

V CBEO - Curitiba



V CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS
Curitiba-PR - Brasil

O “TORNAR-SE DIRIGENTE” SOB A LENTE DA APRENDIZAGEM NA PRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS.

Andressa Bueno Serigato Meneghelli (Universidade Positivo) - ameneghelli@hotmail.com

Mestra em Administração pela Universidade Positivo (2017) e Especialista em Gestão, Inovação e Docência em EAD pela Universidade Positivo (2015). Professora na modalidade de EAD. Participa do Grupo de Pesquisa: Práticas, Subjetividade e Organizações.

Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov (Universidade Positivo) - ybulgacov@gmail.com

Professora titular do Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Positivo, Curitiba. Professora Sênior do PMDA da Universidade Federal do Paraná. Coordena, junto ao CNPq, Grupo de Pesquisa: Práticas, Subjetividade e Organizações.

Juliana Souza Vilela (Universidade Positivo) - villelajs@gmail.com

Doutoranda (2015) em Administração pela Universidade Positivo. Pesquisadora do grupo de Pesquisa: ECCOS - Estudos sobre Comunicação, Consumo e Sociedade, do(a) Universidade Federal do Paraná. Professora e tutora na área da Gestão e Estudos Organizacionais

1 Introdução

A perspectiva de que a aprendizagem é construída socialmente nas organizações tem se consolidado a partir de desenvolvimentos teóricos relacionados e parece estar ganhando terreno na literatura, como afirma Visser (2010), em seu artigo intitulado ‘Constructing organisational learning and knowledge socially: an interactional perspective’, no qual propõe uma perspectiva interacional para lançar mais luz sobre os processos subjacentes à construção social e na natureza situada e relacional do conhecimento e da aprendizagem.

Ao considerar que o conhecimento é inerentemente relacional, intimamente ligado à interação comportamental e à comunicação dentro do contexto social e físico das organizações, Visser (2010) aponta para os autores da perspectiva relacional que consideram o conhecimento como “um fenômeno socialmente integrado nas comunidades e intimamente ligado à prática do dia-a-dia” (Visser, 2010, p.286, tradução nossa).

A compreensão do conhecimento como algo produzido socialmente, a partir da aprendizagem enquanto prática social (Lave e Wenger, 1991) sustenta o pensamento de que a aprendizagem é social e vem em grande parte da nossa experiência de participação no cotidiano (Wenger, 1998). A partir desta perspectiva, de aprendizagem como um processo de engajamento em uma comunidade de prática, Lave e Wenger (1991) reformularam o conceito de aprendizagem que passou a ser compreendida como parte integral da prática, com foco nas interações sociais e como um processo de participação periférica legítima (PPL), participação que, a princípio, está legitimamente periférica e gradualmente aumenta de envolvimento e complexidade, conferindo ao praticante o desenvolvimento de uma competência e identidade dentro da comunidade de prática (COP).

Com a intenção de compreender a aprendizagem como um fenômeno fundamentalmente social, Wenger (1998) propôs um tipo de teoria que compreende a aprendizagem como participação em uma prática social e que, portanto, considera o contexto sócio-histórico. Nesta perspectiva, a aprendizagem emerge de um grupo de pessoas que interagem de forma contínua, compartilhando um propósito comum, negociando maneiras de ser, dentro de um contexto, reconhecendo-se mutuamente como membros conforme se identificam com o que é familiar ou não naquela COP.

Assim, Wenger (1998) afirma que os participantes aprendem pertencendo conforme vão se engajando, aprendem fazendo conforme vão dominando a prática, aprendem pela experiência conforme vão dando sentido e construindo significados e aprendem sendo ou tornando-se conforme vão transformando sua identidade.

O enfoque da teoria da aprendizagem social está na prática e implica na construção de significados a partir da experiência e na transformação da identidade do praticante (Wenger, 2001). Com base nesta perspectiva, Schommer (2005) sugere que a aprendizagem acontece na participação social, reproduzindo e transformando a estrutura social na qual ela ocorre por meio do engajamento em ações e interações inseridas na cultura e na história, envolve sentimento de pertença e dá aos participantes o sentido de quem são e significado ao que fazem. Desta forma, a participação molda não só o que o participante faz, mas também quem ele é e como ele interpreta o que faz.

Neste sentido, para revelar o tornar-se dirigente na Rede Feminina de Combate ao Câncer (RFCC) do Hospital Erasto Gaertner (HEG), este estudo busca identificar os significados e sentidos que os voluntários que se tornam dirigentes atribuem às suas trajetórias na RFCC, bem como compreender de que forma a aprendizagem social transforma a identidade destes voluntários dirigentes¹.

Considerando que a gestão do voluntariado é um desafio, como sugere Ferreira et al. (2008, p. 44) “a atividade voluntária não inclui benefícios financeiros, é levada a cabo à livre e espontânea vontade de cada um dos indivíduos”, este estudo busca ainda caracterizar as práticas de gestão dos voluntários dirigentes da RFCC do HEG.

A seção 2 deste artigo apresenta a base teórico-empírica que sustenta este estudo, evidenciando o seu aporte teórico que tem como base a Teoria da Aprendizagem Social na perspectiva de Lave e Wenger (1991), com foco no processo de Participação Periférica Legítima, e a teoria de Comunidades de Prática de Wenger (1998). Em seguida, apresenta o referencial empírico, discorrendo sobre a Rede Feminina de Combate ao Câncer, descrevendo a sua formação e sua relação com outras entidades e instituições. A seção 3 apresenta a abordagem e metodologia adotadas para compreender a aprendizagem enquanto prática social, por meio da análise das trajetórias dos voluntários que se tornaram dirigentes na RFCC do HEG. A seção 4 apresenta a análise e discussão dos resultados a partir das dimensões apreendidas e à luz das categorias analíticas definidas para este estudo. E, enfim, a seção 5 apresenta algumas conclusões do trabalho.

2 Quadro teórico-empírico

2.1 Teoria da aprendizagem social na perspectiva de Jean Lave e Etienne Wenger

Contrapondo-se à tradição de estudos que focalizavam o indivíduo como o principal agente de aprendizagem, surge a teoria da aprendizagem social que, segundo Elkjaer (2005), rompe com a concepção de aprendizagem como algo que ocorre pela mudança nas estruturas cognitivas, sendo delimitada a certos eventos iniciados e que separa indivíduo e organizações.

Como uma crítica ao dualismo cartesiano sujeito-objeto, Nicolini (2013) corrobora afirmando que a teoria da prática parte da premissa de que não há separação entre homem e mundo, se recusa a aceitar que os atores são indivíduos isolados e dissociados, mas, ao contrário, considera que os atores e o mundo estão interconectados, pois estão interligados em ações.

As teorias da prática, como afirma Gherardi (2014, p. 44), “veem as ações como ‘realizando-se’ ou ‘acontecendo’, como desempenhadas por meio de uma rede de conexões em ação, como mundo vivido”. Assim, os fenômenos sociais e organizacionais podem ser compreendidos e explicados de uma forma radicalmente nova por meio da lente da prática. O conhecimento não está nos manuais, nos relatórios ou nos indivíduos, mas é construído por meio da interação dos participantes de uma organização (Nicolini, 2013; Schommer, 2005).

A questão central da teoria da aprendizagem social consiste na aprendizagem como participação social, mas não apenas uma participação como um evento local de

¹ Voluntários que assumem cargos de gestão nas comunidades de prática da RFCC do HEG.

compromisso com determinadas atividades e pessoas, e sim uma participação ativa nas práticas das comunidades sociais e na construção de identidade em relação à estas comunidades, que moldam o que os indivíduos fazem, quem são e como interpretam o que fazem. Neste sentido, aprendizagem como participação consiste em tornar-se um praticante, que envolve incorporar o conhecimento, a fim de saber como participar e interagir e não apenas transferir e armazenar o conhecimento (Wenger, 1998).

A aprendizagem faz parte do cotidiano das pessoas e, como afirmam Gherardi e Nicolini (2014, p. 86) “aprender uma prática envolve a participação ativa em um conjunto de atividades com indivíduos específicos que reconhecem esta participação como competência”. Desta forma, a teoria da aprendizagem social caracteriza a participação social como um processo de aprender fazendo, aprender pela experiência, aprender engajando-se e aprender tornando-se.

2.2 Participação Periférica Legítima em Comunidades de Prática

A aprendizagem vista como uma atividade situada proposta por Lave e Wenger (1991) consiste em um processo característico denominado Participação Periférica Legítima, no qual a interação entre os participantes ocorre em vários sentidos e níveis de engajamento e o domínio do conhecimento e habilidades resulta de novatos movendo-se em direção a uma plena participação na comunidade de prática. Por meio da PPL, um aprendiz torna-se um participante pleno nas práticas socioculturais de uma COP, portanto, envolve a aprendizagem de uma competência (Lave; Wenger, 1991).

A PPL caracteriza o processo de engajamento na prática social no qual a aprendizagem é um constituinte integral, ou seja, prática e aprendizagem são indissociáveis. A PPL em COP's pressupõe que “a aprendizagem é uma forma de estar no mundo social, não uma maneira de vir a saber sobre ele” (Lave, Wenger, 1991, p.24, tradução nossa).

O aprendizado que o novato vai acumulando à medida que vai participando e interagindo com outros participantes na COP consiste no que Lave e Wenger (1991) definem como currículo de aprendizagem, o qual vai sendo construído pelo novato conforme ele vai identificando o que importa aprender, o que é significativo para ele e para a comunidade.

A PPL consiste em um processo social que envolve a participação dos aprendizes na COP, no qual a aprendizagem ocorre quando os novatos começam a dominar as habilidades e apresentam atitudes que demonstram claramente que a participação deles se tornou legítima. A posição periférica se refere ao nível de engajamento, sendo que mover-se em direção à participação no centro da COP implica em maior senso de identidade como mestre, o que envolve maior exigência e comprometimento em relação à sua participação naquela COP (Lave; Wenger, 1991; Gudolle; Antonello; Flach, 2012).

Para Nicolini (2013), a denominação Participação Periférica Legítima se constitui do termo “legítimo” para dar ênfase à condição necessária para a aprendizagem que consiste em tornar-se membro efetivo, na imersão no que está acontecendo, o que envolve a identidade, o conhecimento e a afiliação; já o termo “participação” quer indicar que o aprendizado sempre tem lugar no processo de interação, em um contexto de aprendizagem social com história e divisão específica de influência e poder em que aprender pode envolver algum conflito; o foco está na participação com o envolvimento na, e contribuição para a prática corrente, as possibilidades de aprendizagem são condicionadas pela estrutura social da prática bem como pelas relações de poder; e por último, o termo

“periférico” que indica “onde” os novatos se posicionam frente à variedade de posições que os membros podem ocupar com respeito à atividade realizada, as pessoas envolvidas e os diferentes poderes e influências que determinam o quanto cada participante pode aprender e contribuir, sendo cada interação uma oportunidade para aprender e modificar a prática corrente (Nicolini, 2013).

No processo de PPL, a relação entre os membros não reside no desempenho de papéis dentro de uma hierarquia que estabelece quem ensina e quem aprende, como no modelo tradicional de educação, mas em múltiplas possibilidades de interação entre membros novos e antigos, aprendizes, intermediários e mestres, pois nesta perspectiva o foco da aprendizagem não está na estrutura pedagógica, mas na estrutura e no processo da prática social (Schommer, 2005; Gudolle; Antonello; Flach, 2012).

Assim, a compreensão de PPL não consiste na sua delimitação de fronteiras, mas nas interconexões entre pessoas, atividades, conhecimento e mundo, que enfatizam o caráter sustentado dos ciclos de desenvolvimento de COPs, o processo gradual de formar relações de identidade como um praticante completo, que implica em aprendizagem na experiência humana (Lave; Wenger, 1991).

2.3 Voluntariado

No Brasil, o trabalho voluntário é regulamentado pela Lei 9608/1998 (Dias; Palassi, 2007) e as entidades e instituições que atuam com voluntários possuem um regulamento interno com normas, que devem ser observadas e cumpridas pelos voluntariados, para que haja uma organização do trabalho. Portanto, embora o voluntariado seja uma ação espontânea, não dispensa regras, planejamento e organização (Ramos; Domingues, 2015).

A motivação de um voluntário pode ter diferentes fontes, estar relacionada às oportunidades de expressão de valores e altruísmo, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, oportunidade de socialização e pertença ou ainda oportunidades de reconhecimento social ou autoestima e ego (Ferreira et al., 2008).

A gestão do voluntariado é muito própria de cada entidade ou instituição, pois trata-se de uma temática incipiente nos estudos científicos da administração, não havendo, portanto, paradigmas específicos que orientem as estratégias dos dirigentes. O que se observa é a aplicação de um modelo de gestão baseado na lógica de emprego formal, que se distancia da lógica voluntária que tem as motivações e expectativas dos voluntários como centrais (Vidal et al., 2004).

2.4 Rede Feminina de Combate ao Câncer do Hospital Erasto Gaertner

A presente pesquisa foi realizada na RFCC do HEG em Curitiba, Paraná. Constituída como entidade filantrópica, a RFCC do Paraná está subordinada legal e administrativamente à LPCC, possui aproximadamente 400 voluntários e atua na assistência ao paciente, na manutenção do HEG e na missão de educar e conscientizar a sociedade paranaense sobre os meios de prevenção e de combate ao câncer, através de campanhas e de atividades de caráter educacional, assistencial e sociocultural, mobilizando todo voluntariado e vários segmentos da sociedade.

Atualmente a RFCC do HEG é formada por 4 departamentos e 17 setores, que se dividem entre setores de atividade fim, nos quais os voluntários atuam dentro do hospital e lidam face a face com o paciente, e setores de atividade meio, nos quais os voluntários atuam externamente ou em salas de trabalho, onde produzem insumos para o hospital, mas não têm contato direto com os pacientes.

A trajetória de mais de 60 anos da RFCC é marcada por muitas experiências significativas que transformaram identidades. Os voluntários que iniciaram na RFCC e participaram em diferentes momentos, em diferentes níveis de comprometimento, adquirindo competências até tornarem-se voluntários dirigentes, caracterizam o processo de PPL nas COPs da RFCC do HEG.

3 Metodologia

Este estudo adota a perspectiva meta-teórica interpretativista e classifica-se como de natureza qualitativa, visto que os dados emergem a partir da interpretação dos participantes da pesquisa, pois “a força da pesquisa qualitativa está em sua capacidade de penetrar a superfície, visando entender as percepções e as experiências das pessoas” (Silverman, 2009, p. 19). Tendo como autores base Jean Lave e Etienne Wenger (1991; 1998), utiliza a lente da prática para compreensão da aprendizagem como um fenômeno social, como experiência no mundo vivido, como participação a partir das interações entre os sujeitos e da construção de significado e identidade em COPs.

Assim, com o objetivo de compreender a aprendizagem enquanto prática social, por meio da análise das trajetórias dos voluntários que se tornaram dirigentes na RFCC do HEG, este estudo, que foi realizado em uma perspectiva temporal com recorte longitudinal retrospectivo, buscou descrever o tornar-se dirigente a partir da participação e experiência em COPs, com foco no processo de PPL, interpretando o fenômeno de dentro, em termos dos significados que as pessoas atribuem, a partir da visão dos voluntários dirigentes (Smircich, 1983; Zaccarelli; Godoy, 2013).

Foram entrevistados 28 voluntários, sendo 25 voluntários que ocupam cargos de gestão na coordenação, supervisão e diretoria, 2 voluntários veteranos que nunca ocuparam cargos de dirigentes e 1 voluntário que já ocupou um cargo de dirigente, que contribuem para este estudo ao revelar se o nível de participação, engajamento e identidade do participante está atrelado à posição que ocupa na COP.

A entrevista narrativa e observação direta foram adotadas para este estudo, pois as narrativas são particularmente úteis em casos de “projetos que combinem histórias de vida e contextos socio-históricos” (Bauer; Jovchelovitch, 2002, p. 104), e a observação direta, segundo Godoi et al. (2006), tem um papel essencial no estudo de caso qualitativo, sendo combinada com a entrevista em profundidade, que tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse.

A análise documental também foi utilizada neste estudo, e segundo Godoi et al. (2006), pode trazer contribuições importantes para o estudo de caso, tendo por objetivo corroborar e ampliar as evidências oriundas das outras fontes.

Os dados coletados a partir das entrevistas narrativas realizadas com os voluntários dirigentes da RFCC do HEG foram triangulados com os dados obtidos a partir da

observação direta realizada nos diversos locais do HEG (portas de acesso ao hospital, ambulatórios, corredores, salas e biblioteca, setores internos e externos, secretaria e hall) durante o trabalho de campo, assim como da análise dos documentos (estatuto e regimento interno, código de ética, material publicado na mídia, site e redes sociais, boletim informativo).

Para a análise das entrevistas narrativas realizadas nesta pesquisa foi empregada a análise temática (Bauer; Jovchelovitch, 2002), que permitiu revelar, por meio das histórias contadas, as experiências vivenciadas e a aprendizagem socioprática que transformaram as identidades dos voluntários dirigentes em suas trajetórias na RFCC.

4 Apresentação dos dados e análise dos resultados

Dos 28 participantes desta pesquisa 97% são mulheres com a faixa etária entre 51 e 70 anos de idade, sendo que 50% são veteranas que participam há mais de 15 anos e apenas 14% há menos de 5 anos.

Na observação das atividades desenvolvidas pelo voluntariado da RFCC do HEG foi possível identificar que existe uma organização entre as voluntárias, que sabem exatamente como agir em cada situação e demonstram proatividade e atenção a tudo o que acontece ao redor. Os voluntários demonstram estar bem engajados e comprometidos, sendo que, segundo as narrativas das dirigentes, aqueles que não se enquadram acabam sendo desligados ou pedindo desligamento [...] e se você puser uma ordem aqui dentro, vamos dizer... (pausa) você tem que atender o paciente (pausa), estar com o cabelo solto não pode, cabelo preso! Tem uma porção de coisas, tem que vir com o jaleco fechado (pausa), sapato fechado... (pausa) ah, tem umas que não estão nem aí... (pausa) e são chamadas atenção uma vez... (pausa) segunda vez já vai para a supervisora, depois óh... vai para rua! [...] Entrevistada 15

Foi identificado, ainda, que existe uma preocupação entre as voluntárias em demonstrar que são humildes e que 'não querem aparecer', e que para ser reconhecido na RFCC, o voluntário deve demonstrar responsabilidade, comprometimento e engajamento, como narra a entrevistada 14 [...] eu sempre tive esse comprometimento, como eu te falei eu vou assumir mais um setor, não como coordenadora daí né, mas se precisar eu fico também...né? [...] e complementa a entrevistada 16 [...] comprometimento! É isso aí... palavra chave (pausa) do voluntariado dentro dessa entidade é comprometimento! Se não tiver comprometimento vai embora... né? e entrevistada 25 [...] eu procurei desenvolver essa questão de que precisa aprender para ser voluntária, não basta à vontade. Não! Você tem que ter dentro de você uma humildade [...].

Dentre os participantes da pesquisa, foram identificados voluntários que ocupam cargos de coordenação, mas que não são reconhecidos pela COP como dirigentes. Por outro lado, foram identificados voluntários veteranos que não ocupam cargos de coordenação e exercem forte influência sobre os demais participantes, inclusive sobre o próprio dirigente da COP [...] tem coisas que ela não sabe... aqui eu sou coordenadora, só quando tem que ir na reunião que a outra vai... eu não quero assumir coordenação porque eu não quero participar de reuniões, eu não tenho tempo [...] Quase que eu não assumo, né? (risos) Eu faço relatório, faço as fichas, tudo eu! Porque eu me comprometi a ajudar... Então, ela só vem! Né? E... eu fico por trás dela... se um dia ela não puder vir, eu venho! E... como eu estou há anos já conheço mais... assim, né? as coisas como funcionam, não que ela não conheça, mas... eu estou para ajudar, né? Entrevistada 5

Outro aspecto revelado neste estudo consiste em que os voluntários da RFCC do HEG são resistentes quanto a assumir um cargo de gestão no voluntariado, alegando que esta escolha implica em maior responsabilidade, em resolver conflitos de relacionamento entre voluntários, além de exigir a participação em reuniões para tratar de assuntos administrativos, tirando o voluntário da prática do voluntariado em sua essência, como narram a entrevistada 2 [...] ninguém quer por quê? Você tem que estar em todas as reuniões de diretoria e coordenação... O coordenador, para quê? Por que você tem que passar tudo o que aconteceu durante a reunião que diga respeito a elas, porque senão como elas vão ficar sabendo?! Então os compromissos, as festividades, são os puxões de orelha, a chamada de atenção, tudo... [...] e entrevistada 11 [...] desde que ela pegou a coordenação ela não consegue fazer nada... é relatório, é reunião, é uma que deu 'piti', é outra que deu não sei [...] ela fica resolvendo pepino e não consegue fazer o trabalho... então ela não consegue, sabe?! [...] e complementa a entrevistada 26 [...] mas tem uma dificuldade do pessoal assumir coordenação aqui... ninguém quer ser isso... ninguém quer responsabilidade... eu não sei se é por falta de conhecimento de como agir [...].

A RFCC do HEG é formada por voluntários que estão participando há muitos anos e não se envolvem com a diretoria da LPCC, sendo que alguns voluntários participam desde a fundação da RFCC e compreendem a necessidade de mudanças, mas apresentam dificuldades em se adequar, visto que participaram durante décadas da gestão das fundadoras, que vigorou por quase cinquenta anos com um modelo de gestão informal, sem controles e regras, onde o acesso das voluntárias ao hospital era livre e a autonomia das voluntárias era total [...] tem muitas coisas mesmo e a gente precisa mudar e a gente vai mudando... é aquilo... eu me apego... eu ainda quero fazer uma gestão muito parecida com a que a fundadora fazia, porque houveram muitas mudanças, em uma dessas gestões que aconteceu, começaram a tratar a Rede como uma empresa e a Rede não é uma empresa, empresa é o hospital, a Rede não é uma empresa [...] Entrevistada 18.

Ao identificar a saturação dos dados, ou seja, ao identificar que não havia novos elementos para a compreensão do caso, encerrou-se o trabalho de campo, dando início a transcrição das entrevistas, com o auxílio da ferramenta Express Scribe Transcription Software, que totalizaram 653 páginas digitadas. Posteriormente iniciou-se a análise das narrativas, identificando elementos que caracterizassem a prática do tornar-se dirigente.

4.1 Análise do caso a partir das categorias analíticas e suas respectivas dimensões

4.1.1 Aprendizagem Social

A quebra de paradigmas é característica essencial das COPs, visto que novas perspectivas e novas formas de participação permitem experimentar a vida de novas maneiras e são fundamentais para a aprendizagem (Wenger, 1998). Este estudo revela que a RFCC do HEG caracteriza um contexto adequado à aprendizagem por constituir um ambiente em constante mudança. Ao analisar a trajetória da RFCC do HEG, foi possível identificar mudanças significativas em toda estrutura e nas suas práticas.

A partir das narrativas dos voluntários foi possível identificar que as melhorias para as atividades dos setores propostas pelo voluntariado são bem acolhidas e em grande parte implementadas. Assim, os voluntários estão em constante aprendizagem e motivados a participar. Por outro lado, as transformações decorrentes da profissionalização do voluntariado são interpretadas pelas voluntárias dirigentes como perda de autonomia e participação, o que pode comprometer a aprendizagem, visto que, segundo Lave e

Wenger (1991), locais de trabalho coercitivos e servidão involuntária ao invés de participação legítima distorcem as perspectivas para a aprendizagem na prática.

A continuidade e descontinuidade, caracterizada pela relação entre veteranos e a entrada de novos membros em uma comunidade, é um processo favorável a aprendizagem e ao desenvolvimento das COPs (Wenger, 1998). Porém, foi observado nas comunidades de prática da RFCC do HEG que existe uma resistência das veteranas em relação à entrada de novas voluntárias, visto que as veteranas querem manter o status quo, evitando ameaças de mudanças.

Um aspecto que se revela é o conflito entre voluntárias veteranas e novatas em suas perspectivas sobre o voluntariado. As novatas iniciam no novo modelo de gestão, que apresenta um olhar sobre o voluntariado diferente das veteranas que participam desde a fundação como narra a entrevistada 6 [...] as novatas acham bonito, colocam o jaleco rosa e já está bom, o jaleco é o status, não têm o lado humano, já as voluntárias veteranas têm a essência, eu tenho a essência! [...] e entrevistada 25 [...] eu falo: “você não podem ser técnicos!”, “mas eu fui lá e já passei com o caderninho...” eu fico às vezes muito triste se eu vejo que alguém passou só com o caderninho: “o que precisa? Pasta de dente, escova de dente, nananá...” Daí agora eu vou sentar aqui embaixo e vou esperar a hora do almoço para subir tomar um lanche! E daí fica ali [...].

A aprendizagem nas COPs da RFCC do HEG emerge das relações de participação entre os seus membros, que interagem em um contexto socio-histórico e, a partir das experiências que vivenciam nestes contextos, negociam significados que irão constituir a identidade da comunidade e de seus membros.

4.1.2 Participação Periférica Legítima

A partir do pressuposto de que a aprendizagem como um processo de PPL é estar no mundo social e não uma maneira de vir a saber sobre ele (Lave; Wenger, 1991), o voluntário da RFCC do HEG não entra como dirigente na COP, mas se torna um dirigente pela participação, pois não aprende a ser um dirigente por meio de cursos ou treinamentos, mas através da participação na prática social da COP.

Ao iniciar nas COPs da RFCC do HEG o voluntário desenvolve atividades mais simples e com menos responsabilidades, sempre sob a supervisão de um veterano, por um período de 60 dias ou até que seja reconhecido pelos membros da comunidade conforme apresente atitudes que demonstre claramente que desenvolveu uma compreensão apropriada sobre a COP, que a sua participação se tornou legítima (Lave; Wenger, 1991).

Assim, a participação do voluntário aprendiz é periférica, porém legítima, uma vez que a partir de uma perspectiva ampla das diferentes posições e formas de participação na COP, o voluntário gradualmente desenvolve uma ideia geral do que constitui a prática da comunidade, identificando quem está envolvido, o que fazem, como é a vida cotidiana, como falam, caminham, trabalham, conduzem suas vidas os mestres, como interagem com a COP as pessoas que não participam dela, o que fazem os outros aprendizes e o que necessitam aprender para tornarem-se praticantes plenos, o que inclui uma compreensão cada vez maior de como, quando e em que colaboram, conspiram e geram conflito os veteranos (Lave; Wenger, 1991).

Por outro lado, os dirigentes desenvolvem atividades mais complexas e têm uma participação mais ativa, que inclui envolver-se em eventos da RFCC, participar das reuniões de direção e assembleias, manter o bom funcionamento do setor monitorando as atividades e resolvendo conflitos de relacionamento interpessoal, entre outras responsabilidades.

Partindo do pressuposto de que o processo de PPL envolve a aprendizagem de uma competência (Lave; Wenger, 1991), este estudo revela que tornar-se um dirigente na RFCC do HEG envolve a aprendizagem do ser dirigente, que implica estar no núcleo de participação da comunidade, ou seja, alcançar a participação plena, que envolve mais do que assumir um cargo, mas ter sua competência legitimada e ser reconhecido pela COP.

Por outro lado, se observa ainda, que existem voluntários que não ocupam cargos de dirigentes e estão no núcleo de participação das COPs, ou seja, a participação no núcleo da comunidade não está atrelada ao cargo que o voluntário ocupa, mas sim à sua participação legítima.

O voluntário ao tornar-se um dirigente, tendo acesso ao que pode aprender nesta posição, desenvolve um currículo de aprendizagem em direção à participação plena no núcleo da COP de dirigentes.

Ao tornar-se dirigente, quando escolhido entre os praticantes da comunidade, o voluntário não inicia um novo processo de PPL nesta comunidade que participa, visto que já desenvolveu o processo de PPL e foi reconhecido como membro competente para assumir um cargo de confiança, porém, inicia um novo processo de PPL na COP de dirigentes da RFCC do HEG.

Ao analisar a participação e engajamento progressivos como dimensão da PPL, este estudo revela que as voluntárias, em suas trajetórias até tornarem-se dirigentes, aumentam gradativamente a participação e o engajamento, iniciam participando em um setor e com o tempo aumentam os dias que participam ou iniciam a participação em outros setores como narram a entrevistada 6 [...] então é assim oh, eu fiquei aqui no setor dois anos, depois a coordenadora me telefonou e me disse: você não quer trabalhar no GISTO? Eu disse: Poxa, mas era esse setor que eu queria trabalhar quando eu entrei aqui! [...] aí comecei a aumentar as minhas horas, não é? [...] e a entrevistada 12 [...] Eu acho que eu sou pouca das novas... agora esse ano que vem vou pegar mais [...].

Assim, foi possível identificar os diversos níveis de participação e posições que os voluntários ocuparam na RFCC do HEG até tornarem-se dirigentes.

4.1.3 Identidade

O engajamento na prática social é o processo fundamental pelo qual o indivíduo aprende e então se torna quem ele é (Wenger, 1998). Negociada pela COP, a partir das histórias pessoais de seus praticantes, a identidade de um membro consiste na forma como ele se vê e é visto, ou seja, consiste na percepção de si mesmo (Lave; Wenger, 1991).

A participação legítima e o engajamento em uma COP, provoca muito mais do que uma mudança de comportamento, muda a identidade do praticante a partir da imersão na prática da comunidade.

Ao analisar a identidade do voluntário dirigente da RFCC do HEG, foi possível identificar no discurso do voluntariado que a expressão “Eu estou dirigente!” revela o que é esperado dos voluntários e se traduz na postura humilde que um dirigente deve ter, de “não se achar melhor porque ocupa um cargo” como narra a entrevistada 16 [...] Eu estou dirigente! Porque nós não somos nada! Nós estamos! Eu estou aqui para servir... entendeu? Nós viemos para cá para servir... para mais nada! Para aprender... né? [...].

A partir da proposição de Wenger (1998) de que a identidade se forma a partir da experiência e considerando que os voluntários que lidam diretamente com o paciente vivenciam experiências e constroem significados diferentes dos voluntários que interagem em salas de trabalho e não têm contato com os pacientes, foram identificadas identidades distintas entre estes voluntários.

Assim, enquanto os voluntários de produção se percebem e são percebidos como pessoas que ajudam o paciente carente em suas necessidades materiais e que colaboram de forma assistencialista para a manutenção do HEG, os voluntários de campo, que lidam face a face com os pacientes, acompanhantes e profissionais, estão voltados para a assistência ao paciente em suas necessidades afetivas e espirituais, se identificam na missão do HEG que é “combater o câncer com humanismo, ciência e afeto”, se percebem e são percebidos como um apoio aos profissionais do HEG, como pessoas que tem a missão de ser a voz do paciente, de doar o seu tempo para ouvir o paciente e amenizar o seu sofrimento.

4.1.4 Significado

A partir das narrativas dos participantes da pesquisa, foi identificado que o modelo de gestão da RFCC do HEG vem sofrendo uma reestruturação ao longo dos últimos 13 anos, passando de um modelo patriarcal, que prevaleceu por mais de cinquenta anos, para um modelo de organização empresarial. Com a saída das fundadoras da gestão, a LPCC tomou o controle e passou a intervir nas práticas de gestão da RFCC, iniciando assim uma transformação gradativa para a profissionalização do voluntariado.

Foi possível identificar, ainda, uma ressignificação do voluntariado, visto que os voluntários dirigentes, que iniciaram após as mudanças na gestão da RFCC, interpretam o voluntariado a partir de uma perspectiva funcional, inserido em uma estrutura hierárquica, porém com a função de executar suas atividades sem remuneração, como narra a entrevistada 9 [...] a partir do momento que você entra aqui, você coloca o teu nome, você assina o documento que você é um voluntário, ele é como... a gente trata como um contrato... então a pessoa tem regras (pausa) tem os horários (pausa) e ela tem que (pausa) é... dar satisfação! se ela faltar seis vezes ela vai ser punida, se ela faltar com respeito ou não estiver executando o trabalho dela corretamente ela vai ter a punição dela... Então assim, ele não é remunerado, mas é um trabalho normal... (pausa). Então, aqui tem regras e tem as leis do hospital, então a gente tem que respeitar! [...].

Partindo do pressuposto de que aprendizagem envolve a capacidade de negociar novos significados (Wenger, 2001), aprender pressupõe a imersão na cultura e história da prática social, envolvendo as pessoas em um sistema político em que os significados são negociados e renegociados a partir da experiência e interpretação dos participantes (Schommer, 2005). A partir das experiências que vivenciaram nas gestões anteriores, as voluntárias da RFCC construíram significados sobre o tornar-se dirigente que determina uma grande resistência em assumirem cargos de gestão.

As narrativas revelam que as dirigentes da RFCC do HEG, em suas trajetórias, tiveram que lidar com conflitos interpessoais, envolvendo inclusive questões éticas, disseminando entre o voluntariado a ideia de que tornar-se dirigente, implica participar de muitas reuniões, preencher relatórios e resolver divergências entre voluntárias, o que as impede de participarem ativamente na prática do voluntariado, devido ao aumento de responsabilidade com atividades administrativas.

Porém, as narrativas também revelaram uma ressignificação sobre o tornar-se dirigente e isto pôde ser observado na percepção das atuais voluntárias dirigentes sobre as suas experiências no exercício de seus cargos. Nas gestões anteriores havia uma cobrança maior quanto a presença da dirigente na RFCC, pelo próprio modelo de gestão que exigia um maior controle, mas atualmente a gestão do voluntariado está mais voltada para o resultado.

Este estudo comprova empiricamente que existe a prática do voluntariado na RFCC do HEG, pois o voluntário atribui sentido e significado no fazer voluntariado e ser voluntário. Na perspectiva do voluntário dirigente, ainda que voluntários e funcionários compartilhem o mesmo contexto, enquanto os funcionários realizam uma rotina profissional, os voluntários atribuem sentido e significado ao que fazem e a quem são no contexto que atuam. Assim, a partir da perspectiva do voluntário dirigente, o profissional é técnico, sendo que o foco da sua atividade está em tratar a doença, mas não possui tempo disponível para se ocupar com questões pessoais dos pacientes e acompanhantes, não se envolve emocionalmente com a realidade do paciente, sendo que o voluntário se percebe justamente no papel de preencher esta lacuna.

5 Conclusão

Este estudo de caso permitiu revelar o tornar-se voluntário dirigente nas COPs da RFCC do HEG à luz da teoria de aprendizagem social, na perspectiva de Lave e Wenger (1991) com foco no processo de PPL. A partir desta lente, foram identificados elementos que confirmam a prática do voluntariado na RFCC e que os voluntários desenvolvem uma trajetória de aprendizagem nas COPs, por meio da participação em processos sociais em um contexto socio-histórico que lhes atribui o domínio da prática, com a aquisição de uma competência e que transforma as suas identidades.

Este trabalho identificou que, assim como existe um processo de PPL para tornar-se voluntário, existe um outro processo de PPL para tornar-se dirigente na RFCC do HEG, ou seja, não se trata de um mesmo processo, visto que, ao tornar-se dirigente, o voluntário inicia como um aprendiz na COP de dirigentes e, portanto, desenvolve um novo currículo de aprendizagem.

Foi identificado, ainda, que a identidade do voluntariado é negociada nas COPs da RFCC do HEG e que é formada a partir da prática dos voluntários, sendo que a partir de práticas distintas entre voluntários de campo e voluntários de produção, são construídos significados e identidades diferentes. A identidade dos voluntários de campo se traduz na prática de lidar diretamente com o paciente, focando no humanismo e afeto para amenizar o sofrimento. Por outro lado, a identidade dos voluntários de produção se traduz na prática de realizar atividades com a finalidade de arrecadação de recursos para assistir o paciente em suas necessidades materiais e para a manutenção do hospital.

Deste modo, este estudo comprova empiricamente que a experiência transforma a identidade do praticante. Assim, diferentes experiências vivenciadas a partir da prática do voluntariado transforma a identidade do voluntário a medida que são atribuídos sentidos e significados a cada nova experiência.

O voluntariado se divide entre as voluntárias veteranas que resistem à profissionalização do voluntariado, pois não aceitam as regras definidas pela LPCC, alegando não aceitarem serem tratadas como funcionários e, por outro lado, voluntárias que apoiam as práticas da gestão para a profissionalização do voluntariado. A partir da teoria de Wenger (1998) sobre a construção do significado a partir da experiência, se levantou a seguinte proposição: as voluntárias que aceitam o novo modelo de gestão são as que participaram com legitimidade nas mudanças, interagindo com os gestores da LPCC e atribuindo sentido e significado para a prática de gestão atual, ou seja, a partir da participação nas mudanças se engajaram e ressignificaram a prática.

A partir da análise dos dados, foi possível identificar, ainda, que com renovação do corpo de voluntariado da RFCC do HEG nos últimos anos, surgiu um novo perfil de voluntário, mais alinhado com as estratégias da LPCC e focado nos resultados da instituição, em buscar melhorias para obter maior eficiência e eficácia nos serviços prestados pela instituição. Assim, a postura dos voluntários, que atualmente apresentam um olhar para a RFCC do HEG como uma organização, vem contribuindo para a profissionalização do voluntariado.

A partir da lente da aprendizagem social, foi possível identificar, nas narrativas das voluntárias, que a compreensão sobre o ser voluntário dirigente na RFCC do HEG se desenvolve com a imersão do voluntário na prática, ou seja, a construção do significado sobre ser voluntário dirigente na RFCC do HEG se realiza à medida que o entrante vai participando da prática da comunidade e sua concepção vai mudando a cada experiência que vivencia, até a sua participação se tornar legítima.

Os resultados deste estudo demonstram que as voluntárias que já ocuparam cargos de dirigente não pretendem assumir novamente um cargo na RFCC do HEG, e que outras voluntárias que nunca foram dirigentes também não aspiram ser. Assim, pressupõe-se que o significado de tornar-se voluntário dirigente na RFCC do HEG foi construído a partir das experiências que as voluntárias vivenciaram nas COPs que participam.

A RFCC do HEG, caracterizada como um contexto de mudanças, atualmente vem sofrendo transformações que impactam na sua cultura e identidade. Assim sendo, sugere-se o estudo do impacto das mudanças na cultura e identidade da RFCC do HEG e de que forma estas mudanças influenciam a aprendizagem do voluntário dirigente.

Referências

Bauer, M. W. and Jovchelovitch, S. (2002), “Entrevista narrativa”, in Bauer, W. M. e Gaskell, G. (Orgs.), *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático*. Tradução do original *Qualitative Researching with Text, Image and Sound: A Practical Handbook* por Guareschi, P. A., Editora Vozes, Petrópolis, Brasil, pp. 90-113.

Dias, R. A. M. and Palassi, M. P. (2007), “Produção científica sobre voluntariado: uma análise a partir dos artigos publicados nos principais eventos e revistas nacionais de

administração”, artigo apresentado na Conferência Regional de ISTR para América Latina y el Caribe, Salvador.

Elkjaer, B. (2005), “Social Learning Theory: Learning as Participation in Social Processes”, in Easterby-Smith, M. and Lyles, M. (Orgs.). *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Blackwell Publishing, Malden, MA, pp. 38-53.

Ferreira, M.; Proença, T. and Proença, J. F. (2008), “As motivações no trabalho voluntário”, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal, pp. 43-53.

Gherardi, S. (2014), “O poder crítico das “lentes da prática”, in Gherardi, S. e Strati, A. (Orgs.), *Administração e aprendizagem na prática*, Elsevier Editora, Rio de Janeiro, Brasil, pp. 43-57.

Gherardi, S. and Nicolini, D. (2014), “Aprendizagem em uma constelação de práticas interligadas: cânone ou dissonância?”, in Gherardi, S. and Strati, A. (Orgs.), *Administração e aprendizagem na prática*, Elsevier Editora, Rio de Janeiro, Brasil, pp. 83-102.

Godoy, A. S. (2006), “Estudo de caso qualitativo”, in Godoi, C. K.; Bandeira-de-Mello, R. and Silva, A. B. DA (Org.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e modelos*, Editora Saraiva, São Paulo, Brasil, pp. 115-146.

Gudolle, L. S.; Antonello, C. S. and Flach, L. (2012), “Aprendizagem situada, participação e legitimidade nas práticas de trabalho”, *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, Vol 13 No 1, pp. 14-39.

Lave, J. and Wenger, E. (1991), *Situated learning: legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press, Cambridge.

Nicolini, D. (2013), *Practice, Theory, Work and Organization: An introduction*, Oxford University Press, Oxford, UK.

Ramos, S. P. and Domingues, M. J. C. DE.S. (2015), “Gestão do Voluntariado: Um Panorama dos Estudos Realizados no Brasil”, *XVIII SemeAd, Anais...* São Paulo, Brasil.

Schommer, P. C. (2005), *Comunidades de prática e articulação de saberes na relação entre universidade e sociedade*. Tese de doutorado em Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil.

Silverman, D. (2009), *Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas textos e interações*, 3rd ed., Artmed, Porto Alegre, Brasil.

Smircich, L. (1983) “Studying Organizations as Cultures”, in Morgan, G., *Beyond method strategies for social research*, Beverly Hills, California, pp.160-172.

Vidal, F.; Costa, D.; Costa, S. and Branco, I. C. (2004), “Gestão participativa e voluntariado: sinais de uma racionalidade substantiva na administração de organizações do terceiro setor”, artigo apresentado no Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXVIII Anpad, Anais... Curitiba, Brasil.

Visser, M. (2010), "Constructing organisational learning and knowledge socially: an interactional perspective", *Int. J. Knowledge and Learning*, Vol. 6 No. 4, pp. 285-294.

Wenger, E. (1998), *Communities of practice: learning, meaning and identity*, Cambridge University Press, New York.

Wenger, E. (2001), *Comunidades De Prática: Aprendizaje, Significado E Identidad*, traduzido por Barberán, G. S., Paidós, Barcelona, Espanha.

Zaccarelli, L. M. and Godoy, A. S. (2013) "'Deixa eu te contar uma coisa...': possibilidades do uso de narrativas e sua análise nas pesquisas em organizações", *Revista Gestão Organizacional*, Vol. 6 No. 3, pp. 25-36.