sobre os processos ocorridos em uma organização. (MCGEE; PRUSAK, 2002). Levando em consideração que a aprendizagem engloba diversas áreas, e são inúmeras as formas de apurar,

explicar e aplicar todos os conceitos, referente ao indivíduo, ao grupo e a organização como um todo. (ANTONELLO; GODOY. 2011)

A Aprendizagem Organizacional pode ser considerada um processo dinâmico por meio de *Feed Forward*, que se refere ao processo em que o indivíduo compartilha uma nova experiência ligada a sua aprendizagem com o grupo, essa informação compartilhada é explorada pela organização que busca identificar onde esse novo aprendizado pode ser útil no âmbito organizacional. E por meio do *Feedback* onde a organização responde ao grupo e indivíduo sobre processos da empresa, utilizando experiências passadas como fonte de aprendizagem (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Os autores criaram uma estrutura para abordar a aprendizagem organizacional sendo o *Framework* dos 4is, sendo intitulados: Intuição, Interpretação, Integração e Institucionalização conforme representa a figura a seguir.

Figura 1 – Framework da aprendizagem organizacional



Fonte: CROSSAN, LANE e WHITE (1999), p.532.

De acordo com os autores, a intuição sucede exclusivamente da condição individual, uma vez que se trata de identificar parâmetros ou possibilidades levando em consideração a experiência própria. A interpretação é o método onde o indivíduo faz sua intuição criar forma e significado, desenvolvendo muitas vezes diferentes maneiras de linguagens para relatar as suas intuições aos outros. A integração é

um método coordenado de compartilhar informações e ações entre os indivíduos. É considerada a forma de conexão no âmbito de indivíduos e grupos, de acordo com os autores. Por fim, a institucionalização sendo o procedimento de assimilação sobre a aprendizagem sucedida na organização, no grupo ou no indivíduo. Esse processo ocorre frequentemente através de rotinas, regulamentos, tutoriais ou estruturas praticadas no âmbito organizacional (CROSSAN, LANE e WHITE, 1999).

Daft e Weick (1984) sugeriram uma percepção de organização utilizando a interpretação, onde demonstravam interesse em definir como as organizações entendiam o ambiente. Nessa nossa percepção, os colaboradores relatam os processos, reproduzem o que conseguem aprender e identificam a melhor forma para continuar o processo sem falhas. A interpretação organizacional pode ser definida conforme abordado pelos autores em transcrever os acontecimentos e desenvolver um material que possa ser compartilhado como fonte de conhecimento. Quando há o compartilhamento desses materiais, a interpretação pode entrar em prática.

Crossan, Lane e White (1999) afirmam que quando a aprendizagem transita de individual para organizacional, ela se transfigura para algo mais suave, mais incremental e mais desirmanada. Esse fator ocorre uma vez que a institucionalização sobre o conhecimento compreendido necessita de um lapso de indagação, amadurecimento e ponderação de integrantes organizacionais influentes.

Em consequência, estes processos de institucionalização acabam acontecendo com menos frequência do que os demais. Conforme as pessoas e as organizações tendem assegurar que os processos formais sejam permanentes, a aprendizagem institucionalizada segue a permanecer.

Na psicologia aplicada, segundo Antonello e Godoy (2011) a aprendizagem organizacional é embasada na experiência, fazendo referência ao modelo de aprendizagem organizacional de Kolb. Apresentam ainda perspectivas do *action learning* e ciência-ação, onde a proposta é averiguar questionamentos, estes por sua vez, programados e espontâneos, focando em prevalecer-se experiências que o indivíduo tenha obtido. Relevando de que forma os indivíduos podem progredir sua eficiência pessoal e relacionada a organização, realizando análise posteriormente identificando quais fatores reprimem suas ações.

Fazendo menção a aprendizagem organizacional em concepção sociológica, Antonello e Godoy (2011) explanam que a aprendizagem está integrada

ao cotidiano das pessoas, considerando que as relações ao qual o indivíduo mantém com seu grupo, mesmo que informalmente, auxilia no processo de aprendizagem.

Ao reportar-se a aprendizagem organizacional com a concepção antropológica, Antonello e Godoy (2011) destacam que em função cultural e variações de situações, o processo de aprendizagem pode ocorrer em diversas formas. Por essa razão, trata-se de suma importância avaliar a influência cultural, e de que forma essa influência consegue se transformar em obstáculo frente a implementação de novas ideias. E referente à aprendizagem organizacional com a concepção política, as autoras citam que, a natureza é um dos conceitos centrais juntos a, posse e utilização do poder.

Em concordância com as autoras, encontra-se uma vasta extensão de campo para pesquisa dentro do tema de aprendizagem, que permite relacionar as características individuais e organizacionais.

Segundo Conlon (2004) grande parte do que os indivíduos de fato aprendem em relação ao seu trabalho não foi mencionado ou não possui exata conexão com a maneira em que os responsáveis por treinamento e desenvolvimento tradicionalmente repassam.

Neste âmbito, assimilar como os relacionamentos em situações informais que permitam aprendizado entre os indivíduos de uma equipe acontecem, é importante uma vez que é possível conduzir os esforços de cada membro, sendo que em ambientes e situações informais, os indivíduos intencionalmente estão incluídos em ações que permitam que o aprendizado aconteça de forma natural, promovendo crescimento em todos os níveis organizacionais.

Um dos fatores mais discutidos em debates sobre aprendizagem organizacional é compreender se ocorreu e sobre qual forma se sucedeu a aprendizagem, e ainda se a mesma aconteceu em nível organizacional (TAKAHASHI, 2007). A autora criou três eixos em uma estrutura onde se faz menção a forma como ocorre à abordagem, em finalidades diferentes, possibilitando o pesquisador a delimitar o caminho a seguir em sua pesquisa.

O Eixo 1, aborda a revisão histórica em uma estruturação conceitual, levando em consideração a história da aprendizagem na organização, o que a mesma representa, questionando de onde a mesma surgiu e sobre quais os trajetos que possivelmente a aprendizagem pode percorrer no ambiente organizacional (TAKAHASHI, 2007).

No eixo 2, Takahashi (2007) leva em consideração às perspectivas, fazendo menção a perspectiva cognitiva que de acordo com Antonello e Godoy (2010) é a aprendizagem como uma sustentação cognitiva onde o conhecimento ocorre a aglomeração de conhecimento e a informação ocupa um espaço fundamental.

O eixo 3 refere-se a observação do processo de aprendizagem organizacional aplicando a importância do entendimento sobre os níveis de interpretação que a mesma permite suceder, os parâmetros de modificação em que a aprendizagem pode se submeter, e a transferência da sustentação do conhecimento se se faz no conceito de aprendizagem (TAKAHASHI; 2007)



Fonte: TAKAHASHI (2007), p.88.

Por outro ângulo, Cook e Yanow (1993) relatam que existe uma diferença relativa entre a forma como as organizações aprendem e a forma com que os indivíduos aprendem. Segundo os autores, aprendizagem organizacional não abrangem ações cognitivas, uma vez que a organização não contém cérebros, e qualquer organismo perceptivo.

Crossan, Lane e White (1999) ainda apontaram dois itens importantes para a aprendizagem organizacional tratando-se de assimilação e utilização onde, a assimilação de acordo com os autores refere-se a associação do conhecimento

teórico ao prático e a utilização refere-se identificar quanto de todo o conhecimento que o indivíduo possui é utilizado.

Desta forma, para compreender aprendizagem organizacional se faz necessário olhar adiante, para as particularidades que as organizações podem obter e fazer uso. Essas particularidades envolvem compreender a aprendizagem organizacional levando em consideração a cultura existente no âmbito organizacional, em um agrupamento de valores, credos, e sentimentos. Os indivíduos que compartilham os valores e culturas, promovendo interações, definem a mudança ou manutenção da cultura em uma organização.

Portanto, os processos de aprendizagem que ocorrem no organizacional levam em consideração a experiência dos indivíduos, bem como sua intuição, interpretação, integração e institucionalização, e quando é possível identificar a entender todo o processo da organização facilita o encontro de falhas e a solução de problemas, promovendo o desenvolvimento do novo negócio de maneira mais produtiva.

### **2.2.3 Os fatores intervenientes ao processo de aprendizagem**

Crossan, Lane e White (1999) desenvolveram um modelo para analisar o processo de aprendizagem 4is onde é necessário passar pelos processos de interpretação, integração, institucionalização e intuição. Em contra partida, Lawrence, Mauws, Dyck, e Kleysen (2005) usaram deste estudo criando outros quatro fatores que podem ser diretamente associados aos 4is, esses fatores tratam-se de disciplina, influência, força e dominação, conforme abordados a seguir.

#### **2.2.3.1 A disciplina**

A disciplina segundo Lawrence, Mauws, Dyck, e Kleysen (2005) está relacionada à intuição, uma vez que métodos disciplinares concordam que o desenvolvimento de competências acontece em uma organização através de processos que podem ser identificados como rotinas da organização e são capazes de desenvolver pessoas com prática e competência. Além disso, os métodos disciplinares auxiliam os indivíduos a aprender levando em consideração a sua experiência.

### 2.2.3.2 A influência

A influência está relacionada à interpretação primeiramente porque para caracterizar qualquer nova concepção é necessário programar mapas de linguagem cognitiva, onde acontecem escolhas ao qual abrangem os indivíduos que compõe a organização. É interessante que os mesmos compreendam a importância dessa participação sendo que as consequências podem ser evasivas, uma vez que a influência move custos e benefícios da organização, o que faz com que, a interpretação ocorrerá com maior facilidade dentro de um processo evasivo, permitindo que os membros da organização interpretem. (LAWRENCE; MAUWS; DYCK; KLEYSSEN, 2005).

Segundamente, se a organização procurar impor uma maneira de interpretação sobre os indivíduos que estão inseridos na organização, possivelmente o processo obterá falhas, ocasionando resistências, inclusive encerrando com desembolso exagerado. Por essa razão, usar a influência para auxiliar no processo de interpretação de uma nova concepção torna a mesma aprovada sem maiores barreiras. (LAWRENCE; MAUWS; DYCK; KLEYSSEN, 2005).

### 2.2.3.3 A força

A força, para Lawrence, Mauws, Dyck, e Kleysen (2005) está relacionada à integração uma vez que quando a organização encontra problemas em posicionar uma ação pra a prática, a força exposta na integração facilita o processo. Observando que, as ações em uma organização são comandadas por pessoas em um grupo organizacional, desta forma, se o líder do grupo fazer uso de sua influencia para com a força em um local ao qual já está integrado, se torna mais fácil a aceitação da força na integração.

Comparando o uso da influencia com o uso da força, Lawrence, Mauws, Dyck, e Kleysen (2005) afirmam que para recorrer ao uso da influencia é necessário que os membros da organização sintam-se motivados a aplicar a nova ideia transformando-a em ação. O uso da força por sua vez, consegue mobilizar grupos para que conduzam um trabalho permanente.

#### 2.2.3.4 A dominação

A dominação está relacionada à institucionalização uma vez que para propor algo novo às organizações é necessário possuir poder, normalmente existe uma resistência dos indivíduos com relação ao novo, e é nesse quesito que a dominação entra como forma de conquistar apoio a institucionalização. (LAWRENCE; MAUWS; DYCK; KLEYSSEN, 2005).

### 2.3 LIDERANÇA: CONCEITOS E FUNDAMENTOS

Burns (1978) afirmou que existiam na década de 1970 mais de 130 definições sobre o que diz respeito à liderança, porém nenhum destes conceitos foi aceito como uma única verdade a respeito da temática. Em concordância, Day e Antonakis (2012) enfatizam que esses estudos científicos relacionados à liderança são realizados principalmente na área de Ciências Sociais.

A liderança é uma habilidade encontrada nos indivíduos em diversas ocasiões e ambientes, tais como organizações sociais sem fins lucrativos e empresariais, e por essa razão proporciona ao pesquisador um vasto campo com abundância de informações para coleta de dados (BASS, 2008). A formação de valores de uma organização ocorre por meio da concepção de seus líderes, desta forma a pesquisa sobre o tema proporciona compreender de maneira mais precisa as atividades sociais e ações coletivas (SCHEIN, 2007).

Turano e Cavazotte (2016) afirmam que liderança compreende o percurso de influencia de líderes sobre seus liderados, levando em consideração que é por meio da influência que os líderes se tornam capazes de promover em seus subordinados o desejo de desempenho para realizar ações que possam atingir as metas e os objetivos da organização.

A liderança integra uma vasta área de estudo onde abrange o comportamento individual com relação a seus grupos, bem como seus grupos com relação à organização e a forma de comportamento de todo o âmbito organizacional (SIQUEIRA, 2002). A análise com relação ao comportamento individual refere-se segundo Palacios e Laros (2009) ao nível micro-organizacional, o estudo observacional com relação aos grupos compreende o nível meso-organizacional, e a análise de toda a organização refere-se ao nível macro-organizacional, e segundo

os autores normalmente em análise de estudos de liderança é esperada uma ligação entre esses níveis.

Portanto, a liderança está presente nas organizações por meio dos líderes que diz respeito ao seu modo de pensar, agir, e de que forma ocorre a influência sobre os liderados. A liderança pode ser um fator determinante para as organizações atingirem melhores resultados, porque envolve questões motivacionais que proporcionam um melhor desempenho dos colaboradores, bem como integração com os objetivos da organização.

### **2.3.1 A importância da liderança nas organizações**

Conforme Alves (2010), no percurso de formação de novos grupos existe a necessidade de possuir um líder, que é o indivíduo que promoverá a mudança pessoal e organizacional, que identifica os caminhos a serem seguidos para alcançar um objetivo. Ainda sob a perspectiva do autor, a literatura enfatiza a importância da liderança na administração, como forma de promover um melhor desempenho organizacional, entretanto existe uma diversidade de concepções sobre o tema e sobre de que forma o processo de formação de liderança ocorre. Para que um processo de liderança aconteça é necessário primeiramente um líder, posteriormente seus seguidores que realizarão as atividades propostas pelo líder, e relacionarão suas atitudes com o ambiente externo.

A liderança fundamenta-se em um indivíduo influenciar outras pessoas, em diversas situações, em diferentes assuntos e grupos, levando em consideração a boa comunicação para atingir os objetivos organizacionais e pessoais. A importância da liderança na organização engloba a articulação das necessidades organizacionais e as necessidades pessoais dos colaboradores da organização, de forma que as atividades sejam realizadas de forma eficiente promovendo compromisso das pessoas impulsionando-as para um melhor desempenho, onde é possível atingir melhores resultados na organização (GUIMARÃES, 2002).

A maneira como a liderança é exercida em uma gestão organizacional independentemente sobre a que se refere à especialidade da organização, pode intervir diretamente no percurso de atingir os objetivos do empreendimento, levando em consideração que alcançar os propósitos previamente planejados faz com que a organização coordene seus trabalhos de maneira focada e com perspectiva de

crescimento com relação a seus concorrentes (ASSIS; SILVA; SIQUEIRA; BINOTTO, 2015).

Algumas associações desenvolvem liderança por meio de ações em conjunto que visam promover a estabilidade do meio ao qual está inserida (ABRANTES, 2004). Estas associações integram vários indivíduos com características e pretensões diferentes uns dos outros, mas essas pessoas se mantem conectadas com as associações por um objetivo em comum, com o passar do tempo à gestão dessas associações necessitam realizar um alinhamento de forma que as decisões tomadas seja condicente com as necessidades impostas pelo âmbito social e que mantenha o objetivo da organização em ação, motivando o indivíduo a permanecer nela (RODRIGUES, 1998).

De acordo com Gutierrez (1998) o processo de alinhamento requer uma ligação entre os objetivos do indivíduo com os propostos pela organização, além deste fator é necessário que os representantes da organização apresentem espírito de coletividade de maneira que possam optar pelas decisões que poderão ser uteis e vantajosas para o grupo. Por essa razão Bergamini (1994) ressalta que a importância de um líder em associações é fundamental para que este por sua vez consiga promover a coesão entre o grupo.

Portanto, a importância da liderança nas organizações é abordada neste contexto como algo primordial para o alinhamento de metas organizacionais e pessoais, além de promover estabilidade no âmbito organizacional, conectando os indivíduos a organização por meio de um objetivo comum motivando dessa forma os mesmos para permanecer na organização.

### **2.3.2 Estilos de liderança**

Entre os estilos de liderança encontrados na literatura, os mais citados são a liderança transformacional e a liderança transacional, sendo que Schermerhorn (1999) afirmou que a liderança transformacional é aquela que transforma os liderados motivando-os a dedicarem-se ainda mais as suas tarefas rotineiras, desta forma tonam-se realizados com o trabalho que desenvolveu e automaticamente são impulsionados a atingir objetivos com menor prazo e com eficiência.

A liderança transformacional ganhou ênfase quando as organizações perceberam que o relacionamento entre líder e liderado poderia ser mais importante e eficiente se os mesmos não estivessem limitados a apenas passar a maneira com que uma tarefa deveria ser realizada e aprender a respeito (BASS, 1990).

O líder transformacional de acordo com Schermerhom (1999) é aquele que faz uso do carisma para inspirar e despertar o desejo de mudança em outras pessoas e no sistema organizacional, de forma que promova um desempenho melhor a todos os envolvidos. Para causar essa sensação, é importante que o líder possua conhecimento sobre a necessidade e vontade de seus liderados, e que saiba também aquilo que ele mesmo procura e deseja para si (SMITH; PETERSON, 1994).

Bass (1985) afirma que existem quatro dimensões interligadas na liderança transformacional, sendo: Carisma, Inspiração Motivacional, Estimulação Intelectual e Consideração individualizada.

O carisma refere-se à capacidade do líder em conquistar seus liderados, esse processo envolve principalmente a confiança e respeito e é o principal pilar da liderança transformacional (BASS, 1985). De acordo com Stoner e Freeman (1999) essa dimensão da liderança transformacional impulsiona uma maior motivação aos liderados para concluírem com eficiência suas tarefas, apenas pelo fato de simpatizarem com seus líderes.

A inspiração motivacional conforme menciona o autor é a percepção do líder para com a organização e a forma com que essa percepção é repassada aos seus liderados por meio de atos motivacionais ocasionando uma elevada expectativa, é nessa dimensão que os líderes e liderados reparam comportamentos e ações de forma que possam somar esforços para a organização (BASS, 1985).

A estimulação intelectual trata-se dos desafios que os líderes lançam a seus liderados de forma que possam impulsionar o desenvolvimento da criatividade para solucionar o desafio, essa dimensão é a responsável por estimular a aprendizagem porque os liderados aceitam os desafios sem medo de errar e aprender (BASS, 1985).

A consideração individualizada citada pelo autor trata-se da atenção que o líder dispõe ao seu liderado de forma que o liderado sinta-se único, esta dimensão ocorre em todas as outras dimensões, mas, se bem trabalhada permite que o líder atue na função de coach ou mentor (BASS, 1985).

Por fim, os líderes transformacionais são aqueles que acompanham e que contribuem para o desenvolvimento dos seus liderados. Esses líderes trabalham fortemente para promover a organização um ambiente motivado e integrado com os objetivos organizacional, onde todos os colaboradores possam desempenhar suas funções para um objetivo em comum e por essa razão estimula confiança, porque as percepções podem ser compartilhadas (BRANT, 2012).

Burns (1978) define A liderança transacional como aquela em que o líder e liderado realizam uma troca, seja material, psicológica, política ou econômica. Para Maximiano (2005) é aquela em que o líder recorre a interesses para conseguir com que seu liderado faça aquilo que o mesmo propõe, o líder que atua neste tipo de liderança normalmente realiza ameaças para que seu liderado cumpra com a sua função atingindo as metas da organização.

Um líder transacional no ponto de vista de Bass (1990) expõe três atributos que devem ser destacados: recompensa contingente empregue em reconhecimento pela tarefa concluída; Gestão por exceção, que apenas interfere e gerencia quando as metas da empresa não são atingidas; E Laissez-Faire, onde o líder evita ficar a frente das tomadas de decisões importantes e distribui responsabilidade entre seus liderados.

A gestão por exceção conforme citado, pode acontecer por meio de duas formas, sendo a primeira o gerenciamento ativo onde o líder se atenta aos erros cometidos e procura soluções nas regras e normas da organização para prestar medidas corretivas. E a segunda forma sendo o gerenciamento passivo, onde o líder não procura por falhas no processo porque acredita que seus liderados desempenharão suas funções de forma satisfatória (BASS; AVOLIO, 1993).

De acordo com Smith e Peterson (1994) os autores afirmam que a troca de recompensas entre líderes e liderados para o funcionamento da organização só funciona enquanto ambos estão se beneficiando da situação e que por essa razão o relacionamento entre líder e liderado não costuma ser duradouro.

A liderança transformacional é ideal para climas organizacionais que apresentam constante mudança, e a liderança transacional se habitua melhor em ambientes com pouca mudança, considerados estáveis (BASS; AVOLIO, 1993).

Portanto a liderança transformacional é aquela que envolve o carisma do líder para com seus liderados, envolvendo motivação de realizar atividades apenas pelo fato de simpatizar com o líder e acreditar nas propostas de mudança que o

mesmo sugere. A estimulação intelectual e consideração individualizada são importantes na liderança transformacional pois é o que possibilita o líder atingir o objetivo de mudança organizacional promovendo melhorias.

A liderança transacional é considerada aquela que promove a troca entre líder e liderado, de experiência, capacitação, recursos financeiros e intelectuais, normalmente nesta espécie de liderança existe certa pressão por meio dos líderes e a relação entre líderes e liderados não é duradoura. Com frequência a tomada de decisão envolve outras pessoas além dos líderes principais, desta forma a liderança transita entre um indivíduo e outro.

### **2.3.3 O processo de formação de novos líderes: uma breve visão das possíveis oportunidades**

No percurso de desenvolvimento dos projetos de uma associação é fundamental a presença de um líder no processo de gerenciamento de sua equipe de modo que motive os associados a participarem constantemente das ações que a organização propõe a realizar (ASSIS; SILVA; SIQUEIRA; BINOTTO, 2015). Os grupos que se reúnem entre si para realização de um objetivo em comum proporcionam aos integrantes a oportunidade de compartilhamento de experiências que possam levar ao desenvolvimento da liderança (KIRK; SHUTTE, 2004).

As associações trabalham na comunidade realizando ações que possam promover uma melhoria no ambiente ao qual estão inseridas desta forma, as tomadas de decisões sobre tais ações surgem como um fator importante nas associações e necessitam de um líder para guiar os associados e envolve-los no processo de tomada de decisão possibilitando chegar a um consenso (VERONESE; SCHOLZ, 2011).

Nas reuniões organizadas pelas associações para definir atividades, novas lideranças vão surgindo porque de acordo com Vecchio (2006) cada associado possui consigo um conhecimento sobre um assunto em específico e quando abordado passará mais segurança para o mesmo tomar a frente dos trabalhos, que é quando se faz uso de sua experiência para compartilhar mais conhecimento com os indivíduos.

As associações possuem além de líderes seus sócios fundadores, estes por sua vez influenciam na cultura organizacional porque é por meio de seus

valores, conhecimentos e experiências que novos associados se basearão (LOUBACK; TEIXEIRA; BIDO, 2009).

Montenegro (2012) afirma que por um longo tempo nos estudos bibliográficos sobre o que diz respeito à liderança, ela surge como uma característica inata do indivíduo, porém no decorrer do tempo e com o avanço dos estudos sobre o que diz respeito o tema atualmente a liderança é identificada como uma atitude ela surge com base no que o indivíduo aprende com seu grupo, e suas experiências são desenvolvidas e aperfeiçoadas desenvolvendo a liderança.

Portanto o processo de formação de novos líderes pode ocorrer por meio do compartilhamento de experiências entre os associados, além da divisão dos trabalhos promovendo a cada ação a oportunidade de um associado tomar a frente das tomadas de decisão desenvolvendo sua potencialidade de liderar o grupo.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Michel (2015) afirma que a metodologia determina processos de como compreender a realidade identificada através de uma pesquisa. Para Cervo, Bervian e Silva (2007) é necessário que o pesquisador siga os processos metodológicos para alcançar seus resultados em caráter científico. Um trabalho com base na metodologia, para Eco (1997) exige classificar e organizar os dados colocando suas ideias em ordem.

Segundo Marconi e Lakatos (2010) os métodos são procedimentos que promovem maior estabilidade e economia onde facilita para o pesquisador atingir seu objetivo. Uma vez que, direciona o pesquisador no desenvolvimento do seu estudo, auxiliando na tomada de decisão, selecionando concepções, e instruindo a análise adequada dos dados coletados (THIOLLENT, 1947).

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A documentação indireta foi à técnica empregada nessa pesquisa. De acordo com Marconi e Lakatos (2010) a documentação indireta consiste em uma pesquisa prévia para coletar informações relevantes sobre o assunto a ser tratado, gerando um levantamento de dados, que pode acontecer através de pesquisa documental e bibliográfica. Ambas as pesquisas serão utilizadas neste estudo, levando em consideração que segundo Marconi e Lakatos (2010) a pesquisa documental é toda a informação que o pesquisador possui acesso a partir de fontes primárias, e a pesquisa bibliográfica trata-se de informações através de fontes secundárias. Sendo que a pesquisa documental neste estudo será realizada por meio de análise dos relatórios emitidos pelos LEO Clubes e informações disponibilizadas por meio do Estatuto do Distrito LEO LD-9 e Distrito Múltiplo LEO LD bem como os regulamentos internos de clubes.

Esta pesquisa possuirá caráter exploratório. Para Gil (2007) a pesquisa exploratória apresenta como um dos seus objetivos adequar o problema de forma que o mesmo se torne mais familiar, transformando-o em um ponto de vista mais compreensível sugerindo a construção de hipóteses. O levantamento bibliográfico, a pesquisa de campo através de entrevistas com indivíduos que vivenciaram situações relacionadas ao problema que o estudo apresenta, e análise das experiências

vividas pelos entrevistados promovendo a compreensão, são fatores que envolvem esse tipo de pesquisa. Cervo, Bervian e Silva (2007) recomendam a pesquisa exploratória para quando há pouco conhecimento referente ao tema do estudo.

Levando em consideração a recomendação dos autores, essa pesquisa apresentará caráter exploratório porque a pesquisadora encontrou 482 artigos sobre aprendizagem organizacional, 485 artigos sobre liderança desses apenas 04 mencionavam alguma forma de trabalho voluntário e 03 mencionavam ligação entre liderança e processo sucessório. Além disso, a pesquisadora encontrou apenas 02 estudos que mencionavam o LIONS Clube, e 01 estudo sobre grupos voluntários onde mencionavam o LEO Clube, mas nenhum estudo encontrado sobre o processo de aprendizagem em liderança dos associados de LEO Clubes no Distrito LEO LD-9, caracterizando por fim essa pesquisa como exploratória.

Além de exploratória, a pesquisa também será caracterizada como descritiva. De acordo com Trivinos (1987) a pesquisa descritiva requer um acervo de informações referentes ao assunto que o investigador deseja pesquisar. Neste âmbito de pesquisa é necessário observar e registrar as informações, posteriormente analisar e relacionar o comportamento dos entrevistados em sua esfera coletiva e individual, sendo fundamental manter características dos indivíduos de modo que não ocorra interversão pessoal nos resultados da pesquisa (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Referente aos procedimentos técnicos, o estudo abordará pesquisa bibliográfica, de campo, suportada pelo método do estudo de caso. De acordo com Yin (2001) o estudo de caso é caracterizado para toda investigação empírica que possui um método com planejamento de coleta e análise de dados, sendo de abordagem quantitativa ou qualitativa. Para Marconi e Lakatos (2010) a pesquisa bibliográfica consiste em toda informação relacionada ao tema abordado pelo estudo, publicadas ou gravadas em caso de áudios e vídeos. Segundo Ferrari (1974) a pesquisa bibliográfica não compete apenas replicar o que já foi escrito ou gravado, mas possibilita uma nova percepção sobre o assunto abordado proporcionando conclusões inovadoras. A pesquisa bibliográfica é o caminho e início para todo estudo (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

A pesquisadora aplicará uma pesquisa de campo, onde de acordo com Marconi e Lakatos (2010) essa pesquisa é realizada com o objetivo de coleta de informações relevantes para uma possível solução do problema identificado no

estudo. Para realizar essa pesquisa se faz necessário realizar primeiro uma pesquisa bibliográfica sobre o tema para averiguar o que apresentam outros estudos que servirão como pontos norteadores para a pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2010).

### 3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO

O LEO Clube é um programa oferecido pela Associação Internacional de LIONS Clubes para jovens com idade entre 12 a 30 anos, que possuam consigo a vontade de servir onde adquirem experiência e desenvolvem sua liderança através de ações no serviço voluntário (BARROS, 2012). Existem atualmente mais de 6.500 LEO Clubes em mais de 140 países no mundo, conforme informações disponibilizadas através do site do *Lions Clubs International* (2016). Os Lions Clubes foram divididos em distritos para que haja controle referente aos clubes e, o LEO Clube segue a mesma delimitação geográfica de distritos conforme o Lions (BARROS; 2012)

A pesquisa acontecerá no Distrito LEO LD-9 que abrange todas as cidades entre Florianópolis/SC, Passo de Torres/RS e Lages/SC (SALVAN, 2009). Atualmente o Distrito conta com 11 clubes ativos, sendo eles, LEO Clube de: Criciúma Centro; Criciúma Rainha do Sul CEDUP; Cocal do Sul; Grão-Pará; Lages Copacabana; Morro da Fumaça; Orleans; Rio Fortuna; São Ludgero; Urussanga e Vale de Braço do Norte. Totalizando 183 associados, conforme o relatório emitido pela secretaria do Distrito LEO LD-9 em Junho de 2016.

Quadro 1 - Estruturação da população alvo

Objetivos	Período	Extensão	Unidade de Amostragem	Elemento
Conhecer como ocorre o processo de aprendizagem organizacional no LEO Clube a partir da atividade dos líderes.	Segundo semestre de 2016.	Distrito LEO LD-9	Líderes	

**Fonte:** Dados elaborados pela pesquisadora.

Portanto, para atingir o objetivo da pesquisa todos os associados que exerce o cargo de presidentes no Distrito LEO LD-9 serão entrevistados, representando todos os líderes do movimento leoístico.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados acontecerá através de uma entrevista com roteiro semiestruturado. Para Michel (2015), essa espécie de pesquisa permite examinar mais extensivamente uma questão, levando em consideração que os entrevistados responderão a mesma quantidade de perguntas, mas como não serão perguntas fechadas permite a explicação da mesma.

Durante a entrevista, existe a possibilidade de algumas perguntas perderem o sentido o que impossibilitará o entrevistador a realizar a mesma e de outro ângulo permitirá a inclusão de novas perguntas que possam ser válidas para a pesquisa, mantendo o foco no resultado que se espera (MICHEL, 2015).

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de conteúdo usou como técnica proveniente da abordagem qualitativa onde de acordo com Castro (1978) é possível analisar e descrever o conjunto de abordagens com relação a um problema e conseguir interpretar os processos que envolvem os grupos sociais.

A interpretação dos dados conforme aborda Flick (2004) é o quesito mais importante de uma pesquisa com caráter qualitativa, onde ocorre o processo de definição sobre quais os procedimentos utilizados para analisar os resultados da pesquisa aplicada. No referente estudo, a interpretação ocorreu por meio de codificação axial, que de acordo com Pinto (2012) é o processo em que o pesquisador direciona a análise para as categorias mais relevantes abordadas na pesquisa.

Após a entrevista realizada em profundidade, os dados serão classificados de forma que identifiquem como ocorre o processo de aprendizagem dos líderes do LEO Clube, entendendo quais são suas motivações, influenciando assim o percurso do processo sucessório.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

De acordo com Pereira (2013) o capítulo de apresentação de resultados da pesquisa, é o momento em que, como o próprio nome sugere os resultados da pesquisa aplicada são relatados, sendo necessário primeiramente descrever sobre o grupo estudado e posteriormente a apresentação dos resultados.

Portanto, os próximos capítulos abordarão brevemente os LEO Clubes do Distrito LEO LD-9 ao qual a refere-se essa pesquisa, informando o histórico do distrito, as contribuições de seus associados para com seus clubes, os desafios que os mesmos enfrentam e o seu papel social.

### **4.1 OS LEO CLUBES DO DISTRITO LEO LD-9: HISTÓRICO, CONTRIBUIÇÕES E DESAFIOS**

O Distrito LEO LD-9 foi fundado no dia 05 de Junho de 2000 (SALVAN, 2009), e de acordo com o último relatório de movimentação de associados do Distrito LEO LD-9 existem atualmente 11 clubes ativos totalizando 183 associados.

Os membros dos clubes contribuem por meio de disponibilidade de tempo para participar das atividades propostas, e assumindo cargos de sua diretoria a fim de colaborar com a organização de seu clube e/ou distrito.

A associação de Lions Clubes Internacional utiliza a frase “Onde houver uma necessidade, haverá um leão” conforme informações disponibilizadas no site da associação, de modo que frisam como papel social contribuir para a melhoria da comunidade ao qual estão inseridos, que também pode ser aplicado para os LEO Clubes.

O site do Lions Clube Internacional (2016) destaca que promover aos jovens de todo o mundo a oportunidade de melhoria pessoal por meio de contribuição social, formando cidadãos de maior responsabilidade para com sua comunidade faz parte dos objetivos dos LEO Clubes, que perfeitamente se aplicam ao papel social da organização.

Todavia, em organizações como essa que dependem dos esforços de vários associados voluntários, de acordo com Silva (2006) um dos maiores desafios do LEO Clube pode estar relacionada a manter os associados motivados e

integrados com a organização, a fim de que desempenhem suas funções com comprometimento.

#### **4.1.1 Histórico**

Melvin Jones, empresário de Chicago, Illinois nos Estados Unidos da América em 1917 sugeriu a criação de um clube formado por outros empresários para realizar ações voluntárias de forma que possibilitasse promover uma melhoria na comunidade ao qual estavam inseridos. Desta forma fundaram o Lions Clube que após três anos tornou-se uma organização internacional, conforme informações disponibilizadas através do site do Lions Clube Internacional (2016).

James Graver e Willian Ernest associados do Lions Clube Glenside, localizado na cidade de Glenside, estado da Pensilvânia, nos Estados Unidos, fundaram o primeiro LEO Clube no mundo visando preparar jovens líderes para posteriormente ingressar no Lions Clube, a fim de manter o quadro social em constante renovação. Graver atuava como treinador de baseball no colégio Abington e em 05 de Dezembro de 1957 formou o primeiro grupo de participantes do LEO Clube de Abington com 35 meninos jogadores de baseball, com a ajuda de Ernest. A cor bordô e o dourado foram escolhidos para representar o LEO Clube referenciando a escola em que associados estudavam, os novos clubes que surgiram posteriormente adotaram por algum tempo essas cores como padrão de LEO Clubes (BARROS; 2012).

Assim como a tradução de Lions para o português é definida como leão, LEO em latim possui a mesma definição (SALVAN, 2009) e sua sigla tem como significado: Leadership, Experience e Opportunity (Liderança, Experiência e Oportunidade), onde os associados do clube encontram a oportunidade de ingressar no movimento leoístico adquirindo novos conhecimentos e identificando realidades diferentes das suas que promovem o crescimento pessoal. Esses associados assumem cargos na diretoria dos clubes onde conquistam experiência por meio de suas atividades em ações voluntárias e desenvolvem a sua liderança (BARROS; 2012).

O emblema do LEO Clube segue um padrão de Lions Clube, conforme demonstra a figura na página a seguir, onde possui duas fases de leão, um com olhar direcionada a esquerda representado o orgulho das ações passadas e outro

com olhar direcionada a direita representando o futuro e a preocupação com a humanidade. (BARROS, 2012)

Figura 3 – Emblema do LEO Clube



Fonte: Site do Lions Clube Internacional (2016)

Atualmente existe 6.500 LEO Clubes em mais de 140 países no mundo, para se tornar sócio de um LEO Clube é necessário que o jovem possua idade entre 12 a 30 anos, conforme informações disponibilizadas através do site do Lions Clube Internacional (2016). A divisão de territórios para manter a organização e tabulação de número de associados e ações, por exemplo, é estabelecida pelo Lions Clube Internacional. Mundialmente, o Brasil é representado pela letra L, e possui 04 Distritos Múltiplos (LA, LB, LC e LD) sendo: LA para o Norte e Nordeste do país; LB para o Centro Oeste; LC para a região Sudeste; E LD para a região Sul (BARROS, 2012).

Segundo dados coletados em relatórios da secretaria do Distrito Múltiplo LEO LD, o referido distrito findou o mês de junho de 2016 com 08 distritos, 139 LEO Clubes ativos e 2.630 associados, conforme demonstra o quadro na página a seguir.

Quadro 2 - Distritos ativos e números de associados.

Distrito	Número de clubes ativos	Número de associados
Distrito LEO LD-1	11	97
Distrito LEO LD-2	13	192
Distrito LEO LD-3	Inativo	Inativo
Distrito LEO LD-4	25	583
Distrito LEO LD-5	05	45
Distrito LEO LD-6	05	78
Distrito LEO LD-7	34	836
Distrito LEO LD-8	35	616
Distrito LEO LD-9	11	183
Total	139	2.630

Fonte: Adaptado com base no relatório da secretaria do Distrito Múltiplo LEO LD (2016).

O Distrito LEO LD-9 ao qual possui o direcionamento desta pesquisa, foi o último fundado no sul do Brasil, no dia 05 de Junho de 2000, abrangendo todos os clubes existentes entre as cidades de Passo de Torres/Rio Grande de Sul, Florianópolis/Santa Catarina e Lages/Santa Catarina (SALVAN, 2009). Durante esse período, os clubes que compõem o distrito vêm trabalhando por meio de ações, com o intuito de desenvolver a liderança individual dos jovens que o integram, levando em consideração o anseio dos primeiros jovens que fizeram parte deste movimento.

Antes de sua oficial fundação, em 29 de Maio de 1992 o Distrito LEO LD-9 ganhou o seu primeiro LEO Clube e nos anos seguintes outros clubes surgiram até a formação do atual distrito como consta no quadro abaixo:

Quadro 3 - Os primeiros LEO Clubes do Distrito LEO LD-9

LEO Clube	Ano de Fundação
LEO Clube de Turvo	1992
LEO Clube de Florianópolis Continente	1994
LEO Clube de Içara Centro	1995
LEO Clube de Laguna	1996
LEO Clube de Sombrio	1996
LEO Clube de Içara Balneário	1999
LEO Clube de Araranguá	2000

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações de Salvan (2009)

Entre os anos de 2001 e 2002, alguns clubes fundadores do distrito ficaram inativos e fecharam nos anos seguintes, há registros apenas dos seguintes clubes ativos durante este período:

Quadro 4 - Clubes ativos do Distrito LEO LD-9 entre os anos de 2001 e 2002.

LEO Clube	Número de associados
LEO Clube de Criciúma Centro	15
LEO Clube de Criciúma Rainha do Sul CEDUP	20
LEO Clube de Grão Pará	30
LEO Clube de Morro da Fumaça	23
LEO Clube de Rio Fortuna	43
LEO Clube de São Joaquim	14
LEO Clube de Urubici	17
LEO Clube de Urupema	42
LEO Clube de Urussanga	24
LEO Clube de Vale do Braço do Norte	23
Total de associados do Distrito LEO LD-9	251

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações de Salvan (2009).

Desta forma, nos últimos 16 anos alguns clubes findaram seus trabalhos encerrando a participação do mesmo nas suas respectivas cidades, sendo que alguns clubes que encerraram seus trabalhos tiveram uma refundação com novos membros nos anos seguintes, e outros surgiram equilibrando o quadro social. O último relatório emitido pela Secretaria do Distrito LEO LD-9, em Junho de 2016, constou que existem 11 clubes ativos nesse distrito com 183 associados conforme demonstra o quadro na página a seguir.

Quadro 5 - Clubes ativos no Distrito LEO LD-9 no ano de 2016.

<b>LEO Clube</b>	<b>Data de fundação</b>	<b>Número de associados</b>
LEO Clube de Cocal do Sul	26 de Novembro de 2009	09
LEO Clube de Criciúma Centro	19 de Julho de 2001	12
LEO Clube de Criciúma Rainha do Sul CEDUP	15 de Abril de 2002	17
LEO Clube de Grão-Pará	09 de Dezembro de 2001	24
LEO Clube de Lages Copacabana	30 de Outubro de 2009	10
LEO Clube de Morro da Fumaça	13 de Setembro de 2009	25
LEO Clube de Orleans	21 de Maio de 2009	18
LEO Clube de Rio Fortuna	18 de Junho de 2002	Não enviou o relatório
LEO Clube de São Ludgero	07 de Junho de 2008	16
LEO Clube de Urussanga	18 de Junho de 2002	14
LEO Clube de Vale do Braço do Norte	19 de Junho de 2002	38
<b>Total de associados do Distrito LEO LD-9</b>		<b>183</b>

Fonte: Elaborado pela autora, com base no relatório de movimentação de associados do Distrito LEO LD-9 (2016).

Diferente do calendário em que os indivíduos estão habituados, no LEO Clube o ano tem seu início todo o dia primeiro de julho de cada ano, finalizando no dia 30 de junho do ano seguinte, portanto a diretoria de um LEO Clube se modifica todos os anos neste mesmo período (JÚNIOR, 2015).

O Regulamento Interno do Distrito Múltiplo LEO LD em seu artigo 20 aponta que os membros do gabinete que compõe o referido Distrito são: Presidente; Vice-Presidente; Secretários; Tesoureiros; Coordenadores de Estados Federativos; E Assessores do Gabinete. O artigo 21 aponta que conselho distrital é composto pelo gabinete distrital, todos os presidentes de distrito que compõe o distrito múltiplo, todos os ex-presidentes do distrito múltiplo que ainda são associados ativos do movimento LEO.

O Distrito LEO LD-9, presta contas ao Distrito Múltiplo LEO LD, e o estatuto distrital em seu artigo 15, apresenta o gabinete sendo composto por: Presidente; Vice-Presidente; Ex-Presidente Imediato; Assessores Distritais; Coordenadores de Região; Secretários; E Tesoureiros. O conselho distrital conforme o estatuto em seu artigo 8º parágrafo 1, é composto pelo gabinete distrital, todos os presidentes de clubes da atual gestão e todos os ex-presidentes do distrito que

ainda se mantem como associados ativos do movimento LEO, estes últimos, sendo parte do Comitê de Honra.

Os clubes que o compõe os distritos necessitam de diretoria formada por: Presidente e Vice-Presidente, estes eleitos pelo seu clube; Secretários; E Tesoureiros conforme informações disponibilizadas no site do Lions Clube Internacional (2016).

O artigo III do estatuto padrão de LEO Clubes prevê que todo LEO Clube necessariamente precisa de Lions Clube Patrocinador, e que além da prestação de contas do clube para com seu distrito se faz necessário encaminhar cópias de relatórios para seu patrocinador. E o Lions Clube Internacional exige que todo LEO Clube possua um casal conselheiro associados do Lions Clube Patrocinador para que possa atuar na orientação e auxílio do desenvolvimento do clube bem como integração entre LEO e Lions.

Portanto, assim como o LEO Clube vem crescendo no mundo e o Distrito LEO LD-9 busca manter seus associados e seus clubes ativos, sendo que sua maioria está em trabalho a mais de sete anos nesta região, realizando ações voluntárias e desenvolvendo líderes.

#### **4.1.2 Contribuições**

O processo de formação de liderança no LEO Clube pode ser iniciado no momento da associação de um indivíduo ao movimento leoístico, tendo em vista que neste momento o mesmo se depara com experiências no convívio com os líderes de seu clube e distrito, onde passa a observar e adquirir novas habilidades de liderança com base no exemplo dos associados que lideram. Quando os associados assumem cargos em seus clubes e posteriormente em seus respectivos distritos e distritos múltiplos, de forma que iniciam o processo de planejamento de ações, ficando a frente de algumas tarefas onde precisam desenvolver pessoas e dividir os trabalhos, acabam colocando em prática todo o conhecimento adquirido observando seus líderes e melhoram suas habilidades de liderança.

O estatuto do Distrito LEO LD-9 em seu artigo 15, apresenta os membros que compõe o gabinete distrital, sendo: Presidente, Vice-Presidente, Ex-Presidente Imediato, Secretários, Tesoureiros, Coordenadores de Região e Assessores Distritais. Além disso, ainda no referido estatuto, no artigo 7º, aponta que as funções

administrativas do distrito não são apenas de responsabilidade do gabinete distrital, mas também do Conselho Distrital de LEO Clubes e Comitê de Honra. Onde os membros do conselho conforme artigo 8º do estatuto são: Gabinete distrital; Presidentes dos LEO Clubes do referido distrito; Ex-presidentes distritais que ainda estiverem como associados ativos de algum clube do referido distrito; E assessores do Distrito LEO LD-9. E o comitê de honra conforme informações disponibilizadas no artigo 13 são todos os ex-presidentes do distrito.

O artigo 9º do Estatuto do Distrito LEO LD-9 aponta que o conselho distrital de LEO Clubes precisa se reunir 03 vezes ao ano e nesta ocasião apresentam e analisam todas as informações necessárias para boa administração do distrito.

O estatuto padrão de LEO Clubes em seu artigo VII prevê que todo associado em pleno gozo de seus direitos pode estar assumindo algum cargo na diretoria de seu clube, que deve ser composta necessariamente por um presidente, vice-presidente, secretário, tesoureiro e quantos diretores o presidente da atual gestão julgar necessário.

De acordo com Barros (2012) o presidente do LEO clube é o principal membro administrativo da organização, uma vez que ele serve como exemplo de referencia para os demais associados com relação ao cargo que ocupa, sendo fundamental que possua conhecimento sobre o movimento leoístico para que possa sanar dúvidas de seus associados e sua comunidade sempre que solicitado. Ele não governa um clube sozinho necessita de uma diretoria ao qual preside, assim como os associados de modo geral.

A presidência do Distrito LEO LD-9 é concedida a um associado por meio de candidatura e aprovação da maioria dos votos simples da assembleia. Para se candidatar a presidência do Distrito LEO LD-9 conforme consta em seu estatuto no artigo 34, o indivíduo deve: Ser associado de um LEO Clube pertencente ao seu Distrito; Ter exercido o cargo de presidente de algum LEO clube; Ter ocupado algum cargo no gabinete do Distrito LEO LD-9; Ter aprovação do LEO Clube ao qual o mesmo é associado e de seu Lions Clube Patrocinador.

Com relação às funções do presidente distrital, artigo 21 do estatuto aponta: Representar legalmente seu distrito; Realizar as convocações de reunião do gabinete e conselho distrital e presidi-las; Presidir as plenárias da conferência distrital, salvo quando o mesmo solicita que esse trabalho seja realizado pelo Vice-

Presidente ou coordenadores de região; Orientar os LEO Clubes do Distrito em reuniões que possuam finalidade de fundação de novos clubes; Nomear os coordenadores de região; Nomear os outros membros do gabinete que não dependem de eleições para assumir cargos com antecedência para que os mesmos possam ser empossados junto dos demais membros do gabinete distrital; Auxiliar e orientar o Lions Clube patrocinador de algum novo clube, chamado de núcleo, sobre a possibilidade de fundação de acordo com a realidade administrativa e financeira deste novo clube; Realizar visitas a todos os clubes que compõe seu distrito e reunir-se com a diretoria do clube para acompanhamento administrativo; Promover três reuniões do conselho distrital; Apresentar na reunião de conselho a situação administrativa e financeira do distrito; Auxiliar na preparação da conferência distrital de modo que o evento seja produtivo; Em caso de desistência do cargo deve apresentar seu substituto e realizar uma prestação de contas com relação aos serviços prestados.

De acordo com Barros (2012) o presidente de clube deve presidir todas as reuniões que competem a seu clube, possuir um plano de ação estruturado desde o início de seu ano ocupando o cargo, escolher quais diretorias a gestão vai possuir além das obrigatórias e nomear pessoas para os cargos que não dependem de eleição. A autora ainda destaca que é fundamental o presidente ser responsável, assíduo, seguir o estatuto padrão de LEO Clubes e o estatuto de seu referido distrito além de promover atividades com o seu Lions Clube patrocinador e outros LEO Clubes.

O estatuto padrão de LEO Clubes não menciona nada a respeito das eleições para presidente e vice-presidente de clube, portanto cada clube do referido distrito segue as obrigações de seus regulamentos internos criados por eles mesmos. O regulamento interno do LEO Clube de Morro da Fumaça prevê no capítulo VI, artigo 23º que todo membro do clube que se caracteriza associado por mais de um ano pode se candidatar a presidir o clube. Já o regulamento interno do LEO Clube de São Ludgero prevê que todo associado em pleno gozo de seus direitos pode se candidatar a presidência do clube.

O ex-presidente imediato é o associado que assumiu a presidência no ano anterior e auxilia o atual presidente em sua gestão como membro conselheiro ainda visto como autoridade dentro do clube e/ou distrito, todavia, sua função é

orientar e não agir como se ainda fosse presidente do mesmo conforme Barros (2012) e Estatuto do Distrito LEO LD-9, artigo 24.

O Vice-Presidente é o cargo que prepara o associado para possivelmente no ano seguinte assumir a presidência (BARROS, 2012) e para se candidatar a eleição de vice-presidente distrital, conforme o artigo 35 do estatuto, o associado deve: Ser associado de um LEO Clube pertencente ao seu Distrito; Ter exercido o cargo de presidente de algum LEO clube; Ter aprovação do LEO Clube ao qual o mesmo é associado e de seu Lions Clube Patrocinador.

De acordo com o estatuto do Distrito LEO LD-9, artigo 22, compete ao vice-presidente: Representar o presidente do distrito sempre que o mesmo não possa estar presente em algum ato solene de LEO Clubes; Promover a expansão do leoísmo em seu respectivo distrito; Supervisionar assessorias que pertencem ao seu distrito; Promover os objetivos da organização; Incentivar os clubes que compõe o distrito a participarem da conferência do distrito e distrito múltiplo; Coordenar a formação da delegação distrital para a conferência do Distrito Múltiplo LEO LD; Representar os clubes que possuam problemas com o Distrito Múltiplo LEO LD e o Lions Internacional; Presidir reuniões do conselho distrital quando solicitado; É o substituto imediato do presidente; Manter ligação com coordenadores de região e assessores distritais buscando auxiliá-los a realizar suas funções.

O estatuto padrão de LEO Clube não prevê nada preciso com relação à atuação do vice-presidente de clube bem como sua eleição, dessa forma os clubes do Distrito LEO LD-9 realizam a mesma por meio de seus regulamentos internos. O LEO Clube de Morro da Fumaça afirma por meio do seu regulamento, no artigo 22, inciso 2º que a maior função do vice-presidente é acompanhar o presidente e representa-lo quando o mesmo não pode se fazer presente. O regulamento interno do LEO Clube de São Ludgero em seu artigo 18 afirma que é função do vice-presidente promover o incentivo dos associados de seu clube a participar de todas as atividades que envolva o movimento leoístico, bem como proporcionar aos membros do clube um convívio com base na união. Ambos regulamentos não prevê nenhuma restrição a candidatura a vice-presidente de clube, permitindo então todos os associados de clube em pleno gozo de seus direitos, promoverem suas candidaturas.

Conforme o estatuto do Distrito LEO LD-9, artigo 36, em caso de candidaturas para concorrer aos cargos de presidente e vice-presidente distrital

devem ser feitas por escrito, deve conter a ata da reunião de seu clube em que aprovam sua candidatura e com assinatura dos associados LEO presentes na mesma, bem como a ata da reunião em que seu Lions Clube patrocinador aprova sua candidatura com a assinatura de todos os associados presentes. A documentação deve ser postada via correio até 30 (trinta) dias antes da conferência do Distrito para a secretaria distrital. Se o candidato à presidência ocupou o cargo de vice-presidente distrital no ano anterior, ele não está isento de enviar toda a documentação conforme solicitado.

As divisões de regiões do Distrito LEO LD-9 são realizadas de acordo com a delimitação geográfica de Lions Clubs, contendo quatro regiões nomeadas “a”, “b”, “c” e “d” e para cada região que possui clubes ativos é necessário um coordenador (SALVAN, 2009). O quadro abaixo representa os clubes ativos e sinalizam suas regiões.

Quadro 6 - Divisão de região entre os clubes ativos do Distrito LEO LD-9

LEO Clube	Região
LEO Clube de Cocal do Sul	A
LEO Clube de Criciúma Centro	A
LEO Clube de Criciúma Rainha do Sul CEDUP	A
LEO Clube de Grão Pará	C
LEO Clube de Lages Copacabana	D
LEO Clube de Morro da Fumaça	A
LEO Clube de Orleans	C
LEO Clube de Rio Fortuna	C
LEO Clube de São Ludgero	C
LEO Clube de Urussanga	A
LEO Clube do Vale de Braço do Norte	C

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados disponibilizados no artigo 30 do Estatuto do Distrito LEO LD-9.

O coordenador de região pode representar o presidente distrital ou vice-presidente caso o mesmo não possa estar presente em alguma atividade de LEO Clubes na região que compete à coordenadoria, ele deve orientar e fiscalizar os LEO Clubes de sua região, auxiliar a expansão de sua região, apresentar relatórios de suas atividades nas reuniões distritais, presidir e convocar os clubes para os

encontros de região que ocorrem anualmente conforme apresenta o artigo 23 do Estatuto do Distrito LEO LD-9.

Os secretários distritais necessitam manter os trabalhos com relação a secretaria organizados. São eles quem redige as convocações para reuniões do Gabinete e do Conselho do Distrito LEO LD-9, e mantem os registros por meio de ata de todas as reuniões realizadas no decorrer do ano. Representam o presidente do Distrito quando solicitado. Assinam todas as correspondências que o distrito necessitar enviar com exceção das privativas do Presidente. Prestam auxílio e orientam os secretários de clubes. Apresentam relatório de suas atividades na reunião do conselho distrital, conforme prevê o artigo 25 do Estatuto do Distrito LEO LD-9.

O secretário de clube, conforme Barros (2012) precisa estar presente em todas as reuniões de clube uma vez que ele é quem controla a presença e redigi as atas das reuniões. Organiza relatórios de movimentação de associados e de atividades do clube, e necessariamente envia esses relatórios à secretaria distrital todo trimestre.

Os tesoureiros são responsáveis por todo o controle financeiro do distrito, eles elaboram um planejamento orçamentário e zelam pelo cumprimento do mesmo no decorrer do ano. Recebem joias e cotas distritais e depositam em bancos. Assinam correspondência de sua competência. Orientam os tesoureiros de clubes. Preparam relatórios de gastos e apresentam trimestralmente ao conselho distrital, além de fiscalizam as obrigações financeiras dos LEO Clubes, conforme prevê o estatuto do Distrito LEO LD-9, artigo 26.

Os tesoureiros de clubes controlam as movimentações de caixa do clube e a apresentam em todas as reuniões de assembleia. Pagam as taxas cobradas por associado do Distrito LEO LD-9 e Distrito Múltiplo LEO LD ao tesoureiro distrital e emitem relatórios de movimentação financeira com livro caixa e balancete para o distrito ao qual pertencem para prestação de contas (BARROS, 2012).

De acordo com o Estatuto do Distrito LEO LD-9, artigo 27, as assessorias distritais são: Relações Públicas e Publicação; Informática; Estatutos e Regulamentos; Atividades, Eventos e Campanhas; Companheirismo, Integração e Intercâmbio; Formação de Lideranças; Instrução Leoística; Protocolo Leoístico; Manutenção do Quadro Social; Extensão do Leoísmo. E o artigo 28 destaca que o presidente distrital é quem nomeia as suas assessorias podendo incluir novos

cargos, ou unir assessorias já existentes para que trabalhem unidas durante a referida gestão.

O artigo 29 aponta as funções dos assessores distritais, destacando que cada um deve realizar tarefas de acordo com a sua assessoria, cumprir as metas estipuladas pelo distrito, colaborar para que os clubes do distrito desenvolvam suas funções com relação à assessoria com facilidade, zelar pela imagem do distrito, representar o distrito quando solicitado, comparecer a todas as reuniões distritais e apresentar relatórios de suas atividades nessa reunião.

As diretorias de clube por sua vez, são a escolha do presidente não sendo obrigatória nenhuma outra além de sua diretoria principal (BARROS, 2012).

Portanto, por assumir maior responsabilidade dentro de seus clubes e distritos, os associados que participam ativamente dos trabalhos propostos e assumem cargos acabam ficando em evidencia por ter de gerenciar em diversas ações um clube ou um grupo de pessoas, colocando em prática o desenvolvimento de sua liderança, adquirindo maior conhecimento e visibilidade.

#### **4.1.3 Papel Social**

Uma das frases mais encontradas com relação ao Lions Clube e que se adapta ao LEO Clube é “onde houver uma necessidade, haverá um leão” conforme encontrada no site do Lions Clubs Internacional (2016). O papel social do LEO é o mesmo do Lions, levar uma solução para alguma necessidade específica da comunidade ao qual está inserido e é por meio de suas atividades e campanhas que buscam a melhoria contínua da comunidade, além de formar grandes líderes por meio de suas ações voluntárias.

O site do Lions Clube Internacional (2016) apresenta o objetivo do LEO Clube como uma oportunidade lançada aos jovens de todo o mundo, para por meio de ações voluntárias individuais e coletivas, transformar seus associados em cidadãos de maior responsabilidade para com sua comunidade.

De acordo com Júnior (2015) o voluntário é o indivíduo que dedica seus esforços e tempo para alguma ação que possa lhe trazer alguma gratificação que não esteja relacionada à remuneração financeira. O voluntário sobre a perspectiva do autor se torna alguém com visibilidade em sua comunidade uma vez que visam realizar ações para que o local ao qual habitam possa se tornar cada dia mais justo

e humano. E ainda afirma que, no trabalho voluntário, o voluntariado é sempre o maior beneficiado com relação a suas ações, uma vez que se torna participativo na sociedade, planejando e desenvolvendo seus trabalhos a fim de desenvolver sua liderança individual, aprimorando seu relacionamento com os demais se tornando um indivíduo de maior caráter.

Portanto, além de auxiliar na melhoria da comunidade ao qual está inserido, o LEO Clube tem a responsabilidade social de desenvolver cidadãos responsáveis, com caráter formado a sociedade.

#### **4.1.4 Desafios**

Silva (2006) afirma que o Lions Clube Internacional entende como prioridade aliar os associados LEO comprometidos e motivados com os objetivos da organização, e sempre estarem atentas às dificuldades que surgir. Desta forma a necessidade de manter os associados integrados a organização aparece como um fator importante, uma vez que Júnior (2015) afirma que uma organização necessita de recursos humanos, de líderes, para realizar as ações necessárias obtendo bons resultados.

A secretaria do Distrito LEO LD-9 ao analisar os relatórios trimestralmente percebe a rotatividade de associados nos clubes. Portanto manter os associados motivados e integrados com o objetivo comum da organização é um desafio uma vez que são pessoas diferentes, ocupando cargos diferentes, vivendo em clubes e distritos com culturas diferentes.

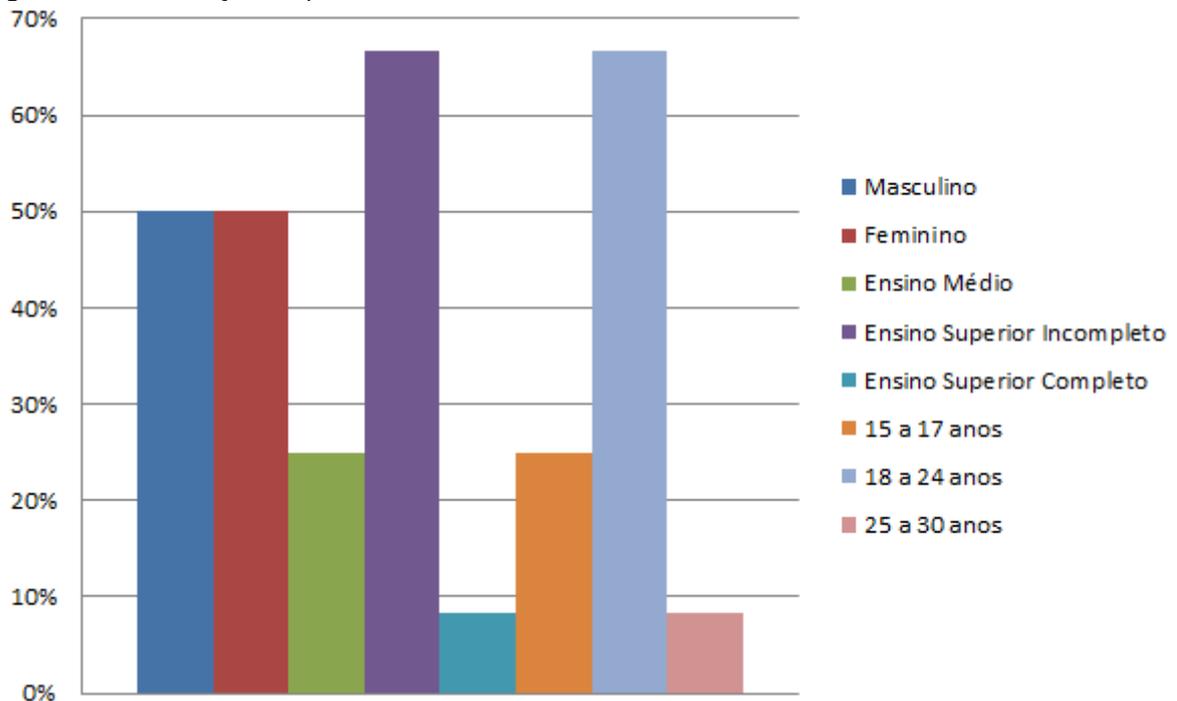
## **4.2 OS LÍDERES E OS ESTILOS DE LIDERANÇA**

Neste capítulo será apresentada a análise de resultado da pesquisa com relação aos líderes que compõe o Distrito LEO LD-9. Entende-se que os presidentes representam a liderança máxima dentro da esfera de LEO Clubes e por essa razão a pesquisa foi aplicada com a presidente do Distrito LEO LD-9 e todos os presidentes dos clubes que o compõe.

#### 4.2.1 O perfil social dos líderes

Todo grupo necessita de um líder, este que promoverá a mudança pessoal em seus liderados e conseqüentemente a mudança organizacional (ALVES, 2010). Entendendo a importância do líder, a pesquisa iniciou sua formação com a identificação do perfil dos líderes que compõe o Distrito LEO LD-9, visando entender gênero, escolaridade e idade dos entrevistados para analisar o que essas informações representam no cargo ao qual ocupam, conforme demonstra o gráfico a seguir:

Figura 4 – Identificação do perfil dos líderes do Distrito LEO LD-9



Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2016)

A liderança não está concentrada em um único gênero, conforme apresenta o gráfico onde entre 12 entrevistados 50% são do gênero masculino e 50% são do gênero feminino. Com relação ao grau de escolaridade, um entrevistado já concluiu o ensino superior representando 8,33% do total de líderes, oito entrevistados estão cursando o ensino superior o que representa 66,67% do total de líderes, e três deles estão cursando o ensino médio o que representa 25% do total de entrevistados.

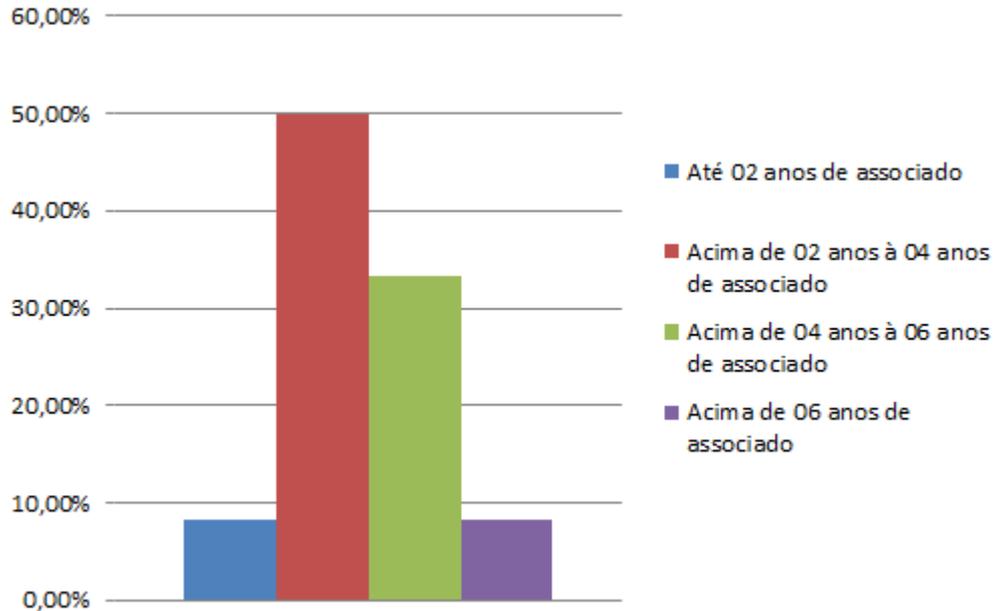
Levando em consideração que o LEO Clube é composto por jovens com idade entre 12 a 30 anos, a pesquisa com relação à faixa etária identificou que a maioria dos líderes com 66,67% possuem idade entre 18 a 25 anos, 25% apresentam idade entre 15 a 18 anos, e 8,3% apresentam idade entre 25 a 30 anos.

Portanto, este levantamento de informações apresenta que a liderança do Distrito LEO LD-9 em sua maioria está concentrada entre líderes que cursam o ensino superior e com idade acima de 18 anos. Estes dados podem representar que talvez os líderes que possuam este perfil possam passar maior confiança a seus liderados em época de eleição por possuírem maiores responsabilidades pessoais principalmente no que diz respeito a seu investimento de tempo em estudo.

#### **4.2.2 Caracterização do vínculo com o clube: alguns aspectos.**

Vecchio (2006) aborda que os integrantes das associações no decorrer do tempo adquirem experiência com suas ações, transformam em conhecimento e são capazes de compartilhar com os demais membros para que sirva como um dos fatores de desenvolvimento de liderança. Neste sentido, é possível entender que o tempo de permanência de um associado em um grupo é de grande relevância por resultar em maior experiência e conhecimento sobre o ambiente organizacional. Desta forma, a pesquisa investigou o tempo de associação dos líderes do Distrito LEO LD-9 conforme demonstra o gráfico a seguir:

Figura 5 – Tempo de associação dos líderes ao LEO Clube.



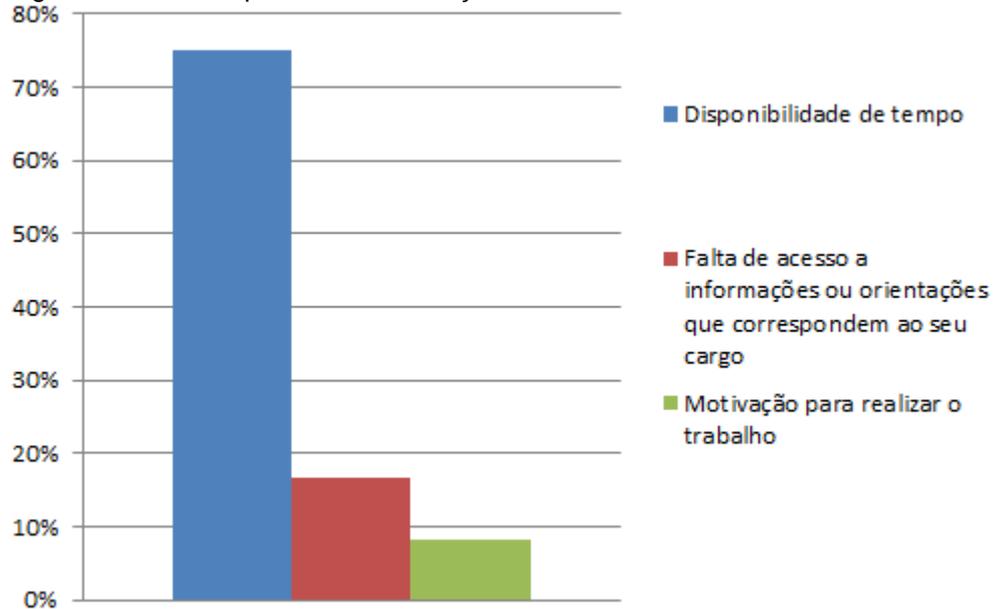
Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2016)

Apenas um entrevistado tem até dois anos de associação ao LEO Clube o que representa 8,33% do total dos líderes, seis entrevistados são integrantes do movimento leoístico acima de 02 anos até 04 anos o que representa 50% dos líderes, quatro entrevistados são associados do LEO Clube a mais de 04 anos até 06 anos o que representa 33,33% dos líderes e apenas um entrevistado faz parte do LEO Clube há mais de 06 anos o que corresponde a 8,33% do total de líderes.

Estes números representam que a maioria dos associados que ocupam o cargo de presidente no Distrito LEO LD-9 estão entre 02 à 04 anos como associados do LEO Clube o que talvez indique que este associado adquiriu experiência nas ações do seu clube e possivelmente participou de outros cargos anteriormente na formação de diretorias, visando adquirir maior conhecimento sobre o que diz respeito aos trabalhos do grupo ao qual possuía a pretensão de liderar nos anos seguintes.

No percurso de desenvolvimento de suas funções exercendo o cargo de presidente do LEO Clube, os entrevistados foram questionados sobre as dificuldades encontradas no momento de desempenhar suas obrigações, as respostas foram identificadas conforme mostra o gráfico a seguir:

Figura 6 – Fatores que dificultam as ações do líder no LEO Clube



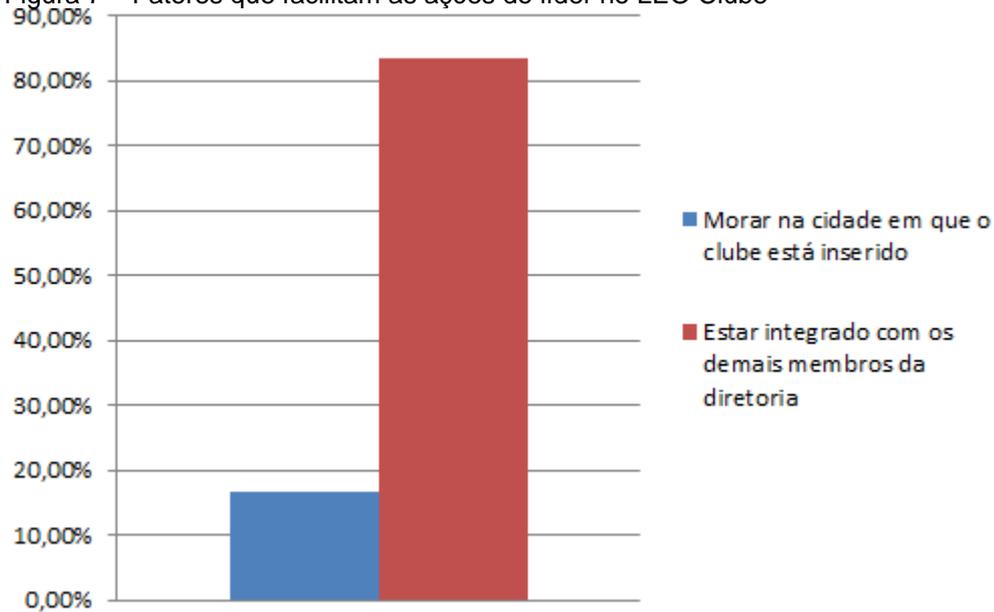
Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos resultados da pesquisa (2016).

A disponibilidade de tempo surgiu na resposta de nove entrevistados que representa 75% do total de líderes o que pode ser representado pelos 66,67% dos entrevistados que estão cursando ensino superior e os 8,33% que já concluíram o ensino superior totalizando os 75% que identificam a disponibilidade de tempo como o principal fator negativo para desenvolver suas funções, e isso talvez esteja relacionado aos compromissos acadêmicos e profissionais.

A falta de acesso a informação que correspondem ao seu cargo surgiu na resposta de dois associados que corresponde a 16,67% dos entrevistados e a motivação na resposta de um associado que corresponde a 8,33% do total de entrevistados. Talvez esses fatores podem estar relacionados mesmo que indiretamente onde, se o associado não possui orientação e informações sobre suas funções como consequência o mesmo pode possuir uma sensação de desmotivação. Estes números também podem alertar para a necessidade de treinamento principalmente com relação às competências e obrigações de um presidente, visando compartilhar conhecimento e nortear as ações dos mesmos buscando motiva-los e integra-los com os demais.

Com relação às facilidades que os líderes encontram em desempenhar suas funções, foram destacadas as respostas apresentadas no gráfico a seguir:

Figura 7 – Fatores que facilitam as ações do líder no LEO Clube



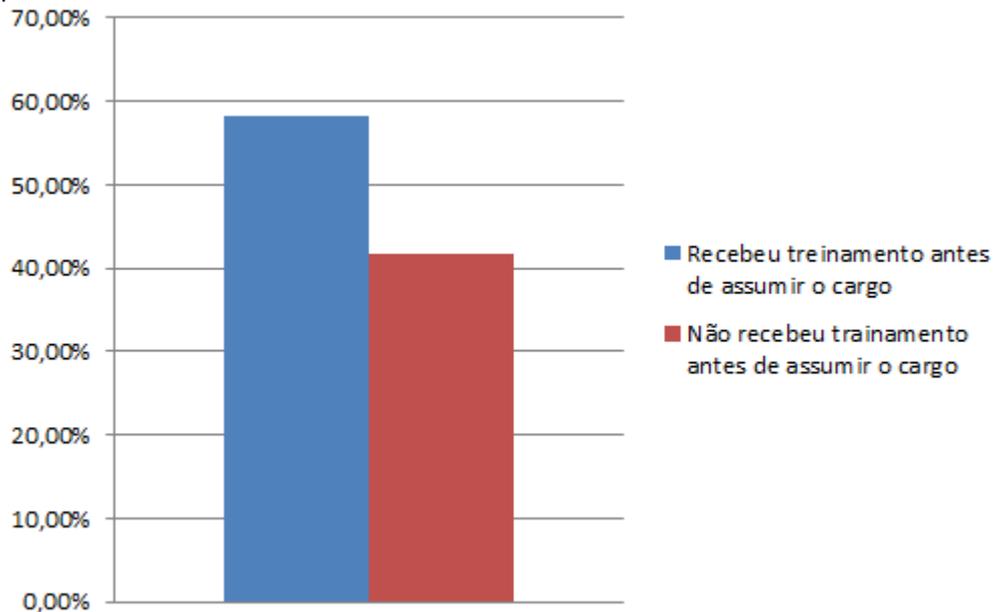
Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2016)

Morar na cidade em que o clube está inserido surgiu na resposta de dois associados totalizando 16,33% do total de entrevistados e dez líderes que representam 83,33% do total dos associados participantes da pesquisa apontaram que por estarem integrados com os demais membros da diretoria facilitam suas ações no LEO Clube.

Estes números podem estar relacionados a questão abordada anteriormente que diz respeito as dificuldades encontradas em realizar suas funções onde 75% dos entrevistados apontaram disponibilidade de tempo, sendo que foram esses mesmos e mais um entrevistado totalizando 83,33% que responderam como facilidade a questão de estar integrado com os demais membros da diretoria. Esses fatores podem estar relacionados uma vez que possa facilitar a divisão dos trabalhos permitindo o clube a talvez atingir maiores resultados, além de que possivelmente aponte que o presidente não deve trabalhar sozinho, e sim em conjunto com sua diretoria integrando-a aos trabalhos do clube e/ou distrito a fim de desenvolver novas lideranças.

Para entender as limitações de conhecimento com base em seus cargos, os entrevistados foram questionados sobre se receberam treinamentos antes de assumir o cargo de presidente de LEO Clube. Os resultados estão representados no gráfico na página a seguir:

Figura 8 – Identificação dos líderes que receberam treinamento antes de assumir o cargo de presidente.



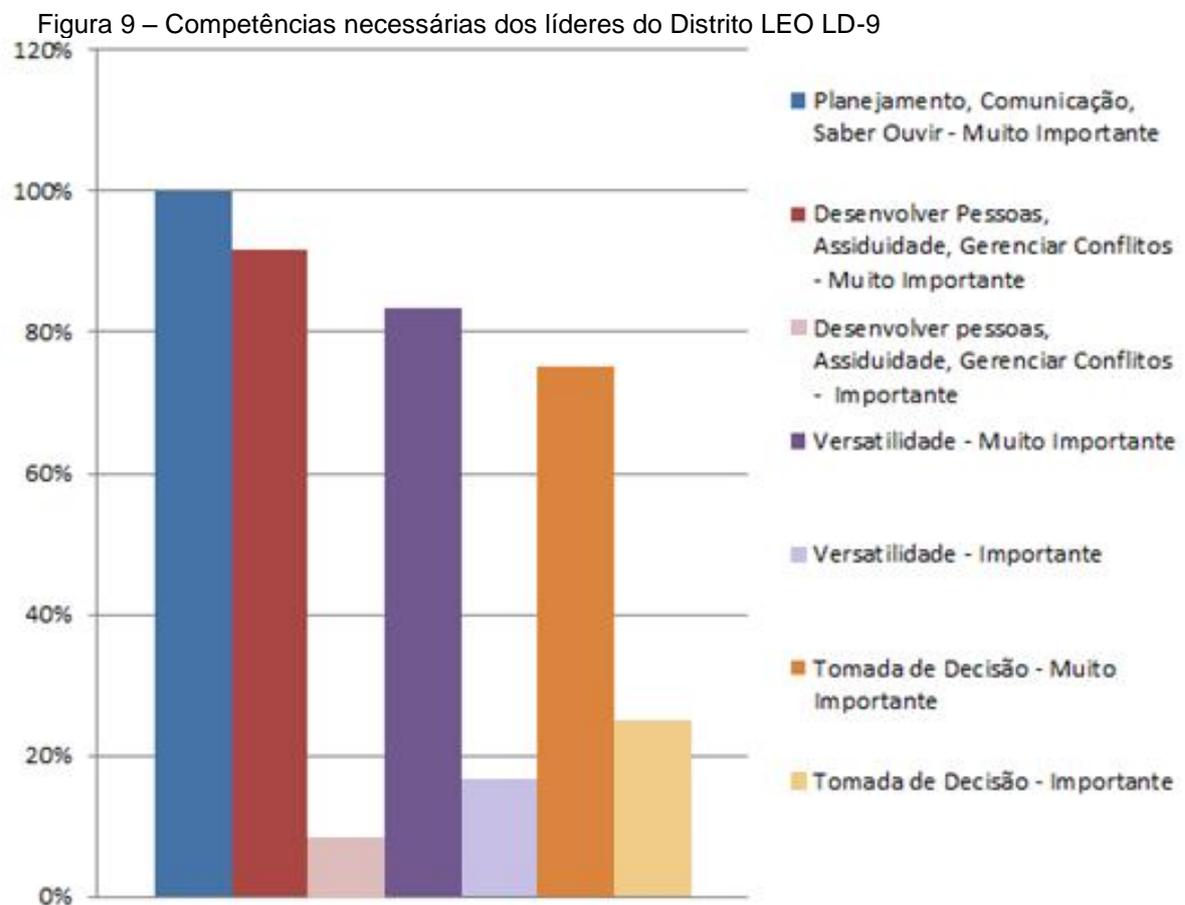
Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2016).

Dos doze associados entrevistados, oito deles responderam que receberam treinamento sobre o seu cargo antes de assumir o que representa 58,33% do total de entrevistados, enquanto seis líderes responderam que não obtiveram treinamento representando 41,67% do total de entrevistados. Os números talvez sejam preocupantes, porque compromete o desempenho do clube em que o presidente está liderando muitas vezes por não identificar o que é necessário fazer e o que faz parte de sua competência, comprometendo por fim o distrito que acaba sendo reflexo do que são os clubes que o compõe.

Portanto, a maioria dos entrevistados são associados do LEO Clube entre 02 à 04 anos, encontram em sua maior dificuldade para liderar o fator de não possuírem disponibilidade de tempo o suficiente para realizar suas funções. Encontram como facilidade estar integrado com os demais membros da diretoria, uma vez que podem dividir entre eles as responsabilidades que exige a administração de um LEO Clube. E por fim, a maioria deles não recebeu treinamento antes de assumir o cargo de liderança.

### 4.2.3 As principais competências de liderança: Matriz de competências

Na visão de Ferreira (2010), a competência de um indivíduo está associada a sua qualificação para realizar alguma atividade. Nesse sentido, foram identificadas uma série de competências de liderança nos pesquisados, a seguir caracterizadas. Isso é importante, pois pode auxiliar o processo de identificação do que os pesquisados julgam que compete as suas funções realizar, conforme segue o gráfico abaixo:



Fonte: Elaborada pela autora com base nos resultados da pesquisa (2016)

Doze entrevistados abordaram planejamento, comunicação e saber ouvir como competências muito importantes para o líder. Dentro da esfera de LEO Clube o planejamento pode ser importante para o melhor desempenho das ações sociais que o clube e/ou distrito desenvolvem, bem como a divisão dos trabalhos entre os associados. A comunicação para não permitir que ocorram grandes falhas no processo de modo que prejudiquem o resultado final de uma ação. E o saber ouvir

pode estar relacionando a aptidão de elencar a opinião dos associados bem como resolução de conflitos internos que possam interferir no objetivo final de cada ação voluntária.

Com relação a desenvolver pessoas, assiduidade e gerenciar conflitos onze entrevistados identificaram como fatores muito importantes o que representa 91,67% dos participantes total da pesquisa, contra 8,3% que consideram esses mesmos fatores como algo importante. Como a própria organização sugere o desenvolvimento de novos líderes, os entrevistados talvez entendam que o objetivo geral da organização deve ser impulsionado pelo seu exemplo promovendo este desenvolvimento com divisão de tarefas elencando novas pessoas para estarem a frente dos trabalhos, essas pessoas se tornarão membros da diretoria. A assiduidade entra como um fator importante e pode ser refletida no processo de gerenciar conflitos uma vez que um líder assíduo normalmente entende melhor os processos de seu clube identificando falhas e responsáveis podendo assim gerenciar conflitos por quem passar confiança aos demais para tal ação.

Com relação à versatilidade dez entrevistados identificaram como um fator muito importante representando 83,33% do total de entrevistados, em contra partida 16,7% identificaram esse mesmo fator como importante. O que ressalta importância de um líder versátil nas organizações que pode ser aquele que se adapta a mudanças, uma vez que por mais que muitos líderes possuam um planejamento alinhado muitas vezes os resultados podem sair diferente do esperado e no decorrer das ações pode acontecer mudanças no percurso o que requer que a liderança esteja preparada para nortear seus liderados para novos caminhos que visam atingir o objetivo comum.

Na competência de tomada de decisão nove entrevistados definiram como um fator importante, representado por 75% dos participantes total da pesquisa, e três a definiram apenas como um fator importante o que representa 25% dos associados. Estes números podem estar relacionados ao pulso firme que o líder deve ter para gerenciar um grupo de idade e ideias diferentes, e também pelo fato de que de acordo com Barros (2010) é função de o presidente incluir todos os associados em pleno gozo de seus direitos no processo de tomada de decisão, onde presidente apenas possui o direito de voto minerva, que decide uma votação em caso de empate. Talvez por essa razão este item não teve unanimidade de votos com relação ao seu grau de importância.

Nesse sentido, por meio dos dados evidenciados na pesquisa, as competências que mais se enquadram aos líderes do LEO Clube são: planejamento, comunicação e saber ouvir.

#### **4.2.4 As principais habilidades de liderança**

As habilidades de liderança, de acordo com Silva (2015) são definidas como o poder de tomada de decisão, organização e planejamento. Para realizar a tomada de decisão se faz necessário que o líder possua flexibilidade mental, de forma que possa realizar suas funções de acordo com o que possivelmente aparenta ser o melhor para a organização em que atua. A organização e planejamento, de acordo com a autora, devem ser habilidades conectadas, onde quando o planejamento é proposto para a organização e as funções são divididas promove para a organização um direcionamento de trabalho organizado que auxilia a atingir os objetivos propostos de forma mais rápida e eficaz. Nesse sentido, a entrevista trouxe alguns elementos que permitem compreender como, e quais são as principais habilidades de liderança que os pesquisados entendem que possuem. Nas falas dos 12 entrevistados, é possível perceber que em muitas habilidades existem convergências, sobretudo em responsabilidade, comprometimento, seriedade, honestidade e dignidade entre outros que serão apresentados na sequência.

Para o ENT1, as principais habilidades de liderança que se destacam, em sua opinião, são “saber ouvir” e “possuir iniciativa”. Elas se caracterizam em suas atividades na medida em que o entrevistado deve estar constantemente apto a ouvir os seus liderados, os quais trazem as demandas do clube para discussão e apontamentos que podem ser estratégicos para a sustentabilidade do LEO Clube. A iniciativa que ele salienta, está posicionada no ato de planejar as ideias de trabalho propostas pelos liderados de forma que se transforme em ações sólidas, atingindo o objetivo esperado.

Por outro ângulo o ENT2 destacou suas principais habilidades como “boa comunicação” e “descentralização” e o ENT4 como “saber trabalhar em equipe”, que para um bom funcionamento do LEO Clube, os entrevistados utilizam dessas habilidades como o ato de auxiliar no gerenciamento de conflitos, bem como dividir as funções de seus liderados de maneira organizada e condizente com os cargos

que ocupam, proporcionando maior motivação a eles para realizar as ações propostas.

As habilidades descritas como “humildade” e “coragem” foram identificadas pelo ENT3 como as principais que o mesmo exerce em seu clube, levando em consideração a humildade pessoal com relação ao cargo que ocupa não inferiorizando nenhum liderado por estar abaixo da ordem hierárquica e fazendo os associados seus semelhantes, valorizando suas ideias e respeitando suas perspectivas com relação ao trabalho voluntário desenvolvido. A coragem neste âmbito organizacional é destacada como o ato do presidente de se posicionar perante aos demais exercendo firmeza para ficar a frente dos trabalhos no decorrer de um ano representando seus liderados e se responsabilizando por mantê-los motivados e integrados.

O ENT5 destacou como suas principais habilidades o ato de “ser visionário” e o ENT10 de possuir “paciência” e “ser persistente”. As habilidades podem ser aplicadas de maneira conjunta, uma vez que o visionário possui uma visão sobre o futuro, no LEO Clube as diretorias mudam todo ano e é fundamental que o líder prepare a futura diretoria para dar continuidade nos trabalhos realizados bem como identificar oportunidade de novas ações na comunidade que está inserido com intuito de gerar um bem estar social e desenvolver futuras lideranças por meio das ações voluntárias. A paciência se aplica como o fator de entender que as lideranças levam um tempo para ser formadas e a persistência garante que o trabalho de formação de líderes não será interrompido sem antes atingir o resultado esperado.

As habilidades de “entusiasmo” e “carisma” foram identificadas pelo ENT6 e ENT8 como as suas principais, se caracterizando no LEO Clube como a liderança carismática que conquista os seus liderados por meio do pensamento positivo e amigável, que busca promover o companheirismo entre seus liderados como sugere a nomenclatura de companheiros LEO, mantendo o entusiasmo durante sua gestão sobre as propostas do clube, bem como as atividades sugeridas por seus superiores estes sendo Distrito LEO LD-9 e Distrito Múltiplo LEO LD, além de identificar e oportunizar a prática de atividades em conjunto com seu Lions Clube Patrocinador.

O ENT7 destacou a principal característica como “responsabilidade” que pode ser caracterizada por meio do comportamento e comprometimento com seu clube e distrito do entrevistado, além da responsabilidade que possui em

compartilhar ideias e informações pertinentes, manter o clube motivado e integrado com o objetivo comum. Possuir assiduidade tanto em atividades distritais, quanto os promovidos por seu próprio clube. A responsabilidade de realizar bem seu trabalho, cumprindo suas obrigações e contribuindo para a melhoria do clube.

As habilidades de “Integridade” e “organização” foram ressaltadas pelo ENT9 como as suas principais, os liderados serão reflexos de seu líder e por essa razão a organização e integridade se tornam características fundamentais para o bom desenvolvimento das ações. O entrevistado é visto em seu clube como a maior autoridade leoística e, portanto é necessário que possua consigo a característica de organização para dirigir uma reunião de trabalho, delegar funções, planejar ações e manter todo o processo das atividades organizado de modo que nenhum liderado possa identificar o sentimento de confusão que pode gerar atrito. A integridade entra como um processo de possuir consigo também a honestidade e imparcialidade principalmente frente a tomada de decisões que envolvam mais de um liderado.

O ENT11 destacou “flexibilidade” e “objetividade” como suas habilidades pessoais, estas que se apresentam por meio das diversas situações que o entrevistado lida durante sua gestão frente ao cargo de presidente, necessitando muitas vezes conciliar tempo e pessoas, é necessário ser objetivo com relação as ações esperadas, bem como o direcionamento das reuniões que o mesmo presidi.

O ENT 12 apresentou suas principais habilidades como “acessibilidade” e “criatividade”, prestando sempre aos seus liderados suporte com informações que os competem bem como exercendo de sua criatividade para a manutenção do quadro social e promovendo atividades dinâmicas de treinamento visando desenvolver pessoas.

O quadro a seguir apresenta um resumo das principais habilidades que foram destacadas pelos entrevistados e possíveis aplicações no âmbito organizacional.

Quadro 7 - Resumo das principais habilidades destacadas pelos entrevistados.

Habilidades de Liderança	
Principais que aparecem	Possíveis aplicações
Responsabilidade	Responsabilidade com seu clube e ou distrito, cumprindo suas obrigações de forma comprometida.
Saber Ouvir	Saber ouvir as demandas dos liderados que podem apontar melhorias para a sustentabilidade do clube.
Trabalho em equipe	Saber trabalhar em equipe de forma que os trabalhos sejam divididos de acordo com as funções que compete aos associados, além de promover o desenvolvimento de novas lideranças.
Integridade	A integridade diz respeito ao líder que possui sua honra e ética, e influencia os demais membros do clube a praticarem essas características.
Organização	Necessário para dirigir uma reunião de trabalho, delegar funções, planejar ações e manter todo o processo das atividades organizado de modo que nenhum liderado possa identificar o sentimento de confusão que pode gerar atrito.
Carisma	Surge como uma característica motivadora uma vez que conquista os seus liderados por meio do pensamento positivo e amigável, que busca promover o companheirismo entre seus liderados como sugere a nomenclatura de companheiros LEO.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos resultados da pesquisa (2016)

Dessa forma, é possível entender o panorama que leva a aprendizagem organizacional como a aplicação das habilidades de liderança na organização conforme elencadas no quadro anteriormente apresentado.

#### 4.3 O PROCESSO DE APRENDIZAGEM NO LEO CLUBE: UMA VISÃO A PARTIR DO FRAMEWORK DOS 4 IS.

Crossan, Lane e White (1999) desenvolveram um modelo para analisar o processo de aprendizagem denominado como 4is onde é necessário passar pelos processos de interpretação, integração, institucionalização e intuição. O Referente capítulo apresentará como esse processo de aprendizagem ocorre com os clubes do Distrito LEO LD-9.

### 4.3.1 Intuição e seus fatores intervenientes

A intuição de acordo com Crossan, Lane e White (1999) é algo individual e relativo à experiência própria que o indivíduo adquire com relação ao seu grupo. Ela se materializa em ideias que podem fortalecer ou renovar a estratégia do negócio, dependendo do que consta em seu plano estratégico. Neste sentido, a entrevista buscou identificar os mecanismos que buscam valorizar as ideias dos líderes e liderados dentro do LEO Clube, permitindo que estes possam constituir ações alinhadas a estratégia do clube, preconizando sua expansão, seu crescimento e a renovação de seu quadro de novos líderes.

Em concordância, todos os entrevistados afirmaram que o LEO clube possui mecanismos que possam realizar ações de valorização de ideias, promovendo experiência em compartilhamento de informações, apenas 10 entrevistados relataram sobre como o processo funciona. Os ENT2, ENT4, ENT6, ENT9, ENT10 e ENT12 afirmam que a valorização das ideias inicia nas reuniões de trabalho dos clubes, onde líderes e liderados compartilham seus conhecimentos e desenvolvem habilidades de ouvir, característica fundamental de um líder conforme abordado pelos entrevistados.

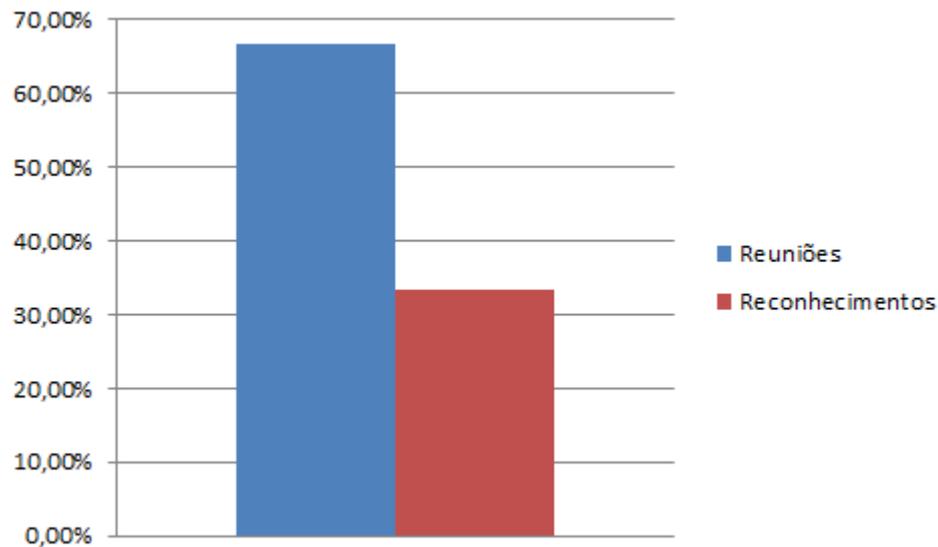
Segundo os ENT4 e ENT5, são as reuniões de trabalho que possibilitam à construção de um ideal em comum e a propagação de ideias por meio de campanhas e atividades que buscam valorizar e exteriorizar as ideias internas de cada clube ou associado. De acordo com o ENT6, ENT9 e ENT11 o direcionamento de atenção do líder para os seus liderados nas reuniões de trabalho ocorre em qualquer contribuição que o liderado sentir necessidade de fazer, todas as ideias são discutidas com o quadro social que se torna uma atividade que aguça a criatividade de modo que possibilita aos demais a melhoria de uma ideia lançada, mantendo sempre o bom senso para analisar se o assunto que vai entrar em pauta é pertinente ao momento e relevante para a atividade que o clube pretende desempenhar.

O ENT10 afirma que quando os associados conseguem realizar o planejado, conquistam a sensação de serem valorizados, pois foi da ideia de um em conjunto com os demais que faz a ação dar certo. O ENT12 ressalta a necessidade de um planejamento das ideias para que as ações ocorram de forma satisfatória,

onde entram os quesitos de discussões, votações, delegações de funções para que a atividade seja executada com sucesso.

O ENT1, ENT2, e ENT8 possuem uma perspectiva diferente com relação ao mecanismo de valorização de ideias, eles alegaram que a ideia é valorizada não apenas por entrar em discussão no quadro social em uma reunião, mas quando os associados do clube se esforçam para o planejamento sair do papel e se transformar em ação, quando possui reconhecimento dos outros clubes de seu distrito e do retorno que cidade ao qual o trabalho está sendo desenvolvido entrega para o clube.

Figura 10 – Mecanismos da valorização de ideia dos associados em seus clubes.



Fonte: Elaborado pela autora com base no resultado da pesquisa (2016)

Portanto conforme apresenta o gráfico, para 66,67% dos entrevistados apontam que é por meio das reuniões que os associados possuem suas ideias valorizadas enquanto 33,33% dos associados afirmam que é por meio dos reconhecimentos que os associados identificam que sua proposta de ideia está sendo valorizada, após realizaram a ação e receber um *feedback* da atividade.

Os principais mecanismos, a partir de uma análise sistêmica e global dos dados da pesquisa, evidenciam que as ideias são valorizadas por meio de reuniões onde os associados expõem suas ideias e os demais a discutem como forma de melhora-la. Posteriormente os reconhecimentos que o LEO Clube recebe por suas ações desenvolvidas, vindo de sua comunidade, Lions patrocinador e do próprio Distrito LEO LD-9 é considerado outro mecanismo de valorização de ideia.

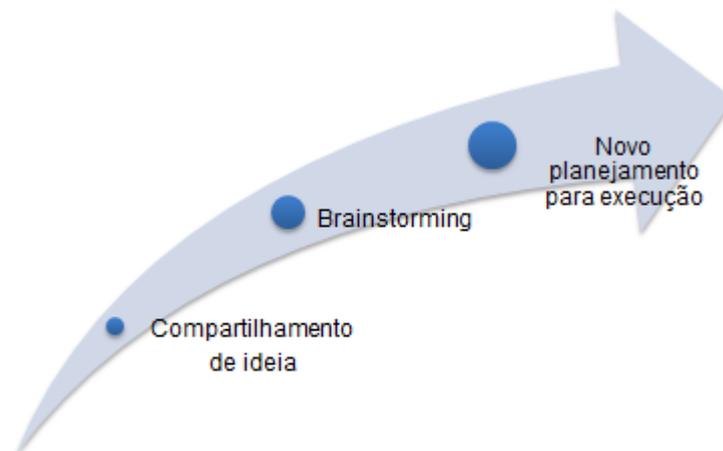
### 4.3.2 Interpretação e seus fatores intervenientes

Crossan, Lane e White (1999) definiram, a interpretação é o método onde o individuo faz sua intuição criar forma e significado, desenvolvendo muitas vezes diferentes maneiras de linguagens para relatar as suas intuições aos outros. Visando identificar o processo de interpretação nos clubes do Distrito LEO LD-9, a pesquisa aplicada buscou entender os processos desenvolvidos para quando os liderados não concordarem entre si.

Todos os entrevistados afirmaram que em caso de discussão para alguma ação, quando há divergência de ideias as perspectivas dos associados são colocadas em discussão e posteriormente à ideia entra em votação sendo que democraticamente a maioria dos votos simples decide quais medidas tomar.

O ENT.4 ressalta que em não concordância de ideia utiliza-se o método de *Brainstorming* (tempestade de ideias) primeiramente os pontos negativos são abordados, posteriormente os associados discutem sobre melhorias que poderiam ser realizadas para aprimorar a ideia tornando viável a sua realização. O ENT.8 destaca a importância da reformulação da ideia quando não aceita e posteriormente a aprovação dos projetos do clube pelos associados tendo em vista que por ser um trabalho voluntário é fundamental que seus associados estejam motivados e entusiasmados a realizá-lo.

Figura 11 – Processo de interpretação dos líderes do LEO Clube



Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base no resultado da pesquisa (2016).

Portanto, o associado leva para reunião alguma ideia, compartilha essa ideia com os demais membros do que compõe o clube e/ou distrito, realiza-se o *brainstorming* que simboliza a tempestade de ideias dos demais associados com o que foi proposto para finalmente entrar em um consenso de planejamento para a execução acordada pela maioria do quadro social.

#### **4.3.3 Integração e seus fatores intervenientes**

A integração de acordo com Crossan, Lane e White (1999) é um método onde os indivíduos compartilham informações e ações entre os grupos, onde se conectam aos demais membros da organização. Neste sentido, a pesquisa identificou que nos clubes do Distrito LEO LD-9 as ideias depois de valorizadas e discutidas com o grupo se tornam ações institucionalizadas promovendo a integração.

O percurso de transformar uma ideia em uma linguagem comum, de acordo com o ENT1 e ENT3, exige planejamento, em sua sequência a execução e uma análise dos fatores positivos e negativos relacionados a tal ação de modo que aponte melhorias para que se torne uma atividade padrão.

Os ENT4 e ENT11 ressaltaram que as ações são a alocação de uma ideia em um cronograma e que para transformar as atividades do clube em processo institucionalizado deve ser respeitada a opinião do quadro social bem como a aprovação deste para cumprir o roteiro estabelecido pelo clube.

A iniciativa e a comunicação foram destacadas pelo ENT5 como ações fundamentais para promover a institucionalização de ideias e ações no LEO Clube, tendo em vista que a comunicação se caracteriza como um fato importante no quesito de justificar as intenções da ideia bem como melhorá-la, fazendo com que os associados possuam o poder de tomada de decisão após um debate sobre fatores relevantes do planejamento da nova atividade, e a iniciativa de retirar o planejamento do papel transformando-o em ação. O entrevistado destaca que o código de ética do LEO Clube é respeitado com vigor neste processo bem como o acordado pelo coletivo.

O ENT8 abordou o questionamento com uma perspectiva diferente dos demais de modo que destacou a viabilidade das ideias como o ponto de partida para a integração, onde todo projeto proposto ao quadro social necessariamente deve

apresentar uma possibilidade de realização de modo que disponha de uma razão plausível e que corresponda ao que diz respeito o desenvolvimento de liderança por meio do trabalho voluntário.

Os ENT9, ENT10, e ENT11 salientaram este processo como a propagação das ideias que motivam os associados a realizá-las de modo que promova resultados satisfatórios para os indivíduos, bem como para o clube, distrito e a comunidade ao qual estão inseridos. Os resultados de uma nova ideia quando aplicada cria uma linguagem comum que leva a reformulação e (ou) indicação para a construção de um novo processo, de acordo com a experiência dos entrevistados.

Portanto a integração das ideias dos associados transformando-as em ações rotineiras do clube tem como fator importante a comunicação para relatar a ideia de modo objetivo e motivador, que apresente uma finalidade e argumentos válidos para transformar a ideia em ação. Esse processo exige análise com levantamento dos pontos positivos e negativos, planejamento para posteriormente uma ação teste, essa que identificará se a ação se tornará algo padrão do clube, tendo em vista a aprovação do quadro social para alocar essa ideia de ação no calendário de atividades do clube.

#### **4.3.4 Institucionalização e seus fatores intervenientes**

A institucionalização refere-se ao procedimento de assimilação sobre a aprendizagem sucedida na organização, no grupo ou no indivíduo. Esse processo ocorre frequentemente através de rotinas, regulamentos, tutoriais ou estruturas praticadas no âmbito organizacional e que registram novos processos (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Neste sentido, a pesquisa foi direcionada aos entrevistados visando identificar como o LEO Clube incentiva a utilização dos processos que promovem a institucionalização.

O ENT1 ressaltou que o maior incentivo refere-se ao conhecimento que o associado adquire quando realiza suas funções, e que o processo de aprendizagem está em todo âmbito organizacional independentemente do cargo que o associado ocupa. O ENT4 destacou que por meio de suas obrigações como associado de seu clube e distrito, e frente o cargo que ocupa, ocorre à promoção de liderança e desenvolvimento de habilidades pessoais que são considerados fatores incentivadores.

O ENT3 afirmou que a troca de informações e apoio entre os associados promovem maior integração e conhecimento proporcionando um aumento de rendimento com relação as suas obrigações. O ENT5 ressaltou que o gabinete do Distrito LEO LD-9 que presta suporte as diretorias dos clubes visando auxiliar na direção dos trabalhos prestam assistência, treinamentos durante eventos que servem como fatores motivacionais para que os associados desempenhem suas funções e pratiquem as ações de voluntariado com autoconfiança. E em concordância o ENT12 afirmou que quando os associados participam de treinamentos, capacitações e trocas de experiências com demais associados o incentivo manifesta-se, já que há os demais elementos da aprendizagem institucionalizados.

O ENT8 salienta que o incentivo é baseado no resultado final, onde os associados podem visualizar que determinada ação atingiu seu objetivo. O ENT7 resalta que os resultados finais de uma ação não trazem recompensa monetária por se tratar de serviço voluntário, mas apresentam recompensa pessoal e principalmente sentimental que possui alto valor agregado. O ENT10 e ENT11 abordam o incentivo com uma ação que parte dos próprios associados que propagam suas ideias e trabalham em seus projetos de maneira contínua e voluntária.

Portanto, a institucionalização ocorre quando é possível conhecer a linguagem sistematizada que traduz as ideias dos indivíduos, e que por meio das obrigações do cargo que o associado ocupa desenvolve novas habilidades, e adquire novas experiências que são transformadas em aprendizado.

#### **4.3.5 Os incentivos para a utilização dos processos institucionalizados**

Quando identificados os fatores intervenientes do *framework* dos 4is nos LEO Clubes que compõe do Distrito LEO LD-9, a pesquisadora investigou os incentivos que o LEO clube proporciona para revisar seus processos institucionalizados. O ENT2 e o ENT3 abordaram o *feedback* como os fatores de revisão de processos, o ENT1 e ENT9 destacaram que esse feedback se caracteriza como a fiscalização do distrito com relação as ações dos líderes e dos clubes por meio de relatórios trimestrais de atividades, movimentação financeira e movimentação do quadro social. O ENT5 complementou afirmando que em eventos

distritais onde ocorrem as reuniões do conselho distrital são apresentadas e discutidas os relatórios de ações dos líderes do distrito que ocupam cargos de liderança, bem como a fala dos presidentes de clubes que apresentam os resultados gerais.

O ENT8 destaca que entender qual ação motiva mais o associado a permanecer no movimento leoístico pode ser um fator de revisão de processo e o ENT7 identifica que é por meio da oportunidade para liderar a aprendizagem se desenvolve, o mesmo entende que no cargo de liderança se faz necessário a revisão de pensamentos e atitudes, buscando sempre servir de exemplo para seus liderados e possuir humildade para sempre buscar mais aprendizado.

Portanto, os incentivos para a utilização dos processos institucionalizados ocorrem por meio de feedback das ações, relatórios que descrevem as atividades detalhadas, e por meio da identificando a motivação do associado em realizar tais ações pelo clube.

#### **4.3.6 A Aprendizagem e a formação de novos líderes: uma visão dos pesquisados**

Por meio dos resultados da primeira coleta de dados, ocorreu um processo de resumo das respostas visando entender, a caracterização do processo de aprendizagem organizacional, utilizando o *framework* dos 4is, e suas influencias na formação de novos líderes de modo que ações possam ser devidamente constituídas, conforme aborda o quadro a seguir:

Quadro 8 - Caracterização do processo de aprendizagem organizacional a partir da pesquisa

<p><b>Assimilação</b> Ocorre quando os associados assimilam os conhecimentos teóricos com as ações práticas dos clubes, onde dividem suas experiências individuais com o grupo até se tornar um conhecimento de toda a organização.</p>			
<p><b>Intuição</b> Está materializada em ideias que podem fortalecer ou renovar a estratégia da organização, dependendo do que consta em seu plano estratégico.</p>	<p><b>Interpretação</b> Compartilhamento de ideia que é interpretada em uma reunião de trabalho onde ocorre o <i>brainstorming</i> e posteriormente a formulação de um planejamento para transformar a ideia em ação.</p>	<p><b>Integração</b> A comunicação surge na integração como um fator importante, sendo que apresenta a ideia de modo objetivo e motivador, com argumentos válidos para transformar a ideia em ação.</p>	<p><b>Institucionalização</b> Ocorre quando é possível conhecer a linguagem sistematizada que traduz as ideias dos indivíduos.</p>
<p><b>Disciplina</b> Reconhecimento e valorização das ideias propostas pelos associados do LEO Clube por meio de reuniões de trabalho onde as mesmas são discutidas.</p>	<p><b>Influência</b> A discussão da ideia em reunião levanta sugestões positivas e negativas. A maioria simples do quadro social decide se a ideia será validada.</p>	<p><b>Força</b> Planejamento, Execução e <i>Feedback</i> das ações representam a força para a continuidade dos projetos do clube.</p>	<p><b>Dominação</b> Por meio das obrigações do cargo em que o associado ocupa, desenvolve novas habilidades e adquire experiências que são transformadas em aprendizado.</p>
<p><b>Utilização</b> Está relacionada ao modo em que os associados utilizam seu aprendizado por intermédio da experiência e de que modo esse processo afeta a organização como um todo.</p>			

Fonte: Elaborado pela autora com base no resultado da pesquisa (2016).

Com base no quadro 8, os entrevistados participaram de um segundo questionário que objetivava abordar novas ações para o desenvolvimento de liderança.

O ENT11 afirmou que a dominação conforme aborda o quadro, refere-se ao processo de desenvolvimento de liderança com base na responsabilidade dos associados ao assumirem algum cargo na diretoria de seus clubes ou no gabinete do distrito LEO LD-9, mas o entrevistado ressalta que nem todos os líderes aprendem as mesmas coisas uma vez que os cargos são inúmeros e o tempo de aprendizado corresponde ao tempo que o mesmo ficar no cargo, normalmente no período de um ano. Ainda nesta perspectiva, o líder destaca que o que um presidente aprende é totalmente diferente do que um secretário, tesoureiro, e diretor aprendem. As competências exigidas são diferentes, e por essa razão, o

entrevistado afirma que leva muito tempo para um associado desenvolver sua liderança.

Neste sentido, conforme relatou o ENT11, deveria haver uma atividade paralela as já existentes que envolvessem todos os associados a desenvolver sua liderança, não apenas com o fato assumir cargos administrativos em seus clubes e, ou, distritos. O ENT8 possui uma perspectiva parecida, e sugeriu que em todos os anos leoísticos deve acontecer uma qualificação direta dos associados com treinamento de lideranças, este treinamento pode ser um projeto interno de cada clube ou um evento regular para todo o distrito.

O ENT4 abordou uma opção de nova ação para desenvolver a liderança como uma vez ao mês no decorrer do ano, realizar um rodízio da presidência do clube. O entrevistado acredita que mesmo tendo a cultura de que a maioria dos associados ao clube se tornam presidentes um dia, faz-se necessário um treinamento anterior que promova maior assimilação de novas ideias e observações.

Ainda na perspectiva do ENT4 a divisão das tarefas para o planejamento de uma ação social do clube, atividades ou campanhas, se torna um fator importante onde os associados possam se responsabilizar por etapas significativas do processo de execução de tal atividade, contribui para a autonomia, percepção de oportunidade e de viabilidade de execução, para posterior integração com o clube. O ENT8 apresenta uma perspectiva semelhante, onde enfatiza que por meio desta divisão de tarefas que os associados praticam uma das habilidades do líder, que se refere à responsabilidade.

O ENT5 enfatiza que a oportunidade é um dos elementos do movimento LEO e que deve ser levado em consideração, para isso é importante oportunizar uma rotatividade das pessoas que ocupam os cargos de liderança, principalmente no Distrito.

O ENT4 ressalta a integração de ideias, na qual todos os companheiros apresentam ideias de novos projetos para o clube com argumentos válidos que irão favorecer a execução de uma ação também se torna um meio de desenvolver liderança, aguçando as habilidades de comunicação e de saber ouvir dos membros do clube.

O ENT4 destaca que por meio da dominação com o que diz respeito às obrigações do cargo que o líder ocupa, pode-se criar um documento com resumo do

que foi aprendido com pontos positivos e negativos do percurso de aprendizado e que esse material possa ser compartilhado.

O ENT4 finaliza suas sugestões com a ideia de após a realização de cada atividade, apresentar um *feedback* individual onde todos os companheiros LEO participarão, apontando os acertos e os equívocos e o que pode ser desenvolvido e melhorado para as próximas ações. Nesta mesma perspectiva o ENT8 destaca que a importância de ouvir todos os associados e incluí-los em todos os processos de tomada de decisão provoca uma sensação de valorização no clube, e ressalta que o estímulo moral ajuda no crescimento dos líderes, uma vez que os motiva a seguir no movimento LEO adquirindo novas experiências e conhecimentos. O ENT5 afirmou que fazer um contato mais individualizado com novos companheiros pode incentivar sua participação no movimento e melhorando sua confiança.

O ENT8 afirma que o incentivo da leitura dos Estatutos e Regulamentos do LEO Clube em todas as suas esferas (Distrito Múltiplo, Distrito LEO LD-9, e Clubes) auxilia no processo de entender cada detalhe do LEO, o que facilita a comunicação entre os associados sobre o que diz respeito aos processos do LEO clube. Além de que seu clube e ou distrito deve realizar com regularidade atividades que promovam aos associados participação contínua das atividades do clube, mantendo-os motivados e integrados.

Os demais entrevistados concordam com o quadro que foi apresentado e não sugeriram novas ações, acordando que da forma que o trabalho ocorre lhes parece satisfatório. O ENT12 concordou com essa questão mas, afirma que o distrito precisa intervir nos treinamentos de liderança e de cargos, uma vez que o entrevistado assumiu o cargo de liderança sem qualquer treinamento e sem conseguir identificar ao certo como liderar, apresentando muita dificuldade em realizar seus trabalhos de início. O ENT5 ressaltou que desenvolver eventos de formação de liderança que sejam dinâmicos pode auxiliar no processo de formação de novos líderes ou é possível aproveitar o espaço dos eventos oficiais para que sejam desenvolvidas atividades voltadas ao desenvolvimento de liderança.

Portanto, incentivar a leitura dos documentos que apresentam informações importantes sobre o LEO clube pode promover conhecimento aos associados, e quando os mesmos entendem os processos da organização pode ser que se sintam mais a vontade em compartilhar suas ideias, aproveitando a oportunidade que os líderes oferecem em ouvir a perspectiva dos associados sobre

assuntos pertinentes. Entre outros aspectos, a questão mais abordada está relacionada a treinamento, para associados que assumirão cargos e para todos os associados que pretendem tornam-se líderes.

## 5 CONCLUSÃO

A Associação de Lions Clubes Internacional criou o programa de LEO Clubes para desenvolver a liderança de jovens com idade entre 12 a 30 anos por meio de ações voluntárias na comunidade ao qual estão inseridos (BARROS, 2012). O Distrito LEO LD-9, ao qual o estudo foi aplicado, corresponde aos LEO Clubes que estão entre as cidades de Passo de Torres/Rio Grande do Sul, Florianópolis/Santa Catarina e Lages/Santa Catarina (SALVAN, 2009). Neste sentido, a pesquisa objetivou identificar como os associados do LEO Clube participam do processo de aprendizagem organizacional ressaltando as ações que influenciam o desenvolvimento das habilidades de liderança dos integrantes da associação.

O estudo buscou atingir todos os objetivos propostos, caracterizando o LEO Clube como uma organização, descrevendo o processo de aprendizagem no contexto da entidade, apresentando os principais fatores intervenientes ao processo de aprendizagem e analisando a relação entre a aprendizagem organizacional e a formação de novos líderes na organização.

O LEO Clube foi caracterizado como uma organização neste estudo na análise da pesquisa a partir da descrição de seu histórico, em suas contribuições destacando o ato de desenvolver liderança, em seu papel social frisando a relevância de formar melhores cidadãos. O processo de aprendizagem e seus fatores intervenientes foram identificados por meio do *framework* dos 4is. A análise de aprendizagem organizacional e a formação de novos líderes na organização foram identificadas com base nos entrevistados onde incentivar a leitura dos documentos que apresentam informações importantes sobre o LEO clube pode promover conhecimento aos associados, além de promover treinamentos para associados que assumirão cargos e para todos os associados que pretendem tornam-se líderes.

O percurso de entendimento sobre o objetivo geral do estudo passou pela aplicação de um questionário voltado indiretamente para as ações do *framework* dos 4is, um método de identificação de aprendizagem de uma organização desenvolvido por Crossan, Lane e White (1995) sendo intitulados como intuição, interpretação, integração e institucionalização.

Foi possível entender que a intuição ocorre por meio de debate de ideias dos associados em reuniões de trabalho. Após o debate os indivíduos interpretam as ideias compartilhadas com o grupo e realizam o brainstorming identificando pontos positivos e negativos dos projetos. Quando interpretadas as ideias, o momento de integrar a ideia as atividades do clube passando de projeto para ação ocorre. E por fim institucionalizam as ações tornando-as parte das rotinas dos clubes além de, utilizar as obrigações que o cargo que o associado dispõe para desenvolver novas habilidades de liderança adquirindo experiências transformando-as em aprendizado.

Desta forma o processo de aprendizagem dos líderes do LEO Clube ocorre por meio da realização de suas atividades, tendo em vista a oportunidade dos indivíduos em ingressarem no movimento LEO, e assumirem cargos frente a seus clubes e distritos. Quando assumem cargos em suas diretorias no período de um ano, os associados aprendem novas habilidades a fim de desenvolverem sua liderança, adquirindo experiências e compartilhando essas experiências com os demais promovendo aprendizagem em grupo. No percurso de dividir com os demais o aprendizado individual para o grupo, é destacado os pontos positivos de suas ações de modo que elas possam progredir, e os pontos negativos e as respectivas falhas em seus processos de modo que não aconteça sua repetição e que não prejudiquem o desenvolvimento da organização bem como o desenvolvimento pessoal de seus líderes.

Portanto, o presente estudo atingiu todos os objetivos propostos, onde abordou questões pertinentes identificando novos fatores essenciais para auxiliar no progresso da organização e o desenvolvimento de seus líderes por meio de suas ações voluntárias.

A pesquisa exploratória permitiu abrir um vasto campo para estudo. Como a cultura organizacional influencia o processo de aprendizagem, o mesmo estudo pode ser aplicado em LEO Clubes de outros distritos (regiões) visando entender o processo de aprendizagem organizacional na mesma organização, porém em culturas diferentes. A motivação dos associados da organização para realizar o trabalho voluntário também pode servir como tema de pesquisa para trabalhos futuros.

## REFERENCIAS

- ABRANTES, J. Associativismo e cooperativismo: como a união de pequenos empreendedores pode gerar emprego e renda no Brasil. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.
- ALVES, Sergio. LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: DISCUSSÃO SOBRE UM CONCEITO-CHAVE À ADMINISTRAÇÃO. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. Rio de Janeiro. v. 4. n. 1. jan./abr. 2010. 43-53.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (orgs.). **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **On organizational learning: theory, method, and practice**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1996. v. 2.
- ASSIS, Daniela Garcia Corrêa de; SILVA, Fabiula Meneguete Vides da; SIQUEIRA, Elisabete Stradio; BINOTTO, Erlaine. O papel da liderança em associações: os desafios na construção de processos coletivos de gestão. *Gestão & Planejamento, Unifacs*, Salvador, v. 16, n. 1, p. 4-28, jan./abr. 2015 2015
- BARROS, Mallú de Mendonça. **LEO Clube na Prática: As transformações pelo voluntariado**. Goiânia, 2012.
- BASS, B. M. , AVOLIO, B. J. Transformational Leadership and Organizational Culture. **Public Administration Quarterly**. v. 17, n.1. p. 112-121, 1993.
- Bass, B. M. **Bass and Stogdill's handbook of leadership** (3rd ed.). New York: Free Press, 1990.
- Bass, B. M. **The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications** (4th ed.). New York: Free Press, 2008.
- BASS, B. **Leadership and performance: beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun 1994.
- BIRKINSHAW, J. Why is knowledge management so difficult? **Business Strategy Review**, v. 12, n.1, p. 11-18, 2001.
- BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese**. São Paulo: Atlas, 2014. 160p.
- BORGES, Maria Alice Guimarães. **A compreensão da sociedade da informação**. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 29, n. 3, p. 25-32, 2000.
- BRANT, P. S. **A relação entre líderes e membros (LMX), estilos de Liderança e seus impactos na Satisfação no trabalho**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC), Belo Horizonte

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Free Press, 1978

CALAÇA, Pedro Alessandro; VIZEU, Fábio. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cad. EBAPE.BR**, v 13, nº 1, artigo 7, Rio de Janeiro, Jan./Mar.2015. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/11016/41259>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

CAMILLO, Rosita Peter. Análise da Aprendizagem Organizacional: Contribuições Para o Processo de Mudança. **UFSC**, Santa Catarina, 2003. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/85800/191648.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> . Acesso em: 10 abr. 2016.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. In: A Sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 2000. v. 1

CASTRO, C. M. A prática da pesquisa. São Paulo: McGraw-Hill, 1978;

CAVALCANTI, V. L. **Liderança e motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto Da. **Metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CONLON, T. J. A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. **Journal of European Industrial Training**, v. 28, n. 2-4, p. 283-295, 2004.

COOK, S.D.N.; YANOW, D. 1993. Culture and Organizational Learning. **Journal of Management Inquiry**, 2(4):373-390. <http://dx.doi.org/10.1177/105649269324010>

CROSSAN, M. M.; MAURER, C. C.; WHITE, R. E. Reflections on the 2009 AMR decade award: do we have a theory of organizational learning? **Academy of Management Review**, v. 36, n. 3, p. 446-460, 2011.

CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Como as organizações gerenciam o seu capital. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. **The nature of leadership**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc, 2012.

ECO, Humberto. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1997.

Estatuto do Distrito LEO LD-9. Disponível em: <<http://www.leold9.org.br/site/wp-content/uploads/2015/11/ESTATUTO-LEO-L-D-9.pdf>> Acesso em: 18 set. 2016.

Estatuto Padrão Para LEO Clubes. Disponível em: <[http://www.instrucoesleonisticas.jor.br/leo/acervo/adicional/estatuto\\_leo\\_clube.pdf](http://www.instrucoesleonisticas.jor.br/leo/acervo/adicional/estatuto_leo_clube.pdf)> Acesso em: 18 set. 2016.

- FERRARI, Afonso Trujillo. **Metodologia da ciência**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.
- FERREIRA, A. B. H. Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa. 8 ed. Curitiba: Positivo, 2010
- FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.
- FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 175 p.
- GIRARDI, Dante.; SOUZA, Irineu Manoel de.; GIRARDI, Júlia de Freitas. O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses. **Revista de Ciências da Administração**. v.14. n.32. p. 65-73, 2012.
- GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis**. São Paulo, 2002.
- GURGEL, P. S. N. A. Incubadora De Empresas Como Suporte Para As Organizações Que Aprendem. **Revista Gerenciais**. v. 3, p. 101-111. São Paulo: UNINOVE, out. 2004.
- GUTIERREZ, G. L. Autogestão de empresas: considerações a respeito de um modelo possível. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p.7-19, abr./jun. 1988.
- JÚNIOR, Alexandre Aloys Matte. As ações de um grupo de trabalho voluntário focando em sua estrutura organizacional: O caso do LEO clube igreja. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica – RAEE**. 2015. Disponível em: <<https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/304>> Acesso em: 18 set. 2016.
- KIRK P.; SHUTTE A. M. Community leadership development. **Community Development Journal**, S.I. v. 39, n. 3, p. 234–251, jul. 2004.
- LAWRENCE, T.B.; MAUWS, M.K.; DYCK, B.; KLEYSSEN R.F. The politics of organizational learning: integrating power into the 4i framework. **Academy of Management Review**, 2005, Vol. 30, No. 1, 180–191.
- LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-340, 1988.
- LIONS Clubs International. **Sobre os Leos**. Disponível em: <<http://members.lionsclubs.org/PO/leos/about-leos.php>>. Acesso em: 10 abr. 2016.
- LOUBACK, J.; TEIXEIRA, M. L. M.; BIDO, D. S. Valores organizacionais e racionalidades: uma visita ao terceiro setor. *Organizações e Sociedade*, v. 16, n. 49, p. 225-246, 2009

- MARCH, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação: Aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. 10. Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002. 244 p.
- MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. Ed. Atual. E ampl. São Paulo: Atlas, 2015.
- MONTENEGRO, Ana Claudia Valentini. A formação de líderes segundo a ontopsicologia. **Universidade Presbiteriana Mackenzie**. São Paulo, 2012.
- NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. **Cad.EBAPE.BR**, v. 13, nº 1, artigo 5, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2015.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 3th ed. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications, 2004.
- PACHECO, L. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- PEREIRA, Mauricio Gomes. A seção de resultados de um artigo científico. **Epidemiol. Serv. Saúde** v.22 n.2 Brasília jun. 2013.
- PERROTI, E. **Estrutura organizacional e gestão do conhecimento**. 2004. 206 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- PINHEIRO, José Maurício. **Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para cursos de tecnologia**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.
- PINTO, Cândida Martins. A teoria fundamentada como método de pesquisa. **Instituto Federal Farroupilha**. 2012.
- Puente-Palacios, K. E., & Laros, J. A. (2009). Análise multinível: contribuições para estudos sobre efeito do contexto social no comportamento individual. *Estudos de Psicologia*, 26(3), 349-361. doi: 10.1590/S0103-166X2009000300008
- QUEL, Luiz Felipe. **Gestão de conhecimentos e os desafios da complexidade nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006. 116 p.

Regulamento Interno do Distrito Múltiplo LEO LD- Disponível em: <<https://drive.google.com/drive/folders/0B5N9NkFnIJzgRnVKMWkzSDRZVWc>> Acesso em: 18 de set. 2016.

RODRIGUES, V. L. G. S. O associativismo em questão: os empresários dos complexos sucro-alcooleiro e citrícola. *Informações Econômicas*. São Paulo. v. 28, n. 9, p. 11-24, set. 1998.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003. 219 p.

SALVAN, Valdete Guollo. **LIONS Clubes: O perfil do Distrito LD-9**. Florianópolis: Meg, 2009. 184 p.

Schein, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. Trad. Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHERMERHORN, J.R. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 9. Ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1990. 352 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **A gestão do conhecimento na pequena empresa**. Brasília: Sebrae, 2010.

SILVA, Dário Benedito Rodrigues Nonato da. **Cartilha de LEO Clubes do Brasil: Nossa História em Movimento**. Bragança, PA: CILBRA, 2006.

SILVA, Renata Gabrielle de Farias. Avaliação de estilos de liderança e suas relações com as funções executivas. **Universidade Federal de Pernambuco**. Recife, 2015.

Siqueira, M. M. M. (2002). Medidas do comportamento organizacional [Edição Especial]. *Estudos de Psicologia*, 7, 11-18. doi: 10.1590/S1413-294X2002000300003

SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. **Liderança, Organizações e Cultura: Modelo de Administração do Evento**. São Paulo: Pioneira, 1994

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TAKAHASHI, A.R.W. 2007. Descortinando os Processos da Aprendizagem Organizacional no Desenvolvimento de Competências em Instituições de Ensino Superior. São Paulo, SP. Tese de Doutorado. **Universidade de São Paulo**, 467 p.

TATTO, Luiz; BORDIN, Reginaldo A. Filosofia e Gestão do Conhecimento: um estudo do conhecimento na perspectiva de Nonaka e Takeuchi. **Cad. EBAPE. BR**, v. 14, nº 2, Artigo 5, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2016.

THIOLLENT, Michel, 1947. Metodologia da pesquisa-ação. 14. Ed. Aum. São Paulo: Cortez, 2005.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

TURANO, Lucas Martins; CAVAZOTTE, Flávia. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, art. 3, pp. 434-457, Jul./Ago. 2016

VECCHIO, R. A. Conhecendo uma experiência autogestionária: possíveis contribuições aos estudos organizacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. Anais... Salvador: ENANPAD, 2006.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERONESE, Marília. V. & SCHOLZ, Robinson H. (2011). O processo emergência da liderança solidária compartilhada: um estudo de casos múltiplos. Trabalho apresentado no **XI Congresso Luso-Afro Brasileiro de Ciências Sociais**. Salvador, 7 a 10 de agosto.

WERTHEIN, Jorge. **A sociedade da informação e seus desafios**. Ci, Inf. Brasília, v.29, n.2, p. 71-77, maio/ago. 2000.

WU, J.; SHANLEY, M. T. Knowledge stock, exploration, and innovation: research on the United States electromedical device industry. **Journal of Business Research**, v. 62, i. 4, p. 474-483, 2009.

Yin R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.

## APÊNDICE



### Roteiro da Pesquisa

O presente roteiro integra a pesquisa desenvolvida pela acadêmica Tays Andresa Guimarães dos Santos e seu professor orientador MSc. Thiago Henrique Almino Francisco, que tem por objetivo **identificar como ocorre o processo de aprendizagem organizacional no LEO Clube a partir da atividade dos líderes.**

Na busca de informações que possibilitem a elaboração do estudo monográfico e a conclusão do curso de graduação em Administração com Linha de Formação Específica em Empresas pela UNESC solicita-se a importante colaboração dos presidentes do Distrito LEO LD-9, por meio da participação nesta pesquisa.

1) Gênero

Masculino

Feminino

2) Defina qual é o seu grau de escolaridade: \_\_\_\_\_

3) Qual é sua faixa etária?

12 a 15 anos

15 a 18 anos

18 a 25 anos

25 a 30 anos

4) Há quanto tempo é associado do LEO Clube

De 0 a 2 anos

De 2 a 4 anos

De 4 a 6 anos

Mais de 6 anos

5) Quais as dificuldades que você encontra para realizar as ações de seu clube e/ou distrito?

Disponibilidade de tempo

Falta de acesso a informações e/ou orientações que correspondem ao seu cargo

Motivação para realizar o trabalho

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

6) Quais as facilidades que você encontra para realizar as ações de seu clube e/ou distrito?

Morar na cidade em que o clube está inserido

Estar integrado com os demais membros da diretoria

Disponibilidade de tempo

Acesso a informações e/ou orientações que correspondem ao seu cargo

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

7) Você recebeu algum treinamento sobre seu cargo antes de assumi-lo?

- ( ) Sim  
( ) Não

8) Com relação ao cargo que você ocupa, assinale o grau de importância na sua perspectiva em todas as competências.

Cargo	Competência	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Irrelevante
Presidente	Planejamento				
	Desenvolver pessoas				
	Tomada de Decisão				
	Comunicação				
	Saber ouvir				
	Assiduidade				
	Versatilidade				
	Gerenciar conflitos				

9) A partir de seu conhecimento sobre liderança, liste 5 habilidades que você julga possuir para o exercício da liderança no LEO Clube.

Resposta:

10) Há mecanismos no LEO Clube que valorizam as ideias dos líderes e os liderados? Como eles funcionam?

Resposta:

11) Como essas ideias são discutidas e compartilhadas entre líderes e liderados? Que instrumentos (ou processos) suportam essa prática?

Resposta:

12) Quando os liderados não concordam, como essas ideias são rediscutidas? Que processos são desenvolvidos para isso?

Resposta:

13) Quais são as ações que fazem das novas ideias, processos institucionalizados? Que princípios são respeitados nesse momento?

Resposta:

14) Quais são os incentivos que o LEO Clube proporciona para a utilização destes processos?

Resposta:

15) Quais são os incentivos que o LEO Clube proporciona para realizar os seus processos?

Resposta:



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

Curso de Administração de Empresas

**Roteiro da Pesquisa**

O presente roteiro integra a pesquisa desenvolvida pela acadêmica Tays Andresa Guimarães dos Santos e seu professor orientador MSc. Thiago Henrique Almino Francisco, que tem por objetivo **identificar como ocorre o processo de aprendizagem organizacional no LEO Clube a partir da atividade dos líderes.**

Na busca de informações que possibilitem a elaboração do estudo monográfico e a conclusão do curso de graduação em Administração com Linha de Formação Específica em Empresas pela UNESC solicita-se a importante colaboração dos presidentes do Distrito LEO LD-9, por meio da participação nesta pesquisa.

ações para fortalecer a relação entre a liderança e a aprendizagem

1) Pela análise do quadro a seguir, cite cinco ações que podem ser desenvolvidas para o desenvolvimento de novas lideranças no LEO Clube.

<b>Assimilação:</b> Ocorre quando os associados assimilam os conhecimentos teóricos com as ações práticas dos clubes, onde dividem suas experiências individuais com o grupo até se tornar um conhecimento de toda a organização.			
<b>Intuição</b>  Está materializada em ideias que podem fortalecer ou renovar a estratégia do negócio, dependendo que consta em seu plano estratégico.	<b>Interpretação</b>  Compartilhamento de ideia, que é interpretada em uma reunião de trabalho onde ocorre o <i>brainstorming</i> e posteriormente a formulação de um planejamento para transformar a ideia em ação.	<b>Integração</b>  A comunicação surge na integração como um fator importante, sendo que apresenta a ideia de modo objetivo e motivador, com argumentos válidos para transformar a ideia em ação.	<b>Institucionalização</b>  Ocorre quando é possível conhecer a linguagem sistematizada que traduz as ideias dos indivíduos.
<b>Disciplina</b>  Reconhecimento e valorização das ideias propostas pelos associados do LEO Clube por meio de reuniões de trabalho onde as mesmas são discutidas.	<b>Influência</b>  A discussão da ideia levanta sugestões positivas e negativas, discutidas em reunião. A maioria simples do quadro social decide se a ideia será validada.	<b>Força</b>  Planejamento, execução e <i>feedback</i> das ações representam a força para a continuidade dos projetos do clube.	<b>Dominação</b>  Por meio das obrigações do cargo que o associado ocupa desenvolve novas habilidades, e adquire novas experiências que são transformadas em aprendizado.
<b>Utilização:</b> Está relacionado ao modo com que os indivíduos utilizam seu aprendizado por intermédio da experiência e de que modo esse processo afeta a organização como um todo.			

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.