



**Centro Universitário de Brasília – UniCEUB**  
**Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais - FATECS**

**RODRIGO MOLL MASCARENHAS**

**RA 20801078**

**GESTÃO COLABORATIVA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:**

**O CASO DO COLETIVO PALAVRA**

Brasília

2012

**RODRIGO MOLL MASCARENHAS**

**GESTÃO COLABORATIVA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:**

**O CASO DO COLETIVO PALAVRA**

Trabalho apresentado como pré-requisito para aprovação no curso de Bacharel em Administração, Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais – FATEC, do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Tatiane Regina Petrillo Pires de Araujo

Brasília

2012

**RODRIGO MOLL MASCARENHAS**

**GESTÃO COLABORATIVA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:**

O CASO DO COLETIVO PALAVRA

Trabalho apresentado como pré-requisito para aprovação no curso de Bacharel em Administração, Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais – FATEC, do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Tatiane Regina Petrillo Pires de Araujo

Brasília-DF, de de 2012

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof<sup>a</sup>. Tatiane Regina Petrillo Pires de Araujo  
Orientadora

---

Prof. (a):  
Examinador(a)

---

Prof. (a):  
Examinador(a)

## Sumário

<b>RESUMO.....</b>	<b>5</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Fundamentos do Comportamento Individual: O Comprometimento Organizacional.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Gestão Colaborativa .....</b>	<b>11</b>
<i>2.2.1 Estrutura: Baseada em Governança Participativa e Empreendedor Coletivo...</i>	<i>12</i>
<i>2.2.2 Gestão: Ações de Gestão Participativa.....</i>	<i>15</i>
<i>2.2.3 Gestão: Equipes Autônomas .....</i>	<i>15</i>
<i>2.2.4 Ideias para Sustentabilidade: Inteligência Colaborativa.....</i>	<i>16</i>
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Caracterização da unidade de análise .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2 Participantes.....</b>	<b>18</b>
<b>3.3 Instrumentos .....</b>	<b>19</b>
<b>3.4 Procedimentos Empíricos.....</b>	<b>19</b>
<b>3.5 Procedimentos Analíticos .....</b>	<b>20</b>
<b>4 DISCUSSÃO.....</b>	<b>21</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>28</b>
<b>6 ANEXOS.....</b>	<b>32</b>
<b>6.1 Roteiro de entrevistas .....</b>	<b>32</b>
<b>6.2 Lista de membros Coletivo Palavra .....</b>	<b>33</b>
<b>6.3 Protocolo da análise documental .....</b>	<b>35</b>
<b>6.4 Termo de consentimento livre e esclarecido .....</b>	<b>38</b>

**RODRIGO MOLL MASCARENHAS**

**GESTÃO COLABORATIVA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:**

**O CASO DO COLETIVO PALAVRA**

**RESUMO**

O objetivo deste estudo é investigar como se dá o comprometimento dos colaboradores em uma estrutura organizacional de Gestão Colaborativa. Para que esse modelo possa ser compreendido, foi realizada uma associação de conceitos de Governança Participativa, empreendedor coletivo, gestão participativa, equipes autônomas e inteligência colaborativa. Para responder essa questão foi realizado um estudo de caso junto ao Coletivo Palavra, uma associação civil sem fins lucrativos atuante no Setor da Economia da Cultura. Os instrumentos aplicados foram entrevista semi-estruturada e análise documental. O estudo confrontou os conceitos associados de Gestão Colaborativa, aos conceitos de comportamento organizacional, no sentido de comprometimento organizacional. A investigação revelou que a organização estudada tende a uma estrutura de Gestão Colaborativa, apresentando diversas e evidentes características nos conceitos. Revelou, também, que o modelo de Gestão Colaborativa favorece o envolvimento de todos os interessados nas formulações estratégicas, o que pode resultar em comprometimento organizacional, uma vez que há convergência entre as metas dos indivíduos e as da organização.

**Palavras-chave:** Gestão Colaborativa. Empreendedor coletivo. Economia da cultura. Comprometimento organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

Na “Era do Conhecimento” a dinâmica do mercado é acelerada e exige das organizações contemporâneas uma flexibilidade e um nível de inovação que são fundamentais para sua manutenção competitiva. Estudiosos apontam, no entanto, que modelos organizacionais baseados na competição tendem a ser substituídos por organizações colaborativas, fortalecendo a relação ganha-ganha. Essas mudanças refletem diretamente no ambiente interno das empresas, e o que antes era tratado separadamente entre níveis de planejamento e execução, hoje se apresenta de forma mais orgânica, suprimindo necessidades de integração. O cenário aponta para a harmonização do planeta a partir do desenvolvimento de posicionamentos estratégicos com foco na sustentabilidade em âmbitos ambientais, econômicos e sociais.

A partir da constatação dessas mudanças, observa-se que os modelos administrativos clássicos baseados em Ford, Taylor, Fayol e outros pensadores de modelos gerenciais, que por seus estudos e aplicações práticas, proporcionaram avanços incalculáveis para o desenvolvimento das organizações que temos hoje, não estão em completa consonância com esse desenvolvimento que surgiu no contexto das organizações contemporâneas. Essas estão baseadas no conhecimento, na inovação e amparadas, conseqüentemente, em suas estruturas humanas.

Neste contexto as tecnologias se desenvolvem rapidamente, as informações não são mais centralizadas, hoje circulam em rede, permitindo livre acesso a todos, de forma intra e inter organizacional. Da mesma forma, Salerno (1999), destacou o cenário dos trabalhadores no Brasil, onde a educação e os níveis de acesso à informação nunca foram tão avançados, sendo assim, os trabalhadores exigem maior participação nas decisões das empresas e por isso são chamados a dominar todo o processo de trabalho e não apenas a partes dele, atuando e opinando em várias etapas do processo produtivo, inclusive, nos processos de gestão das empresas.

Algumas estruturas de gestão que buscam incluir todos os colaboradores da organização nas formações estratégicas, abordam assuntos como gestão participativa, estruturas de governança, poder partilhado, ações coletivas

gerenciadas, empreendedor coletivo, equipes autônomas, empresas horizontais, flexíveis e integradas e outros. Tais conceitos são característicos das novas organizações que integram um mercado dinâmico e em rede. O tema defendido neste estudo sofre influências de alguns aspectos dos assuntos citados acima, trata-se da estrutura de Gestão Colaborativa.

Assim, essa pesquisa procura investigações conceituais e práticas que respondam à pergunta: como se dá o comprometimento organizacional em um empreendimento que adota estrutura de Gestão Colaborativa?

Neste trabalho os aspectos componentes da Gestão Colaborativa serão abordados com base no modelo da estrutura de Governança Participativa e Empreendedor Coletivo, conceitos desenvolvidos por Rodrigues e Malo (2006) e Malo (2001 apud Rodrigues e Malo, 2006), além de outros conceitos bibliográficos, como o desenvolvido por Garbin (2011), sobre Inteligência Colaborativa.

Embora os aspectos da Gestão Colaborativa circulem com bastante frequência nas revistas de administração, meios de comunicação e em congressos que abordam temas como gestão e administração não se identificam modelos conceituais acerca de seus processos com foco prioritário no ambiente interno das organizações. Nem tão pouco, são evidentes seus elementos teóricos e práticos em empreendimentos que as adotam. Sobre isso, Salerno (1999), diz que há uma carência de estudos críticos acerca de metodologias de projetos administrativos que sejam diferentes das abordagens clássicas. Os casos divulgados apontam aspectos relacionados a estas práticas alternativas de gestão como sendo características de empresas relacionadas à inovação, à alta tecnologia e a novos segmentos da economia sem, no entanto, descrever os sistemas administrativos intrínsecos nos quais são empregadas. Tal carência reforça a necessidade de mais estudos acadêmicos que orientem seus esforços na investigação e no desenvolvimento desses conceitos.

Para a realização dessa investigação também serão discutidos conceitos de comportamento organizacional, no sentido de comportamento individual. Tal componente se amplia em valores, atitudes, percepções, aprendizagem e outros elementos que podem influenciar no comprometimento dos colaboradores junto às organizações (ROBBINS, 2005; TAMAYO e PORTO, 2005; NEWSTROM, 2008).

Como o objetivo do trabalho supracitado sugere, a presente pesquisa realizará um estudo de caso junto à Associação Civil sem fins lucrativos Coletivo Palavra, constituída por artistas e técnicos profissionais que atuam no Setor da Economia da Cultura do Distrito Federal. A organização exerce atividades de produção cultural desde 2009 e desenvolve um modelo de estrutura de Gestão Colaborativa desde sua fundação. Para a evolução de suas atividades administrativas, a instituição conta com o apoio da Incubadora de Arte e Cultura do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da UnB – CDT/UnB, que presta assessoria e capacitação técnica, em gestão e formação de pessoas.

Segundo Ribas Jr. (2002), o terceiro setor se caracteriza por iniciativas privadas exercidas pela sociedade civil (sejam indivíduos ou organizações), onde, diferentemente das empresas privadas comuns, não direcionam seus esforços para lucros, mas sim para bens e serviços com fins públicos. Assim, a presente pesquisa importa em significância às empresas com essa característica estruturante.

Para realização do estudo, utilizou-se de pesquisa bibliográfica acerca do tema à luz das teorias disponíveis, análise comparativa entre os pressupostos teóricos clássicos e o modelo em análise e entrevistas semi-estruturadas com os atores da organização estudada, com objetivo de identificar como se dá o comprometimento dos colaboradores de uma Associação Civil sem fins Lucrativos que desenvolve um modelo de estrutura de Gestão Colaborativa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Estamos vivendo em um momento onde a instrução e a educação da população, como um todo, estão em níveis nunca antes obtidos. Esse fenômeno se reflete nas organizações a partir do momento em que as pessoas não se conformam em simplesmente “apertar parafusos”, ou seja, não há mais a tendência de se satisfazer com simples atividades operacionais. Os trabalhadores sentem a necessidade de entender e participar dos processos produtivos como um todo. Tais exigências não podem ser suportadas pelos modelos tradicionais de administração, uma vez que sugerem a perda do domínio das tarefas e do controle da padronização dos processos por parte dos gestores. Neste cenário o trabalhador deixa de ser um operário e passa a ser uma pessoa com poderes de questionamento e de aprendizagem. Agora as exigências passam para uma perspectiva de valorização

humanística desses trabalhadores e inclusão dos mesmos em processos de decisão das empresas.

## **2.1 Fundamentos do Comportamento Individual: O Comprometimento Organizacional**

Partindo para um ponto de vista do comportamento do trabalhador no que tange ao seu vínculo com os diferentes relacionamentos existentes nos ambientes onde atua, alguns aspectos a serem analisados são importantes para essa compreensão, uma vez que esses vínculos são complexos e se dão em múltiplas dimensões. Esses relacionamentos são percebidos em seis perspectivas de comprometimento: comprometimento com o trabalho, com o emprego, com a carreira, com a equipe, com o sindicato e com a organização (TAMAYO, 2005).

Dentre as seis perspectivas citadas, o foco desse artigo será no comprometimento organizacional, considerando o objetivo estabelecido. Segundo Honorato (2004); Robbins (2002); e Rego (2002), o comprometimento é uma atitude exercida dentro da empresa, onde o funcionário deve estar culturalmente direcionado à produtividade, qualidade e aos resultados, desejando manter-se parte da organização, ou seja, ele está psicologicamente ligado à organização. Ainda, segundo Tamayo (2005, p. 163), “a perspectiva de comprometimento organizacional se desdobra em três componentes: o comprometimento normativo, o instrumental e o afetivo”.

Tamayo (2005); Pittinsky e Shih (2005), definem que o comprometimento normativo se dá quando o trabalhador sente a obrigação de permanecer na organização por pressões internas de ordem regulamentar, ou de missão, direcionando seus esforços para os objetivos da empresa. O comprometimento instrumental é caracterizado pelo custo que o empregado associa caso deixe a organização, como perda do investimento pessoal realizado na instituição, perda de remuneração e alternativas não satisfatórias no mercado de trabalho. Já o comprometimento afetivo, se dá quando o colaborador se identifica e se envolve emocionalmente com a organização onde trabalha.

A teoria relativa ao impacto no comprometimento organizacional aponta que alguns fatores estão vinculados a comprometimentos favoráveis ou desfavoráveis, como, valores, atitudes e satisfação no trabalho.

Os valores são princípios e crenças fundamentais que orientam a conduta do indivíduo ou da organização, sendo assim, sustentam as decisões por meio de limites e direcionamentos. Ao confrontar valores pessoais aos valores organizacionais, em um ponto de vista comportamental, Tamayo (2005, p. 167) diz que, “os valores pessoais expressam metas das pessoas, os valores organizacionais referem-se a metas da organização”. Portanto, o comprometimento organizacional acontece quando há a percepção do indivíduo de que seus valores pessoais dialogam com os valores da organização, ou seja, as metas do indivíduo e as metas da empresa caminham numa direção comum.

Robbins (2004, p. 22), diz que “o desempenho e a satisfação com o trabalho tendem a serem maiores quando os valores do trabalhador coincidem com os valores da empresa”. Deve-se entender esses valores pessoais como a combinação dos principais valores do indivíduo.

Portanto, percebe-se que os valores organizacionais podem ser uma base preditora para compreensão das atitudes dos trabalhadores. Segundo Robbins (2002, p. 22), a partir das atitudes do funcionário é possível saber se ele está em condições favoráveis de trabalho ou não, uma vez que “as atitudes são afirmações avaliadoras” e “refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa”. Ainda, Robbins (2002, p.22), complementa, ao considerar que “atitudes importantes são aquelas que refletem valores fundamentais”. Sendo assim, é possível identificar se o trabalhador está comprometido com a organização por meio de suas atitudes favoráveis ou desfavoráveis.

Os estudiosos sugerem que o conceito de atitude está intimamente ligado ao conceito de satisfação no trabalho. Sobre a satisfação no trabalho Newstrom (2008, p. 202), diz que “é um conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis por meio dos quais os funcionários veem o seu trabalho”, ou seja, é “uma atitude afetiva”, seja por sentimentos de estima, seja por sentimentos de rejeição. Ainda, Newstrom (2008), diz que a satisfação no trabalho é influenciada por fatores como: remuneração, atividade de trabalho exercida, as pessoas que

compõem equipes e grupos de relacionamento, supervisores e as condições imediatas do trabalho.

A partir dos conceitos revisados, é possível inferir que as estruturas de gestão podem causar impacto no comportamento organizacional. Estruturas de gestão que proporcionam a participação das pessoas na tomada de decisão, podem favorecer à satisfação dos trabalhadores, por exemplo, compreendendo seus valores, seus anseios, sua posição de trabalho e tendem a gerar ambientes propícios ao comprometimento afetivo dos seus colaboradores.

## **2.2 Gestão Colaborativa**

A Gestão Colaborativa, tema discutido nesta pesquisa, surge a partir da identificação da necessidade de uma estrutura organizacional alternativa que aproveite o conhecimento e as ideias de todos colaboradores e demais interessados na organização de forma orgânica e equilibrada. As relações se estabelecem horizontalmente, de maneira abrangente e democrática, tanto nos processos de produção quanto de planejamento.

A colaboração, em si, é o ato de trabalhar com o outro numa mesma obra, co-criando, ou seja, a capacidade de um indivíduo é reforçada por outrem para benefício mútuo visando objetivos comuns. Sobre a *Gestão Colaborativa*, a revisão realizada não aponta definições que tratem o termo no ambiente interno das organizações, sendo assim, trata-se de uma classificação analítica composta pela associação de conceitos obtidos a partir de revisões bibliográficas. Apesar de não utilizar o termo, essencialmente, Garbin (2011, p. 27), diz que:

Há uma estrutura nova e colaborativa para organizações anteriormente separadas, com total compromisso e missão em comum, o planejamento é detalhado, os canais de comunicação bem definidos e operados em vários níveis, os recursos fixados e arrecadados conjuntamente, e os resultados compartilhados.

Apesar da carência de estudos que determinem seu significado, vale ressaltar o emprego do termo *Gestão Colaborativa* para práticas exercidas entre empresas que configuram cadeias de suprimentos. Essa concepção da Gestão Colaborativa se dá a partir da troca de informações estratégicas, de forma voluntária, entre as empresas participantes dessas cadeias. As informações mais relevantes

trocadas nesses processos consistem em planejamentos estratégicos conjuntos e integração de processos produtivos (MOORI; FILHO; CAVALHEIRO, 2007).

Não desconsiderando a relevância da aplicação apresentada acima, no presente artigo, a abordagem de Gestão Colaborativa será no ambiente interno da organização, destacando elementos conceituais de **Inteligência Colaborativa**, combinados a conceitos de **Governança Participativa**, **Empreendedor Coletivo**, **Gestão Participativa** e **Equipes Autônomas**. Para o entendimento da estrutura de gestão discutida, os conceitos apresentados partirão de uma visão macro dos processos a partir da estrutura de Governança Participativa, até a dimensão micro da organização, com processos flexíveis e integrados de equipes autônomas.

### *2.2.1 Estrutura: Baseada em Governança Participativa e Empreendedor Coletivo*

A Governança Participativa é a estrutura base para os processos estratégicos da Gestão Colaborativa. Essa base é uma derivação de governança corporativa, cujos conceitos são desenvolvidos em companhias de propriedade coletiva, ou seja, organizações em que a propriedade é compartilhada entre diversos acionistas que visam o lucro. No entanto, organizações do Terceiro Setor, não orientam suas atividades para obtenção de lucros. Segundo Ribas Jr. (2002), seus trabalhos são exercidos para ampliar a esfera de atuação pública em âmbitos sociais, culturais, ambientais, educacionais, dentre outros. Essas organizações são desenvolvidas pela iniciativa privada, por meio de ONGs, cooperativas, associações e instituições filantrópicas e apesar de não visarem lucros, de alguma maneira, se relacionam com o mercado.

Não obstante, aspectos de Governança Participativa foram desenvolvidos para instituições dessa natureza derivada da associação de conceitos que remetem a princípios coletivistas, éticos, de trocas, de transparência e de horizontalidade e que, além disso, desconsideram conflitos de interesses entre gestores e proprietários, que são base para implantação de estruturas de governança corporativa. Na Governança Participativa as prioridades são a distribuição de poder entre pessoas movidas por um objetivo comum, além da promoção da participação desses membros associados nos processos decisórios. Tais membros são compreendidos como co-proprietários e co-responsáveis dessas organizações do terceiro setor e suas participações são motivadas pelo conceito que encabeça a

estrutura de Governança Participativa, o Empreendedor Coletivo (MALO, 2001 apud RODRIGUES; MALO, 2006, p. 36).

O **Quadro 1**, abaixo, elenca os níveis que compõem o Empreendedor Coletivo e suas respectivas funções, conforme descrito por Rodrigues e Malo (2006, p. 36), acrescido de complementações.

**Quadro 1 - Níveis da Estrutura de Governança Participativa que compõem o Empreendedor Coletivo.**

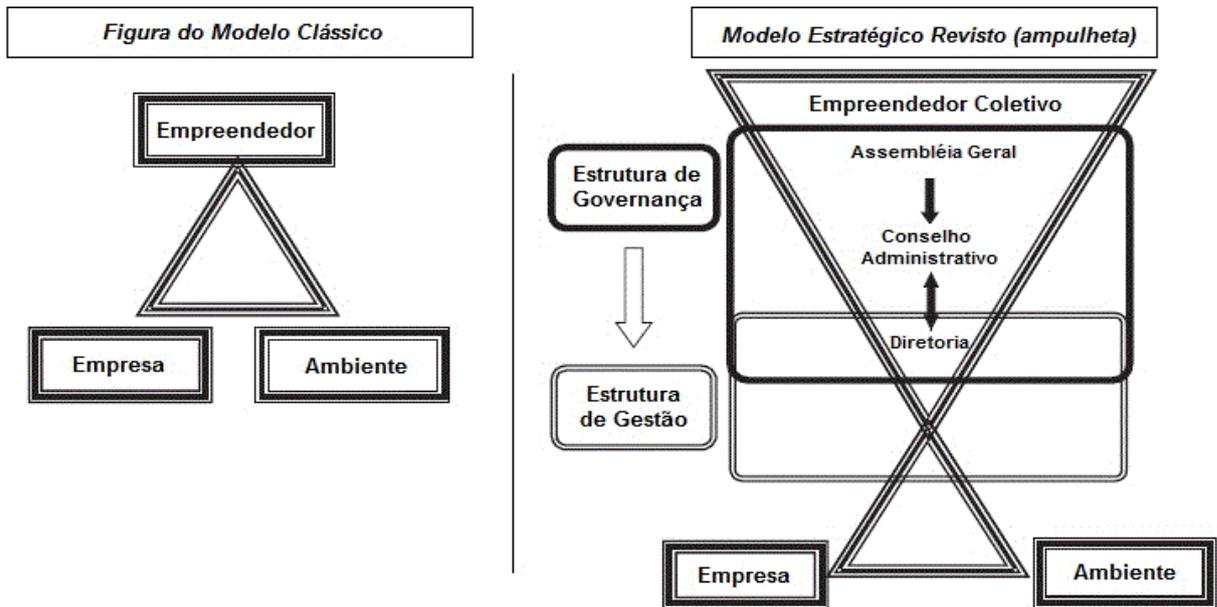
Nível	Funções
<b>Assembleia Geral</b>	Constituída por todos os membros da organização, sendo que todos têm direitos a voto e elegem por voto direto os membros do conselho de administração. É o poder soberano em uma associação, mas respeita as normas e o estatuto.
<b>Conselho de Administração</b>	Tem a mais alta autoridade nas questões estratégicas e indica os membros da diretoria.
<b>Diretoria</b>	É vinculada ao conselho de administração; pode ser destituída, caso assim seja votado na assembleia geral ou no conselho de administração e é o elo direto com outros membros da organização.

Fonte: RODRIGUES; MALO, 2006.

O conceito de Empreendedor Coletivo consiste na viabilização da participação de todos os membros, co-proprietários da organização, nos processos de formação estratégica. Segundo Rodrigues e Malo (2006, p. 36), “o processo é conduzido não por um só indivíduo, mas por um conjunto de atores dispostos estatutariamente, em função da lei e das regras internas”, independentemente do seu nível de atuação na organização.

Os níveis são específicos quanto aos seus papéis, no entanto, seus trabalhos são complementares, ou seja, as atividades são interligadas, realizadas com vistas a um organismo maior. O interrelacionamento dos participantes em seus níveis de atuação, é ilustrado no **Quadro 2**.

**Quadro 2 - Modelo estratégico clássico e modelo da estrutura de Governança Participativa a partir da inclusão do Empreendedor Coletivo.**



Fonte: MALO, 2001 apud RODRIGUES; MALO, 2006.

O empreendedor é o indivíduo que lida com as informações, toma as decisões e é responsável pelas pessoas da organização. Por isso, ele busca, processa e divulga as informações, administra recursos, define objetivos e futuros e resoluçiona problemas da organização, além de compreender as pessoas e suas individualidades (MAXIMIANO, 2006).

Nas ilustrações propostas por Malo (2001 apud Rodrigues e Malo, 2006, p. 37), o triângulo do modelo estratégico clássico “relaciona as componentes fundamentais de um processo estratégico: o empreendedor, a empresa e o meio-ambiente”. Já na ampulheta, a posição do empreendedor individual é tomada pelo Empreendedor Coletivo, “formado pela assembleia geral, conselho de administração e diretoria”.

A partir do modelo de governança, observa-se em primeiro lugar, a abrangência de poder da assembleia geral, depois a subordinação dos diretores em relação ao conselho administrativo, bem como a troca entre eles e, por último, o elo do Empreendedor Coletivo às outras instâncias da organização, proporcionado pelos diretores e garantido pelo conselho administrativo e assembleia geral.

Percebe-se, que essa estrutura organizacional contempla a todos os membros e interessados na organização de forma abrangente e democrática, o que pode facilitar o comprometimento organizacional, uma vez que todos influenciam nas decisões estratégicas. Rodrigues e Malo (2006, p. 38), reforçam essa opinião ao afirmarem que “a estrutura de governança tem de ser animada pela visão do projeto associativo, bem como pela missão da organização e pelos valores dos membros da cooperativa”.

### 2.2.2 *Gestão: Ações de Gestão Participativa*

Analisando a participação de todos os membros nas formulações estratégicas a partir da estrutura de governança e partindo para uma análise mais pontual da Gestão Colaborativa, recorre-se ao **Quadro 1**, em que a autora afirma que o Conselho Administrativo é autoridade em relação às questões estratégicas. No entanto, o poder está distribuído horizontalmente entre todos os colaboradores e interessados na organização, pois além da Assembleia Geral, os processos estratégicos são construídos com a participação de todos por meio de elos que podem ser criados com conceitos de gestão participativa.

Segundo Leal Filho (2005, p. 35), o planejamento estratégico participativo é “condicionante da aprendizagem organizacional” e se estabelece a partir da relação tridimensional entre estratégia, planejamento e participação. Isso quer dizer que “o poder, a remuneração, a informação e o conhecimento são levados para as mais diversas áreas e níveis da organização”. Além dos aspectos citados, as práticas participativas alinham os atores em questões de valores, estrutura, processos gerenciais e relacionamentos, tornando evidente a potencialização da colaboração dentro do ambiente organizacional. Essa abordagem reforça a estrutura de governança e, conseqüentemente, proporciona a existência da autonomia, seja de indivíduos ou equipes.

### 2.2.3 *Gestão: Equipes Autônomas*

A Gestão Colaborativa é estruturada de tal forma a permitir que as pessoas trabalhem juntas em prol de um objetivo comum. Sendo assim, a restrição da hierarquia é essencial e a presença de equipes autogerenciadas se torna uma premissa importante. Essas, segundo Martins (2000, p. 223), são compostas por

integrantes “intercambiáveis e polivalentes”, portanto é necessário certo nível de competência de todos membros componentes. A literatura ressalta a importância de um responsável pela equipe. Mesmo que não seja fixo, alguém precisa responder pelas ações do grupo. Naturalmente um diretor que venha a compor determinada equipe costuma assumir esse papel por questões de maior envolvimento com o projeto associativo.

Ainda, segundo Martins (2000), a opção por equipes autogerenciadas proporciona graus de comprometimento muito maiores do que em equipes comuns. Essa autonomia também é responsável pelo desenvolvimento da criatividade e da inovação, fazendo das equipes potenciais grupos empreendedores, ou seja, indivíduos empreendedores reforçam as componentes do Empreendedor Coletivo.

#### *2.2.4 Ideias para Sustentabilidade: Inteligência Colaborativa*

A partir das abordagens apresentadas, identifica-se uma estrutura administrativa constituída por uma costura de conceitos, cujos reflexos incidem na valorização do indivíduo, conseqüentemente, na valorização do coletivo e desenvolvimento da comunidade como um todo, a se levar em conta organizações ligadas à economia da cultura ou economia social.

Os níveis de integração e flexibilidade alcançados por meio desses métodos aplicados são altos e as estratégias não se restringem a satisfações internas, sendo essa contribuição direcionada a negócios centrados na **sustentabilidade**.

Para tal, soluções direcionadas à sustentabilidade fazem todo sentido ao adotarem as ideias de **inteligência colaborativa**, que segundo Garbin (2011, p. 25), cabe a todos os atores sociais, sejam indivíduos ou organizações, e para que essa inteligência ocorra deve haver “elevação da consciência para a colaboração em seu cotidiano, de modo que influencie cuidadosa e responsavelmente em seu ambiente de convivência”, a partir dessa consciência coletiva é possível viver *de* forma sustentável. O autor vai além, com a crença de que, somente por meio de relações de construção e aprendizagem colaborativa, é possível “fomentar uma cultura de mudança que contribua para um mundo mais harmônico, com base no entendimento de que as verdadeiras vantagens não são competitivas, e, sim, colaborativas”.

A fim de colaborar com um maior aprofundamento dessa associação de conceitos, o presente estudo buscará na prática de um empreendimento que atua no Setor da Economia da Cultura, o comprometimento organizacional e as estratégias de Gestão Colaborativas aqui apresentadas. Trata-se do Coletivo Palavra, uma associação civil sem fins lucrativos de artistas e produtores culturais de Brasília.

### **3 MÉTODO**

Complementando a pesquisa bibliográfica que busca perspectivas teóricas que tratam de conceitos característicos de Gestão Colaborativa e de comprometimento organizacional, este artigo também abordará essa questão de forma empírica, por meio de estudo de caso realizado em um empreendimento que adota uma estrutura de Gestão Colaborativa. Segundo Gil (2002), o estudo de caso é adequado quando se procura um maior nível de aprofundamento em determinada questão, sendo assim, é importante para concepção de respostas sobre as causas de determinado fenômeno. No caso, o fenômeno investigado é o comprometimento organizacional.

O método de estudo de caso é um mecanismo qualitativo e sua aplicação é bastante utilizada em questões de natureza exploratória, caso do presente estudo. Sobre pesquisas qualitativas, González Rey (1999), diz que uma das importâncias epistemológicas desse tipo de investigação, é permitir trocas mais profundas para a produção de conhecimento nas ciências sociais.

King, Keohane e Verba (1994 apud Toledo e Shiaishi, 2009, p. 104), ressaltam, também, que “a pesquisa qualitativa se baseia em um grande número de abordagens não fundamentadas em números”. Por sua vez, os modelos exploratórios de pesquisa, geralmente, são desenvolvidos de técnicas qualitativas, baseadas em observações e entrevistas. As argumentações desses estudiosos se somam à teoria de González Rey (1999), quando dizem que os modelos exploratórios permitem investigar um problema de forma mais complexa.

Pelo fato do autor desse estudo ser integrante da organização, as análises também serão pautadas por suas experiências pessoais no que tange ao desenvolvimento da Gestão Colaborativa junto à organização estudada. Portanto, não há dúvidas de que sua subjetividade pode influenciar na pesquisa. O fator

positivo desse ponto é a premissa de que o pesquisador já entende o contexto ideológico da organização, assim como a cultura, o clima e os componentes que a estruturam, o que também pode dar celeridade aos procedimentos, considerados lentos, característicos de estudo de casos (MALLOY e LANG, 1993 apud TOLEDO e SHIAISHI, 2009, p. 111).

### **3.1 Caracterização da unidade de análise**

O Coletivo Palavra é um empreendimento que atua no ramo cultural, suas atividades vão desde a produção de eventos culturais à criação de produtos culturais em colaboração com artistas ou grupos parceiros, bem como realização de serviços de gestão de projetos culturais. Sua receita advém de projetos, editais públicos, patrocínios e prêmios.

O Setor da Economia da Cultura, mercado onde o empreendimento atua, é um setor caracterizado pela vinculação do desenvolvimento econômico ao desenvolvimento social, por meio de ações culturais (PORTA, 2008).

O Coletivo Palavra é um movimento de Arte de Interface iniciado em 2008, com a produção, o desenvolvimento e publicação do site Álbum Palavra, e ampliado em 2010, com a realização de quatro edições da PALACOLETIVA, Festival Multimídia que integra diferentes expressões artísticas e distintas mídias na elaboração de hipertextos poéticos presenciais e telepresenciais. Também em 2010, o empreendimento passou por um processo de pré-incubação junto à Incubadora de Arte e Cultura do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT), da Universidade de Brasília, que propiciou a maturação das propostas e a definição de um plano estratégico. O grupo propõe um modelo de produção cultural expresso no posicionamento de marketing do empreendimento: “A Interface é a Mensagem”. Este plano estratégico, portanto, inicia uma segunda etapa do processo colaborativo que fez surgir o Coletivo Palavra. Trata-se de uma proposta de diálogo que visa tornar o empreendimento ainda mais coletivo, disseminando a integração da multimídia, do hipertexto e da colaboração como uma nova forma de se fazer Arte, uma Arte de Interface.

### **3.2 Participantes**

Para coleta de dados foram selecionados de forma não probabilística por conveniência e por julgamento, dez pessoas, dentre elas membros fundadores e

membros efetivos, que compõem o Núcleo de Articulação, ou a Coordenação de Produção, ou simplesmente colaboradores que pertencem a alguma equipe de projeto.

Os participantes têm, em média, 25 anos, metade é do sexo feminino. A maioria (seis) é estudante universitário (uma de mestrado), sendo cinco da área de ciências humanas/sociais e um da área de Tecnologia da Informação. Apenas um ainda não ingressou no ensino superior. Metade do grupo está na organização há quase um ano e o restante por volta de dois anos. No tocante a função exercida na Associação, metade é de articuladores e metade colaboradores. A escolha desses se deu a partir de um quadro referencial, listando todos os membros da Associação, Anexo 6.2.

### **3.3 Instrumentos**

A fim de testar a hipótese do problema em questão, foram utilizados dois diferentes instrumentos para a coleta dos dados. Uma entrevista semi-estruturada e análise documental. Segundo Gil (2002), o estudo de caso jamais pode se restringir a apenas uma técnica para obtenção de dados, sendo este validado a partir das convergências ou divergências das análises de diferentes procedimentos.

A entrevista com os participantes foi realizada utilizando-se de um roteiro que serviu como um guia de questões para a entrevista semi estruturada. Segundo González Rey (1999), a entrevista semi-estruturada permite capturar expressões espontâneas do outro, e por mais que também possam influenciar, não limitam o entrevistado a responder questões fechadas e delineadas pela visão do entrevistador.

Na análise de documentos foi adotado um protocolo para sua realização. Por esses meios técnicos foi obtida uma captura mais efetiva dos dados para elaboração da pesquisa (TOLEDO, SHIAISHI, 2009).

### **3.4 Procedimentos Empíricos**

As entrevistas deveriam ter, no máximo, 90 minutos de duração, seguiram um roteiro pré-estabelecido com 17 questões, Anexo 6.1, e foram registradas por meio de um gravador e foram degravadas para análise dos dados. Documentos de

orientação e planejamento estratégico, como o Plano de Negócios e o Estatuto do Coletivo Palavra foram cedidos pela organização para obtenção de informações que dizem respeito à estrutura e ao modelo de gestão. Essa análise teve suporte de um protocolo para a coleta das informações. Os participantes assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, autorizando a utilização das informações pelo pesquisador.

### **3.5 Procedimentos Analíticos**

O roteiro de entrevistas foi elaborado com base na teoria apresentada e visa coletar informações relevantes para a confirmação da hipótese de pesquisa. A partir do conteúdo obtido após a aplicação das entrevistas, será realizada a análise de conteúdo. Portanto, esperam-se resultados específicos a partir das questões aplicadas. No roteiro, os dados para identificação e as questões 1 e 2 buscam caracterizar o participante. As questões 3 e 4 visam verificar o entendimento da estrutura e da gestão, bem como o processo de tomada de decisões da organização. As questões 5, 6, 7 e 8 são direcionadas as percepções do participante, no que diz respeito à sua atuação na tomada de decisões, ao seu conhecimento acerca de valores organizacionais e se há convergência desses com seus valores pessoais. As questões 9, 10 e 11 dizem respeito à identificação de equipes e seus graus de autonomia e se o participante se sente apto a liderá-las. A 12 e a 13, buscam identificar como se dá a distribuição do poder no empreendimento. Para finalizar, as questões 14, 15, 16 e 17, serão aplicadas para entender como o participante percebe seu comprometimento organizacional, a satisfação com seu trabalho exercido na organização e o que o motiva a permanecer com ela comprometido.

Na análise documental, o foco será na identificação, nos documentos formais da organização, de elementos que caracterizem o seu modelo de gestão, como: estrutura organizacional, processo de tomada de decisão, valores, missão e visão, mercado de atuação, estrutura hierárquica, papéis e atribuições e outros. A forma como esses elementos são descritos e valorados serão associados com as características de Gestão Colaborativa.

Ao fim, a análise da gestão da organização e o comprometimento de seus membros serão correlacionados aos resultados da análise documental e das entrevistas, pontuadas pela teoria de base, para responder o problema em estudo.

#### **4 DISCUSSÃO**

Dos participantes da pesquisa, 90% ingressou na organização por convite de amigos ou conhecidos. O outro participante foi idealizador do empreendimento.

Do ponto de vista de gestão do Coletivo, cinco exercem papel de articuladores e cinco a função de colaboradoras, pois coincidentemente, são todas do sexo feminino. Os articuladores em conjunto compõem o Núcleo de Articulação do Coletivo, que tem a função de Diretoria, componente da estrutura organizacional que Rodrigues e Malo (2006) chamam de Governança Participativa. O membro idealizador participa, ainda, da Coordenação de Produção, que devido as suas funções descritas no estatuto, pode ser caracterizada como Conselho Administrativo.

Há três formas preponderantes para a atuação dos membros na organização, o primeiro é a Coordenação de Produção, um grupo menor, responsável pela representação formal da Associação e que compõem o Núcleo de Articulação. O outro é o de articulador, que exerce funções de gestão do Coletivo Palavra como um todo, e do gerenciamento das atividades típicas de seus grupos de articulação. O terceiro papel refere-se ao de colaborador, que pode compor um ou mais grupo de articulação, ou mesmo, colaborar em projetos a partir de um interesse pontual que, às vezes, é recorrente. Os colaboradores, em sua maioria, caracterizaram suas atuações como de executores, ou seja, eles não têm interesse em participar diretamente de formulações estratégicas. Além dos papéis citados, identificou-se que o membro idealizador exerce papel de referência nas relações da organização, promovendo a sinergia do grupo.

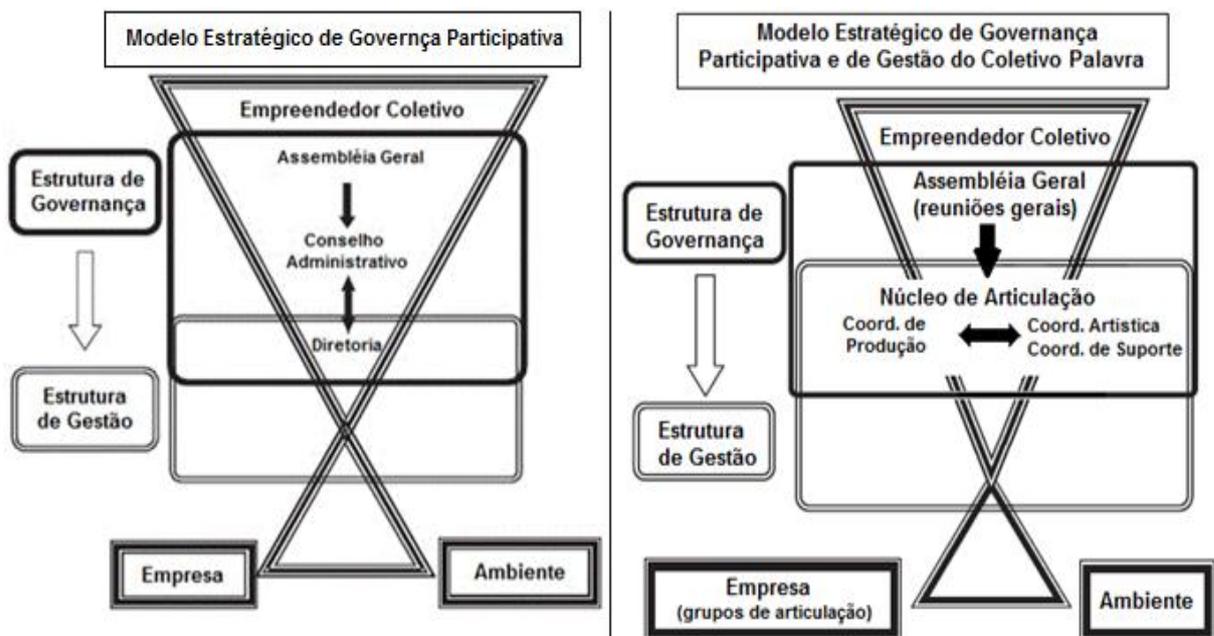
Com relação à estrutura da organização, há duas percepções distintas: a primeira refere-se à existência de uma estrutura hierarquizada, porém, tendendo à horizontalidade, principalmente no âmbito dos grupos de articulação. A segunda diz respeito a um modelo colaborativo fluído, dinâmico e flexível, que propicia um ambiente aberto de atuação.

No tocante à gestão do empreendimento, identifica-se a presença da gestão participativa, principalmente em relação à atuação dos colaboradores, membros que

compõem os grupos de articulação. Por outro lado, observou-se que os articuladores vão além da participação e atuam colaborativamente entre si, ou seja, co-criando.

A estrutura do Coletivo Palavra, baseada nos documentos da organização e aplicada ao modelo estratégico de Governança Participativa e Empreendedor Coletivo, proposto por Malo (2001 apud Rodrigues e Malo, 2006), pode ser vista no **Quadro 3**, abaixo.

**Quadro 3 – Modelo estratégico de Governança Participativa e Empreendedor Coletivo e modelo estratégico de Governança Participativa e de gestão do Coletivo Palavra.**



Fonte: MALO, 2001 apud RODRIGUES; MALO, 2006.

Nos documentos, a Assembleia Geral é composta por todos os membros e sua competência é de decidir sobre: o planejamento estratégico do Coletivo Palavra; objetivos, metas e diretrizes; admissão de novos membros aos cargos de Coordenação de Produção e Conselho Fiscal (atua paralelamente à estrutura apresentada). Na prática, ela não é reconhecida formalmente pelos entrevistados. Para eles, as reuniões gerais da Associação cumprem esse papel, principalmente de socialização dos atores e para a tomada de decisões estratégicas. Dos dez participantes, apenas um afirmou não participar de decisões estratégicas. Como exemplo dessas reuniões, citou-se, recorrentemente, a Oficina de Projetos, realizada com o objetivo de reorganizar o processo de produção e de comunicação da associação. Essa oficina é aberta à participação de todos os interessados. As

reuniões mensais, de modo geral, foram apontadas como eficientes para integração informal de novos membros, para promover a sintonia entre as pessoas, identificando-se a gestão participativa, que proporciona alinhamento de valores, de estrutura, de processos, de informações e de relacionamentos. Os exemplos citados remetem a características do Empreendedor Coletivo, ainda que não tenha sido possível identificar a abrangência de poder absoluto dessas reuniões, como apontado por Rodrigues e Malo (2006).

Segundo o estatuto, o Núcleo de Articulação é a Diretoria do Coletivo Palavra e exerce funções diversas de gestão da instituição e gerenciamento dos grupos de articulação, além de ser responsável pela aprovação das atividades e indicações de membros para Coordenação de Produção. A Coordenação Artística e a Coordenação de Suporte são responsáveis pelas atividades de produção e de apoio as atividades fins do Coletivo, bem como coordenação das equipes de trabalho. A autonomia para exercer suas atividades é resguardada pelas orientações estratégicas do Coletivo.

De modo geral, as articulações diversas que compõem coordenações de produção, artística e de suporte, trabalham com vistas à gestão participativa em relação aos colaboradores, uma vez que o comprometimento dos mesmos (marcantemente executores) não é suficiente a ponto de instigá-los a colaborar plenamente para com o acompanhamento e as deliberações estratégicas. Caso fossem comprometidos, poderiam se tornar articuladores para atuarem horizontalmente.

A partir do conteúdo apresentado, identifica-se uma maior horizontalidade na estrutura do Coletivo Palavra do que no modelo de Governança Participativa proposto por Malo (2001 apud Rodrigues e Malo, 2006). Observou-se que a coordenação de produção funciona como conselho administrativo e suas atribuições passam pela responsabilidade formal da organização, pela indicação de membros à Coordenação de Suporte e Coordenação artística. As três coordenações juntas compõem o Núcleo de Articulação e em suas rotinas atuam paralelamente.

O processo de tomada de decisão estratégica foi caracterizado pelos participantes de diferentes formas, todas apontam para coletividade, como: consensual, colegiado, participativo e democrático. Apenas um afirmou que as

decisões são centralizadas pela Coordenação de Produção ou por todo Núcleo de Articulação e, por isso, apresentam um vício nas decisões. No entanto, esse mesmo participante reconhece que o processo vem se desenvolvendo e tende à coletividade.

Nos processos de tomada de decisão, os participantes se envolvem pela presença e participação em reuniões, principalmente do Núcleo de Articulação, onde muitas decisões são tomadas. Há espaço aberto para o diálogo e a participação de qualquer membro é bem-vinda, sejam articuladores ou colaboradores e a opinião de todos é levada em consideração.

Segundo os participantes os valores são percebidos como direcionadores das atividades do empreendimento, sendo inclusive, referências para o comportamento dos membros da organização, quando eles mudam suas atitudes, tanto em âmbito pessoal quanto profissional, gerando comprometimento. Alguns participantes afirmaram que suas decisões para ingressar no Coletivo Palavra foram influenciadas pelos valores da organização.

O valor com os quais 100% dos participantes da pesquisa se identificaram foi a “amizade”. O valor “colaboração” foi citado por 70% das pessoas, já os valores “sustentabilidade” e “criatividade, ousadia e inovação” foram citados por 60% dos participantes.

O planejamento estratégico aponta como valores: criatividade, ousadia e inovação; interatividade e colaboração; sustentabilidade da produção cultural e do planeta; amizade e; liberdade e diversidade.

Para determinação do conjunto de normas e princípios do empreendimento, observou-se correlação entre o tempo na organização e a participação na determinação dos mesmos. Os mais antigos afirmaram participação direta no processo colaborativo para definição dessas estratégias. Este processo foi mediado pelo idealizador da organização. Já os membros mais recentes na organização, em geral, disseram reafirmá-los constantemente, além dos mesmos contemplarem seus valores pessoais e permearem quaisquer decisões da organização.

Rodrigues e Malo (2006), afirmam que uma estrutura que busque a coletividade necessita de uma base de missão, visão e valores compartilhados por todos os membros.

Os participantes unanimemente identificaram a existência de equipes para o desenvolvimento de seus trabalhos e projetos. No entanto, caracterizaram essas

equipes como informais, reunidas por interesses específicos, ou seja, pessoas com sentimentos ou interesses comuns. Três grupos foram destacados: Em primeiro lugar o grupo de Articulação de Audiovisual, seguido do Núcleo de Articulação e da Coordenação de Produção. O futuro da organização apontado pelos participantes tende a ser caracterizado por grupos de trabalho polivalentes e organizados por projetos.

As equipes, ou grupos de trabalho são percebidos com autonomia limitada, seja pelo planejamento estratégico, seja pelo processo produtivo da organização. Principalmente porque os recursos são escassos e controlados por um grupo menor de pessoas, a Coordenação de Produção.

Acerca da competência técnica para liderar equipes de trabalho no Coletivo Palavra, a maioria dos participantes respondeu ser capaz de exercer tal função. Observou-se que 30% se colocaram como líderes efetivamente. Outros 20% disseram ser capazes de liderar nos moldes da organização, principalmente por entenderem sua cultura. A maioria das colaboradoras afirmaram não ter aptidão técnica para liderar. As outras afirmaram não estar exercendo esses papéis por decisão pessoal.

Percebe-se que para a plenitude da Gestão Colaborativa ser alcançada pelo Coletivo Palavra, esses grupos de trabalho deverão ser desenvolvidos em competências técnicas, além da maturação do próprio empreendimento em dispor de sustentabilidade econômica para proporcionar remuneração e, conseqüentemente, maior empenho nas atitudes dos membros (MARTINS, 2000).

A distribuição de poder no empreendimento é percebida pelos participantes a partir de algumas características que o representam como: diretamente relacionado ao grau de envolvimento com a organização, frequência em reuniões, capacidade de retórica, empoderamento em ações pontuais, tempo no Coletivo Palavra e conhecimento em produção cultural. Do ponto de vista de funcionamento é percebido certo poder centralizado, com alguma hierarquização, mas com tendência à horizontalidade, ou seja, há a percepção de livre acesso ao poder, uma vez que as características citadas que os representam, em sua maioria, têm como espaço de manifestação as reuniões do Núcleo de Articulação que são abertas.

Talvez, por isso, a Coordenação de Produção tenha sido apontada como o grupo detentor de maior poder, possivelmente porque se reúne, isoladamente, com mais frequência do que o Núcleo de Articulação todo, além de representar a

Associação institucionalmente. Alguns entrevistados manifestaram mal-estar com essa percepção de centralização de poder.

De modo geral, as falas convergem para o reconhecimento de uma estrutura de poder democrática. Por opção, os colaboradores que não estão tão envolvidos no dia-a-dia do Coletivo, não têm tanto poder quanto os articuladores.

Todos os entrevistados se declararam comprometidos, de alguma forma, com o Coletivo. A análise de conteúdo revelou que as três componentes do comprometimento são identificadas, às vezes conjuntamente por uma mesma pessoa. O componente presente em todas as entrevistas é o comprometimento afetivo, em seguida o comprometimento normativo, que foi percebido na fala de três entrevistados e o comprometimento instrumental também foi percebido na fala de três participantes da pesquisa. O comprometimento afetivo, identificado na fala de todos, se configura quando há identificação e envolvimento emocional com a organização (PITTINSKY e SHIH, 2005; TAMAYO, 2005).

Os aspectos que geraram, segundo eles, esse tipo de comprometimento são: a percepção de que há muito envolvimento e esforço das pessoas; mudança de comportamento com base nos valores da organização; sentimento de pertencimento; percepção de horizontalidade; prazer imenso em fazer as coisas para o Coletivo; vontade de produzir junto com aquelas pessoas; a amizade existente no grupo; intercâmbio de conhecimento; colaboração; entre outros aspectos que remetem identificação e ao envolvimento emocional com a organização. O comprometimento normativo foi identificado a partir de afirmações que vinculam o participante a questões de ordem regulamentar que direcionam seus esforços para os objetivos da organização como: o peso e a responsabilidade por ser idealizador e responsável por estar presente em todas as reuniões; perceber e praticar a horizontalidade na organização; guiar-se pelo modelo de gestão e pela missão da organização e; guiar-se pelo modelo de produção diferenciado. O comprometimento instrumental caracteriza-se pelo custo que a pessoa associa, caso deixe a organização, perdendo tudo o que já foi investido, sem ter outras perspectivas, isso foi caracterizado pela necessidade da construção de portfólio e pela percepção de que estar no Coletivo representa um investimento.

A satisfação dos participantes com o trabalho no Coletivo Palavra se apresentou de três formas diferentes: 50% se declararam não satisfeitos; 30% disseram estar parcialmente satisfeitos; e 20% satisfeitos ou muito satisfeitos. Os

motivos para tais afirmações foram diversos. A insatisfação foi justificada pelo descontentamento em produzir pouco, pela estrutura que ainda não é plenamente colaborativa, pela falta de recompensa financeira e pela identificação de espaço para atuação, mas pouca dedicação pessoal junto à organização. Os parcialmente satisfeitos justificaram que o empreendimento ainda é muito novo e precisa se organizar melhor, mas identificaram outros fatores que os satisfazem, como o fato de empreenderem juntos. Os satisfeitos ou muito satisfeitos afirmaram sentir muito prazer ao realizar trabalhos no Coletivo Palavra. Em geral, as insatisfações tem origem na percepção de que a participação individual está aquém do que poderiam fazer de fato, demonstrando que o Coletivo Palavra proporciona espaço livre para atuação e para o crescimento profissional, no entanto, ainda não dispõe de organização e meios suficientes para isso. Segundo Herzberg (1968), os sentimentos de satisfação e insatisfação identificados nas entrevistas, não são antagônicos, uma vez que o oposto de satisfação é não-satisfação, enquanto que a insatisfação tem como oposto a ausência de satisfação.

Os principais argumentos utilizados para justificar a motivação para o comprometimento com a organização são relacionados ao vínculo emocional que as pessoas têm com o Coletivo e pelas características do modelo de produção colaborativo. A motivação, o envolvimento e a relação com as pessoas geram atitudes positivas, que podem ser associadas ao conjunto de normas e de princípios da organização. O grupo se sente motivado ao perceber a motivação de seus membros (ROBBINS, 2004; TAMAYO, 2005).

A quantificação das notas dadas ao grau de satisfação não seria possível, em uma escala definitiva, dada a subjetividade dos critérios adotados por cada participante para resolução da questão. A escala, de um a cinco, foi aberta à interpretação individual e a nota 2,0 foi a mais recorrente. Próximos ao extremo positivo da escala se posicionaram três pessoas.

De modo geral, as explicações para o grau de satisfação são caracterizadas por fatores que evidenciam satisfação parcial e denotam perseverança para obtenção de maiores graus de satisfação, motivados pelo aprimoramento de competências pessoais, maior envolvimento na melhoria dos processos do coletivo e na necessidade de recompensas financeiras. Outro fator relevante refere-se ao desejo e perseverança das pessoas em empreenderem juntos ou participarem de uma organização social envolvida no Setor da Economia da Cultura e que foi

apontada como alternativa às organizações comumente vistas no mercado.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir das análises realizadas, concluiu-se que a estrutura de gestão do Coletivo Palavra apresenta diversos aspectos de Gestão Colaborativa e que, de fato, favorece o comprometimento organizacional, por meio do desenvolvimento de práticas de valorização das pessoas. A convergência de valores pessoais e organizacionais, o espaço à participação democrática e o vínculo afetivo entre seus membros geram motivação e satisfação, que podem potencializar o comprometimento. No entanto, observou-se que por mais que os documentos formais sinalizem uma estrutura aderente à associação de conceitos que caracterizam a Gestão Colaborativa, na prática, seus membros revelaram a imaturidade da organização quanto a este aspecto que, no entanto, tende a evoluir para tornar-se cada vez mais colaborativa.

O estudo mostrou-se útil para compreender o funcionamento de uma organização do terceiro setor com uma estrutura de funcionamento alternativo às organizações comumente vistas. No entanto, a pesquisa apresentou algumas limitações decorrentes de: a) escassez de literatura técnica específica sobre Gestão Colaborativa, o que impediu maiores aprofundamentos do tema; b) ausência de estudo que correlacione comprometimento organizacional com estruturas de Gestão Colaborativa; c) impossibilidade, pela escassez de tempo e pelo escopo de um trabalho de graduação, em validar os resultados de um estudo de caso e as análises com os entrevistados e; d) a pouca experiência do pesquisador no emprego de instrumentos qualitativos, principalmente no tocante à análise de conteúdo. Além desses aspectos, o pesquisador é membro da organização, o que torna impossível a desvinculação plena para realização da pesquisa.

Dada sua natureza de estudo exploratório, o poder de generalização dos resultados para outras organizações similares é limitado, carecendo de outros estudos que os comprovem.

Para estudos futuros, a fim de enriquecer a literatura acerca do comprometimento organizacional em modelos de gestão alternativos, sugere-se: a) estudos comparativos entre organizações do Terceiro Setor em diferentes estágios de maturidade; b) investigações que estudem o envolvimento de pessoas interessadas em organizações com valores coletivistas; c) desenvolvimento de

estudos sobre estruturas e ferramentas de gestão que propiciem maior horizontalidade e distribuição de poder entre colaboradores; d) estudos que avaliem o grau de efetividade de organizações que adotam a Gestão Colaborativa comparadas àquelas que utilizam modelos tradicionais.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- GARBIN, Sávio Marcos. *Inteligência colaborativa: para fazer acontecer um mundo mais colaborativo e em harmonia*. Brasília: Thesaurus, 2011.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONZÁLEZ REY, Fernando. *La investigación cualitativa em psicología: rumbos y desafíos*. São Paulo: EDUC, 1999.
- HERZBERG, F. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, Jan./Feb. 1968.
- HONORATO, Gilson. *Conhecendo o marketing*. 1. ed. Barueri, SP: Manole, 2004
- LEAL FILHO, José Garcia. *Aprendizagem organizacional e gestão estratégica participativa*. Curitiba: Juruá, 2005.
- LEITE, Franciso Tarciso (coord.). *Por uma teoria da gestão participativa: novo paradigma de administração para o século XXI*. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2000.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MOORI, R. G.; FILHO, M. A. A.; MARCONDES, R. C. Desempenho da Gestão Colaborativa em empresas de alimentos. *BASE: Revista de administração e Contabilidade da Unisinos*. São Leopoldo, v. 4, n. 3, p. 201-212, set/dez 2007.
- NEWSTROM, John W. *Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho*. 12 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- PITTINSKT, Todd L., and SHIH, Margaret J., *Glancing back: recalling organizational commitment in a growing organization*. KSG Faculty Research Working Paper Series RWP05-022, March 2005.
- PORTA, Paula. *Economia da Cultura*. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/site/2008/04/01/economia-da-cultura-um-setor-estrategico-para-o-pais/>>. Acesso em: 20 Abr 2012.
- RIBAS JR., Fábio. Síntese dos artigos: *Programa Vale do Silício: uma estratégia para o fortalecimento do terceiro setor no Vale do Aço* (Fundação Acesita, s/d), e *Mulheres voluntárias: experiências empreendedoras no terceiro setor* (Editora Prêmio, 2002). Disponível em: <<http://www.fag.edu.br/professores/rkrupiniski/PDF%20O%20conceito%20de%20terceiro%20setor.pdf>>. Acesso em: 22 Abr 2012.
- ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*. 9 ed. São Paulo : Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

RODRIGUES, Andréa Leite; MALO, Marie Claire. *Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: o caso dos doutores da alegria*. Rev. adm. contemp. [online]. 2006, vol.10, n.3, p. 29-50. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000300003>>. Acesso em: 21 Mar 2012.

TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros. *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

TOLEDO, Luciano Augusto; SHIAISHI, Guilherme de Farias. *Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso*. Revista da FAE. v.12. n.1, jan/jun. Curitiba, 2009.

## 6 ANEXOS

### 6.1 Roteiro de entrevistas

#### Caracterização do participante

Idade: anos

Sexo:

Formação:

Tempo no empreendimento:

Articulação/Cargo/Função:

Você participa de decisões estratégicas?: Sim ( ) Não ( )

- 1 Conte-me sua história no Coletivo Palavra.
- 2 Como se dá a sua atuação dentro do Coletivo Palavra?
- 3 Aponte as características de gestão e estrutura do Coletivo Palavra?
- 4 Como se dá o processo de tomada de decisão estratégica no Coletivo Palavra?
- 5 De que forma você participa das decisões estratégicas do Coletivo Palavra?
- 6 Você conhece os valores organizacionais? Cite três com os quais você se identifica.
- 7 De que forma você percebe os valores do Coletivo Palavra na prática das suas atividades e dos seus colegas? Explique suas percepções, por favor.
- 8 Como se deu a sua participação na determinação das normas e dos princípios do empreendimento?
- 9 Existe alguma caracterização de equipe para o desenvolvimento de seus trabalhos/projetos?
- 10 Se sim, essas equipes dispõem de autonomia para a gestão dos seus projetos ou atribuições?
- 11 Você se sente apto a liderar sua equipe de trabalho? ( como gestor você se considera tecnicamente capaz de liderar equipes de trabalho?).
- 12 Como você identifica a distribuição de poder no Coletivo Palavra?
- 13 Como você entende a Assembléia Geral no Coletivo Palavra?
- 14 Como você percebe o seu comprometimento e a colaboração com o Coletivo Palavra e o dos seus colegas de trabalho?
- 15 Você se sente satisfeito(a) com seu trabalho no Coletivo Palavra?
- 16 De que forma você se considera motivado(a) a permanecer comprometido(a) com o Coletivo Palavra?
- 17 De um a cinco, que nota você atribuiria ao seu grau de satisfação em relação ao

Coletivo Palavra? Você consegue explicar sua nota?

## 6.2 Lista de membros Coletivo Palavra

Lista de membros Coletivo Palavra			
Nome	Atuação	Área de interesse	Vínculo
membro 1	Articulador	Administração	associado
membro 2	Articulador	Audiovisual	associado
membro 3	Articuladora	Audiovisual	associado
membro 4	Articulador	cênicas	associado
membro 5	Articulador	Literatura / Música	associado
membro 6	Articulador	Produtos / Eventos	associado
membro 7	Articulador	T.I.	associado
membro 8	Articulador	Comunicação	associado
membro 9	Articulador	Sustentabilidade	associado
membro 10	Colaborador	Visuais	associado
membro 11	Articuladora	Visuais	associado
membro 12	Articulador	Visuais	associado
membro 13	Colaboradora	Audiovisual / Administração	associado
membro 14	Colaborador / parceiro	Administração	associado
membro 15	Colaborador	Audiovisual	associado
membro 16	Colaboradora	Audiovisual	associado
membro 17	Colaborador	Literatura	associado
membro 18	Colaboradora	Literatura	associado
membro 19	Colaborador	Musica	associado
membro 20	Colaborador	Música	associado
membro 21	Colaborador	Visuais	associado
membro 22	Colaborador	Visuais	associado
membro 23	Parceiro	Musica / Audiovisual	parceiro
membro 24	Colaborador / parceiro	Administração / Eventos	voluntário
membro 25	Colaboradora	Cênicas	voluntário
membro 26	Colaboradora	Cênicas	voluntário
membro 27	colaborador	Cênicas / Visuais / Literatura	voluntário
membro 28	colaborador	Eventos / Furiosa	voluntário
membro 29	colaborador	Furiosa	voluntário
membro 30	colaboradora	Furiosa	voluntário
membro 31	Colaborador / parceiro	Música / Audiovisual	voluntário
membro 32	Colaborador / parceiro	Musica / Literatura	voluntário
membro 33	Colaborador / parceiro	Visuais / Eventos	voluntário
membro 34	colaboradora	Comunicação / Audiovisual	associado
membro 35	colaboradora	Sustentabilidade / Audiovisual	associado
membro 36	colaborador	Administração	voluntário
membro 37	colaborador	Administração	voluntário
membro 38	colaboradora	Audiovisual	voluntário
membro 39	colaborador	Cênicas	voluntário
membro 40	colaborador	Cênicas	voluntário
membro 41	colaborador	Cênicas	voluntário

membro 42	colaborador	Cênicas	voluntário
membro 43	colaboradora	Cênicas	voluntário
membro 44	colaboradora	Cênicas	voluntário
membro 45	colaboradora	cênicas	voluntário
membro 46	colaboradora	Cênicas / Sustentabilidade	voluntário
membro 47	colaborador	Comunicação	voluntário
membro 48	colaborador	Comunicação	voluntário
membro 49	colaborador	Eventos	voluntário
membro 50	colaborador	Eventos	voluntário
membro 51	colaborador	Literatura	voluntário
membro 52	colaboradora	Literatura	voluntário
membro 53	colaborador	Música	voluntário
membro 54	colaborador	T.I.	voluntário
membro 55	colaborador	Visuais	voluntário
membro 56	colaborador	Visuais	voluntário
membro 57	colaborador	Visuais	voluntário
membro 58	colaboradora	Visuais	voluntário
membro 59	colaboradora	Visuais	voluntário
membro 60	colaborador	Visuais / Acadêmico	voluntário
membro 61	colaborador	Acadêmico	voluntário
membro 62	colaborador	Administração	voluntário
membro 63	colaboradora	Comunicação	voluntário
membro 64	colaborador	Administração	voluntário
membro 65	colaboradora	Comunicação	voluntário
membro 66	colaborador	Visuais	voluntário
membro 67	colaboradora	Visuais	voluntário
membro 68	colaborador	Visuais	voluntário

### 6.3 Protocolo da análise documental

Protocolo de Análise Documental – Data: 07/05/2012		
Documentos verificados: Estatuto e Plano de Negócios da Associação Civil Coletivo Palavra.		
ITEM	DESCRIÇÃO	ANÁLISE
Estrutura	1.Assembleia Geral; 2.Núcleo de Articulação; 3.Coordenação de Produção; 4. Coordenação Artística; 5. Coordenação de Suporte; 6. Conselho Fiscal	Atribuiu-se à Assembleia Geral a responsabilidade de decidir sobre: o planejamento estratégico da organização; objetivos, metas e diretrizes; admissão de novos membros aos cargos de Coordenação de Produção e Conselho Fiscal, ou seja, estão em consonância com a teoria de Rodrigues & Malo (2006) sobre Governança Participativa e Empreendedor Coletivo, composta por todos os membros do coletivo, exercendo poder máximo na organização e deliberando estratégias organizacionais. O Núcleo de Articulação é a Diretoria Executiva do Coletivo Palavra e exerce funções diversas de gestão da instituição e gerenciamento das equipes de trabalho, além de ser responsável pela aprovação das atividades e indicações da Coordenação de Produção. Identifica-se uma maior horizontalidade na estrutura do Coletivo Palavra do que na Governança Participativa, uma vez que a Coordenação de Produção atua de forma colaborativa com o Núcleo de Articulação, ao contrário do modelo proposto que sugere o Conselho acima da Diretoria. Observou-se que a Coordenação de Produção funciona como Conselho Administrativo e compõe o Núcleo de Articulação. A Coordenação de Produção do Coletivo Palavra é responsável formal pela Associação, bem como, responsável pela indicação de membros das coordenações de Arte e coordenação de Suporte, as três coordenações juntas compõem o Núcleo de Articulação, que é subordinado à Assembleia Geral. Segundo Rodrigues & Malo (2006), a sobreposição de funções de Conselheiro Administrativo e Diretor Executivo por um mesmo indivíduo pode ser fator gerador de conflitos em organizações com estrutura de Governança. As Coordenações de Suporte e Artística
	Assembleia Geral	É o órgão máximo e soberano do Coletivo Palavra, composta por todos os membros da Associação. Suas decisões devem ser acatadas pelo Núcleo de Articulação e pelos membros associados, mesmo que ausentes e discordantes.

	Núcleo de Articulação	É a diretoria do Coletivo Palavra. Composta pela Coordenação de Produção, Coordenação de Suporte e Coordenação Artística. Os membros da Coord. de Produção indicam membros novos para as Coord. de Suporte e Artística e o Núcleo de Articulação todo, aprova ou não as indicações. Para compor o N.A. o associado deve ter no mínimo seis meses na associação, além de ter que ser aprovado consensualmente pelos articuladores (diretores). Compete ao N.A., aprovar acordos, convênios e termos de parceria, gerir portfólio de projetos, elaborar orçamentos, prestar contas, regulamentar ordens normativas da A.G., e outras funções gerenciais.
<b>Gestão</b>	Coordenação de Produção	Responde legalmente pela Associação, e é composta pelos seguintes cargos: Articulação de Produção; Articulação Administrativa e; Articulação de Produtos e Eventos.
	Coordenação Artística	Responde pela articulação dos artistas e colaboradores responsáveis pelos trabalhos produzidos pelo Coletivo Palavra. Composta pelos seguintes cargo: Articulador de Artes Cênicas; Articulador de Artes Visuais; Articulador de Literatura; Articulador de Música e; Articulador de Audiovisual.
	Coordenação de Suporte	Responde pelo provimento de condições tecnológicas e operacionais para viabilização das produções do Coletivo Palavra, sejam eventos ou produtos. Composta pelos seguintes cargos: Articulador de Comunicação; Articulador de Tecnologia da Informação e; Articulador de Ideias.
<b>Orientações Estratégicas</b>	Missão	Projetar criatividade em interfaces artísticas inovadoras articulando pessoas, mídias e linguagens de forma sustentável.
	Visão	Tornar-se referência nacional em Arte de Interface desenvolvendo uma produção artística original e mediando ampla rede de produção e apreciação cultural de forma integrada à Economia da Cultura.
	Valores	Criatividade, Ousadia e Inovação; Interatividade e Colaboração; Sustentabilidade da Produção Cultural e do Planeta; Amizade e; Liberdade e Diversidade.

	Objetivos	São objetivos do COLETIVO PALAVRA: Produzir Arte de Interface, com foco prioritário na web; Consolidar-se como Trupe Artística; Promover a cultura, como meio de promoção de valores humanísticos, do desenvolvimento econômico sustentável e da defesa do patrimônio artístico-cultural brasileiro; Fomentar a experimentação de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção que promovam a valorização da cidadania e da identidade cultural; Desenvolver e manter plataformas virtuais e colaborativas de conteúdos artísticos; Promover impacto sócio-cultural positivo para a sociedade local; Fomentar profissionalismo e cultura empreendedora no setor cultural; Produzir e apoiar eventos, projetos, serviços e bens artísticos e culturais inovadores em sua linguagem, sempre dialogando com o virtual e com as tecnologias digitais; Elaborar estudos sobre a economia da cultura;
--	-----------	--

## 6.4 Termo de consentimento livre e esclarecido

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

#### Dados de identificação

Título do Projeto: Gestão colaborativa e comprometimento organizacional: o caso do Coletivo

Palavra Pesquisador Responsável: Rodrigo Moll Mascarenhas

Instituição a que pertence o Pesquisador Responsável: Centro Universitário de Brasília – UniCEUB

Telefones para contato: (61) 9275-7915 - (61) 3877-7032

Nome do voluntário: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ anos R.G. \_\_\_\_\_

O Sr. (ª) está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa “Gestão colaborativa e comprometimento organizacional: o caso do Coletivo Palavra” de responsabilidade do pesquisador Rodrigo Moll Mascarenhas.

- Objetivo da pesquisa: Identificar como se dá a o comprometimento organizacional em um empreendimento que adota a gestão colaborativa.
- Método de pesquisa: Estudo de caso, exploratório, qualitativo.
- Instrumentos: Entrevista semi-estrutura com roteiro de entrevista e análise documental.
- Duração da entrevista: máximo 90 minutos.
- Seus dados pessoais serão mantidos em sigilo, bem como a confidencialidade das informações.
- Ao assinar esse documento você autoriza o pesquisador a desenvolver pesquisas mais aprofundadas junto ao Coletivo Palavra.

Eu, \_\_\_\_\_, RG nº \_\_\_\_\_ declaro ter sido informado e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa acima descrito.

Brasília, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2012.

\_\_\_\_\_  
Rodrigo Moll Mascarenhas  
Entrevistador

\_\_\_\_\_  
Sr(a).  
Entrevistado

#### Informações relevantes ao pesquisador responsável:

O termo de consentimento livre e esclarecido obedecerá aos seguintes requisitos:

- a) ser elaborado pelo pesquisador responsável, expressando o cumprimento de cada uma das exigências acima;
- b) ser elaborado em duas vias, sendo uma retida pelo sujeito da pesquisa e uma arquivada pelo pesquisador.
- c) nos casos em que seja impossível registrar o consentimento livre e esclarecido, tal fato deve ser devidamente documentado, com explicação das causas da impossibilidade..