



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL**

GEORGE ROQUE BRAGA OLIVEIRA

**OKUKALA NE: UM MODELO UMBUNDU-BANTU DE GESTÃO DA
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Salvador - BA
2014

GEORGE ROQUE BRAGA OLIVEIRA

**OKUKALA NE: UM MODELO UMBUNDU-BANTU DE GESTÃO DA
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social.

Orientadora: Prof. Dr^a. Rosana de Freitas Baulosa

Salvador/BA - 2014

Escola de Administração - UFBA

- O48 Oliveira, George Roque Braga.
Okukala Ne: um modelo umbundu – bantu de gestão da aprendizagem organizacional / George Roque Braga Oliveira. – 2014.
100 f.
- Orientadora: Profa. Dra. Rosana de Freitas Boullosa.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2015.
1. Aprendizagem organizacional. 2. Cultura organizacional.
3. Organizações não governamentais. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.4063

GEORGE ROQUE BRAGA OLIVEIRA

**OKUKALA NE: UM MODELO UMBUNDU-BANTU DE GESTÃO DA
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Fábio Almeida Ferreira (PDGS/EAUFBA) _____
Doutor em Comunicação pelo Department of Radio, TV and Film da Universidade do Texas em Austin
Universidade Federal da Bahia-UFBA

Prof^a. Dr^a. Ana Cristina Muniz Décia (PDGS/UFBA) _____
Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia-UFBA

Prof^a. Dr^a. Georgina Gonçalves dos Santos (UFRB) _____
Doutora em Ciência da Educação pela Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis, PARIS 8, França
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia-UFRB

Prof. MSc. Augusto Cardoso _____
Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Doutorando Administração - Gestão e Conservação da Biodiversidade: Saber Tradicional- UFBA
Universidade Federal da Bahia-UFBA

Prof^a. Dr^a. Rosana de Freiras Boullosa (PDGS/EAUFBA) - Orientadora _____
Doutora em Políticas Públicas pela Università IUAV di Venezia, em Veneza, Itália.
Universidade Federal da Bahia-UFBA

Salvador, BA, 25 de abril de 2014.

À minha família pelo exemplo
de perseverança e união.

*“O amigo é como uma luz.
Que brilha na escuridão.
Sempre serais amigo.
Não importa nada mais”*

Para realizar uma ação verdadeira, é necessário ser parte viva da África e de seu pensamento; é preciso ser um elemento da energia popular que é totalmente convocada para a libertação, o progresso e a felicidade da África. Fora dessa luta não há lugar para o artista ou para o intelectual que não esteja, ele mesmo, preocupado e totalmente identificado com o povo na grande batalha da África e da humanidade sofredora.

(Frank Talk, Steve Biko)

AGRADECIMENTOS

O que falar num momento tão especial como este? Confesso que não sei! Farei uma tentativa. Isso porque tenho muito a agradecer e a certeza de que nessas próximas linhas não será possível traduzir a minha gratidão e imensa felicidade a todas as pessoas que encontrei nesta caminhada de bastante aprendizado.

Em especial reservo os agradecimentos a quatro grandes grupos a quem devo minha existência, minha consciência negra, as descobertas e aprendizado com quem divido os diversos momentos da vida: meus familiares, ao Instituto Steve Biko, aos colegas com quem compartilhei conhecimentos em sala de aula, aos amigos e amigas. Começo agradecendo a todos os meus familiares, os que estão próximos, os mais distantes geograficamente e os meus antepassados. Pensando em demonstrar minha enorme gratidão, iniciei a confecção de uma árvore genealógica com a ingênua intenção de colocá-la nestas páginas tão especiais.

Não consegui concluir a primeira fase e, ainda que conseguisse, já foi possível perceber que este espaço não seria suficiente devido às inúmeras ramificações das famílias Roque, Oliveira, Bispo, Prado e Braga e, possivelmente, as de origem africana que o racismo histórico não nos permite reverenciar.

Meus pais e irmão obrigado por tudo! Espero agora poder ter mais tempo para os momentos em família.

Aos vinte e um anos de idade descobri uma nova família, a família Biko e o quanto é bom ser negro. Desde então a elevação da minha autoestima fez em mim uma fortaleza nos momentos de tristeza e desânimo. Foi através da Biko que pude realizar o sonho de ingressar numa universidade pública, afinal: “Aha uhu, a UFBA é nossa!”, retorno para esta universidade no mestrado e sinto que a nossa história não termina por aqui. Bikudos e bikudas que bom compartilhar tantos momentos com vocês.

Para os/as colegas, professores e funcionários das instituições de ensino que compartilharam salas de aulas e aprendizagem ao longo de mais de trinta anos em que ousou contrariar as estatísticas rumo ao conhecimento formal, desejo todo sucesso e realização dos projetos almejados. Nesses espaços, passei boa parte da vida e fiz muitas alianças e amizades para toda vida. Aos colegas da quinta turma deste mestrado, espero encontrá-los em breve. Por falar em amigos e amigas dedico-lhes algumas palavras em gratidão aos momentos de alegria e de tristeza, de

conversas sobre o futuro e lembranças sobre o passado, de muita escassez e também de abundâncias.

Aos meus vários melhores amigos e as minhas muitas melhores amigas, muito obrigado, muito obrigado mesmo! Acredito que agora terei mais tempo para estarmos juntos, seja presencialmente ou nas redes sociais.

Pensei em evitar citar nomes, mas desculpo-me pelos equívocos e arrisco mencionar alguns de pessoas que contribuíram de forma mais próxima para realização desse percurso, a dissertação de mestrado: Zana, a quem desejo uma excelente viagem e sucesso no pósdoc, agradeço imensamente pela orientação e incentivo à pesquisa e aprendizagem; Yara, pela ajuda na correção dos equívocos ortográficos; Benilda, pela companhia, troca de ideias e convivência em Angola; Márcio Gardel, pelas ajudas no *desing* do jogo; Jamile, por destinar muitos momentos a escutar as minhas inúmeras lamentações e a tranquilizar a constante ansiedade, novamente agradeço a D. Dilza pela paciência e palavras de conforto.

Em 2013, imaginava que a viagem para Angola seria um retorno para casa e foi muito mais, uma vez que além dessa sensação, pude compreender o quanto somos semelhantes e esse (re) encontro fortaleceu minha vontade em continuar na luta antirracista. Conhecer e conviver com o povo angolano, em especial os Salesianos de Dom Bosco, mesmo que por um curto prazo de tempo permitiu perceber o quanto são especiais e fez com que me tornasse mais confiante num mundo melhor, mais justo e igualitário para o povo negro. Na despedida de Angola, o coração acelerado, as lágrimas caindo e um coral de amigos cantarolava:

RESUMO

Este trabalho busca ajudar a responder e discutir a natureza e as fronteiras da aprendizagem organizacional em organizações brasileiras de matriz africana, propondo um modelo teórico para a problematização de tal aprendizagem em tais organizações (Modelo do Okukala Ne) e propondo ainda uma tecnologia social em formato de jogo organizacional (Jogo do Imbundeiro) para ajudar estas mesmas organizações a discutirem seus próprios sistemas de aprendizagem. Todo este percurso foi realizado a partir da assunção da cultura umbundu-bantu e do Instituto Steve Biko como laboratórios de investigação e produção dos conteúdos aqui apresentados. Propomos um formato diferenciado do convencional e o estruturamos em cinco capítulos, destes, dois em formato de artigo. O primeiro artigo tem como objetivo apresentar uma matriz de análise para problematizar a aprendizagem organizacional em organizações brasileiras de matriz africana ou afro-brasileira. O segundo artigo busca problematizar e discutir a aprendizagem organizacional do Instituto Steve Biko a partir do modelo Okukala Ne. Do ponto de vista do método, o modelo foi aplicado com os recursos da revisão bibliográfica, da autoimersão organizacional, da análise documental e de muitas rodadas de diálogo com os integrantes da organização. Por fim, os dois últimos capítulos apresentam o Jogo do Imbundeiro como uma tecnologia social para problematização da aprendizagem organização e, por fim, as reflexões conclusivas.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional, cultura umbundu-bantu, organizações de matriz africana

ABSTRACT

This work aims to discuss the nature and boundaries of organizational learning in Brazilian organizations of African origin, to propose a theoretical model for the questioning of such learning in such organizations (Okukala Ne Model), and to propose an organizational game (Imbundeiro Game) to help these same organizations to discuss their own learning systems. For this, it uses the matrix of ubumtu-Bantu culture and takes Steve Biko Institute as research laboratories and production of contents here. We propose a different format of the conventional master dissertation and we have structured this paper into five chapters. Two of these chapters are formatted article to be submitted to specialized journals on these topics. The first article aims to present an analytical model to discuss organizational learning in Brazilian organizations of African or african-Brazilian cultural origin. The second paper seeks to discuss organizational learning and the Steve Biko Institute from model Okulale Ne. From the point of view of method, the model was applied with the resources of literature review, organizational autoimersão, documentary analysis and many rounds of dialogue with the members of the organization. Finally, the last two chapters present the Game of Imbundeiro as a social technology to discuss the learning organization. Finally, the concluding reflections on the proposed model, as well as on social technology are presented.

Keywords: Organizational learning, culture umbundu-Bantu, Brazilian organizations of African origin

LISTA DOS QUADROS

Quadro 1: Síntese dos ritos de passagens e de seus principais conteúdos de aprendizagem organizacional da cultura umbuntu-bantu.

Quadro 2: As três dimensões e seus significados para o valor “nós” na cultura umbuntu-bantu

Quadro 3: As três dimensões e seus significados para o valor “nosso” na cultura umbuntu-bantu

Quadro 4: Matriz Okukala Ne: valores umbundu-bantu com dimensão sócio organizacional

Quadro 5: As três dimensões e seus significados para o valor “nós” e “nosso” na cultura umbuntu-bantu

Quadro 6: Matriz Okukala Ne: valores umbundu-bantu com dimensão sócio-organizacional

Quadro 7: Resumo das principais ações do Instituto Steve Biko

Quadro 8: Síntese da Matriz Okukala Ne: Aprendizagem organizacional sociocognitivista a partir dos valores umbundu-bantu

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Ritos de passagem umbundu-bantu e dimensão organizacional sócio-organizacional

FIGURA 2: Síntese da matriz Okukala Ne

FIGURA 3: Imbundeiro

Figura 4: Angolano utiliza a sombra do imbundeiro para estudar

FIGURA 5: Venda de múcua em Angola - Figura 1: Múcua encontrada em Luanda-Angola

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Antes de Cristo
CAPES	Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior
CCN	Cidadania e Consciência Negra
ICSB	Instituto Cultural Steve Biko
ISDB	Instituto Superior Dom Bosco – Angola
MCN	Movimento pela Consciência Negra
ONG	Organizações Não-Governamentais
PDGS	Programa de Desenvolvimento e Gestão Social
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RS	Residência Social
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFRB	Federal do Recôncavo da Bahia

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	01
1. OBJETIVOS DESTE TRABALHO	03
2. ASPECTOS METODOLÓGICOS	04
2.1 Os materiais de pesquisa.....	05
2.2 Os instrumentos de pesquisa	05
2.3 A Residência Social.....	06
3. Estrutura do trabalho	07
ARTIGO 1 (CAP. 2):	10
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A CULTURA UMBUNDU-BANTU: APRESENTANDO O MODELO DE ANÁLISE OKUKALA NE	10
1. INTRODUÇÃO	12
2. ASPECTO DO MÉTODO	13
3. ABORDAGEM SOCIAL DA APRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES	15
4. OS VALORES UMBUNDU-BANTU QUE PODEM ASSUMIR UMA DIMENSÃO ORGANIZACIONAL	18
4.1 Bantu: Povo, tronco-linguístico e cultural	19
4.2 O Povo Umbundu.....	20
4.2.1 Os valores culturais umbundu	21
4.2.2 Os ritos de passagem umbundu	23
5. UM MODELO UMBUNDU - BANTU PARA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	26
5.1 Aprendizagens contidas nos três rituais com potencial valor organizacional.....	27
5.2 As matrizes do modelo: Nós e Nosso	29
5.3 Matriz Okukala Ne: Aprendizagem organizacional a partir dos valores umbundu-bantu na perspectiva sociocognitivista.....	31
6 CONCLUSÃO: POSSIBILIDADES E LIMITES	36

ARTIGO 2 (CAP. 3)**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES DO MOVIMENTO NEGRO: RECONSTRUINDO A EXPERIÊNCIA DO INSTITUTO STEVE BIKO A LUZ DO MODELO OKUKALA NE ----- 38****1 INTRODUÇÃO----- 39****2 CONTEXTO METODOLÓGICO DE CRIAÇÃO DO MODELO OKUKALA NE--- 43****3 O INSTITUTO STEVE BIKO: AÇÃO E REAÇÃO FRENTE AO RACISMO----- 50****4 PROBLEMATIZANDO A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO INSTITUTO STIVE BIKO A PARTIR DA MATRIZ OKUKALA NE----- 56****4.1 A transmissão de valores ----- 56****Múcua 1 - É preciso inovar sem perder a essência ----- 56****Múcua 2 - Compartilhar é ver e ser visto como transmissor de saberes- 57****Múcua 3- O caminho mais fácil na ida pode ser o mais árduo no retorno 58****Múcua 4 - Os saberes ancestrais só deixam de existir quando deixamos de ensiná-los ----- 58****Múcua 5 - Caminhar de forma coletiva promove o orgulho coletivo----- 59****Múcua 6 - O que conquistamos é maior do que a soma das conquistas individuais----- 59****4.2 Reconhecer-se no outro----- 60****Múcua 7 - Afinidades é o que nos reflete no outro-----60****Múcua 8 - A circularidade permite a saída da zona de conforto ----- 60****Múcua 9 -Ter atitude é não responsabilizar o acaso----- 61****Múcua 10 - A divisão de papéis deve resultar numa conta exata ----- 61****Múcua 11 - É no grupo que reafirmando a nossa identidade ----- 62****Múcua 12 - A realidade é fruto das ações que realizamos ----- 62****4.3 Legado positivo ----- 63****Múcua 13 - Quem deixa um legado positivo dificilmente será esquecido 63**

Múcua 14 - A missão coletiva é como um combustível para nossa alma	64
Múcua 15 - Aprender é intercambiar valores	64
Múcua16- A sabedoria é fluída e abundante c/ o encontro do rio com o mar	64
Múcua17-Nossos sonhos devem ser maiores que os castelos que construímos	65
Múcua 18 - O caminho rumo á visão de futuro é conquistado por etapas	65
5 CONCLUSÃO: POSSIBILIDADES E LIMITES	66
TECNOLOGIA SOCIAL (CAP. 4):	
JOGO ORGANIZACIONAL: JOGO DO IMBUNDEIRO	70
1 O QUE É O JOGO DO IMBUNDEIRO	70
2 COMO JOGAR	73
3 REGRAS DO JOGO	74
4 OFICINA DE TESTAGEM DO JOGO DO IMBUNDEIRO	76
4.1 Objetivo	76
4.1.1 Objetivo Geral	76
4.1.2 Objetivo Específico	77
4.2 METODOLOGIA	77
4.3 PRINCIPAIS RESULTADOS	77
4.4 DEPOIMENTOS DOS PARTICIPANTES DA OFICINA	80
CONCLUSÕES REFLEXIVAS	82
1 PERCURSO	82
2 APRENDIZAGEM	83
3 NOVAS PERSPECTIVAS	84
REFERÊNCIAS	85

APRESENTAÇÃO

No Brasil, a luta antirracista frente ao falso mito da democracia racial tem alcançado avanços importantes, como a imortalidade de Zumbi dos Palmares, destacando-o como herói negro e incluindo-o no Panteão dos Heróis da Pátria, a instituição do vinte de novembro como dia da consciência negra, bem como a promulgação da lei 10.639/03, que obriga a inclusão do ensino da História da África e Afro-Brasileira no currículo escolar fundamental e médio.

A reserva de vagas (cotas) nas universidades representam outro marco importante, principalmente após a comprovação de sua constitucionalidade no Supremo Tribunal Federal e a lei que as instituem nas universidades federais de todo país. Essas e outras conquistas são fruto da incansável luta das organizações do movimento negro, que são aquelas que dedicam seu campo de atuação à defesa e à promoção dos direitos das mulheres e homens negros na conjuntura da luta antirracista.

Embora não exista um consenso no que se refere à definição, são compreendidas como organizações do movimento negro: as casas de religiões de matriz africana, os blocos afros e afoxés, os grêmios recreativos das escolas de samba, os grupos de capoeira e outras organizações com um fim similar. Em meio à complexidade, heterogeneidade e multiplicidades de tais organizações, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) destaca:

Considera-se movimento negro um conjunto de entidades, incluindo as organizações não-governamentais antirracistas, as organizações de base religiosa, as associações de empresários, os grupos culturais e de base comunitária, bem como o movimento hip hop (PNUD, 2005).

Essas organizações detentoras de valores de matrizes africanas possuem especificidades que as levam à necessidade de uma lógica mais apropriada de gestão. Esta lógica poderia, por exemplo, ser mais bem alinhada aos valores de ancestralidade de tais organizações. Todavia, os limites de construção e apropriação das lógicas organizacionais por parte das organizações de matriz africana não estão suficientemente problematizadas. Tais organizações enfrentam fatores limitadores em sua gestão, pois quase não encontram um campo teórico específico que colabore em tais desafios. O que encontram é uma ausência de lógicas, padrões ou modelos de gestão que sejam mais culturalmen-

te confortáveis. Essa ausência parece ser um dos frutos mais nocivos da assunção falsamente naturalizada assumida pelos caminhos tradicionais da teoria das organizações. Reforça ainda mais esta grande lacuna a ausência de trabalhos acadêmicos sobre aprendizagem em organização.

A discussão sobre aprendizagem organizacional, mesmo quando prioriza as questões culturais, assume uma matriz de compreensão do que é conhecimento (produto) e como se produz o conhecimento (processo) eurocêntrico e branco. Destas reflexões iniciais, ancoradas na minha prática profissional como gestor de uma organização do terceiro setor de matriz afro-brasileira, o Instituto Steve Biko, com sede em Salvador, Bahia, emergiu o seguinte problema de pesquisa: em que medida organizações do movimento negro poderiam problematizar seus próprios processos de aprendizagem, levando em consideração os valores civilizatórios africanos e afro-brasileiros, de forma a ampliar estes próprios processos?

Este trabalho, intitulado *OKUKALA NE: um modelo umbundu-bantu de gestão da aprendizagem organizacional* busca ajudar a responder esta lacuna. Para isto, propõe uma forma diferente¹ de construção do trabalho final do Curso de Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social. A gestão social é um conceito gerencial polissêmico que envolve e acolhe diferentes abordagens, dentre as quais gestão de organizações do terceiro setor, onde a organização é entendida de forma dialógica e a autoridade decisória se dá de forma compartilhada e está orientada a

¹ Segundo a portaria normativa n. 7, publicada pela CAPES em 22 de junho de 2009, não há mais uma exigência do formato dissertação para os trabalhos de conclusão de curso dos mestrados profissionais no país. Antes da portaria normativa, os trabalhos deveriam ser apresentados em formato de dissertação, como nos mestrados acadêmicos. Agora, o 3º parágrafo da alínea IX do Artigo 7º diz o seguinte: "O trabalho de conclusão final do curso poderá ser apresentado em diferentes formatos, tais como dissertação, revisão sistemática e aprofundada da literatura, artigo, patente, registros de propriedade intelectual, projetos técnicos, publicações tecnológicas; desenvolvimento de aplicativos, de materiais didáticos e instrucionais e de produtos, processos e técnicas; produção de programas de mídia, editoria, composições, concertos, relatórios finais de pesquisa, softwares, estudos de caso, relatório técnico com regras de sigilo, manual de operação técnica, protocolo experimental ou de aplicação em serviços, proposta de intervenção em procedimentos clínicos ou de serviço pertinente, projeto de aplicação ou adequação tecnológica, protótipos para desenvolvimento ou produção de instrumentos, equipamentos e kits, projetos de inovação tecnológica, produção artística; sem prejuízo de outros formatos, de acordo com a natureza da área e a finalidade do curso, desde que previamente propostos e aprovados pela Capes". Fonte: <http://portal.in.gov.br/> (acesso em 13 de fevereiro de 2014).

partir de princípios éticos e solidários. No que se refere às competências do gestor social:

Não resta dúvida de que um dos requisitos fundamentais para atender aos desafios atuais do campo da gestão social é a qualificação dos profissionais que atuam nas organizações envolvidas com esses processos, especialmente seus gestores que, além de capacidades básicas de gestão, devem possuir competências específicas (GONDIM; FISCHER; MELO, 2006, p. 48-49)

Compete, portanto, aos gestores sociais mediar conhecimento e prática orientados por princípios de mudança e desenvolvimento, numa direção pelo e para o social.

1. Objetivos deste trabalho

Este trabalho buscou ajudar a preencher a lacuna apresentada acima, discutindo a natureza e as fronteiras da aprendizagem organizacional em organizações brasileiras de matriz africana, propondo um modelo teórico para a problematização de tal aprendizagem em tais organizações (Modelo do Okukala Ne) e propondo ainda uma tecnologia social em formato de jogo organizacional (Jogo do Imbundeiro) para ajudar estas mesmas organizações a discutirem seus próprios sistemas de aprendizagem.

Todo este percurso foi realizado a partir da assunção da cultura ubuntu-bantu e do Instituto Steve Biko como laboratórios de investigação e produção dos conteúdos aqui apresentados.

Os objetivos de pesquisa foram construídos como passos de pesquisa, como será explicado a seguir. Assim, como **objetivos específicos**, buscamos:

- (1) Problematizar a aprendizagem organizacional a partir da perspectiva sociocognitivista, levando em consideração as especificidades da cultura umbundu-bantu;
- (2) Construir uma matriz para a discussão dos processos de produção de conhecimento em organizações brasileiras de matriz-africana bantu;
- (3) Discutir e testar a matriz desenvolvida em um caso de organização de matriz africana;
- (4) Desenvolver uma tecnologia social, em formato de jogo organizacional para que as organizações em questão problematizem seus próprios sistemas de aprendizagem;

- (5) Problematizar o meu próprio percurso de aprendizagem, dada a minha condição de gestor de organização brasileira de matriz africana.

2. Aspectos Metodológicos

Do ponto de vista do método, este trabalho alinha-se à sociologia pragmática. Foi este alinhamento que permitiu a estruturação deste trabalho em produtos parciais de pesquisa, com foco na produção do que Lucrecia Ferrara (1987) chama de conhecimento útil para a transformação social, a partir dos estudos do pragmático Charles Sanders Peirce.

Assim, diante da lacuna teórica apresentada, assumimos uma abordagem qualitativa de pesquisa, problematizamos e discutimos a gestão da aprendizagem nas organizações de matriz africana. Ao mesmo tempo em que nos debruçamos ao estudo da questão identificada com a problematização e discussão, propomos uma intervenção social para ajudar a governar o problema. Para tanto, no seu desenvolvimento, objetivou-se criar uma tecnologia social capaz de contribuir com a compreensão da relação existente entre os valores africanos e afro-brasileiros na gestão da aprendizagem de organizações do movimento negro brasileiro e na visão sociocognitivista de aprendizagem organizacional. Os objetivos específicos foram, então, desenhados para resultarem em produtos parciais, cujo conteúdo e fruição são interdependentes. Ou seja, por um lado, podem ser lidos separadamente, mas, por outro, buscou-se dar um forte sentido ao conjunto articulado de tais produtos.

Estes produtos são:

- Artigo científico que problematiza a aprendizagem organizacional em organizações brasileiras de matriz africana e afro-brasileira e propõe um modelo para o estudo da produção de conhecimento em tais organizações, que recebeu o nome de Modelo Okukala Ne (resultante dos objetivos específicos 1 e 2);
- Artigo científico que testa o Modelo do Okukala Ne em uma organização de matriz africana e afro-brasileira, o Instituto Steve Biko (resultante do objetivo específico 3);

- Jogo organizacional (tecnologia social) para a problematização propositiva (intervenção organizacional) voltado para organizações brasileiras de matriz africana ou afro-brasileiras, intitulado Jogo do Imbundeiro (resultante do objetivo específico 4 e 5);

- Cada um dos artigos, bem como a apresentação do jogo, apresentará maiores informações acerca da metodologia utilizada. Todavia, neste capítulo de apresentação, mostraremos somente em linhas gerais a estratégia metodológica para a construção de trabalho.

2.1 Os materiais de pesquisa

Para o percurso como um todo, foram considerados como materiais de pesquisa: os discursos dos autores cujos conteúdos estão presentes neste trabalho; a experiência da Residência Social, minha experiência como gestor social de organização negra soteropolitana, além da experiência e percepção de outros atores com atuação neste mesmo campo profissional.

A inclusão da experiência e da percepção da experiência foi, para mim, um dos ganhos de pesquisa obtidos com o alinhamento à sociologia pragmática – o qual me “autoriza” ainda a assumir a primeira pessoa na construção e apresentação deste trabalho, que não busca esconder a subjetividade e não neutralidade na produção de ciência, ainda que, ao mesmo tempo, utilize ferramentas para descortinar os padrões de valores que carrego comigo.

2.2 Os instrumentos de pesquisa

Sobre a inclusão das experiências dentre os materiais válidos de pesquisa, foram utilizados os seguintes instrumentos de pesquisa: observação participante durante o período da residência social (BOULLOSA, BARRETO, 2010); entrevistas semi-estruturadas para construir (capturar) a percepção dos envolvidos nas experiências descritas (MAY, 2004); reinserção organizacional assumindo-me como um profissional reflexivo (SCHON, 2000) no Instituto Steve Biko.

A observação participante combina, simultaneamente, a análise de documentos, a entrevista de respondentes e informantes, a participação e a observação diretas e introspecção. As fases da observação são: seleção do am-

biente, a definição do que será documentado, treinamento dos observadores, quando não for o próprio pesquisador, realização de observações descritivas, observações com foco na questão de pesquisa, observação seletivas e o fim das observações, quando houver uma saturação teórica.

Através desse método é possível mergulhar de cabeça no campo e extrair o que se deseja verificar (FLICK, 2009). A entrevista é uma das técnicas de pesquisa social caracterizada pela interação entre pesquisador e pesquisado ou pesquisados com fins de coletar informações ajudem a resolver o problema de pesquisa. Para Gil “[...] o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que lhe interessam a investigação” (GIL,1999, p. 117).

Já May afirma que as entrevistas “[...] geram compreensões ricas das biografias, experiências, opiniões, valores, aspirações, atitudes e sentimentos das pessoas” (MAY,2004, p. 145). As entrevistas podem assumir diversos formatos, dentre eles, podem ser estruturadas, onde se tem um roteiro fixo de perguntas e semi-estruturadas, como utilizado neste estudo, onde tivemos uma liberdade limitada de improviso no roteiro dos questionamentos realizados.

Neste caso, recomenda-se um bom conhecimento sobre o assunto e que o próprio pesquisador realize as entrevista. A análise bibliográfica ou revisão de literatura compreende-se como uma etapa ampla da produção de conhecimento e permite reconhecer os trabalhos que já foram realizados e se já houve publicações similares, assim como desvendar as variáveis do problema de pesquisa.

Já por análise documental podemos compreender como um conjunto vasto de registros que podem ser pessoal ou oficial e que devem atender, basicamente, a quatro critérios: autenticidade, credibilidade, representatividade e significação. A autoria (quem o produziu) e o acesso são dois elementos cruciais para utilização de um documento na pesquisa qualitativa (FLICK, 2009).

2.3 A Residência Social

A experiência da Residência Social (RS) foi realizada em Luanda, Angola, de 04 a 30 de novembro de 2013. Com carga horária de 160 horas, a RS consiste em uma atividade curricular obrigatória para obtenção do título de

mestre profissional do Mestrado Interdisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social – PDGS. Seu principal objetivo é proporcionar ao residente social uma experiência prático-organizacional diferente da que ele está habituado a vivenciar.

Em outras palavras, a RS propõe uma imersão continuada do residente social em uma organização que apresente alguma relação com o seu percurso individual de pesquisa – muitos dos residentes procuram uma relação direta com o objeto de pesquisa da dissertação. A minha experiência de residência social já aconteceu de modo um pouco diferente do que geralmente vem acontecendo nas demais turmas, pois, mesmo a RS sendo alicerçada teoricamente sobre a abordagem social da aprendizagem, a experiência normalmente é organizada e vivenciada pelo mestrando sozinho, destacada de seu contexto de grupo de aprendizagem no decorrer do mestrado.

Diferentemente, um grupo de mestrandos interessados em temáticas ligadas ao movimento negro se reuniu e realizou a experiência coletivamente, mais alinhado, inclusive, aos valores culturais africanos e afro-brasileiros. Além de mim, participaram desta experiência: Benilda Brito e Melquíades Pimenta que realizaram a RS no mesmo período e, em janeiro de 2014, Daiane Batista e Lígia de Jesus. As organizações que nos acolheram foram o Grupo Aldeia e os Salesianos de Dom Bosco, ambos com sede na capital angolana, Luanda.

Além do intercâmbio cultural de cooperação, participação no Instituto Superior Dom Bosco e no seminário internacional, o Educa Angola, observação de projetos e ações sociais de outras instituições visitadas, conseguimos promover e participar, juntos ou em separado, de seminários, palestras, entrevistas e muitas rodas de conversas.

3. Estrutura do Trabalho

Este trabalho final está estruturado em cinco capítulos, de modo a contemplar os produtos que foram apresentados nos aspectos metodológicos. Este primeiro, dedicado à apresentação, procura alinhar e apresentar o conjunto geral dos conteúdos apresentados, bem como apresentar o contexto do problema que ensejou o trabalho como um todo e suas linhas gerais metodológicas. O segundo e o terceiro capítulo são formados por dois artigos que foram

construídos também para serem lidos em separado. Cada um destes artigos será submetido a uma revista especializada, após as considerações tecidas na defesa final do trabalho.

O primeiro artigo (segundo capítulo), intitulado **Aprendizagem Organizacional e a Cultura Umbundu-Bantu: Apresentando o Modelo de Análise Okakula Ne**, busca problematizar a aprendizagem organizacional do ponto de vista dos elementos culturais umbuntu-bantu, em seus aspectos mais gerais. Com isto, dedica particular atenção aos valores de ancestralidade, interatividade e respeito mútuo, por meio do uso frequente das dimensões “nós” e “nosso” imbuídas em tais valores. Como resultado, o artigo apresenta uma matriz/modelo para a análise, discussão e produção de processos de produção de conhecimento em organizações brasileiras de matriz-africana, intitulada Okakula Ne.

O segundo artigo (terceiro capítulo), intitulado **Aprendizagem Organizacional em Organizações do Movimento Negro: Reconstruindo a Experiência do Instituto Steve Biko à Luz do Modelo Okukale Ne**, busca testar e discutir os resultados da aplicação do Modelo Okakula Ne em uma organização de matriz afro-brasileira. A organização escolhida foi o Instituto Steve Biko. Assim, o processo de produção de conhecimentos e aprendizagem de tal organização foi problematizado à luz de uma matriz que, em teoria, leva em consideração uma matriz valorativa muito próxima aos valores declarados pelo Instituto. A escolha do Instituto Steve Biko se deu tanto pela minha inserção profissional em tal organização, bem como pelo reconhecimento social que esta premiada organização do movimento negro brasileiro possui.

Vale ressaltar que os dois artigos possuem uma independência e, ao mesmo tempo, uma correlação entre si, ao explorarem dois campos teóricos basilares a que este trabalho está composto. Além disso, os artigos contribuem para uma melhor compressão acerca do universo abordado e do jogo organizacional.

O quarto capítulo está dedicado a apresentação do Jogo do Imbuzeiro, um jogo organizacional que busca auxiliar organizações brasileiras de matriz africana ou afro-brasileiras a compreender e intervir propositivamente em seus sistemas de aprendizagem. Neste capítulo, que também possui certa indepen-

dência para com os demais, são apresentadas as instruções do jogo, com suas regras, objetivos e descrição das suas peças.

Para concluir, um quinto e último capítulo é dedicado a uma reflexão sobre o meu percurso de aprendizagem. Neste, retomo a pergunta de início, revejo minha experiência, revisito algumas passagens e apresento algumas limitações, considerações finais e novas possibilidades de pesquisa.

Artigo 1 (Capítulo 2)

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A CULTURA UMBUNDU-BANTU: APRESENTANDO O MODELO DE ANÁLISE OKUKALA NE

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar uma matriz de análise para problematizar a aprendizagem organizacional em organizações brasileiras de matriz africana ou afro-brasileira. Este modelo, intitulado Okukale Ne, busca ajudar a preencher a lacuna de pesquisa encontrada no campo dos estudos organizacionais, particularmente sob a perspectiva sociocognitivista, para a problematização dos sistemas aprendizagem e de produção de conhecimento em organizações que compartilham de valores não eurocêntricos, como é o caso das organizações brasileiras do movimento negro. Como estes valores não são homogêneos, esse caminho foi construído levando em consideração o contexto cultural dos umbundu-bantu, além da revisão teórica acerca da aprendizagem dentro dos estudos organizacionais. A matriz ou modelo Okukala Ne se funda sobre os valores do “nós” e do “nosso” tão presentes na cultura em questão.

Palavras-chave: gestão social, aprendizagem organizacional, cultura umbundu-bantu, cognição.

ABSTRACT

This article aims to present an analytical model to discuss organizational learning in Brazilian organizations of African or african-Brazilian origin. This model, titled Okukale Ne, seeks to help fill the gap found in the research field of organizational studies, particularly in the sociocognitive perspective for inquiry learning systems and the production of knowledge in organizations that share non-Eurocentric values, as is the case of Brazilian black movement organizations. Since these values are not homogeneous, this path has been built taking into account the cultural context of umbundu-bantu, beyond the theoretical review of learning within organizational studies. The Okukala Ne model is founded on the values of "us" and "our" as present in the culture in question.

Keywords: social management, organizational learning, culture umbundu-Bantu, cognition.

1. INTRODUÇÃO

Há diferentes caminhos para problematizar a aprendizagem em organizações. Dentre estes caminhos, encontrados na teoria das organizações como um dos conjuntos mais férteis e plurais, estão os alinhados à matriz sociocognitivista. Esta assume de modo mais direto o desafio ao interpretar as organizações como lócus de aprendizagem.

A cognição social consiste no “...estudo da forma pela qual as pessoas atribuem significado a outras pessoas e a elas mesmas, e como processos cognitivos influenciam o comportamento social” (TENBRUNSEL Et al., 2012, p.36). A perspectiva sociocognitivista pode ser utilizada para um melhor entendimento sobre a soma das crenças individuais e pode fornecer melhores explicações para as ações organizacionais.

Em outras palavras, permite que a cultura seja um dos elementos centrais da discussão sobre a natureza da organização e que a aprendizagem seja problematizada de modo direto. Cultura, por sua vez, é um conceito bastante amplo, complexo e explorado por diversos autores. A definição de uma organização através da cultura facilita o debate sobre aprendizagem. Contribui para compreender a natureza da organização e a natureza da aprendizagem. Scott Cook e Dvora Yanow definem cultura como:

um conjunto de valores, crenças e sentimentos, acompanhados dos artefatos de sua expressão e transmissão (tais como símbolos, metáforas, rituais) que são criados, herdados, compartilhados e transmitidos a um grupo ou pessoa que, parcialmente, distinguem o grupo de outros grupos (COOK e YANOW *apud* WEICK e WESTLEY, 2012, p.364).

Assim, a princípio, esta perspectiva permitiria problematizar organizações com diferentes matrizes culturais. Todavia, não é isso o que é encontrado na literatura, onde prevalece uma casuística de estudos que, por mais que falem em cultura, acabam por mais ou menos assumir uma pouca variedade cultural. E quando assume, concentra-se nas organizações de matriz cultural eurocêntrica.

É sobre esta lacuna que este trabalho se debruça: a pouca presença de pesquisas de abordagens sociocognitivas que argumentam a importância da cultura de matriz africana. Isso ocorre porque, geralmente, a discussão sobre aprendizagem organizacional perpassa pelos aspectos culturais, no entanto,

raramente é contextualmente culturalizada. Por isso, faz-se necessário “trazer os valores para dentro”. Imbuído da tradição africana, buscamos ajudar a construir um corpo de conhecimentos sobre organizações, dentro da perspectiva sociocognitivista, que privilegiasse organizações que compartilham de valores africanos, em especial de valores da cultura umbundu-bantu. Além desta introdução, este artigo está dividido em cinco partes.

A primeira apresenta brevemente os principais aspectos metodológicos desta pesquisa. A segunda apresenta uma breve resenha sobre a perspectiva sociocognitivista nas teorias aprendizagem organizacional. A terceira busca sistematizar os valores umbundu-bantu que podem assumir uma dimensão organizacional. A quarta propõe e discute uma possível matriz sociocognitivista para problematizar a aprendizagem em organizações que querem compartilhar valores umbundu-bantu. Por fim, a conclusão versa sobre possibilidades e limites desta proposta.

2. ASPECTOS DO MÉTODO

Devido à diversidade de tendências de suas raízes e que se expressam em linguagens distintas, reabilita-se o africano como ser capaz de filosofar e lutar para que o pensamento de África não seja reduzido aos mitos e às cosmogonias. Segundo apostila da disciplina Filosofia Africana (ISDB - Angola):

Parte-se da convicção de que para lá do mito da racionalidade ocidental, existe uma originalidade do africano que não é de ordem biológica, mas produto da história. Neste sentido, uma desapareção da “africanidade” absorvida na “ocidentalidade” como encarnação de uns valores, modo de realizar-se, visão do mundo, sistema de pensamento como único válido, seria um empobrecimento da experiência humana (ISDB -ANGOLA, 2013, p. 2).

Este trabalho se debruça sobre a lacuna existente no que concerne a pouca presença da cultura de matriz africana nas abordagens sociocognitivistas. Isso ocorre porque, geralmente, a discussão sobre aprendizagem organizacional perpassa pelos aspectos culturais, no entanto, raramente é contextualmente culturalizada. Por isso, faz-se necessário “trazer os valores para dentro”.

Nesse sentido e imbuídos da tradição africana, buscamos problematizar de que forma é possível influenciar a visão sociocognitivista ao questionar e

refletir as influências culturais dentre os teóricos sobre o assunto. Além disso, apontamos a “quase” ausência da contribuição de matrizes africanas em tais estudos organizacionais em detrimento de um eurocentrismo existente em quase sua totalidade. Num contexto mais geral, podemos afirmar que há diferentes caminhos para se fazer ciência. De acordo com o modo clássico, a inferência, ou pergunta de pesquisa, pode ser construída a partir de duas abordagens: indutiva ou dedutiva. A inferência dedutiva é aquela que se apropria de uma teoria para entender o caso; já a indutiva parte do caso para generalizar seus resultados em teoria. Charles Sanders Peirce, filósofo estadunidense, considerado como um dos pais do pragmatismo, discordou dos métodos clássicos de inferência por defender a necessidade de se construir inferências a partir de problemas concretos encontrados na realidade.

Nesse caminho, Pierce (1987) defendia que a inovação na pesquisa só se daria por meio de perguntas de pesquisa criadas a partir da experiência sobre a realidade. Igualmente, Lucrecia Ferrara, em *Ciência do Olhar Atento*, em concordância com Pierce, defendeu que essa era a forma mais indicada de fazer ciência viva. A este modo de construção de inferência, ele chamou abdução, inspirando-se em Aristóteles.

Desse modo, do ponto de vista do método, o pragmatismo dá suporte à criação de inferências, como propomos neste percurso de pesquisa. Assim, com base na realidade das experiências de gestão social de organizações do terceiro setor de matriz africana, propusemos a seguinte pergunta de pesquisa: em que medida organizações do movimento negro são influenciadas pelos valores civilizatórios africanos e afro-brasileiros e podem ampliar tal influência na aprendizagem organizacional à luz da visão sociocognitivista.

Para responder a esta pergunta, considere ainda a teoria da indução de John Dewey, outro pragmatista um pouco posterior a Pierce. Para Dewey, a inferência de pesquisa e a sua resposta são sempre conhecimento produzido coletivamente. Ao fazer isto, Dewey assume que a experiência (coletiva) está entre os materiais de pesquisa válidos para fazer ciência.

Com isto, quanto aos materiais de pesquisas, além dos tradicionais, documentos e textos, que são reconhecidos por todos os modos de fazer ciências, foram utilizados também os discursos dos atores e a experiência na gestão social de organizações do terceiro setor de matriz africana.

No que concerne aos instrumentos de pesquisa, foram utilizados a análise documental, análise bibliográfica, entrevistas e a Residência Social² realizada durante o mês de novembro de 2013 em Luanda - Angola. Foram doze entrevistados, escolhidos de forma aleatória e a escolha dos entrevistados foi feita após a constatação de que a cultura umbundu trata-se da maior (em número de pessoas) dentre as etnias daquele país. Na sessão em que apresentamos os conteúdos obtidos durante as entrevistas, optamos em transcrevê-las na terceira pessoa.

3. ABORDAGEM SOCIAL DA APRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES

Há uma dificuldade no que se refere à teorização sobre as organizações. Isso ocorre devido à falta de referência empírica para a palavra *organização*. A principal dificuldade encontra-se em materializar a organização, uma vez que elas não podem ser vistas. Dessa maneira, Michael Reed (2012), considera que os estudos organizacionais tiveram origem em escritos históricos de Saint-Simon, ao tentarem antecipar e interpretar as nascentes transformações ideológicas e estruturais oriundas pelo capitalismo. Considera que as grandes unidades organizacionais tiveram uma difusão ampla entre o final do século XIX e início do século XX.

Com isso dominaram as esferas econômicas, social e política e as organizações assumem um papel “como forma de poder”. Karl E. Weick (1973) acredita que é pouco realista definirmos as organizações, tendo em vista que o que são não se perpetua por tempo considerável, isso se dá devido à constante mudança no ambiente organizacional.

Embora considere esse fato social chamado organização, acredita ser importante uma sensibilidade direcionada às maneiras de ver e pensar a respeito. Uma definição formal e atual sobre as formas de representá-las é uma abordagem como uma coordenação racional, elaboradas por algumas pessoas

² Tecnologia social inovadora voltada para a formação do estudante de graduação e pós-graduação, criada no âmbito do PDGS / CIAGS / UFBA. É um tipo de atividade que envolve o aluno em atividade de ensino, pesquisa e extensão, propiciando aprendizagem prático-reflexiva. Sua prática consiste na imersão de graduandos e pós-graduandos de diferentes cursos e instituições de ensino superior, em organizações, programas e projetos sociais, geralmente, fora das regiões onde vivem e atuam cotidianamente.

Fonte: <http://www.gestaosocial.org.br/conteudo/quemsomos/texto.2005-01-17.0790801340>
acesso em 08/04/2014 às 10:23H

em busca de objetivos comuns e explícitos, por meio da divisão do trabalho, hierarquia e responsabilidades.

Para o melhor entendimento sobre o funcionamento de uma organização, Weick considera importante atenção aos *acontecimentos decisivos que devem ser explicados são processos, na estruturação, e na sua modificação e dissolução*. Um ponto de partida são os estudos realizados por Simmel ao interpretar as consequências sobre as organizações e ao afirmar que os grupos variam menos que os indivíduos; os grupos se formam em torno de problemas primitivos; a importância sobre a significação de semelhança e dessemelhança; os grupos são predominantemente emotivos.

Faz-se necessário ressaltar que aprender denota ação e aprendizagem refere-se a um resultado, um processo e não apenas fruto de um resultado exato.

Existem duas matrizes de estudo em que há pouco diálogo e interação. De um lado, a aprendizagem individual em contexto organizacional e, em contraponto, os estudos que consideram a aprendizagem organizacional um processo fruto da interação entre indivíduo e organização e que ambos aprendem. Com efeito, inclui-se nesta perspectiva um “novo” componente que é a crescente importância do comportamento decisório para o estudo da cognição organizacional, ao considerar uma revolução cognitiva, principalmente no que tange a tomada de decisão, que pode ser considerada como a habilidade mais central do comportamento administrativo. A cognição social tem sido utilizada em relação a vários fenômenos, além do próprio indivíduo, como as outras pessoas, pessoas imaginárias relações interpessoais, grupos, e memória de informação social.

Paradoxalmente, duas dimensões de aprendizagem opõem-se. Uma delas é a epistemológica³, em que o foco está no indivíduo e a outra é a ontológica⁴, ao abordar as questões mais gerais e as relações humanas. A teoria da

³ Epistemologia (reflexão geral em torno da natureza, etapas e limites do conhecimento humano, nas relações que se estabelecem entre o sujeito indagativo e o objeto inerte, as duas polaridades tradicionais do processo cognitivo; teoria do conhecimento. Fonte: Houaiss

⁴ Ontologia: segundo o *aristotelismo*, parte da filosofia que tem por objeto o estudo das propriedades mais gerais do ser, apartada da infinidade de determinações que, ao qualificá-lo particularmente, ocultam sua natureza plena e integral No *heideggerianismo*, reflexão a respeito do sentido abrangente do ser, como aquilo que torna possível as múltiplas existências Fonte: Houaiss

aprendizagem individual negligencia a visão ontológica, uma vez que seu cerne está nas pessoas, enquanto que a aprendizagem social engloba tanto a epistemologia quanto a ontologia. Surge então, como parte integral da prática diária da vida e do trabalho organizacional, a aprendizagem organizacional baseada na perspectiva sociocognitiva e, basicamente, esta relacionada a três constatações:

a) a aprendizagem dos indivíduos ocorre pela interação social dentro de um contexto sociocultural, no qual os indivíduos participam na criação da realidade; b) o reconhecimento do papel das pessoas e o papel do contexto organizacional no processo de aprendizagem nas organizações; c) e o fato de que o conhecimento é gerado a partir das relações interpessoais e das interpretações desenvolvidas durante o trabalho (GODOI e FREITAS, 2009, p 3).

As perspectivas da aprendizagem transpassadas pelo social, Christiane K. Godoi e Sandra F. Freitas (2009), consideram a aprendizagem como uma contínua reorganização e reconstrução da experiência. Trata-se de um processo que ocorre na interação social, de forma que o agir, pensar, fazer e conhecer são partes de um mesmo processo que é aprender. A aprendizagem pode ser definida como uma contínua reorganização e reconstrução da experiência e a conduta dos indivíduos em grupo é determinada pela dinâmica dos fatos e pela dinâmica dos valores que se percebe em cada situação. A partir dessa relação, a produtividade e eficiência de um grupo estão relacionadas com a competência individual, mas, sobretudo, com a solidariedade de suas relações interpessoais. Toda dinâmica de grupo é resultado do conjunto das interações dentro de um espaço psicossocial.

O grupo é um todo irreduzível a seus constituintes individuais, as ações sociais são orientadas pela percepção de realidade, autoconceito e percepção do outro (campo social). A noção de campo social é considerada como o grupo e seu ambiente, uma vez que a afirmação de que o grupo é constituído pela soma de seus membros não faz sentido. Portanto, o grupo constitui uma entidade diferente, com comportamentos diferentes, seguindo regras e padrões diferentes do comportamento individual.

Dentre os propósitos deste artigo, nos interessa os estudos que dão enfoque ao grupo. De acordo com o exposto, temos a matriz sociocognitivista como a principal e mais aderente. Isso após considerar que estes estudos podem ser divididos em dois grandes *locus* da aprendizagem: sobre indivíduo e

sobre grupos. Os estudos sociocognitivistas fazem parte da teoria de aprendizagem social, que, por sua vez, compõem a teoria de aprendizagem organizacional. Permite focar no que ocorre fora da mente individual e dentro do contexto organizacional, como um espaço para a aprendizagem ao dar enfoque no contexto organizacional e não no indivíduo.

Embora existam poucos avanços, a cognição social (ou perspectiva sociocognitivista) contribui para a compreensão do comportamento social humano, ao envolver a investigação do processo mental dos indivíduos em interação com os outros. Dessa maneira, a aprendizagem organizacional é mais do que a soma das aprendizagens individuais e valorizam o aspecto sociocognitivo ao se basear numa perspectiva de indivíduos socialmente formados. As principais divergências dos autores que realizaram estudos sobre o tema estão em torno da concepção de aprendizagem como um processo técnico ou um processo social.

Retomando as ideias de Godoi e Freitas (2009) sobre essas duas visões, a primeira delas, a técnica, a aprendizagem está ligada a um processo técnico que envolve a correta leitura, processamento e interpretação de dados e uma interpretação lógica e racional. Para a outra, a perspectiva social, a aprendizagem é alcançada a partir das interações sociais (socialmente construída) e de acordo como as pessoas atribuem significados às experiências de trabalho, que podem ser explícitas ou tácitas. Revelam que:

Os autores que entendem a aprendizagem organizacional como socialmente construída, entendem também que a aprendizagem é um processo político e está fortemente entrelaçada à cultura da organização, sendo que a aprendizagem define a cultura da organização, mas ao mesmo tempo é fruto da mesma, tornando-se limitada e influenciada pelas formas de comportamentos e práticas não-canônicas (2009, p. 41)

4. OS VALORES UMBUNDU-BANTU QUE PODEM ASSUMIR UMA DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

Ao “valor” são atribuídos diversos significados. De acordo com o viés econômico, corresponde ao preço atribuído a alguma coisa ou ainda como a quantidade monetária equivalente a uma mercadoria. Na visão jurídica, pode ser classificado como a força ou propriedade que tem um ato jurídico de produzir determinado efeito. Um ponto de vista que nos interessa é definir valor como

a qualidade humana física, intelectual ou moral, que desperta admiração ou respeito. Resultado da convivência diária por muitos anos, o valor está presente no aprendizado e trata-se de uma seleção cultural. Pode ser identificado como o conjunto dos fundamentos culturais, ideológicos, éticos, morais, comportamentais, institucionais de um povo.

Numa perspectiva organizacional, o valor assume uma importância no que se refere ao grau de compartilhamento entre um grupo de pessoas a respeito de suas crenças e pressupostos que as encoraja a fazer interpretações e a agir de modos que se reforçam mutuamente. São os valores organizacionais que motivam e produzem significados positivos para a atuação em prol de uma missão, ou a razão de ser da organização. A dinâmica dos valores que se percebe em cada situação influencia na produtividade e eficiência de um grupo. Estes estão relacionadas com a competência individual, mas, principalmente, com a solidariedade de suas relações interpessoais.

4.1 Bantu: Povo, tronco-linguístico e cultura

Segundo Raul R. A. Altuna (2006), inúmeras são as hipóteses acerca da origem dos povos Bantu⁵. O termo '*bantu*' aplica-se a uma civilização que mantém a sua coesão e foi desenvolvida por povos de raça negra. O radical '*ntu*' corriqueiro a muitas línguas de origem bantu, significa 'homem, pessoas humanas'. O prefixo '*ba*' forma o plural da palavra '*mntu*' (pessoa). Portanto, Bantu é utilizado para significar os seres humanos, as pessoas, os homens, o povo.

Tradicionalmente, o povo Bantu tem uma origem pastoralista. Estima-se que tenham surgido na parte norte do continente africano, nas imediações entre a Nigéria e Camarões. Devido à busca por terras férteis migraram para outras regiões do continente africano. Com passar do tempo migraram para o norte, para leste e para o sul do continente africano em três ramificações. De acordo com Parreira (2013), os vestígios mais antigos dessa civilização na África Negra foram descobertos no planalto central nigeriano e datados em meados do primeiro do primeiro milênio AC.

⁵ Segundo advertência (errata) escrita pelo Pe. José Manuel Imbamba e inserida em ALTUNA 2006, não há flexão em grau, número e gênero a palavra Bantu. Por este motivo, não deve-se utilizar Banto, Banta, Bantos e Bantas.

A movimentação migratória realizada pelo povo bantu contribuiu para mudanças culturais influenciadas pela cultura desses outros povos que encontraram em cada uma dessas três trajetórias. Conforme o Instituto Superior Dom Bosco – Angola (ISDB, 2013), do ponto de vista linguístico, foi W.H. Bleck quem propôs em 1860 dar o nome bantu a todas as línguas que empregam mu-ntu, esse parentesco linguístico levou à descoberta de uma unidade de civilização e de cultura, uma comunidade de pensamento e de filosofia. Estima-se que dentre os povos bantu existam cerca de duas mil línguas.

4.20 Povo Umbundu

Na atualidade, as tribos ou etnias africanas de origem bantu têm valores semelhantes e divergentes. Consideramos aqui características da cultura Ovimbundu, também denominada umbundu, nome designado à língua originária dessa civilização. Com esta opção, buscamos evitar incorrer no erro de considerar características específicas de uma etnia e não demonstrar a diversidade cultural africana. Um equívoco comum é recorrer à generalização conforme apresentada por ISDB:

Para não sucumbir à tentação de generalizações fáceis e talvez gratuitas, tomamos o conceito bantu como ponto de referência, tendo presente que mesmo nesta vastíssima zona geográfica⁶, nos fixaremos em apenas alguns grupos étnicos representativos desta grande família, entre eles os bakongo (Congo Democrático, Congo Brazzaville e Angola), os baluba (Congo Democrático, Zâmbia e Angola), os bashi (Congo Democrático), os banyarwanda (Ruanda e Congo democrático), os Kimbundu (Angola), os Nhaneka-Humbi (Angola) e os Ovimbundu (ISDB, 2013, p.10).

Conforme pode ser observado no fragmento acima, os ovimbundu são povos que estão enquadrados na grande família bantu e que têm a língua umbundu como a forma original de comunicação⁷. As suas principais distinções

⁶Nota de rodapé do ISDB (2013): “A opinião mais comum situa a área da civilização bantu ao sul de uma linha paralela ao equador, que vai do sul dos Camarões ao rio Juba na Somália, atingindo vinte e quatro países e cerca de 200 milhões de habitantes. Exceptuam-se alguns pequenos grupos de povos não-bantu que habitam essa região da África: pigmeus, hotentotes e bosquímanos. Outras versões sobre a extensão da área bantu situam a Nigéria oriental, ou o Burkina-Fasso ou ainda toda a área sul que vai do Senegal à Somália”.

⁷ Devido a colonização, a língua portuguesa é a língua oficial de Angola. Existem seis línguas africanas reconhecidas como línguas nacionais — o ucôkwe (*tchocué*), okikongo, o kimbundu, o umbundu, o nganguela e o ukwanyama, dentre outras línguas africanas.

deve-se à sua localização geográfica de sua origem (centro do país) e à língua umbundu. Originalmente trata-se de um povo pastoril, que tem na agricultura e caça suas principais atividades de subsistências. Acredita-se que seu surgimento ocorreu na área central do continente africano e depois migraram para outras regiões até chegarem às zonas dos congos.

Em sua maioria, os umbundu encontram-se nas províncias⁸ angolanas de Benguela, Huambo e Bié e há quem afirme que o “puro mesmo” é o de origem desta última província. Embora não tenhamos informações precisas, estima-se, em 2013, que os umbundu⁹ correspondam a cerca de seis milhões de habitantes, o que corresponde a cerca de um terço da população de Angola.

4.2.1 Os valores culturais umbundu

Os Umbundu são povos conservadores e pouco explosivos, serenos e evitam brigas, confusões e conflitos. Por vezes denominam-se como humildes, “dos deixa lá estar”, dos que gostam de partilhar e são povos que têm uma compreensão particular sobre o mundo e vivem de forma harmônica com a natureza e com os demais membros da comunidade. São povos caracterizados pela agricultura (trabalho no campo) e artesanato. Educam as crianças desde cedo a “ganhar o pão” e a lutar pela vida desde cedo. Seus filhos, principalmente os do sexo masculino, são o centro da educação.

Por terem uma característica de povo acolhedor, os umbundu estão sempre à espera de alguém que passa, por isso nunca pode faltar-lhe alimento na casa e no seu imaginário pode receber uma visita inesperada. A solidariedade faz com que as pessoas mais próximas sejam todas consideradas como familiares. Sabem partilhar e são solidários uns com os outros, não há muito individualismo. Bastante trabalhador, não têm muitos complexos e não gostam de inferiorizar as demais etnias, a eles também é creditado o espírito de criatividade. Esse conjunto de características pode ser considerado como socialmente apreciados por descreverem uma forma harmônica e solidária de viver e lidar com as demais pessoas. Além disso, a maneira de pensar, os valores e

⁸ Angola possui dezoito províncias: Bengo, Benguela, Bié, Cabinda, Cunene, Huambo, Huila, Kuando Kubango, Kuanza Norte, Kuanza Sul, Luanda, Lunda Norte, Lunda Sul, Malanje, Moxico, Namibe, Uige, Zaire. O país está subdividido em 164 municípios e 557 comunas.

⁹ Não há variação de gênero e número para as palavras: umbundu e bantu.

formas de ver o mundo dos umbundu e dos povos africanos em geral podem contribuir para reflexão e mudança de comportamento em toda a humanidade.

No que concerne à língua umbundu, a província de Benguela é o local do seu surgimento. Com a saída, ou migração populacional, para outras localidades de Angola, perdeu-se a “essência” da língua e trata-se da língua “nativa” mais falada em Angola, seguida do quimbundu e do chokwe (*tutchokwe*). Dentre as muitas particularidades das línguas bantu, uma se destaca para os propósitos deste artigo: o uso de diferentes categorias para o uso e aplicação do verbo ser. Segundo o ISDB (2013), este verbo está relacionado a quatro categorias da linguística da filosofia bantu: muntu, kuntu, hantu e kintu.

A primeira categoria do ser é o muntu e refere-se ao ser de inteligência, ou seja, ao homem, ser humano, a pessoa, todo ser intelectual; a segunda, kuntu, esta relacionada ao ser modal, ou a maneira de ser do ser e centraliza as modificações do ser nele mesmo, pela quantidade ou qualidade; hantu é a terceira e alude ao ser-localizador, na relação lugar–tempo, ou seja, quando se situa o ser na dimensão do espaço, é evidente que se o localiza seu movimento que aí se produz; Por fim, a quarta categoria, o kintu, que se refere ao ser sem inteligência, ou coisa, ao centralizar as modificações do ser seja nele mesmo (quantidade, qualidade).

Levando em consideração o sistema de aprendizagem umbundu, podemos elencar a oralidade, a ancestralidade e o respeito e comprometimento como a transmissão de valores às futuras gerações como seus canais preferenciais. Na maioria das famílias umbundu, a sabedoria é transmitida a partir de contos, um exemplo dessa passagem de conhecimento e valores ocorre, durante as orações noturnas, onde o avô reúne os mais jovens para contar-lhes histórias. Isso ocorre por acreditarem que o mais velho que está em vida bebeu do conhecimento dos que já “passaram” e este é um valor muito significativo na cultura bantu. No Ondjango¹⁰, a criança ou os mais jovens escutam e o mais

¹⁰ Tradicionalmente, em cada aldeia existe a figura do Soba, uma autoridade social, política e religiosa. O Jango (ondjango ou embala) é o local onde o Soba, reúne as pessoas, geralmente no centro da comunidade, para resolver os problemas. É o lugar onde encontram-se os mais velhos de uma localidade, os líderes que são responsáveis pela aldeia. Os jovens e as mulheres também têm uma participação nesse espaço de tomada de decisão.

velho fala: *“Na boca dos mais velhos, os dentes podem estar podres, mas as palavras são sábias”*.

Os antepassados estão “praticamente” presentes no dia a dia dos Umbundu. Isso ocorre porque vivem a recordar os antepassados. Em vida, os que foram bons são sempre lembrados e os que foram ruins são esquecidos. A ancestralidade tem um valor muito grande para os angolanos em geral, isso porque após a morte o mais velho continua na memória e essa pessoa falecida torna-se uma espécie de acompanhante e ocorre uma transmissão de situações pessoais em vista da sociedade.

Pelo exposto, adotaremos o termo umbundu para nos referir aos ovimbundu devido à frequência com o que o termo foi utilizado durante as entrevistas e conversas informais com membros dessa etnia, durante a experiência da Residência Social (RS) em Angola. Conforme revelado na parte introdutória, optamos em apresentar as entrevistas na terceira pessoa, sem que isso comprometa os conteúdos dos relatos colhidos durante a RS.

Evitamos utilizar o termo “bantu” por temer cometer o equívoco da generalização. Com alternativa, adotamos o termo “umbundu-bantu” por acreditar que estamos nos referindo às características de uma relevante etnia angolana, a umbundu, que em sua plenitude encontra-se hibridizada com diversos outros povos, mas mantém valores de seu “tronco” original, o povo bantu.

4.2.2 Os ritos de passagem umbundu

De acordo com a observação e as entrevistas realizadas durante a Residência Social em Angola, chama-nos atenção três ritos de passagem comum às diversas culturas bantu e destacamos uma síntese desses ritos para cultura Umbundu:

Circuncisão (1): Na sua originalidade, é um momento concreto de transmissão de valores para os jovens que possa garantir uma melhor qualidade de vida em sua fase adulta. Geralmente, tem uma duração média de três meses e, nesse período ensina-se temas como a autovalorização, como cuidar das suas propriedades, como enfrentar a realidade da morte, a lutar sozinho, em momentos em que não estejamos próximos aos nossos pais, dentre outras.

Essa transmissão de valores é pouco conhecida pelo “mundo ocidental” que resume a circuncisão à um ato cirúrgico e cruel contra os jovens africanos.

A primeira etapa da circuncisão ocorre com o convite aos rapazes e a informação aos mais velhos sobre a necessidade de passagem por esse rito. Esse “chefe” é o responsável pelo grupo de rapazes em local distante da aldeia (acampamento). Nesse acampamento, há o enquadramento do rapaz na vida social e familiar e quando um desses jovens falece durante o período do circuncisão, alguns casos devido à indisciplina ou devido a infecção (por conta do ato cirúrgico), os demais jovens aprendem a lidar com a morte, seja desse companheiro de alambamento ou através da troca de experiências com o chefe do acampamento. Em síntese, a circuncisão é composta por três processos: (1) captura; (2) reclusão onde temos a escola da vida com a transmissão de valores e a escola da morte onde aprende como lidar com a morte e por fim, (3) a ressurreição na qual, simbolicamente, a criança morre e dá lugar ao homem.

Esse é o principal rito de iniciação como elemento fundamental para o início da vida adulta. Os homens que não passaram por esse rito não podiam casar e ter terras e, mesmo durante a fase adulta, eram considerados como crianças. Para as meninas não existe ato cirúrgico similar. Há um período em que vivem com as tias e aprendem como cuidar das propriedades, como é a procriação e outros temas considerados relevantes.

A circuncisão é muito mais que um ato cirúrgico. Quando ocorrem nos hospitais, evita-se infecções e, conseqüentemente, a etapa da transmissão de valores. Trata-se de uma cultura que pode desaparecer com o passar do tempo e uma grande parte já é realizada fora das aldeias. Na forma tradicional, há uma transmissão de valores através da oralidade e a preparação dos meninos para casar, para trabalhar e para vida. O objetivo é que os jovens ao saírem dessa fase estejam aptos ao casamento e consigam sustentar a própria vida.

Casamento (2): Após passar pela circuncisão, para os homens, é momento da aquisição das terras para o ganho do alimento e constituição da família. O namoro na cultura Umbundu tradicional era bastante diferente uma vez que havia o consentimento dos pais. Os familiares que escolhiam as outras famílias e não era um acerto feito pelos noivos. Essa responsabilidade deve-se ao fato de ter que verificar com qual família o filho e todos os familiares iriam se juntar. Uma possível vantagem desse antigo costume é que os familiares se

responsabilizam por aqueles dois jovens que se uniam. Uma provável desvantagem, quando analisada ocidentalmente, é que não havia uma liberdade para escolha por parte dos noivos.

A família é um dos principais valores da cultura umbundu e bantu em geral. Por isso, não ter família é ser “desgraçado”. Está relacionada à terra e um dos grandes problemas atuais é que os grandes governos tornaram-se donos das terras. Trata-se de um fenômeno hierárquico, culturalmente, a família é considerada como o recebimento de um legado e a forma de retribuir é fazer com que se perpetue.

Existem três passos para o jovem que pretende contrair o matrimônio. Contato inicial, alambamento e núpcias. O contato inicial está relacionado à primeira conversa que o jovem tem com sua futura esposa. Anteriormente, era feito apenas pelos pais, com o passar do tempo, os próprios jovens passaram a ter a iniciativa buscar uma pretendente. O segundo passo, o alambamento, é uma apresentação do jovem à família da menina. Neste momento, lhe é solicitado alguns símbolos como o vinho, o fato (paletó) do pai da noiva e tecidos para mãe da noiva e uma pequena quantia em dinheiro. O terceiro passo é a celebração do casamento (núpcias). Na forma tradicional não existe o namoro e os noivos já conhecem com compromisso de efetivar o casamento.

Na cultura umbundu, a família do rapaz faz uma contribuição simbólica para a realização do ritual, chamado de alambamento ou alembamento. Geralmente, o repasse dessa espécie de “dote” ocorre em dinheiro e/ou em materiais para a festa como bebidas e comidas. Devido às influências ocidentais, a lista dos pedidos tendem a aumentar com passar do tempo. O pano (tecido) é muito significativo e de valor simbólico para os africanos, de uma maneira geral. Por isso, na maioria dos casos, a lista de alambamento umbundu era um pano para mãe da noiva e um fato (terno) para o pai. Após o casamento e alguns filhos é comum no homem um direito de posse pela mulher e os conflitos são permanentes. Sobre o alambamento:

O alembamento é o dote, ritual muito importante na sociabilidade humana. Em toda a humanidade houve sempre essa troca de pessoas e bens. São alianças próprias no contexto humano. Em Angola, algumas tribos as alianças casórias têm o nome de alembamento. Na Índia ou mesmo na África do Oeste, devem ter outros nomes, segundo as tradições de cada povo (KASEMBE, 2011)

Morte (3): Em termos gerais, a morte entristece, mesmo para os Umbundu que têm crença na vida após a morte. A vida eterna é chamada pelo mundo como *élan vital*. Enquanto para algumas culturas existe essa ruptura, para os Umbundu existe a continuidade da vida. O *élan vital* é a relação entre os que partem e os que ainda vivem na Terra. Quem parte passa automaticamente para um grupo chamado de ancestrais, os protetores da comunidade. Existem três “aspectos”: os espíritos, os mais velhos e o povo em geral, nesta ordem de importância social.

A presença dos amigos e parentes no momento do velório é muito valorizada, a falta nesse momento pode transmitir uma ideia de desinteresse e falta de respeito ao falecido e com sua família. Ou seja, os problemas dos outros “não me interessam”. No caso da morte de uma criança, a falta pode levantar suspeita de que quem está ausente pode ter alguma culpa para que aquela criança tivesse ido a óbito.

Na preparação do local da sepultura e a transportaçã do corpo, a responsabilidade fica a cargo dos escolhidos pelos responsáveis da comunidade para preparar a sepultura, os *vakwaxisoko*, um grupo de jovens valentes que conseguem ter um controle emocional para enfrentar momentos difíceis. Além dos instrumentos utilizados para cavar a terra, levam bebidas e alimentos. O corpo é preparado pelas tias da família que lavam e vestem a melhor roupa. Após isso, o colocam no centro da sala, simbolizando que a própria morte dirige a cerimônia.

É comum que um umbundu converse com quem está morto durante o sepultamento e lhe faça pedidos ou peça perdão. Normalmente, o cemitério fica distante da cidade e fora do alcance das crianças. No momento da sepultura e, em alguns casos, a esposa não pode acompanhar o marido que será sepultado.

Depois da sepultura, realiza-se a reunião da família, neste momento, conversa-se sobre os bens deixados, quem criará os filhos pequenos. Cada família recebe uma daquelas crianças que são adotadas pelos familiares mais próximos, geralmente tios e tias. Os bens são entregues aos mais velhos.

5. UM MODELO UMBUNDU-BANTU PARA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O modelo umbundu-bantu para problematizar a aprendizagem organizacional em organizações de matriz africana ou afro-brasileira foi construído a partir do cruzamento das aprendizagens contidas nos três principais ritos de passagem, que possuem um caráter organizacional, com as aprendizagens contidas nos valores do nós e do nosso, da cultura em questão.

5.1 Aprendizagens contidas nos três rituais com potencial valor organizacional

Os três principais ritos de passagem são: circuncisão (transmissão de valores como passagem para vida adulta); Casamento (o fortalecimento das relações humanas está em reconhecer-se no outro); e Morte (serão reverenciados os que deixarem um legado positivo). Para cada um destes ritos foram problematizados e destacados os principais conteúdos que continham um evidente caráter organizacional. Buscou-se construir os três principais conteúdos de cada um deles, de modo a não perder o equilíbrio entre os mesmos.

Esta modelização se deu a partir dos estudos realizados sobre a produção bibliográfica sobre este tema, mas também a partir da experiência que tive com diferentes organizações durante o período da Residência Social em Luanda, em Angola, bem como com a minha experiência profissional com uma organização do movimento negro e com a participação e o intercâmbio com outras deste mesmo movimento.

O rito da circuncisão carrega consigo diferentes conteúdos de aprendizagem individual e social, mas que também acabam por modelar o agir organizacional de seus atores.

Dentre estes conteúdos, três deles possuem a dimensão organizacional mais fortes. O primeiro deles é a compreensão da importância dos ritos socio-culturais para a coesão e o bem-estar social, inclusive para a felicidade social. O segundo, a relação com o tempo e o respeito à “lógica da vida”, uma vez, que cada coisa deve acontecer a seu tempo. O terceiro conteúdo pode ser identificado a partir da importância destinada a coletividade nas atividades sociais, com isso, a aprendizagem torna-se um processo vivencial, coletivo e socializável.

No segundo rito, o casamento, temos como principal conteúdo de aprendizagem a fortaleza das relações humanas e o reconhecimento mútuo co-

mo elemento que contribuem para o fortalecimento da identidade e para elevação da autoestima. Com isso, identificamos o primeiro conteúdo com forte leitura organizacional, uma vez que através do respeito às posições socioculturais no grupo atrelado aos dois elementos de ordem pessoal, (identidade e autoestima) podem contribuir para o fortalecimento dos indivíduos e do próprio grupo. Ao perceber que assumir papéis sociais é uma condição para sobrevivência humana, identificamos o segundo conteúdo como uma condição motivacional importante. Alinhando a esses dois conteúdos, surge como terceiro a necessidade de construir os meios de necessários para sobrevivência, a mesma importância é dada a sua manutenção.

Na maioria dos casos, a morte é um rito que entristece e é evitada pela maioria das pessoas, contudo, deixar um legado positivo faz com que o detentor de tal atributo seja reverenciado por seus familiares e membros da comunidade. Este rito nos traz aprendizagens organizacionais relevantes, não somente por considerarmos a importância de um legado positivo para as organizações, mas pelo reconhecimento enquanto um agente transformador, como primeiro conteúdo de aprendizagem social. O segundo conteúdo relacionado ao rito da morte é a importância do reconhecimento dos líderes, detentores de saberes e acúmulo de conhecimento. Por fim, o terceiro conteúdo extraído é a missão social do zelo pela manutenção da cultura, na maioria dos casos ocorre através da oralidade.

A seguir apresentamos uma síntese dos principais conteúdos de aprendizagem sócio-organizacional derivado a partir de cada um dos três ritos da cultura umbundu-bantu:

Quadro 1: Síntese dos ritos de passagens e de seus principais conteúdos de aprendizagem organizacional da cultura umbundu-bantu

Ritos de passagem	Principais conteúdos de aprendizagem social
Circuncisão (transmissão de valores como passagem para vida adulta)	Os ritos socioculturais são importantes e devem ser respeitados.
	Cada coisa deve acontecer a seu tempo (não vale a pena saltar etapas sociais).
	A aprendizagem é um processo vivencial, coletivo e socializável.
Casamento (a fortaleza das relações humanas)	É preciso respeitar as posições socioculturais.
	Assumir papéis sociais é uma condição para sobrevivência humana.

está em reconhecer-se no outro)	Batalhar para ter/manter os meios necessários para sobrevivência.
Morte (Serão reverenciados os que deixarem um legado positivo)	Morremos quando somos esquecidos pelos nossos descendentes
	Reconhecer os líderes devido ao seu acúmulo de conhecimento (sabedoria)
	Zelar pela manutenção da cultura (oralidade)

Fonte: elaboração própria, 2014

A partir disso, os valores umbundu-bantu assumem uma dimensão organizacional de aprendizagem sociocognitivista, tais valores poderão colaborar, principalmente, com as aprendizagens nas organizações brasileiras com viés da matriz africana. Nesse intuito, essa modelagem apresentada no quadro a seguir servirá como base para o desenvolvimento da proposta da matriz teórica.

5.2 As matrizes do modelo: Nós e Nosso

Desta forma e diante das características, valores e costumes da cultura umbundu-bantu, propomos duas dimensões consideradas de extrema relevância: **Nós e Nosso**. Do ponto de vista metodológico, essas duas dimensões têm um caráter indissociável e podem ser separadas para facilitar uma análise dinâmica frente à aprendizagem organizacional. É com atenção aos seus respectivos critérios, inerentes ao que representam, que apresentamos essas duas dimensões:

“Nós”: Na cultura Umbundu, a sabedoria é passada pelos mais velhos ou “bibliotecas” como são chamados. É uma vivência contínua, eles transmitem o seu modo de vida, o seu modo de agir, trata-se de uma contínua comunicação. Os mais velhos no “boa noite” sentam-se à beira de fogueiras, ao redor, os jovens aproveitam para ouvir suas orientações. A cultura umbundu tem na oralidade uma das maiores marcas e as perspectivas temporais como o passado, o presente e o futuro nos permite novas correlações com a ancestralidade, identidade coletiva e vontade de melhorias coletiva.

De acordo com as dimensões passado, presente e futuro podemos compreender três significados e redimensioná-los para a aprendizagem organizacional. Quando memorado em relação ao passado, o “Nós” assume a leitu-

ra que corresponde a ideia que os antepassados abriram portas que hoje contribuem para o acesso a valores. Ao olhar o presente, podemos traduzi-lo como a soma do coletivo e é nesta coletividade que ocorre o reconhecimento e fortalecimento cultural. Numa perspectiva de futuro, surge uma projeção pautada naquilo que se deseja tornar.

Quadro 2: As três dimensões e seus significados para o valor “nós” na cultura umbuntu-bantu

VALOR	DIMENSÕES	SIGNIFICADOS
NÓS	Passado	Somos parte do que eram nossos antepassados e em consequência dos valores ancestrais.
	Presente	Somos a soma do coletivo e é nesta coletividade que me reconheço e sinto-me fortalecido culturalmente.
	Futuro	Somos parte do que almejamos ser e das nossas perspectivas com o futuro.

Fonte: elaboração própria, 2014

“Nosso”: Há uma “quase” ausência de ambições pessoais e de concorrência. A lealdade e o compartilhamento como seus maiores contribuintes são valores bastantes presentes. Assim como o nós, também é influenciado pelo tripé temporal: passado, presente e futuro. O que ocorre na medida em que valores imateriais tem uma relevância importante, assim como a coletividade e o comunitarismo nas relações interpessoais e a vontade em provocar mudanças positivas e significativas para as gerações futuras.

Assim como o “Nós”, elaboramos significados a partir das dimensões temporais para o “Nosso”. No passado, reconhecemos o legado imaterial dos antepassados e a afirmação da necessidade de transmitir esse legado nas ações desenvolvidas. Por isso, no presente construímos um legado coletivo a partir da interação das relações estabelecidas. Para o futuro, a ideia de nos transformarmos naquilo que doamos para as futuras gerações, por isso, aqueles que não constroem o legado positivo poderão ser resumido proporcionalmente a sua contribuição.

Quadro 3: As três dimensões e seus significados para o valor “nosso” na cultura umbuntu-bantu

VALOR	DIMENSÕES	SIGNIFICADOS
NOSSO	Passado	Herdamos um legado imaterial que buscamos materializar nas nossas ações.
	Presente	É na interação com o outro que temos a possibilidade de construção do legado.
	Futuro	Podemos nos transformar naquilo que deixamos para as futuras gerações.

Fonte: elaboração própria, 2014

5.3 Matriz Okukala Ne: Aprendizagem organizacional a partir dos valores umbundu-bantu na perspectiva sociocognitivista

No tronco linguístico bantu, *Okukala* significa o verbo estar e *Ne*, significa “com”. Portanto a junção das duas palavras tem como significado: estar com os outros, estar junto. Outrossim, podemos traduzir por: “Eu sou com os outros” e utilizamos para relacionar aos valores destacados da cultura umbundu, no que se refere à dimensão organizacional e numa perspectiva sociocognitivista.

A matriz *Okukala Ne* surge da junção da modelização das aprendizagens a partir dos três ritos de passagem umbuntu e das matrizes (nós e nosso). Essa matriz ou modelo deve ser utilizada para problematizar organizações de matriz africana ou afro-brasileira que carregam consigo valores civilizatórios fundamentados na ancestralidade de matriz africana, como é o caso das organizações brasileiras do movimento negro. Com estes valores não heterogêneos, considerou-se na construção do modelo o contexto cultural umbundu-bantu e a partir da revisão teórica em aprendizagem dentro dos estudos organizacionais.

Composta por quatro colunas e dez linhas, Okukala Ne pode ser lida a partir da interação entre as aprendizagens sócio-organizacional e os valores “nós” e “nosso”, em suas respectivas dimensões temporais de passado, presente e futuro, resultam na produção de dezoito valores, aqui denominados por múcuas¹¹.

¹¹ A múcuca ou mukwa é o fruto do imbundeiro, uma espécie de baobá encontrado em Angola.

Para o rito da circuncisão, onde extraímos a aprendizagem sócio-organizacional relacionada à transmissão de valores, temos três duplas de múcuas:

A primeira dupla de múcuas surge da interação entre o conteúdo de aprendizagem sociocognitivista, “Os ritos socioculturais são importantes e devem ser respeitados.” Com o “nós”, “Somos parte do que eram nossos antepassados e em consequência dos valores ancestrais.” resulta na múcua “É preciso inovar sem perder a essência”. Ao interagir com o “nosso”, “Herdamos um legado imaterial que buscamos materializar nas nossas ações.” resulta em: “Compartilhar é ver e ser visto como transmissor de saberes.”

A segunda dupla de múcuas surge da interação entre o conteúdo de aprendizagem sociocognitivista “Cada coisa deve acontecer a seu tempo (não vale a pena saltar etapas sociais).” Com o “nós”, “Somos a soma do coletivo e é nesta coletividade que me reconheço e sinto-me fortalecido culturalmente..” resulta na múcua “O caminho mais fácil na ida pode ser o mais árduo no retorno”. Ao interagir com o “nosso”, “É na interação com o outro que temos a possibilidade de construção do legado.” resulta em: “Os saberes ancestrais só deixam de existir quando deixamos de ensiná-los.”

A terceira dupla de múcuas, da interação entre o conteúdo de aprendizagem sócio-organizacional “A aprendizagem é um processo vivencial, coletivo e socializável.” Com o “nós”, “Somos parte do que almejamos ser e das nossas perspectivas com o futuro.” resulta na múcua “Caminhar de forma coletiva promove o orgulho coletivo.”. Ao interagir com o “nosso”, “Podemos nos transformar naquilo que deixarmos para as futuras gerações.” resulta em: “O que conquistamos coletivamente é maior do que a soma das conquistas individuais.”

Para o rito do casamento, do qual extraímos a aprendizagem sócio-organizacional relacionada à fortaleza das relações humanas e do reconhecimento mútuo, temos três duplas de múcuas:

A primeira dupla de múcuas surgem da interação entre o conteúdo de aprendizagem sociocognitivista, “É preciso respeitar as posições socioculturais..” Com o “nós”, “Somos parte do que eram nossos antepassados e em consequência dos valores ancestrais.” resulta na múcua “Afinidade é o que nos reflete no outro”. Ao interagir com o “nosso”, “Herdamos um legado imaterial

que buscamos materializar nas nossas ações.” resulta em: “A circularidade permite a saída da zona de conforto.”

A segunda dupla de múcuas surge da interação entre o conteúdo de aprendizagem sociocognitivista, “Assumir papéis sociais é uma condição para sobrevivência humana” Com o “nós”, “Somos a soma do coletivo e é nesta coletividade que me reconheço e sinto-me fortalecido culturalmente..” resulta na múcua “Ter atitude é não responsabilizar o acaso”. Ao interagir com o “nosso”, “É na interação com o outro que temos a possibilidade de construção do legado.” resulta em: “A divisão de papéis deve resultar numa conta exata”. Sendo esta última relacionada à divisão de tarefas de forma harmônica e não excludente.

A terceira dupla de múcuas, da interação entre o conteúdo de aprendizagem sociocognitivista “Batalhar para ter/manter os meios de necessários.” Com o “nós”, “Somos parte do que almejamos ser e das nossas perspectivas com o futuro.” resulta na múcua “É no grupo que reafirmamos a nossa identidade”. Ao interagir com o “nosso”, “Podemos nos transformar naquilo que deixamos para as futuras gerações.” resulta em: “A realidade é fruto das ações que realizamos.”

Para o rito da morte, do qual extraímos a aprendizagem sociocognitivista relacionada a reverenciar aqueles que contribuíram com um legado positivo e a importância de contribuir para benefícios do coletivo, temos três duplas de múcuas:

A primeira dupla de múcuas surge da interação entre, “Morremos quando somos esquecidos pelos nossos descendentes.” Com o “nós”, “Somos parte do que eram nossos antepassados e em consequência dos valores ancestrais.” resulta na múcua “Quem deixa um legado positivo dificilmente será esquecido”.

Ao interagir com o “nosso”, “Herdamos um legado imaterial que buscamos materializar nas nossas ações.” resulta em: “A missão coletiva é como um combustível para nossa alma”.

A segunda dupla de múcuas surge da interação entre o conteúdo de aprendizagem sociocognitivista, “Reconhecer os líderes devido ao seu acúmulo de conhecimento (sabedoria)” Com o “nós”, “Somos a soma do coletivo e é nesta coletividade que me reconheço e sinto-me fortalecido culturalmente..” resulta na múcua “Aprender é intercambiar valores”. Ao interagir com o “nosso”,

“É na interação com o outro que temos a possibilidade de construção do legado.” resulta em: “A sabedoria é fluida e abundante como o encontro do rio com o mar.”

A terceira dupla de múcuas, da interação entre o conteúdo de aprendizagem sociocognitivista “Zelar pela manutenção da cultura (oralidade)” Com o “nós”, “Somos parte do que almejamos ser e das nossas perspectivas com o futuro.” resulta na múcua “Nossos sonhos devem ser maiores que os castelos que construímos”. Ao interagir com o “nosso”, “Podemos nos transformar naquilo que deixarmos para as futuras gerações.” resulta em: “O caminho rumo à visão de futuro é conquistado por etapas.”

De acordo com o quadro a seguir apresentamos o Okukala Ne, como um modelo (matriz) para aprendizagem sociocognitivista:

Quadro 4: Matriz Okukala Ne: valores umbundu-bantu com dimensão sócio-organizacional

Ritos de passagem	Aprendizagem sócio-organizacional	Valores	
		Nós	Nosso
Transmissão de Valores (Circuncisão)	Os ritos socioculturais são importantes e devem ser respeitados.	É preciso inovar sem perder a essência	Compartilhar é ver e ser visto como transmissor de saberes.
	Cada coisa deve acontecer a seu tempo (não vale a pena saltar etapas sociais)	O caminho mais fácil na ida pode ser o mais árduo no retorno.	Os saberes ancestrais só deixam de existir quando deixamos de ensiná-los
	A aprendizagem é um processo vivencial, coletivo e socializável.	Caminhar de forma coletiva promove o orgulho coletivo.	O que conquistamos é maior do que a soma das conquistas individuais.
Reconhecer-se no outro (Casamento)	É preciso respeitar as posições socioculturais	Afinidade é o que nos reflete no outro	A circularidade permite a saída da zona de conforto
	Assumir papéis sociais é uma condição para sobrevivência humana	Ter atitude é não responsabilizar o acaso	A divisão de papéis deve resultar numa conta exata
	Reconhecer e valorizar os meios necessários para viver com dignidade	É no grupo que reafirmamos a nossa identidade	A realidade é fruto das ações que realizamos
Legado positivo (Morte)	Morremos quando somos esquecidos pelos nossos descendentes	Quem deixa um legado positivo dificilmente será esquecido	A missão coletiva é como um combustível para nossa alma
	Reconhecer os líderes devido ao seu acúmulo de conhecimento (sabedoria)	Aprender é intercambiar valores	A sabedoria é fluída e abundante como o encontro do rio com o mar
	Zelar pela manutenção da cultura (oralidade)	Nossos sonhos devem ser maiores que os castelos que construímos	O caminho rumo à visão de futuro é conquistado por etapas

Fonte: elaboração própria, 2014

6. CONCLUSÃO: POSSIBILIDADES E LIMITES

Conforme já apresentado ao longo desse trabalho, buscamos responder a seguinte pergunta de pesquisa: Em que medida organizações do movimento negro são influenciadas pelos valores civilizatórios africanos e afro-brasileiros e podem ampliar tal influência na aprendizagem organizacional à luz da visão sociocognitivista?

Por se tratar de um percurso autoral, o ponto de partida deste estudo foi a insatisfação diante da ausência da contribuição dos valores africanos na teoria de aprendizagem organizacional. Essa insatisfação transformou-se numa mola propulsora que impulsionou a busca por elementos para a problematização da aprendizagem organizacional em organizações de matriz africana.

Pelo exposto, desenvolvemos uma teoria de aprendizagem organizacional na perspectiva sócio-cognitivista ao incluir no estudo valores da cultura umbundu-bantu. Revelamos a importância das dimensões “Nós” e “Nosso” e um possível percurso para o alcance da Aprendizagem Okukala Ne.

Vislumbramos três possibilidades a partir deste estudo:

A primeira, um passo inicial rumo ao desenvolvimento e sistematização da influência dos valores de matrizes africana na aprendizagem organizacional a partir da visão sociocognitivista e a aproximação ou diminuição da lacuna encontrada nos estudos de aprendizagem no que se refere a inserção efetiva da cultura como elemento fundamental. Como segunda, temos a possibilidade de reaplicabilidade da teoria aqui desenvolvida nas organizações que desejem utilizar os valores umbundu-bantu em seu processo de aprendizagem. Por fim, para fins práticos deste trabalho, a terceira, especificamente pela contribuição nos estudos de aprendizagem organizacional sócio cognitivista.

Para se incorporar a temática temos como principais limitações:

A primeira delas, devido à dificuldade em se estabelecer e traduzir costumes tradicionais. No caso aqui pesquisado, as influências ocidentais e do processo de colonização contribuíram para que os valores e costumes estejam em constante mudança, às vezes prestes ao desuso e extinção. A cultura oral faz com que muitos elementos tenham que ser buscados “na fonte”, como fonte primária de pesquisa, através de entrevistas e observação. Todos esses elementos colaboram para que se necessite de um tempo superior ao

estipulado à conclusão das pesquisas como as que foram feitas.

A segunda, seguida pela escassez de estudos similares que poderiam indicar outras possibilidades de caminhar, revelar percursos e dificuldades encontradas. Dessa forma, contribuiriam para que outros pesquisadores, ao optarem por esse caminho, não repitam equívocos cometidos por outros que por ali caminharam.

E, como terceira, uma limitação devido à distância geográfica entre a realização dos estudos e à colheita de informações (pesquisa em campo). Fato que dificulta uma segunda remessa de perguntas e observações. Esse ponto pode ser amenizado pela proximidade “virtual” promovida pela internet e meios de comunicação. Ao escolher uma pesquisa como a que aqui foi proposta, o pesquisador deve estar atento aos custos e empecilhos e realizar um planejamento eficaz e eficiente.

Por considerar que os povos africanos tiveram e têm contribuído significativamente para a humanidade, o aprendizado adquirido com este percurso consiste em reconhecer a importância dos saberes africanos no âmbito da gestão organizacional. Embora tenhamos nos deparados com diversos estudos de cunho estritamente eurocêntricos, que, em sua maioria, marginalizam as sabedorias de origem africana, ao desenvolver uma matriz de aprendizagem organizacional para organizações de matriz africana temos como principal aprendizagem a descoberta da riqueza cultural umbundu-bantu, as possibilidades de leituras organizacionais a partir dos valores sistematizados e a possibilidade de utilização na prática da gestão social.

Artigo 2 (Capítulo 3):**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES DO MOVIMENTO NEGRO: RECONSTRUÍDO A EXPERIÊNCIA DO INSTITUTO STEVE BIKO À LUZ DO MODELO OKUKALE NE****RESUMO**

Este artigo busca problematizar e discutir a aprendizagem organizacional do Instituto Steve Biko a partir do modelo Okukale Ne. Este modelo representa uma alternativa para a discussão da aprendizagem em organizações brasileiras de matriz africana ou afro-brasileira, construído no contexto dos estudos organizacionais sociocognitivistas sobre aprendizagem organizacional. O Modelo Okukale Ne carrega consigo os valores da cultura umbundu-bantu e se os conceitos valorativos e ancestralizados do “nós” e do “nosso” tão presentes na cultura em questão. O Instituto Steve Biko, criado em 1992 em Salvador da Bahia, é uma organização do movimento negro e foi escolhida devido ao seu relevante trabalho na promoção das ações afirmativas para população negra, bem como pela inserção do profissional do autor como gestor de tal organização. Do ponto de vista do método, o modelo foi aplicado com os recursos da revisão bibliográfica, da autoimersão organizacional, da análise documental e de muitas rodadas de diálogo com os integrantes da organização. As conclusões foram construídas em dois níveis: de um lado, referindo-se ao Instituto Steve Biko; de outro, ao próprio modelo de análise utilizado. O que possibilitou uma reflexão acerca da atuação do autor enquanto gestor social.

Palavras-chave: Gestão social, Aprendizagem organizacional, cultura umbundu-bantu, organização de matriz africana.

ABSTRACT

This article discusses the organizational learning of the Institute Steve Biko from the model Okulale Ne. This model represents an alternative to the discussion of learning in Brazilian organizations of African origin. Built in the context of organizational sociocognitivist studies on organizational learning, the Okukale Ne model carries values umbundu-Bantu culture and the evaluative concepts and ancestralizados of "us " and " our" as present in such culture. The Steve Biko Institute, created in 1992 in Salvador da Bahia, is an organization of black movement and was chosen because of his outstanding work in promoting affirmative action for blacks and by insertion of the professional manager as the author of such organization. From the point of view of method, the model was applied with the resources of literature review, organizational autoimmersion, documentary analysis and many rounds of dialogue with the members of the organization. The findings were built on two levels: on the one hand, referring to the Steve Biko Institute; otherwise, the analysis model itself used.

Keywords: Organizational Learning, umbundu-Bantu culture, organization of African origin.

1. INTRODUÇÃO

Na cultura umbundu-bantu, a transferência de valores ocorre, principalmente, através de lendas e contos, onde são utilizados fenômenos da natureza e animais. Trata-se de um dos principais métodos de aprendizagem e transmissão de sabedoria intergeracional dessa etnia considerada como a maior dentre as angolanas.

De acordo com um desses contos¹², ocorria uma vez por ano uma grande festa numa aldeia africana e o elefante era distribuído como alimento para todas as famílias. Cinco cegos que lá moravam decidiram ir conhecer o elefante, já tinham ouvido falar sobre esse animal, mas nenhum desses o conhecia. Se não enxergavam como iriam ver o elefante? Combinaram um determinado horário onde o animal seria apresentado e depois sua carne seria distribuída.

Como não conseguiram chegar ao mesmo tempo, o primeiro deles tateou a orelha do elefante e pode perceber que era um animal com orelhas muito grandes e retornou para casa muito feliz por ter conhecido o elefante. O segundo chegou e tocou a parte da tromba e percebeu que se trata de um animal com tromba muito comprida e dentes enormes e logo regressou para casa. O terceiro passou as mãos na parte das costas e percebeu que ele tinha costas cumpridas e antes de retornar para casa também pode perceber que o elefante tinha pernas grandes. O quarto apalpou a parte da barriga e retornou para casa com a impressão de se tratar de um animal com barriga muito grande. O quinto não encontrou o elefante, pois já era tarde e havia chegado o momento de sacrificar o animal e recebeu apenas um pouco da carne, levou para casa, cozinhou, comeu e achou a carne gostosa.

Ao final de cada história como esta, apresenta-se uma “moral da história” ou uma pergunta que leva o ouvinte à reflexão. Neste caso: Quem conheceu o elefante (entre as cinco pessoas)? Uma resposta “válida”, conforme concluiu o narrador, é considerar que todos conheceram à sua maneira. Qual a melhor maneira possível? Um dos ouvintes sugere: A reunião entre as cinco pessoas pode possibilitar que cada um conte a história da parte do elefante percebeu e a partir dessa interação haveria a (re) construção do elefante.

¹² Conto apresentado por José Chivinda Capinanga durante palestra: “Valores Bantu na Atualidade”, proferida em 14.01.2014 na Sede do Instituto Steve Biko – Salvador-Ba.

Esta pode ser também uma boa metáfora para problematizar a aprendizagem social a partir da perspectiva sócio cognitivista, no qual consideramos o *locus* de aprendizagem como a interação prática compartilhada entre as pessoas. A aprendizagem deixa de ser um objeto analisado como um processo técnico que ocorre na mente dos indivíduos e assume um caráter que entrelaça cultura, política e, fundamentalmente, revela-se como um processo social e contínuo. Segundo Schommer e Boullosa (2010):

A aprendizagem pode ser compreendida como a expansão de fronteiras ou limites do conhecimento individual e coletivo. Aprendemos quando ampliamos nossas possibilidades de compreensão do mundo e dos fenômenos, dos nossos pares e das suas ações. Podemos dizer que a aprendizagem se dá por completamento de lacunas cognitivas, dispostas não linearmente, tampouco circunscritamente (p. 28)

As lacunas cognitivas são resultantes de contexto situado e significado, carregado de uma matriz valorativa que enseja os processos de aprendizagem. Cultura e aprendizagem são, portanto, conceitos muito próximos. No entanto, não obstante os muitos estudos sobre aprendizagem organizacional e sobre a importância da cultura para tal compreensão, ainda pouco se sabe sobre os processos de aprendizagem organizacional em organizações de matriz cultural não eurocêntrica. Este é o caso específico das organizações brasileiras de matriz cultural africana ou afro-brasileira.

Há um consenso generalizado, ainda que informal, da dificuldade que estas organizações encontram para conduzir seus processos de gestão utilizando instrumentos que levem em considerações seus valores socioorganizacionais. Os modelos de gestão mais comuns não contemplam tais organizações, pois nesses casos não se trata de especificidades culturais, mas, sim, de uma outra matriz valorativa.

Um dos primeiros esforços para ajudar a preencher esta última lacuna pode ser encontrado no modelo de análise para a aprendizagem organizacional Kukale Ne. O modelo Okukala Ne foi proposto para ajudar a problematizar organizações de matriz africana ou afro-brasileira que carregam consigo tais valores civilizatórios calcados na ancestralidade e em outros modos de compreensão e experiência do agir organizacional, como é o caso das organizações brasileiras do movimento negro. Como estes valores não são homogêneos, esse caminho foi construído levando em consideração o contexto cultural dos

umbundu-bantu, além da revisão teórica acerca da aprendizagem dentro dos estudos organizacionais.

Fundada sobre os valores do “nós” e do “nosso” tão presentes na cultura em questão, o modelo Okukala Ne levou ainda em consideração os principais conteúdos de aprendizagem organizacional que foram extraídos dos três principais ritos de passagem: Circuncisão (transmissão de valores como passagem para vida adulta); Casamento (o fortalecimento das relações humanas está em reconhecer-se no outro); e Morte (serão reverenciados os que deixarem um legado positivo).

Com este modelo, buscaremos compreender e discutir os processos de aprendizagem de uma organização baiana do movimento negro. Trata-se do Instituto Steve Biko, associação sem fins lucrativos, criada em Salvador, em 1992, por um grupo de jovens militantes do movimento negro com a missão promover a ascensão político-social da comunidade negra através da educação e resgate de seus valores ancestrais. A escolha do Instituto Steve Biko se deu por dois motivos: pela minha proximidade com esta organização, na qualidade de gestor social, e por considerá-las detentoras de valores africanos na gestão.

Este artigo está estruturado em cinco partes, incluindo esta introdutória. A segunda parte apresenta o contexto metodológico de criação do modelo Okukale Ne, bem como o próprio modelo. A terceira apresenta o Instituto Steve Biko, brevemente a sua história e seus principais contornos de gestão. A quarta problematiza e discute o sistema de aprendizagem do Instituto Steve Biko, à luz do modelo Okukale Ne. A quinta e última parte apresenta a conclusão, que trata sobre possibilidades e limites desta proposta.

2. CONTEXTO METODOLÓGICO DE CRIAÇÃO DO MODELO OKUKALE NE

A sabedoria, a tradição, a cultura e a linguagem africanas transcendem os desertos de suas florestas tropicais e os espaços originários de suas populações, participando de processos de criação e inovações científicas, tecnológicas, econômicas, sociais, culturais, religio-

sas, a partir do Egito, já que o Egito é uma parte da África (SIQUEIRA 2010, p. 23).

Este trabalho versa sobre o elo existente entre a teoria desenvolvida através da matriz Okukala Ne com base nos valores umbundu-bantu que assumem uma dimensão organizacional e a gestão da aprendizagem sob a perspectiva sociocognitivista. Ao definir o Instituto Steve Biko como estudo de caso, debruça-se sobre a lacuna existente entre tais estudos e sua experimentação (testagem) em organizações caracterizadas fortemente pelos valores de matriz africana.

Partimos em busca do entendimento do quanto a cultura umbundu-bantu está presente na gestão da aprendizagem organizacional e em resposta à seguinte pergunta: em que medida organizações do movimento negro são influenciadas pelos valores civilizatórios africanos e afro-brasileiros e podem ampliar tal influência na aprendizagem organizacional à luz da visão sociocognitivista?

Conforme apresentado¹³, abordamos os valores umbundu-bantu que podem assumir uma dimensão organizacional. Partimos do tronco linguístico e cultural, inerentes ao povo bantu em busca de características como origem geográfica, diversidade linguística e filosófica. Para fins de delimitação deste trabalho, adotamos características da etnia umbundu (ovimbundu) por esta ser considerada, dentre as ramificadas do tronco linguístico bantu, a maior dentre as etnias angolanas.

Por se tratar de uma interpretação acerca de uma cultura, as generalizações foram evitadas e as características apresentadas estiveram baseadas nos depoimentos colhidos a partir da Residência Social¹⁴ em novembro de 2013 em Angola. Os valores sistematizados e as simbologias construídas foram, intencionalmente, destacadas sob uma perspectiva organizacional.

¹³ Artigo: Aprendizagem Organizacional e a Cultura Umbundu-Bantu: Presenças, Valores e Instrumentos.

¹⁴ Atividade regular do Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia tem como objetivo principal proporcionar um espaço prático para formação dos gestores alunos do curso, onde possam articular diferentes saberes desenvolvidos ao longo do curso, com os seus próprios saberes em uma vivência prática intensiva.

Ao sistema de aprendizagem umbundu, fortemente, temos a oralidade, a ancestralidade e o respeito e comprometimento como a transmissão de valores para as futuras gerações como seus canais preferenciais. Os ritos de passagem umbundu chama-nos atenção aqueles que consideramos como os três ritos de passagem principais ao destacarmos uma síntese desses ritos para cultura umbundu.

A circuncisão, o primeiro deles, corresponde ao momento concreto de transmissão de valores para os jovens que visando garantir uma melhor qualidade de vida em sua fase adulta, com duração média de três meses e o enquadramento do rapaz na vida social e familiar. Em síntese, a circuncisão é composta por três processos: captura; reclusão onde temos a escola da vida como transmissão de valores e a escola da morte onde aprende como lidar com a morte e por fim, a ressurreição onde simbolicamente a criança morre e dá lugar ao homem.

O segundo rito de passagem é o casamento, ocorre após a circuncisão como uma fase de aquisição das terras para o ganho do alimento e constituição da família. Tradicionalmente, os familiares escolhiam as outras famílias e não se tratava de um acerto feito pelos noivos, não existe o namoro e os noivos já se conhecem com compromisso de efetivar o casamento.

A família é um dos principais valores da cultura umbundu e bantu em geral, não ter família era ser considerado um “desgraçado”. Os três passos para o jovem que pretende contrair o matrimônio são: contato inicial, alambamento e núpcias. O contato inicial está relacionado à primeira conversa que o jovem tem com sua futura esposa. O segundo, o alambamento, é uma apresentação do jovem à família da menina, momento em que lhe são solicitados alguns símbolos e uma pequena quantia em dinheiro. Por fim, a celebração do casamento (núpcias).

A vida eterna é chamada pelo mundo como *élan vital* e, em termos gerais, a morte entristece, mesmo para os umbundu que têm a crença na vida após a morte. Nesse terceiro rito, o ente querido que parte (falece) passa automaticamente para um grupo chamado de ancestrais, os protetores da comunidade, consideram a existência de três “aspectos”: os espíritos, os mais velhos e o povo em geral, nesta ordem de importância social. É valorizada a presença dos amigos e parentes no momento do velório e a falta a este momento pode

imprimir uma ideia de desinteresse e falta de consideração ao falecido e com sua família.

Temos então, os valores umbundu-bantu que podem assumir uma dimensão organizacional de aprendizagem sociocognitivista e poderão colaborar, principalmente, com as aprendizagens nas organizações brasileiras com viés da matriz africana e caminhamos rumo à definição das matrizes do modelo: Nós e Nosso.

Metodologicamente, essas duas dimensões têm um caráter inseparáveis e sua polarização pode facilitar uma análise dinâmica de aprendizagem.

Quadro 1: As três dimensões e seus significados para o valor “nós” e “nosso” na cultura umbuntu-bantu

VALORES	DIMENSÕES	SIGNIFICADOS
NÓS	Passado	Somos parte do que eram nossos antepassados e em consequência, dos valores ancestrais.
	Presente	Somos a soma do coletivo e é nesta coletividade que me reconheço e sinto-me fortalecido culturalmente.
	Futuro	Somos parte do que almejamos ser e das nossas perspectivas com o futuro.
NOSSO	Passado	Herdamos um legado imaterial que buscamos materializar nas nossas ações.
	Presente	É na interação com o outro que temos a possibilidade de construção do legado.
	Futuro	Podemos nos transformar naquilo que deixarmos para as futuras gerações.

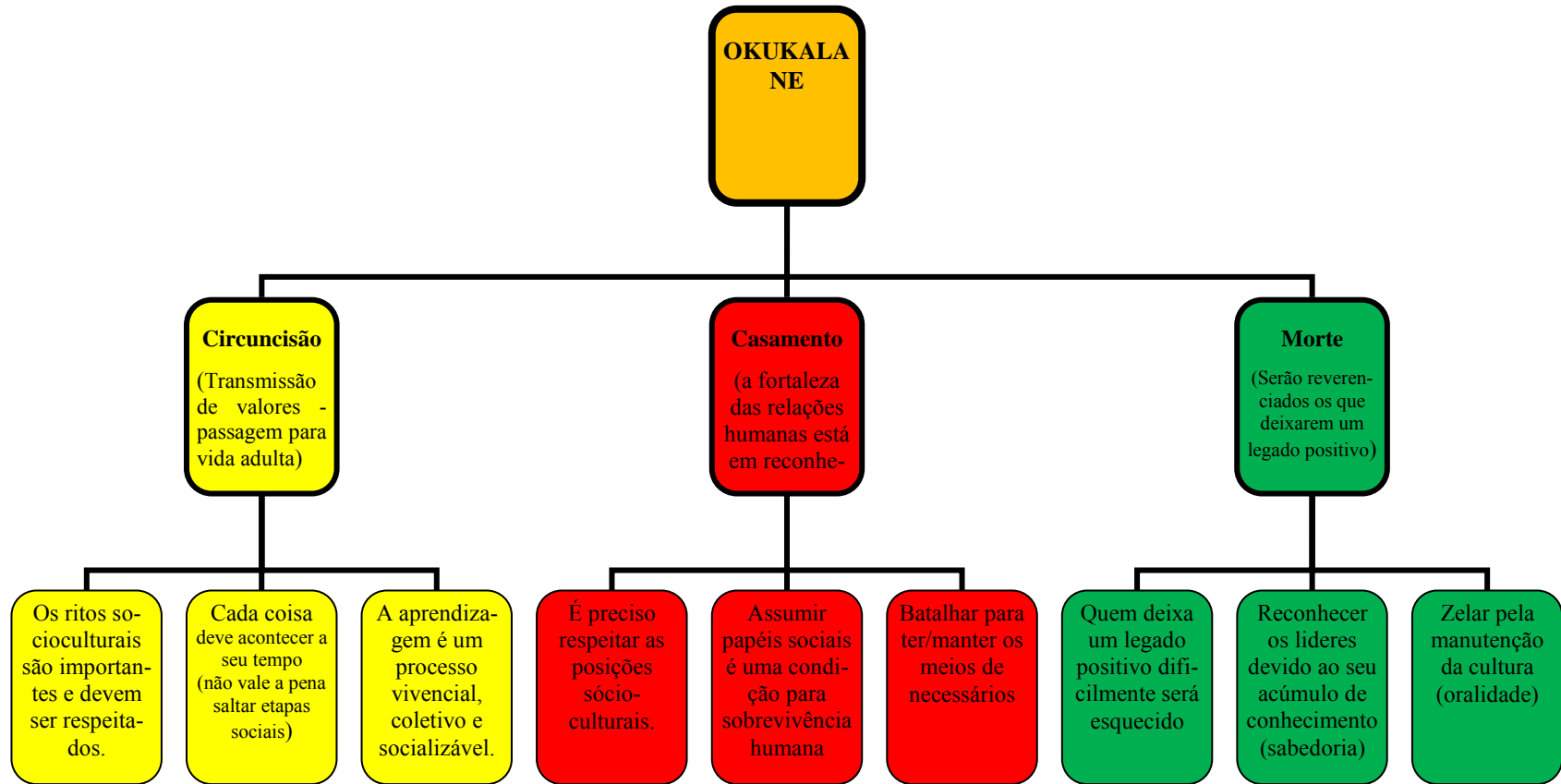
Fonte: adaptado do artigo: Aprendizagem Organizacional e a Cultura Umbundu-Bantu: Apresentando o Modelo de Análise Okakula Ne, 2014

Para construção do modelo umbundu-bantu para aprendizagem organizacional, utilizamos uma síntese desses três ritos de passagem:

1. Circuncisão (transmissão de valores como passagem para vida adulta);
2. Casamento (a fortaleza das relações humanas está em reconhecer-se no outro);
3. Morte (serão reverenciados os que deixarem um legado positivo).

Esses três ritos e suas respectivas ligações com os nove principais conteúdos de aprendizagem social são derivados da cultura umbundu-bantu. Conforme o fluxograma a seguir podemos perceber a relação estabelecida e extraídas para aprendizagem organizacional.

Figura 1: Ritos de passagem umbundu-bantu e dimensão organizacional sociocognitivista



Fonte: adaptado do artigo: *Aprendizagem Organizacional e a Cultura Umbundu-Bantu: Apresentando o Modelo de Análise Okakula Ne,* (OLIVEIRA,2014)

A Matriz Okukala Ne¹⁵ para aprendizagem organizacional a partir dos valores umbundu-bantu na perspectiva sociocognitivista é fruto da modelização das aprendizagens a partir dos três ritos de passagem umbuntu e das matrizes (nós e nosso). Dessa interação de elementos, surgem dezoito valores, aqui denominados por múcuas¹⁶. As contribuições a partir desses valores e interações estão distribuídas no quadro a seguir:

¹⁵ De acordo com o tronco linguístico bantu, *okukala* significa o verbo “estar” e *Ne*, significa “com”. Portanto a junção das duas palavras tem como significado: estar com os outros, estar junto. Outrossim, podemos traduzir por: “Eu sou com os outros” e utilizamos para relacionar aos valores destacados da cultura Umbundu, no que se refere à dimensão organizacional e numa perspectiva sociocognitivista.

¹⁶ A múcua ou mukwa é o fruto do imbundeiro, uma espécie de Baobá encontrada em Angola.

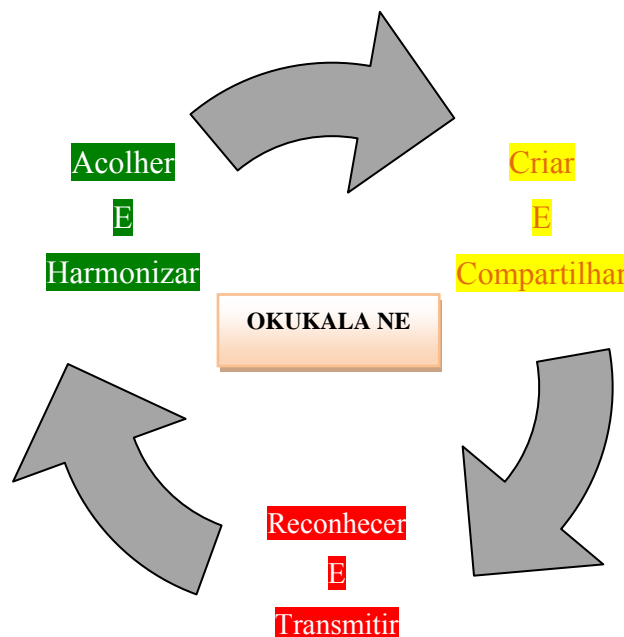
Quadro 2: Matriz Okukala Ne: valores umbundu-bantu com dimensão sócio-organizacional

Ritos de passagem	Aprendizagem sócio-organizacional	Valores	
		Nós	Nosso
Transmissão de Valores (Circuncisão)	Os ritos socioculturais são importantes e devem ser respeitados.	É preciso inovar sem perder a essência	Compartilhar é ver e ser visto como transmissor de saberes.
	Cada coisa deve acontecer a seu tempo (não vale a pena saltar etapas sociais)	O caminho mais fácil na ida pode ser o mais árduo no retorno.	Os saberes ancestrais só deixam de existir quando deixamos de ensiná-los
	A aprendizagem é um processo vivencial, coletivo e socializável.	Caminhar de forma coletiva promove o orgulho coletivo.	O que conquistamos é maior do que a soma das conquistas individuais.
Reconhecer-se no outro (Casamento)	É preciso respeitar as posições socioculturais	Afinidade é o que nos reflete no outro	A circularidade permite a saída da zona de conforto
	Assumir papéis sociais é uma condição para sobrevivência humana	Ter atitude é não responsabilizar o acaso	A divisão de papéis deve resultar numa conta exata
	Reconhecer e valorizar os meios necessários para viver com dignidade	É no grupo que reafirmamos a nossa identidade	A realidade é fruto das ações que realizamos
Legado positivo (Morte)	Morremos quando somos esquecidos pelos nossos descendentes	Quem deixa um legado positivo dificilmente será esquecido	A missão coletiva é como um combustível para nossa alma
	Reconhecer os líderes devido ao seu acúmulo de conhecimento (sabedoria)	Aprender é intercambiar valores	A sabedoria é fluída e abundante como o encontro do rio com o mar
	Zelar pela manutenção da cultura (oralidade)	Nossos sonhos devem ser maiores que os castelos que construímos	O caminho rumo à visão de futuro é conquistado por etapas

Fonte: Fonte: artigo: Aprendizagem Organizacional e a Cultura Umbundu-Bantu: Apresentando o Modelo de Análise Okakula Ne, (OLIVEIRA, 2014)

Em síntese temos podemos representar o Okukala Ne através da criatividade e compartilhamento, reconhecimento mútuo e transmissão de saberes e do acolhimento e da harmonia, respectivamente atrelados aos ritos de passagem circuncisão, casamento e morte e numa dimensão sócio-organizacional como transmissão de valores, reconhecimento mútuo e legado positivo.

Figura 2: Síntese da matriz Okukala Ne:



Fonte: elaboração própria, 2014

3. O INSTITUTO STEVE BIKO: AÇÃO E REAÇÃO FRENTE AO RACISMO

Acreditamos que, além do aspecto formal de conhecer as civilizações africanas e suas reelaborações presentes no cotidiano da vida brasileira, nós temos o direito de reconhecer, aprofundar e conviver com a riqueza das nossas culturas e civilizações fundadoras a partir de um outro olhar ante as diferenças que nos caracteriza como brasileiros na diversidade (SIQUEIRA, 2010, p. 18)

O campo da educação aponta como um dos prioritários nas reivindicações das entidades do movimento negro. Tendo em vista o papel importante na implementação da referida lei, “dez mil” conforme é comumente apelidada, seja na preparação de profissionais e material didático ou nas reivindicações em prol das ações

afirmativas. As ações compensatórias em prol da reparação aos danos políticos, educacionais, psicológicos e materiais acometidos à população negra durante e após o regime escravista no país não são um tema novo no Brasil. Essas ações, denominadas como ações afirmativas têm ocupado um espaço cada vez mais relevante na sociedade brasileira. O que antes estava resumido e restrito apenas ao ambiente acadêmico, passa a ser pautado num ambiente bastante diverso. Devido às diversas pressões políticas, principalmente às oriundas dos grupos e organizações negras, o que se apresentava como: “problema dos negros” emerge como uma ordem do dia na agenda nacional.

Recentemente, o professor Kabengele Munanga¹⁷, que tem um vasto currículo acadêmico e é considerado como uma referência para várias gerações de ativistas antirracismos, candidatou-se para uma bolsa da CAPES. Pretendia lecionar como Prof. Visitante Sênior na jovem Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), apesar de um parecer favorável e elogioso recomendando a outorga da bolsa pleiteada, a sua candidatura foi rejeitada, levando a um protesto de vários acadêmicos e organizações do movimento negro. Numa carta aberta, em agradecimento ao ato de solidariedade das pessoas e organizações que o apoiaram, o Professor que nasceu no Zaire e vive no Brasil há muito tempo, desabafa:

Na esteira do raciocínio do Professor José Jorge de Carvalho, Coordenador do INCTI, em seu documento em apoio a mim para reivindicar a bolsa, com toda sua clareza do intelectual militante e engajado e sua posição político-ideológica a respeito da inclusão dos negros e indígenas no ensino superior, docência e pesquisa, talvez eu fosse o único estudioso negro ou um dos pouquíssimos pesquisadores negros a concorrer a essa bolsa. Por coincidência, esse único negro foi o menos qualificado, por comparação. Estranha e triste coincidência! (GELEDES, 2014)

Embora não nos faltem elementos, o objetivo deste trabalho não consiste em apresentar uma releitura do racismo brasileiro. Destacamos apenas alguns fatores

¹⁷ “Acreditávamos que essa proposta era exequível, de acordo com a demanda do CAHL da UFRB e da minha experiência acumulada durante 43 anos como pesquisador e docente. Uma experiência começada em 1969, na então Universidade Nacional do Zaire, onde fui o primeiro antropólogo formado, passando pela Universidade Católica de Louvain (Bélgica) e pelo Museu real da África Central em Tervuren (Bruxelas), Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro (visitante), Escola de Sociologia e Política de São Paulo, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Universidade de São Paulo (1980-2012), Universidade Eduardo Mondlane, Maputo, Moçambique (visitante) e Universidade de Montreal, Canadá, como Professor associado convidado para orientação de teses (2005-2010). Sem deixar de lado os cargos de direção na USP, como Diretor do Museu de Arqueologia e Etnologia (1983-1989), Vice-Diretor do Museu de Arte Contemporânea (2000-2004), Diretor do Centro de Estudos Africanos (2006-2010) e participação em diversos conselhos, como o Conselho Universitário da USP etc.” Trecho da carta aberta elaborada pelo Professor Kabengele Munanga. Fonte: <http://www.geledes.org.br/> (acesso em 13 de abril de 2014).

para demonstrar o cenário complexo a que o Instituto Steve Biko, nosso estudo de caso está inserido e como as organizações do movimento negro e seus ativistas enfrentam situações como esta denunciada por Kabengele, ao dizerem, em outras palavras, que ele não está sozinho nesta luta.

O sul-africano Bantu Stephen Biko, ou simplesmente Steve Biko como ficou conhecido no Brasil, era um homem cheio de vida, alegre e tinha uma enorme capacidade de jovialidade. Com intuito de devolver a alegria de viver aos negros e, de certa forma, a humanidade aos brancos, dedicou parte de sua vida a combater o *apartheid* em seu país. Luta que começou ainda adolescente no movimento estudantil e que projetou suas ações para todo o mundo. Em 12 de setembro de 1977 a polícia racista sul-africana o assassinou¹⁸, com 30 anos de idade, impedindo que Biko continuasse as ações em prol da comunidade.

Para Pytiana (1990), Biko tem três características aqui destacadas: a primeira delas, a vontade e entusiasmo para o trabalho, em especial, à produção de material de seu interesse político, como os panfletos que divulgava; a segunda, é a sua capacidade de amar, por seu comprometimento com as pessoas e causas a que se dedicava, o que lhe reserva uma incontrolável ânsia de amar e não sabia julgar corretamente o caráter das pessoas; a terceira característica, talvez sua maior marca, é a sensibilidade, uma vez que a insensibilidade lhe magoava profundamente, além disso, essa característica marca as ações que idealizou e colaborou para implementar, como os projetos sociais e desenvolvimento comunitário.

Um dos principais legados de Biko é o Movimento pela Consciência Negra (MCN) como algo pertencente à longa história de resistência popular e que tinha três aspectos principais: responsabilidade do negro, a partir de uma reviravolta conceitual para a definição de negritude; a união, que reuniu todas as contribuições frente ao *apartheid*, e uma estratégia orientada para o povo, que colaborou para tomada de consciência analíticas e articuladas e ferramentas para organização de suas próprias vidas.

No Brasil, com objetivo inicial de preparar jovens e adultos para ingressar e “enegrecer” as universidades, em 1992, um grupo de jovens negros e ativistas do movimento negro baiano fundam o primeiro pré-vestibular do gênero no país. Após

¹⁸ Policiais da África do Sul confessaram ter matado o ativista negro Steve Biko em setembro de 1977. Os cinco policiais envolvidos com o caso foram levados a uma audiência na Comissão de Verdade e Reconciliação, em 1997 que não os perdoou. Em 2003, o Ministério Público da África do Sul anunciou que os cinco policiais acusados do crime não seriam processados por falta de provas.

dois anos de sua fundação e, devido ao êxito de suas ações e projetos, a ideia da cooperativa educacional assume uma identidade racial negra ao reconhecer o legado da liderança sul-africana, o homenageia denominando-se: Instituto Cultural Steve Biko (ICSB).

Esses jovens estavam incomodados com a baixa representatividade dessa majoritária parcela da população, que no Estado da Bahia, o mesmo em que foi criada a iniciativa, chegava a cerca de 80% dos seus habitantes. Em contrapartida, as universidades brasileiras na época em que a iniciativa pioneira foi criada eram representadas por um ínfimo percentual de estudantes negros e negras que se aproximava de 2% do seu corpo discente.

Propomos este trabalho, por entender o relevante papel desenvolvido pelo Instituto, ou simplesmente “a Biko¹⁹”, como carinhosamente a ex-cooperativa²⁰ foi apelidada por seus membros, estudantes egressos e colaboradores. O ponto crucial é um debate mais específico sobre a aprendizagem organizacional na gestão nesta reconhecida e premiada organização do movimento negro brasileiro que tem suas ações voltadas para educação. A sua escolha como estudo de caso deve-se, também, por considerá-la como uma organização detentora de especificidade que devem ser observadas, reconhecidas e valorizadas como potencialidades para o desenvolvimento de tecnologias sociais.

O quadro a seguir apresenta um resumo das principais ações e reações do Instituto Steve Biko durante os seus vinte e um anos de combate ao racismo e promoção de cidadania:

¹⁹ A partir deste, em algumas citações, o termo poderá ser utilizado para referir-se ao Instituto Steve Biko

²⁰ Consta na ata de fundação a proposta de criação de um “Projeto Cooperativo e Educacional Steve Biko”, o que confunde-se com a criação de uma cooperativa. Daí explica-se a utilização do artigo “a” ao referir-se ao Instituto Steve Biko como; “a Biko”.

Quadro 3: Resumo das principais ações do Instituto Steve BikoFonte: adaptado acervo do Instituto Steve Biko, 2014

Programa	Projeto/Ano	Objetivo	Público (estimativa)	Prêmios
Elevação de Escolaridade	Pré-vestibular Steve Biko (1992-2014)	Primeiro do gênero no Brasil, além de oferecer as disciplinas exigidas nos exames, oferece um curso de formação para a cidadania através da disciplina CCN (Cidadania e Consciência Negra), um diferencial na medida em que contribui para a elevação da sua autoestima através da valorização da ancestralidade e a ampliação do conceito de cidadania.	Mais de 4.000 Estudantes contemplados e mais de mil estudantes negros e negras aprovados nos vestibulares.	Prêmio Nacional de Direitos Humanos de 1999 e três vezes contemplado pelo Programa Diversidade na Universidade do Governo Federal
Fomento à Ciência e Tecnologia	Projeto Oguntec (2002-2013)	Consiste num conjunto de ações destinadas ao fomento à Ciência e Tecnologia e a educação científica que possibilitem uma melhor interação com os avanços científicos e tecnológicos.	300 Estudantes negros e negras oriundos de escolas publicas.	Prêmio Jovens Cientistas 2008 (estudo de caso do - Sheila Pereira, vencedora categoria graduada).
Antirracismo e Direitos Humanos	Curso de Formação em Antirracismo e Direitos Humanos (2001-2009)	Fortalecer a luta contra o racismo na Bahia através da realização de atividades formativas, na perspectiva da formação de agentes multiplicadores, possibilitando o surgimento de uma nova geração de cidadãos mais comprometidos com a cultura da paz e o respeito às diferenças.	500 jovens negros e negras (com idade entre 16 e 21 anos) - Da sistematização de sua experiência surge o Manual de Antirracismo para jovens	Aprovação em editais como o Fundo Brasil de Direitos Humanos, Ministério da justiça e Direitos Humanos; Coordenadoria Ecumênica de Serviço.
Formação de Lideranças Negras	POMPA - Projeto Mentas e Portas Abertas 2003-2007	Desenvolvimento acadêmico, profissional e formação de quadros para atuação no terceiro setor	42 Estudantes a universitários das diversas áreas do conhecimento.	
	Kwetu - Programa de Desenvolvimento de Lideranças para a Equidade Racial e de Gênero Da Região Nordeste-Brasil. (2010-2014)	Desenvolver e fortalecer lideranças e organizações negras do Nordeste para a ação coletiva com vistas ao fomento de mudanças estruturais na sociedade brasileira baseada em pressupostos que vinculam a equidade racial e de gênero ao desenvolvimento sustentável.	30 lideranças e organizações negras do nordeste brasileiro	

A gestão do Instituto Steve Biko é composta por três pilares: a assembleia geral, que realiza reuniões semestrais para aprovação de relatórios, balanços financeiros para as eleições, dentre outras atribuições; o conselho fiscal, responsável pela fiscalização e aprovação das finanças, e; a direx ou diretoria executiva, composta por cinco diretorias: executiva, pedagógica, financeira, comunicação e projetos especiais. O estatuto, reformulado em 2004, apresenta as principais atribuições e características de cada uma dessas funções.

A maioria das atividades do Instituto Steve Biko ocorre na sede administrativa localizada no segundo andar de um casarão do centro histórico da cidade de Salvador, Bahia. Composto por três salas, destinadas à administração, recepção e sala de aula que comporta cerca de setenta pessoas. Há cerca de dois anos, em parceria com o governo do Estado, obteve a concessão, por vinte anos, de um casarão em ruínas no bairro do Campo Grande (área considera nobre do centro da cidade), desde então enfrenta o dilema de captar recursos financeiros para a reforma orçada em cerca de um milhão de reais.

Para fins deste trabalho, nos interessa a forma de governança inovadora criada ao longo dos seus quase vinte e dois anos de existência. A gestão “bikuda” apresenta-se como uma nova forma de liderar, que busca a horizontalidade das relações e a referência aos valores ancestrais. Seu surgimento não partiu de nenhum modelo existente, devido ao seu pioneirismo, ao criar o primeiro curso pré-vestibular para população negra, a Biko não obteve um referencial de gestão similar a que pudesse seguir, por isso, a alternativa encontrada foi criar uma forma de gestar, que acreditamos ainda não estar findada, que se renova a cada desafio posto, seja por mudanças externas ou por conflitos frutos da interação entre seus membros.

Motivados, inicialmente, pela vontade de inserir jovens negros e negras na universidade, aos poucos a organização foi sendo criada, assumiu uma identidade e características em prol de manter a sustentabilidade das ações. Principalmente, por conta das exigências de formalização e de técnicas de gestão para captação de recursos para implementação de projetos sociais. O público a que destinava suas ações não tinha meios de custear as despesas, mesmo que, se comparada com outras organizações, fossem básicas, mas fundamentais para manter a continuidade das ações que implementavam.

Ainda sobre a gestão do Instituto Steve Biko, podemos destacar outro ponto relevante, que são as tentativas de avaliar as ações realizadas e projetar o futuro.

Possivelmente, essa ação de realizar planejamentos estratégicos não condizem com a filosofia imbricada à Biko. Isso por que tais planejamentos e seus desdobramentos podem, ou não, estar carregados de valores eurocêntricos e estadunidenses. Uma possível contradição aos valores africanos como a oralidade, a memória e a ancestralidade que são valores estimulados e praticados pela gestão bikuda.

4. PROBLEMATIZANDO A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO INSTITUTO STEVE BIKO A PARTIR DA MATRIZ OKUKALA NE

Nesta sessão problematizaremos a gestão da aprendizagem organizacional no Instituto Steve Biko, a partir da matriz de produção de conhecimento Okukala Ne. Segundo esta matriz, os conhecimentos devem ser sistematizados através dos três ritos da cultura umbundu-bantu com valor organizacional: transmissão de valores, reconhecer-se no outro e o legado positivo. Cada um desses três ritos gerariam três conteúdos de aprendizagens sociais, os quais, ao serem relacionadas com os valores “nós” e “nosso” resultam num total de dezoito valores ou múcuas. Optamos por apresentar as reflexões avaliativas de acordo com essas dezoito múcuas.

4.1 A transmissão de valores

Conteúdo de aprendizagem sócio-organizacional: Os ritos socioculturais são importantes e devem ser respeitados. Os ritos são um conjunto de atos e práticas próprias de uma cultura, geralmente, manifestados através de um conjunto de cerimônias. Com pouca variabilidade, na maioria dos casos são elementos essenciais para o estabelecimento das relações sociais e estão atrelados à mudança de etapas ou posições sociais, o seu cumprimento indica respeito e reconhecimento cultural. É preciso que essas duas constatações estejam num movimento ininterrupto de avaliação, devido à importância em inovação organizacional e a transmissão de valores a partir das ações que realiza.

Múcuas 1 - É preciso inovar sem perder a essência

De acordo com uma das finalidades do Instituto Steve Biko temos a promoção de ações cooperativas que objetivem a qualificação, preferencialmente, de jovens

afro-brasileiros, através da promoção e do desenvolvimento de sua cidadania e consciência negra e da consequente inserção no mercado de trabalho decente²¹.

A Biko é responsável pela ação pioneira de criar o primeiro curso preparatório para acesso da população negra ao ensino superior. Podemos considerar esse pioneirismo, atrelado ao resgate dos valores ancestrais africanos como um exemplo nítido de inovação e memória aos valores cultuados pelos antepassados. Ação que ultrapassa as barreiras de um “simples” curso preparatório para o vestibular e está presente na sua afrocentricidade²² de gestão e compartilhamento do poder. Desta forma, a inovação na gestão de uma organização do movimento negro é uma inovação que está em um processo dinâmico e de constante mudança.

Múcuca 2 - Compartilhar é ver e ser visto como transmissor de saberes.

Nesta múcuca, podemos identificar e localizar como a gestão dos projetos desenvolvidos pela Biko tem sido a estratégia utilizada para o combate ao racismo e por estarem voltados para superação das desigualdades raciais e de gênero. Uma vez que atua com um público majoritário formado por jovens negras e negros oriundos de escolas públicas, um dos principais ritos condiz com o empoderamento dessa juventude através de ações de formação.

Por ter desenvolvido diversos projetos educacionais com ênfase no empoderamento dessa juventude, tem obtido resultados significativos, uma vez que contribui para formação e composição do grupo de lideranças no cenário político e social brasileiro. Nesse sentido e inspirados por Bantu Steve Biko e outras lideranças negras, ser um bikud@²³ é estar diante da atitude (o que pensamos) e da prática (o que realmente fazemos) no sentido de transmitir saber e de estarmos imersos num processo contínuo de aprendizagem.

²¹ O Trabalho Decente é o ponto de convergência dos quatro objetivos estratégicos da OIT: o respeito aos direitos no trabalho: (i) liberdade sindical e reconhecimento efetivo do direito de negociação coletiva; (ii) eliminação de todas as formas de trabalho forçado; (iii) abolição efetiva do trabalho infantil; (iv) eliminação de todas as formas de discriminação em matéria de emprego e ocupação), a promoção do emprego produtivo e de qualidade, a extensão da proteção social e o fortalecimento do diálogo social. Fonte: <http://www.oitbrasil.org.br/content/o-que-e-trabalho-decente> (acesso em 16 de abril de 2014).

²² Afrocentricidade é um modo de pensamento e ação no qual predomina a centralidade dos interesses, valores e perspectivas africanos e afro-brasileiros.

²³ Bikud@, bikudo ou bikuda, é a forma como denominam-se os estudantes, estudantes egressos, professores e colaboradores por considerar que o “bico” simboliza a ousadia e a posse de uma autoestima elevada e, ao mesmo tempo, por ser um ou uma agente transmissor do legado de Steve Biko. A “@” simboliza os gêneros masculino e feminino.

Conteúdo de aprendizagem sócio-organizacional: Cada coisa deve acontecer a seu tempo (não vale a pena saltar etapas sociais). Embora exista certa dificuldade na definição por conta da relatividade, a “noção” de tempo possibilita a ideia de passado, presente e futuro. Nesse sentido, as etapas sociais devem ser respeitadas em sua transitoriedade e sequência lógica.

Múcuca 3 - O caminho mais fácil na ida pode ser o mais árduo no retorno

Essa múcuca busca enfatizar a importância do planejamento e avaliação. Por mais que o foco esteja na execução das ações, planejar e avaliar são dois pontos de extrema importância para a Biko, assim como a obtenção de êxito e alcance das metas organizacionais. Nesses dois pontos, temos uma das maiores fragilidades da gestão que busca resoluções rápidas para os problemas e, como consequência, não dedicam-se a uma busca por uma solução de forma mais sistêmica.

Constantemente, utiliza-se o termo “apagar incêndio” para as ações que buscam mediar problemas organizacionais ou que buscam soluções que poderiam ser previstas, portanto, evitadas. Com isso, mesmo que não pudessem ser impedidas, essas ações teriam seus efeitos amenizados e na Biko não haveria os constantes e quase intermináveis “desgastes” e desperdícios de “energias” exigidas na busca dessas soluções.

Múcuca 4 - Os saberes ancestrais só deixam de existir quando deixamos de ensiná-los

As relações interpessoais que ocorrem na Biko são permeadas pelo sentimento de fraternidade, no qual valores afro-brasileiros como a memória, oralidade e ancestralidade estão presentes. Na gestão organizacional, percebemos que além desses três valores, a circularidade e cooperativismo influenciam as relações e processos, esse intercâmbio deve ocorrer através da reconstrução de ideias, valores e representações que se tem a respeito do povo negro, com base nos valores ancestrais africanos. Neste ponto, quando há interação e troca de valores, a existência e o respeito aos valores são fortalecidos. Essa busca por referenciais e a sua afirmação enquanto identidade tornam-se pontos importantes na gestão da aprendizagem organizacional por serem elementos fundamentais e característicos de organizações de matriz africana.

Conteúdo de aprendizagem sócio-organizacional: a aprendizagem é um processo vivencial, coletivo e socializável. O aprendizado é obtido através da vivência (experiência), de forma coletiva (comunitária) e através das relações estabelecidas durante esse processo. Neste sentido, aprende-se mais quando as relações estabelecidas estão presentes de forma ativa em todas as cerimônias e ritos da vida da maioria dos povos africanos e no umbundu-bantu em especial. No caso da gestão bikuda, temos o reconhecimento e a valorização da identidade negra como principal elemento de afirmação de identidade. Esses valores intrínsecos às comunidades de matriz africana reverberam nas ações e processos organizacionais.

Múcua 5 – Caminhar de forma coletiva promove o orgulho coletivo

Imbuídos desse sentimento, a Biko, por obter valores da diáspora negra no Brasil tem em sua gestão a preocupação que suas ações tenham uma abrangência que contemple toda a população negra. Por esse motivo, a solidariedade é uma prática constante, seja entre os estudantes dos projetos que unem em prol de combater o racismo, ingressar nas universidades e obter um lugar digno no mercado de trabalho, ou através da gestão organizacional que dedica seus esforços em prol da ascensão social do povo negro.

De acordo com a descrição do projeto pedagógico, o curso preparatório para o vestibular, o primeiro do gênero no país, tem como objetivo de promover a preparação para o acesso universitário de jovens soteropolitanos oriundos de escolas públicas, levando em consideração o contexto das exclusões de gênero, raça, outras formas de iniquidades que limitam o acesso desses grupos aos espaços acadêmicos.

Múcua 6 - O que conquistamos é maior do que a soma das conquistas individuais

A união na busca para combater o racismo se reflete em várias instâncias, seja no ativismo do campo do antirracismo (campo político), seja na captação de recursos para manutenção das ações (gestão da organização). O que se deseja na Biko é a busca de uma alternativa coletiva de combate e superação e essa meta não se alcançará com base apenas em conquistas pessoais, mas sim do coletivo.

Na busca por esses e outros resultados, comumente são realizadas reuniões para alinhamento das ações e para compartilhar as decisões, como as assembleias e reuniões da diretoria ampliada em que participam representantes dos seguimentos

(estudantes, professores, estudantes egressos e colaboradores), além da diretoria executiva.

4.2 Reconhecer-se no outro

Conteúdo de aprendizagem sócio-organizacional: É preciso respeitar as posições socioculturais. Os papéis sociais são de extrema importância e não devem ser motivos para disputa e desavenças. Conquistados ao longo do tempo, o lugar ocupado por um indivíduo no meio em que vive lhe garante uma afirmação enquanto ser social e deve retribuir desenvolvendo benefícios que contemplem o coletivo.

Múcuca 7 - Afinidades é o que nos reflete no outro

A tomada da consciência negra é uma das responsáveis para que as afinidades sejam fortalecidas e para que a ideia de “irmandade” na Biko seja reforçada a cada momento. De acordo com as ações desenvolvidas, destaca-se a formação para a cidadania ministrando a disciplina - Cidadania e Consciência Negra (CCN), por vezes denominada por: “o CCN”, a qual traz um diferencial importante na preparação do estudante, na medida em que contribui para a elevação de sua autoestima através da valorização de sua ancestralidade e a ampliação do seu conceito de cidadania. O CCN também está presente na gestão organizacional ao reconhecer e legitimar os valores africanos nas suas práticas, como as ações pensadas e desenvolvidas, os projetos elaborados e implementados e na missão e visão de futuro organizacional. Fatores que se apresentam como exemplos de afinidade e alinhamento com a identidade e valores africanos e afrodescendentes.

Múcuca 8 - A circularidade permite a saída da zona de conforto

A circularidade pode ser entendida como a forma de reposicionar e fomentar a reflexão diante de posturas estáticas e acomodadas. Não só na gestão da organização, conforme ocorre nos diversos cargos na Biko, mas na circulação das ideias que devem sempre ser refletidas com base a evitar o “mais do mesmo” bastante comum quando há uma aversão ao risco e à saída da zona de conforto. Nesse ponto é comum à Biko a reflexão de como “ousar” frente ao combate ao racismo e estabelecer uma gestão organizacional influenciada pelos valores africanos como a ancestralidade, a memória, a circularidade e o cooperativismo.

A gestão bikuda, impactada pelo movimento de consciência negra, está alinhada com a governança de forma horizontalizada, compartilhada e com prática da rotatividade. Esse exercício do poder caracteriza-se pelo senso de associativismo e possibilita a visualização para que alguns representantes assumam um lugar de liderança descentralizadora de poder.

Conteúdo de aprendizagem sócio-organizacional: Assumir papéis sociais é uma condição para sobrevivência humana. Não há que temer uma posição a ser ocupada, nesse sentido, a responsabilidade sobre sucesso e fracasso corresponde a toda a comunidade e não apenas ao ocupante daquela vaga. Os papéis sociais podem dar sentido à vida e contribuir para uma missão em busca dos objetivos do coletivo.

Múcua 9 - Ter atitude é não responsabilizar o acaso

No processo de transferência de responsabilidade, podemos escolher dentre dois recursos: o primeiro é a resposta paliativa, que apenas ataca os sintomas e cria um ciclo vicioso na tomada de decisões e, o segundo, consiste na busca por respostas fundamentais, frente aos problemas e dificuldades enfrentadas. Sobre esse ciclo vicioso, percebemos que cada vez que adotamos uma solução paliativa, ocorre um alívio temporário no estresse, porém ele surge com maior veemência em uma nova tensão e tendemos a adotar outra saída paliativa, criando então um círculo vicioso.

A gestão da Biko atua de forma mais propositiva do que responder às demandas externas, dessa forma uma atuação sistêmica engloba vários elementos e a liberta de um aprisionamento ao que já realizou em detrimento do que está por tornar possível. Por isso, comumente, as demandas cotidianas “afastam” a busca de uma visão organizacional, uma vez que não permite o avanço rumo ao futuro almejado.

Múcua 10 A divisão de papéis deve resultar numa conta exata

Esse é um dos pontos de maior fragilidade na Biko e na maioria das organizações similares. Além das fragilidades das relações trabalhistas, encontramos aqui uma equipe reduzida que desempenha uma carga de trabalho excessiva. Para a gestão bikuda, percebemos a ausência de duas questões principais que já foram apontadas durante o planejamento estratégico: um regimento interno que estabeleça de forma sistemática as atribuições dos cargos e uma revisão em seu estatuto social

com uma reforma que contemple questões da atualidade em que esta inserida. Pontualmente, essas duas questões fazem parte de uma série de mudanças que devem ser revisadas periodicamente para que novas perspectivas possam ser inseridas nas práticas da gestão organizacional da Biko e de organizações similares.

Conteúdo de aprendizagem sócio-organizacional: Reconhecer e valorizar os meios necessários para viver com dignidade. Valorizar-se pode ser entendida como a possibilidade de fazer qualquer coisa ou o modo encontrado para viver, e não apenas sobreviver. Faz-se necessário um orgulho próprio e da comunidade em que se está inserido, por isso, surge a necessidade do reconhecimento e da valorização dos meios essenciais para a dignidade, através de elementos culturais, da natureza e/ou da espiritualidade.

Múcua 11 - É no grupo que reafirmamos a nossa identidade

A identidade organizacional é composta por elementos como missão, objetivos, metas e visão de futuro, um conjunto de elementos que pode ser considerados como a razão pela qual a organização existe. Sabemos que a organização é formada por pessoas e estas também devem estar convictas de suas aspirações e desejos, ao estarem inseridas no grupo poderão contribuir e, ao mesmo tempo, ter sua identidade re (estabelecida). Em diversos momentos, a Biko apresenta-se como um grupo coeso, onde há um alinhamento das ações e uma busca pela sistematização, reflexão e reaplicabilidade de sua tecnologia social de gestão. Fato que acontece, principalmente, quando é consultada para troca de experiências com outras organizações e grupos que espelham na sua forma de gestar ao longo de sua existência.

Múcua 12 - A realidade é fruto das ações que realizamos

A Biko desenvolve algumas ações no campo político e educacional que resultaram em políticas públicas para o combate às desigualdades raciais, obtendo por isso o reconhecimento das principais organizações dos movimentos sociais e por órgãos governamentais. Vale destacar a conquista do Prêmio Nacional de Direitos Humanos no ano de 1999, oferecido pelo Governo Federal. Além disso, diversas organizações internacionais mantiveram contatos para troca de experiências e intercâmbio cultural com a Biko.

No Brasil, estereótipos racistas são reforçados por uma predominância do eurocentrismo, que, por vezes, no campo educacional, oferta aos jovens negros carac-

terísticas negativas e pejorativas. Geralmente, essas características inferiorizam o legado cultural desses jovens e de toda população negra e omitem as contribuições dos povos africanos e afrodescendentes para a constituição do conhecimento universal da humanidade.

Por isso, a gestão da Biko deve estar atenta ao campo em que está inserida, principalmente no que tange à realidade, por considerarmos de extrema importância a luta antirracista e o destaque das inúmeras adversidades a que a população negra está inserida. Trata-se de uma “real” possibilidade de desconstrução e reconstrução do imaginário social na busca por um lugar digno para o povo negro e, consequentemente, a redução de disparidades sociais e benefícios para toda a sociedade brasileira.

4.3 Legado positivo

Conteúdo de aprendizagem sócio-organizacional: Morremos quando somos esquecidos pelos nossos descendentes. Por mais que a morte seja uma condição à vida, um caminho a ser seguido, passamos toda a vida tentando evitá-la a todo custo. Para tanto, no momento de chegada da morte, quem deixa um legado positivo dificilmente será esquecido pelas pessoas que o conheceram em vida. No ponto de vista organizacional, morrer pode ser encerrar um ciclo de atuação e colaboração para uma determinada organização. Da mesma forma, a importância de um legado positivo está preeminente.

Múcuca 13 - Quem deixa um legado positivo dificilmente será esquecido

A memória “materializa-se” na forma de andar, de ser e de agir, e de altivez do povo negro. A memória e a busca constante de referenciais africanos e afro-brasileiros são elementos de extrema importância para a elevação da autoestima e consciência negra. Isso deve ocorrer a partir da desconstrução e a reconstrução de outro imaginário dos povos africanos.

A gestão da Biko deve estar atenta à construção de um legado positivo pautado nos valores ancestrais, atentos às condições e aspirações do futuro, todavia estas ações devem ser implementadas no presente, dessa forma pode-se considerar uma contribuição positiva para a coletividade.

Múcua 14 - A missão coletiva é como um combustível para nossa alma

A missão da Biko consiste em: “Promover a ascensão político-social da população negra através da educação e do resgate de seus valores ancestrais.” Sabemos que a realização de um objetivo é uma das principais explicações para existência das organizações, entretanto, a organização é muito mais do que a busca por um objetivo especificado. A missão pode apresentar um desejo coletivo que enfrente dificuldades em ser alcançado. Contudo, há incertezas e riscos na busca por esse lugar idealizado. O que a gestão da Biko deve estar atenta é muito mais para a maratona em si, do que para a faixa de chegada, em outras palavras, não desanimar com as dificuldades encontradas no alcance da missão e preocupar-se com as ações e rotina organizacional.

Conteúdo de aprendizagem sócio-organizacional: Reconhecer os líderes devido ao seu acúmulo de conhecimento (sabedoria). Um líder que ocupa um cargo na organização não mantém-se na liderança por acaso. As vivências e acúmulos de experiências são tão importantes no exercício da liderança quanto o sentimento de coletividade e solidariedade.

Múcua 15 - Aprender é intercambiar valores

A palavra é tida como elemento de construção de uma educação centrada no diálogo entre as pessoas e no infinito de possibilidades que esse diálogo pode vir a proporcionar em trocas, concepções, ideias, conspirações, alegrias e conexões. Na Biko, a palavra tem uma importância crucial no que se refere à interação das relações, o que pode designar uma falta de nitidez na mensagem e deixar uma ideia dúbia ou irreal do que se pretendeu transmitir com a mensagem original.

Por estar inserida num contexto ocidentalizado, no qual o que está escrito sobre põe-se a palavra (oralidade), um equívoco da gestão é não registrar, de forma sistematizada, a utilização de mecanismos que possibilitem a difusão do conhecimento desenvolvido pela organização. Para não entrar em contraste com a filosofia da organização, vídeos e áudios podem substituir ou subsidiar a utilização da palavra (oralidade), que não deve ser encarada como o oposto à escrita.

Múcua 16 - A sabedoria é fluida e abundante como o encontro do rio com o mar

Os aprendizados acumulados pela Biko têm contribuído para manutenção de suas ações. Contudo, um ponto a ser analisado é a constante falta de sistematização dessa tecnologia social criada nas diversas instâncias da organização, seja na motivação de pessoas, elevação de autoestima, captação de recurso, dentre outras. Por mais que tenhamos a oralidade como um dos valores a ser assegurado, a nossa prática é através da escrita, dos audiovisuais e da informatização dos sistemas e práticas. Por isso, torna-se pouco provável que as futuras gerações consigam utilizar a oralidade com o mesmo rigor dos antepassados e ao buscar alternativas para transmissão da sabedoria de matriz africana deve buscar novas alternativas para que se perpetue na comunidade negra.

Conteúdo de aprendizagem sócio-organizacional: Zelar pela manutenção da cultura (oralidade) Todos e todas são zeladores das crenças e da cultura como geral. Embora possam existir alguma distinção ou restrição relativa aos papéis sociais assumidos, compete a cada um/a contribuir para manutenção da cultura, seja através do exercício, do resgate ou da transmissão que geralmente pode ser passada através da oralidade e interação intergeracional.

Múcua 17 - Nossos sonhos devem ser maiores que os castelos que construímos

Assim como não devemos permanecer na zona de conforto, o que almejamos diz muito sobre aquilo que somos e o que queremos ser. Algumas vezes o que já conquistamos faz com que os sonhos desapareçam e isso não deve ocorrer nos objetivos, sejam eles pessoais ou coletivos. Embora já tenha construído um “castelo”, devido aos resultados obtidos, a organização mantém sonhar mais “alto” e não temer novos desafios. Essa é a forma de ser da Biko que busca a inovação na tentativa de inovar e preservar os valores ancestrais.

Múcua 18 - O caminho rumo à visão de futuro é conquistado por etapas

Simbolicamente, morremos quando deixamos de sonhar. O mesmo ocorre com a organização que deixa de buscar sua visão de futuro. De acordo com a visão do Instituto Steve Biko percebemos o quanto uma visão pode parecer utópica, mas a busca incessante é um dos elementos mais característicos de sua ação em constituir uma instituição de nível superior que valoriza a diversidade etnicorracial, conside-

rando os saberes e fazeres da cosmovisão africana e suas diásporas na produção de conhecimento.

Não perceber e evitar a comemoração das pequenas conquistas pode ser um equívoco para uma gestão imbuída dos valores de matriz africana, uma vez que o objetivo da visão de futuro pode não ser alcançado, mas a sua busca permite o avanço rumo às mudanças significativas que, somadas, trazem uma melhoria importante. Tal pensamento trata-se de um grande desafio para gestão por estar sempre voltada para afazeres do cotidiano e da luta antirracista.

Viver em comunidade e partilhar os diversos momentos da vida de forma a trocar experiências e manter a cultura é uma das principais características da maioria dos povos africanos. Desse aprendizado, retiramos a ideia de que ao caminhar juntos, conquistar etapas e obter êxito naquilo que se propõe a fazer será muito melhor aproveitado quando compartilhado com aos pares.

As aprendizagens coletivas são sempre valorizadas. Não se negam as conquistas individuais, apenas há uma consciência que surge de uma luta muito “maior”, de que usufruímos de resultados iniciados por nossos antepassados. Neste ponto, os resultados são considerados como fruto de uma busca coletiva e deixa de ter um caráter individualista. Como síntese dessa análise em relação as dezoito múcuas no Instituto Steve Biko foi possível envolver, de forma mais detalhada, seus significados e uma melhor compreensão da gestão de uma organização de matriz africana frente à gestão da aprendizagem organizacional numa perspectiva sociocognitivista.

5. CONCLUSÃO: POSSIBILIDADES E LIMITES

Para uma possível síntese, podemos concluir que o sistema de aprendizagem no instituto Steve Biko está em constante mudança, embora já tenhamos alguns pontos consolidados ou em processo de consolidação. Uma marca forte é a preocupação com o outro e a coletividade. Algumas fragilidades podem ser encontradas, principalmente, na memória organizacional, uma vez que a aprendizagem encontra-se de forma mais incisiva nas pessoas do que nos processos.

Com essa análise conclusiva pretendemos não estar imbuídos de valores ocidentalizados. Caso estejamos utilizando a ótica da generalização ao desconsiderar que o Instituto tem fortes valores africanos e umbundu-bantu podemos utilizar a oralidade africana como alternativa. A organização não tem o costume de sistematizar

suas ações na forma escrita e, conforme mencionamos na análise das múcuas, uma alternativa é utilizar a sistematização organizacional ou troca de saberes intergeracional na gestão, a exemplo de vídeos e áudios, a utilização de contos em rodas de diálogos com membros da gestão.

Identificamos também que a Biko vive um pouco da “esquisofrenia” de estar imersa num cenário competitivo como é o das ONGs, de um lado a profissionalização da gestão, através, principalmente, do registro escritos dos produtos e processos, é tida como item primordial e obrigatório.

Por outro lado, temos valores africanos e afro-brasileiros nos quais a transmissão é feita pela socialização numa perspectiva do “mundo” ocidental, o registro dos produtos e processos denota uma “ideia” de insegurança para as organizações devido à possível rotatividade entre as pessoas, enquanto que para a visão de matriz africana, que trabalham na perspectiva da permanência, tolerância e inclusão das pessoas, por isso, a falta de registro não as amedrontam.

Ao longo deste artigo buscamos elementos para problematizar aprendizagem organizacional através da matriz Okukala Ne no Instituto Steve Biko. Nessas conclusões, quero apontar duas dimensões de conclusão: a primeira sobre a organização e a segunda diz respeito ao modelo. Consideramos que a escolha desse estudo de caso contribuiu em três aspectos: O primeiro deles, por se tratar de uma organização do movimento negro e por ter uma importante herança dos valores africanos e afro-brasileiros. O segundo aspecto, pelo próprio nome do Instituto que não só homenageia um sul africano da etnia bantu, como incorpora em suas práticas e procedimentos os ideais dessa importante liderança negra. O terceiro, e não menos importante, a autoimersão organizacional, uma vez que o autor deste trabalho é membro da gestão da organização e devido aos trezes anos junto à organização.

Portanto, a testagem da teoria de aprendizagem organizacional na perspectiva sociocognitivista é enriquecida com a experiência do estudo de caso, a Biko, que, ao mesmo tempo, pode reconhecer e valorizar a cultura umbundu-bantu para sua aprendizagem organizacional. As dimensões “Nós” e “Nosso” já fazem parte da prática da sua gestão e a matriz de Aprendizagem Okukala Ne condiz com suas ações na incansável luta antirracista.

A segunda dimensão diz respeito ao modelo organizado, sua testagem e os limites encontrados. Vislumbramos três possibilidades: iniciamos com a possibilidade de um caminho rumo ao desenvolvimento e sistematização da influência dos valores

de matrizes africana na aprendizagem organizacional, utilizando a visão sociocognitivista. O segundo passo foi a possibilidade de reaplicabilidade desta teoria/modelo desenvolvida nas organizações que desejem utilizar os valores umbundu-bantu em seu processo de aprendizagem. Por fim, a terceira, referiu-se à contribuição nos estudos de aprendizagem organizacional sociocognitivista na gestão da aprendizagem.

Com a problematização, o Instituto Steve Biko revelou-se como um terreno fértil para o alcance desses três objetos vislumbrados acima, uma vez que contribuiu com elementos para uma sistematização, a teoria pode ser reaplicada e, a partir da análise realizada, consideramos a possibilidade de contribuir com a aprendizagem organizacional. É deste ponto que podemos analisar, guardadas as devidas proporções, certo altruísmo nas ações desenvolvidas e podemos considerar que essa é uma das principais causas do desenvolvimento, avanço e do progresso das ações das organizações do movimento negro. O que une os membros de uma organização pode ser algo muito mais forte do que o que os diferencia e o que aumenta o sentimento de preocupação com o outro, não apenas com os que estão mais próximos, mas com a comunidade negra em geral.

Uma limitação deste estudo é a aplicação numa única organização, o que pode demonstrar um olhar restrito. Ao mesmo tempo, propicia que o olhar esteja atento aos detalhes da organização escolhida como estudo de caso. Essa experiência que pode ser enriquecida e melhorada a partir da interação com outras aprendizagens organizacionais. Como aprendizado há um acúmulo em relação às possibilidades de reflexões e melhorias na prática da gestão organizacional.

Outros aprendizados com esse estudo são algumas constatações como as mudanças e movimentos de resistência devem coexistir no sentido de projetar a organização para o futuro sem esquecer o seu passado. Uma das molas propulsoras de uma organização é a sua preocupação com o bem estar da comunidade em que está inserida e, conseqüentemente, a sua contribuição para uma melhoria da sociedade como um todo.

CAPÍTULO 4 - TECNOLOGIA SOCIAL

Jogo organizacional: JOGO DO IMBUNDEIRO

Numa dimensão organizacional, a possibilidade de inserir valores culturais umbundu-bantu foi motivador e fascinante. Pude perceber a importância que um jogo pode ter ao contribuir para aprendizagem, podendo ser uma manifestação de criatividade (como engajamento) por facilitar o desenvolvimento das dimensões cognitivas, afetivas e motivacionais; ou como diversão ou desvio de tarefas nas quais incentivos à criatividade podem contribuir para melhoria das relações no ambiente de trabalho.

Diante dessas duas possibilidades, optamos por uma delas e caminhamos sobre a perspectiva do jogo como engajamento e como *locus* da aprendizagem organizacional sócio-cognitivista. A institucionalização de momentos para práticas de jogos podem ocasionar um resultado satisfatório como uma equipe mais integrada, a melhoria de produtos e processos e a obtenção significativa de uma vantagem competitiva.

1. O QUE É O JOGO DO IMBUNDEIRO

O Jogo do Imbundeiro é um jogo organizacional desenvolvido para ser jogado por organizações brasileiras de matriz africana ou afro-brasileira que objetiva criar um contexto lúdico de reflexão e intervenção em aprendizagem organizacional. Trata-se, portanto, de uma tecnologia social criada a partir do seguinte objetivo específico: “desenvolver uma tecnologia social, em formato de jogo organizacional para que as organizações em questão problematizem seus próprios sistemas de aprendizagem”, no âmbito do Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social.

A construção do jogo nasceu do desejo de transformar os conteúdos do modelo OKUKALA NE para um formato que permitisse o uso mais aplicado nos tipos de organização em comum. Este jogo é, portanto, um dos frutos diretos do artigo *OKUKALA NE: um modelo umbundu-bantu de gestão da aprendizagem organizacional*. A

ideia é que, por meio deste jogo, os atores envolvidos em um contexto organizacional específico consigam perceber seu próprio sistema de aprendizagem, observando com particular atenção o seu maior ou menor alinhamento aos valores organizacionais culturais africanos e afro-brasileiros. Com isto, busca-se ajudar a preencher uma lacuna de jogos organizacionais voltados para a aprendizagem, e, mais especificamente, de jogos organizacionais voltados para a aprendizagem que levem em consideração os valores compartilhados pelas organizações brasileiras do movimento negro, como é o caso do Instituto Steve Biko.

O jogo recebeu o nome de Jogo do Imbundeiro pela importância que tal árvore recebe na cultura umbuntu-bantu. O imbundeiro é uma espécie de baobá que pode atingir trinta metros de altura e tem uma enorme capacidade de armazenar água, estima-se que comporte até cento e vinte mil litros, podendo alcançar seis séculos de vida. O imbundeiro é bastante comum em Angola e pode transmitir vários sentimentos para aquelas pessoas que dele se aproxima. Três deles nos pareceu mais presentes: a força, devido ao seu tamanho; a sensação de proteção (abrigo) e segurança, por possuir um tronco muito espesso na base, e; a renovação, por perder todas as folhas e renovar-se de forma exuberante.

Figura 2: Imbundeiro - Figura 3: Angolano utiliza a sombra do imbundeiro para estudar



Fonte: Oliveira, 2013

O imbundeiro ainda nos reserva uma bela flor que tem um curto período de vida para dar lugar para uma fruta denominada por múcua ou mukwa. Esse fruto é composto por um miolo comestível e de sabor agridoce. As múcuas foram consideradas como peças fundamentais para o Jogo do Imbundeiro.

Figura 4: Venda de múcua em Angola - Figura 5: Múcua encontrada em Luanda-Angola



Fonte: Oliveira, 2013

O primeiro passo para a construção do jogo foi recuperar a síntese dos valores destacados da cultura umbundu-bantu, no que se refere à dimensão organizacional, numa perspectiva sociocognitivista, que foram assumidos como contribuições diretas para gestão da aprendizagem.

Quadro 1: Síntese da Matriz Okukala Ne: Aprendizagem organizacional sociocognitivista a partir dos valores umbundu-bantu

Categoria do “Ser” – Bantu	Ritos de passagem	Valores bantu-umbundu com dimensão organizacional
Muntu = o ser de inteligência (Homem) – (ser humano, mas a pessoa, todo ser intelectual)	Transmissão de Valores (Circuncisão)	- Criar: inovação sem perder a essência; - Compartilhar: sentimentos e conhecimento
Kuntu = o ser modal (maneira de ser do Ser) – (centraliza as modificações do ser seja nele mesmo (quantidade, qualidade)	Reconhecer-se no outro (Casamento)	- Reconhecer: a importância dos ancestrais. - Transmitir: saberes às outras gerações (oralidade);
Hantu = o ser-localizador (Lugar–Tempo) – (quando se situa o ser na dimensão do espaço e a produção de movimento)	Legado positivo (Morte)	- Acolher: com hospitalidade e respeito ao outro - Harmonizar: com a natureza e com os membros da comunidade;

Fonte: Oliveira, 2013

2. COMO JOGAR

O Jogo do Imbundeiro foi construído para ser jogado por pessoas que fazem parte de uma mesma organização, visto que o objetivo é descortinar, descobrir, reconstruir, discutir e intervir no sistema de aprendizagem de organizações. O número de pessoas deve ser sempre múltiplos de três, pois o jogo requer três dimensões de problematização da aprendizagem para se chegar a síntese propositiva desejada. Assim, este jogo deve ser utilizado por pessoas da mesma organização que irão compor um trio de jogadores, três duplas ou três trios, representados pela tartaruga, o elefante e pelo coelho. Estes três animais foram escolhidos por serem os mais utilizados nos contos umbundu-bantu relatados durante a Residência Social em Angola.

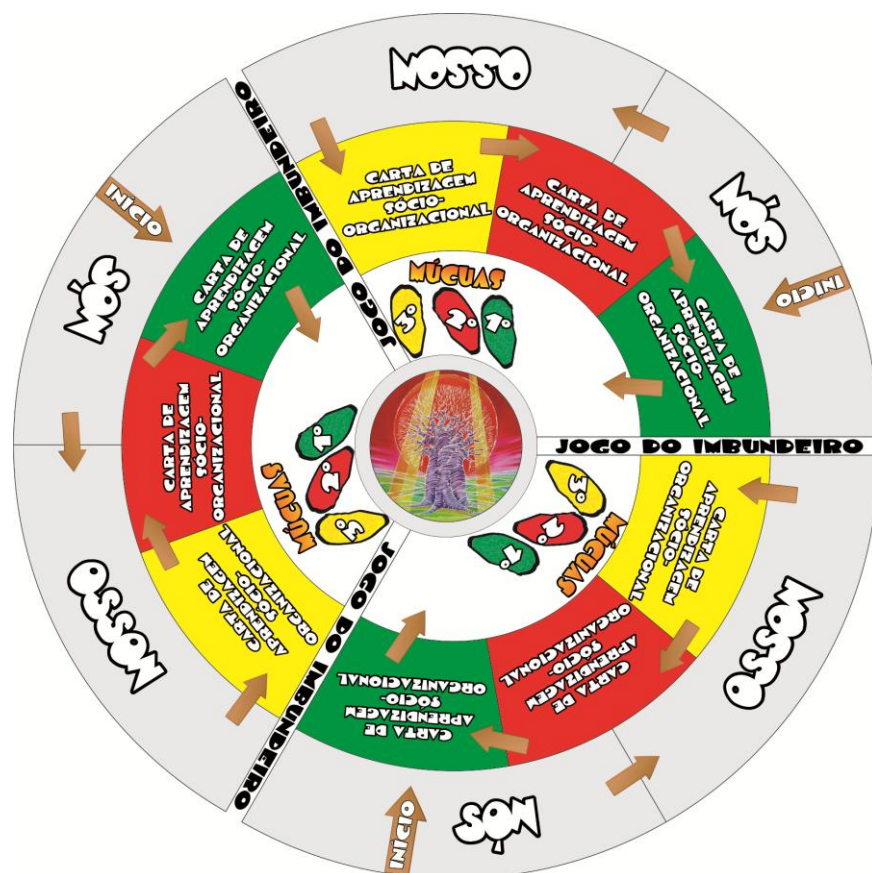
Após a formação das equipes (cada uma com um número igual de jogadores, que pode ser de um a três), estas deverão escolher três das dezoito múcuas, de acordo com a matriz Okukala. Sugere-se fazer uma distinção entre a vida representativa e a vida cotidiana, um “faz de conta” como fuga do convencional, por isso, aconselha-se que seus jogadores libertem-se dos excessos hierárquicos das organizações e permitam-se assumir e simular papéis enquanto jogadores de um jogo colaborativo.

O Jogo é composto pelas seguintes peças, organizadas em uma pasta-maleta:

- 01 tabuleiro
- 01 imbundeiro em miniatura, construído em madeira, com 18 múcuas penduradas, como folhas
- 03 animais personagens, um para cada equipe
- 01 árvore-mapa, para a representação do conjunto das respostas construídas pelos participantes
- 33 Peças-cartas com perguntas para movimentação no tabuleiro, sendo estas:
 - 06 para o nós e nosso;
 - 09 para as cartas de aprendizagem sócio-organizacional,

- 18 cartas múcuas para reflexão.
- 18 múcuas (para sorteio)
- 06 cartas para composição da mandala – três para o “diagnóstico” e três pra as “proposição”

TABULEIRO DO JOGO



3. REGRAS DO JOGO

1. **Definição do tempo e espaço:** o tempo estimado total é de duas horas e o espaço deve ser estipulado para que a interação entre os participantes ocorra de forma satisfatória. Por se tratar de um jogo tabuleiro, os participantes devem estar reunidos em círculo durante todo o jogo (por isto, sugere-se que, ao utilizar equipes, as três estejam limitadas em três integrantes cada).

2. **O começo do jogo:** decide-se qual a equipe começara o jogo por meio de acordo informal. Cada equipe será representada por um dos três animais. O jogo é jogado em sentido horário, por equipe. A cada jogada, uma equipe dá um passo na construção do seu percurso de aprendizagem.
3. **Movimento das peças no tabuleiro:** os animais personagens do jogo devem ser movimentados, alternadamente, de acordo com o sorteio das cartas. O ponto de partida é o “nós” e as setas indicam a direção a ser seguida. Não se estimula a competição, por isso deve haver uma cooperação para que cheguem às múcuas na mesma rodada.
4. **O que fazer em cada movimento:** Ao ler a carta, que tem em sua composição o nós, o nosso ou uma das dezoito múcuas, todas transformadas em perguntas, cada jogador ou representante de dupla ou trio deve rapidamente conversar com sua equipe para refletir sobre aquele ponto proposto pela carta e, após isto, registrar a reflexão com palavra síntese na árvore-mapa de aprendizagem sócio-organizacional.
5. **Como preencher a árvore-mapa:** cada equipe registrará sua síntese em um única árvore. A árvore representará uma das possíveis síntese do sistema de aprendizagem daquela organização. A árvore deverá, portanto, estar acessível para utilização durante todo o jogo e por todos os jogadores.

Ao final do percurso de todas as equipes, um novo movimento de síntese deve ser realizado. Cada equipe deverá preencher as cartas de síntese do presente (diagnóstico de aprendizagem) e do futuro possível que pretendem construir reforçando seus valores de ancestralidade e de cultura africana e afro-brasileira (cenário desejado).

Todas estas cartas deverão ser posicionadas inicialmente nos lugares correspondentes a cada equipe. Em seguida um ritual de conclusão deverá ser realizado para a finalização do jogo. Todos os participantes em círculo deverão reunir em torno na árvore imbuendeiro do Jogo as cartas de diagnósticos, de um lado (formando 180 graus) e as cartas do futuro (180 graus) do outro. Este movimento busca ajudar a movimentação da energia necessária para transformação, através da circularidade de ideias no sistema de aprendizagem da organização.

4. OFICINA DE TESTAGEM DO JOGO DO IMBUNDEIRO²⁴

A oficina de testagem do Jogo do Imbundeiro foi realizada em 23 de abril de 2014, na sede administrativa do Instituto Cultural Steve Biko, localizada na Rua do Paço, 04 Largo do Carmo, Pelourinho, Salvador Bahia com duração de 60 minutos. Estiveram presentes: Jucy Silva, diretora executiva; Rogério Ferreira, coordenador financeiro, e; Gabriela Gusmão, coordenadora pedagógica. Apoio de Naiára Bittencourt e mediação de George Oliveira.

A escolha do Instituto deveu-se ao seu relevante papel enquanto organização do movimento negro na busca por ações reparatórias para população negra e devido à minha atuação enquanto gestor administrativo nesta organização.

O Jogo do Imbundeiro é uma tecnologia social em formato de jogo organizacional destinado às organizações brasileiras de matriz africana a partir de um modelo teórico para a problematização da aprendizagem (Modelo do Okukala Ne). A sua utilização deve ocorrer entre pessoas da mesma organização dispostas a discutirem seus próprios sistemas de aprendizagem.

4.1OBJETIVO

4.1.1Objetivo geral

De acordo com o quarto passo de pesquisa indicado na apresentação deste trabalho de conclusão de mestrado profissional, buscamos desenvolver uma tecnologia social em formato de jogo organizacional para que as organizações do movimento negro problematizem seus sistemas de aprendizagem.

²⁴ OKUKALA NE: um modelo umbundu-bantu de gestão da aprendizagem organizacional. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social. Mestrando: George Roque Braga Oliveira. Salvador, 2014. Orientador(a): Profa. Dra. Rosana de Freitas Boullosa

4.1.2 Objetivo específico

- (1) Oportunizar a problematização da aprendizagem organizacional ao Instituto Steve Biko;
- (2) Testar a utilização do Jogo do Imbundeiro;

4.2 METODOLOGIA

A oficina foi estruturada com a base no Modelo Okukala Ne e no Jogo do Imbundeiro, de autoria do mestrando mediador, que assume um formato de jogo de tabuleiro e cartas. O grupo de membros da organização participantes da Oficina foram convidados à reflexão acerca da aprendizagem organizacional. Para orientar a reflexão, cada membro recebeu a carta das mãos do mediador que fomentava o debate e auxiliava nas instruções. Ao final da exposição de cada carta, houve o registro da palavra síntese no Imbundeiro Okukala Ne de aprendizagem organizacional (árvore-mapa).

A oficina constituiu em cinco momentos consequenciais:

- (1) Introdução dos objetivos e da metodologia da oficina (5 min);
- (2) Primeira Fase: Nós e Nosso e cartas de Aprendizagem sócio-organizacional (25 min);
- (3) Segunda Fase: Múcuas (10min);
- (4) Diagnóstico e Perspectiva Sócio-organizacional (10 min);
- (5) Depoimentos dos participantes das oficinas (10 min).

4.3 PRINCIPAIS RESULTADOS²⁵:

Cada um dos membros conseguiu produzir uma discussão guiada pelas cartas do jogo, didática com a qual ficou evidente os principais pontos de relevância no Institu-

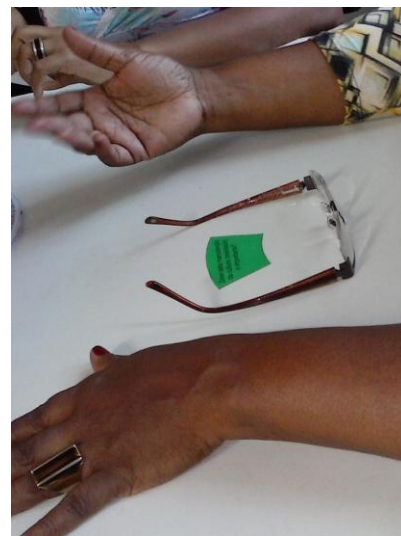
²⁵ Fotos da Oficina (*Fonte: Oliveira, 2013*)

to Steve Biko. A forma harmônica e interativa em que a oficina foi desenvolvida contribuiu para um resultado conforme apresentados nas fotos das cinco etapas:

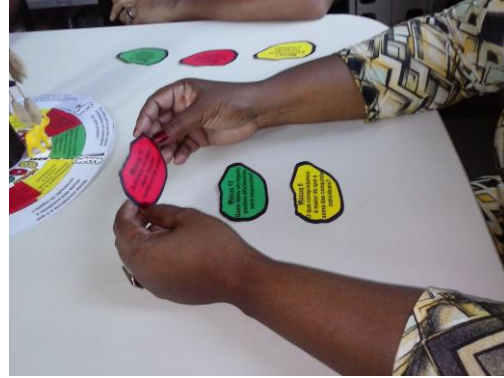
(1) Introdução dos objetivos e da metodologia da oficina:



(2) Primeira Fase: Nós e Nosso e cartas de Aprendizagem sócio-organizacional:



(3) Segunda Fase: Múcuas:

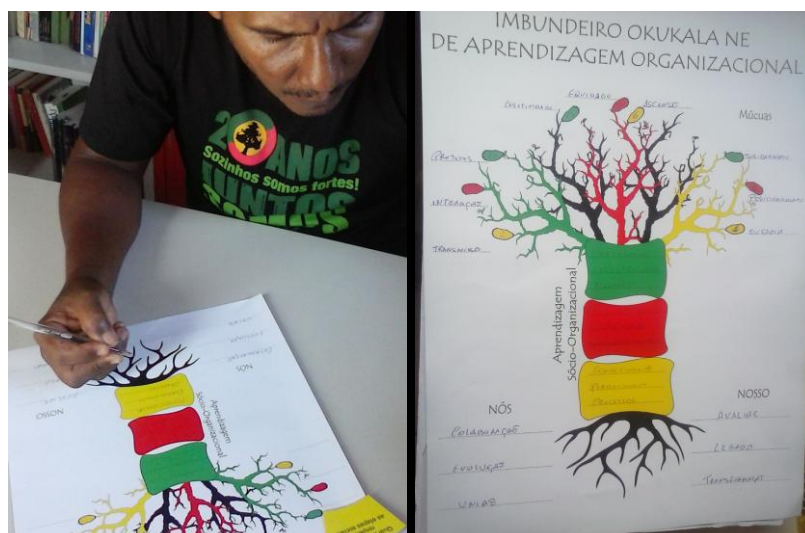


(4) Diagnóstico e Perspectiva Sócio-organizacional:



(5) Palavras Sínteses, avaliação sobre a oficina e considerações finais:

- Palavras síntese do Imbundeiro Okukala Ne de aprendizagem organizacional do Instituto Steve Biko: **Nós** (Colaboração, Evolução e União); **Nosso** (Avaliar, Legado e Transformar); **Aprendizagem Sócio-Organizacional** (Conhecimento, Pertencimento e Processos; Resistência, Capacidade e Entrelaçamento; Preservação, Ancestralidade e Memória); **Múcuas**: Transmissão, Interação, Projetos, Coletividade, Equidade, Ascensão, Solidariedade, Posicionamento e Ousadia).

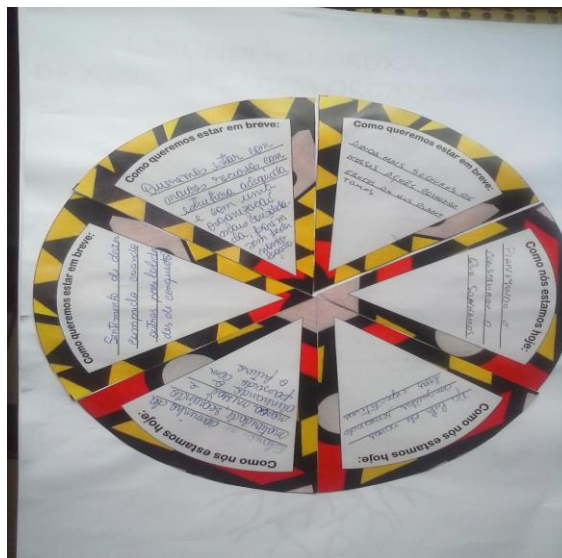


- Como nós estamos hoje:

- (1) Planejando e Construindo o que sonhamos;
- (2) Na luta de novas conquistas, semeando boas expectativas;
- (3) Estamos no caminho da maturidade, seguindo nossa missão e alinhando o passado com o futuro.

- Como queremos estar em breve:

- (1) Sentimento de dever cumprido, criando outras possibilidades de conquistas;
- (2) Queremos estar com maiores recursos, com estrutura adequada e com uma organização mais consolidada, porém sem perder nosso legado;
- (3) Ainda mais seguros de nossas ações colhendo frutos que plantamos.



4.4 DEPOIMENTOS DOS PARTICIPANTES DA OFICINA:

De acordo com depoimento dos participantes da oficina, o jogo trata-se de uma excelente estratégia para problematizar a aprendizagem organização por abordar de forma lúdica questões inerente à gestão de organizações de matriz africana,

como o Instituto Steve Biko. A seguir, um breve trecho dos três relatos ao final da oficina de testagem:

Para **Jucy Silva**, a partir do jogo pode ser feita uma reflexão ancestral que atende as raízes e filosofias de matriz africanas fugindo de metodologia e dinâmicas baseadas em valores eurocêntricos. A partir deste jogo, outras reflexões devem ser feitas com base nessas palavras sínteses. Acredito que se o grupo fosse maior a discussão não teria sido tão profunda, mas que esse jogo seja aplicado para outros setores da organização e, ao final, teríamos uma árvore-mapa mais rica e frondosa a cara plural que tem o Instituto Steve Biko.

Segundo **Rogério Ferreira**, o jogo trata-se de um CCN²⁶ organizacional e uma possibilidade de trazer a ancestralidade de forma inovadora. Os conceitos abordados nas avaliações empresariais geralmente são abordados de forma repetitiva. Aqui no jogo isso foi suavizado e permitiu que os participantes “se enxerguem” e identifiquem-se com cada etapa do jogo à partir da cultura umbundu. e assim a interação se dá de forma mais verdadeira.

Gabriela Gusmão relatou que o jogo é excelente e pode ser adequado para outras realidades, dessa forma pode-se conseguir a solução para alguns problemas. Ao colocar em prática a questão da ancestralidade e do conhecimento em relação ao pertencimento étnico, os valores umbundu e africanos são fortalecidos.

Sugestões para melhorias do jogo: Algumas perguntas precisam ser revistas, sugere-se patentiar o jogo, as considerações iniciais devem informar os participantes sobre uma síntese dos valores umbundu, no fechamento deve-se ter uma reflexão mais pontual sobre o nós e o nosso, as discussões, encaminhamentos, palavras sínteses e “mandala” construída ao final devem compor um relatório a ser elaborado pelo mediador e jogadores.

²⁶ CCN é a sigla de Cidadania e Consciência Negra, disciplina basilar criada pelo instituto Steve Biko que busca conscientizar e elevar a autoestima de jovens e adultos negros a partir de valores africanos e afro-brasileiros.

CONCLUSÕES REFLEXIVAS

1. PERCURSO

As conclusões de um percurso de pesquisa alinhado à perspectiva metodológica da sociologia pragmaticista me permitem apresentar estas conclusões assumindo sua natureza reflexiva. Ou seja, trata-se de conclusões que possuem um caráter provisório, já que o desenrolar da pesquisa me foi trazendo novas questões. Essas novas questões também podem assumir o formato de inferência de pesquisa construída pela abdução, para mais uma vez lembrar a proposta de Pierce. Este percurso de pesquisa nasceu da percepção das dificuldades que as organizações negras possuem a partir de uma experiência concreta de gestão em uma destas organizações, o Instituto Steve Biko.

Minha experiência nessa organização se deu inicialmente como estudante até chegar a minha atual condição de gestor social. À luz do tempo dessa experiência, esse percurso contemplou sete grandes passos:

- (a) Em primeiro lugar, a construção de uma pergunta de pesquisa no formato da abdução, que culminou com a elaboração de um projeto de pesquisa, conforme as instruções do mestrado. Com isto, a escolha do tema, de uma organização de referência e das linhas gerais pretendidas para este percurso
- (b) Em seguida, pude vivenciar a experiência da residência social em Luana, na Angola, como já apresentado no decorrer deste trabalho.
- (c) O desenvolvimento das primeiras análises do Instituto Steve Biko;
- (d) Revisão bibliográfica sobre aprendizagem organizacional, com particular atenção à perspectiva sociocognitivista.
- (e) Novo mergulho na experiência da Biko, cruzando-o com a revisão bibliográfica, análise documental e inserção organizacional.
- (f) Elaboração do modelo Okukale Ne para problematizar a aprendizagem organizacional em organizações brasileiras de matriz africana e afro-brasileira.
- (g) Elaboração do Jogo do Imbumdeiro, uma tecnologia social que objetiva criar um contexto lúdico em organizações de matriz africana e afro-brasileira para problematizar a aprendizagem, com uma perspectiva propositiva, de intervenção organizacional.

O percurso produziu algumas aprendizagens, para reforçar o tema central deste trabalho. Um dos aprendizados mais significativos foi a criação de novos pontos de vista sobre o problema, orientações e hipóteses para o aprofundamento da investigação.

2. APRENDIZAGENS

Os principais pontos que orientaram as pesquisas foram as influências dos valores civilizatórios afro-brasileiros na organização; relação entre esses valores e práticas da gestão; como se estabelece a troca de experiência e aprendizagem na organização. Numa dimensão organizacional, a possibilidade de inserir valores culturais umbundu-bantu foi motivador e fascinante.

Pude perceber a importância que um jogo pode ter ao contribuir para aprendizagem, podendo ser uma manifestação de uma criatividade (como engajamento) por facilitar o desenvolvimento das dimensões cognitivas, afetivas e motivacionais; ou como diversão ou desvio de tarefas nas quais incentivos à criatividade podem contribuir para melhoria das relações no ambiente de trabalho.

Em síntese, com esse percurso:

(a) Foi possível compreender de forma mais apurada o aporte teórico acerca da aprendizagem organizacional através dos dois principais campos teóricos: o que considera que a aprendizagem ocorre na mente dos indivíduos e o que considera que as aprendizagens são originadas na relação entre as pessoas;

(b) Diante disso, a pesquisa desenvolvida dedicou-se às aprendizagens coletivas, sócio-cognitivas, como um campo teórico importante a ser pesquisado e inserido nas organizações brasileiras de matrizes africanas;

(c) A ausência da influência da cultura, em especial da africana, nos estudos organizacionais foi outra questão levantada a partir deste percurso. Incomodado por esta ausência parti em busca de aproximar os estudos organizacionais dos valores africanos (lacuna de pesquisa);

(d) Neste ponto, o pragmatismo foi fundamental ao permitir a inserção da experiência em organizações do movimento negro no desenvolvimento dos estudos. Uma forma de “ousar” sem perder a qualidade e rigor dos métodos metodológicos;

(e) Foi possível perceber também que para o desenvolvimento da gestão social, a teoria e prática podem e devem caminhar juntas no sentido de contribuir para sua melhoria e fortalecimento enquanto uma ciência viva;

(f) A gestão da aprendizagem é de fundamental importância para as organizações, uma vez que através dela, podemos refletir, repensar e ressignificar valores e práticas organizacionais;

(g) Por fim, sinto-me bastante feliz e realizado por ter contribuído para a minimização da lacuna existente entre os estudos organizacionais e os valores tradicionais africanos. Afinal, as diversas culturas africanas têm nos ensinado que refletir sobre a prática é um processo de aprendizagem do coletivo e deve ser feita coletivamente.

3. NOVAS PERSPECTIVAS

Por entender que a aprendizagem é um processo contínuo, na perspectiva de caminhar rumo a novos saberes, almejo dar continuidade ao estudo acerca da aprendizagem organizacional sociocognitiva ao refletir e problematizar a influência de outros valores da cultura umbundu-bantu e de outras etnias africanas. Outro desejo é poder oferecer uma atenção especial à gestão do conhecimento organizacional por essa vertente se tratar de uma área de estudo pouco explorada no que se refere aos valores africanos e das diásporas negras; Por fim, concluo esta etapa com uma imensa vontade de aperfeiçoar e produzir o Jogo do Imbundeiro como uma tecnologia social para aprendizagem organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALTUNA, Pe. R. R de Asúa. Cultura Tradicional Bantu. Portugal. Paulinas. 2006
- BOULLOSA, R. F.; BARRETO, M. L. Residência Social como experiência de aprendizagem situada e significativa em cursos de gestão social e gestão pública. In: SCHOMMER P. C.; SANTOS, Í. G;. (Org.). Aprender se aprende aprendendo: construção de saberes na relação entre universidade e sociedade. Salvador: Ciags/Ufba, Fapesb; Secti; CNPq, 2010, p. 115-128 (Coleção Gestão Social)
- BIKO, B. S. Escrevo o que eu quero. Série Temas, volume 21: Sociedade e política. (tradução: Grupo Solidário São Domingos). São Paulo. Editora Ática. 1990
- BRAGA, M.L.de S; LOPES, M.A.(orgs) Acesso e permanencia da população negra no ensino superior. Brasilia. MEC-UNESCO. 2007
- BRANDÃO, A. P. Saberes e Fazeres, v.3: modos de interagir. Rio de Janeiro. Fundação Roberto Marinho. 2006
- BRANDÃO, A. P.; TRINDADE, A. L. Saberes e fazeres, v.3: modos de brincar: caderno de atividades, saberes e fazeres. Rio de Janeiro. Fundação Roberto Marinho. 2010
- CAPES, - Fonte: <http://portal.in.gov.br/> (acesso em 13 de fevereiro de 2014).
- CARDOSO, N. M. Manual de Anti-Racismo e Direitos Humanos para Jovens, 2ª. Ed. Salvador: Instituto Steve Biko, 2008
- CARVALHO, L. F. N. Cognição em organização: complexidade cognitiva e seus impactos no desempenho organizacional. 2004. Dissertação de Mestrado (apresentada à Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas), 2004.
- DOM BOSCO, Instituto Superior. Apostila: Filosofia Africana. Luanda, 2013.
- FERRARA, Lucrecia D'Àlesio. A ciência do olhar atento. In Trans/form/ação. 9/10, São Paulo: Nobel, 1986.
- FLICK, Uwe. Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa. 3a. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009 (Cap. 10 – Entrando no campo, pags. 109/116 - Cap. 17 – Observação e etnografia, pags. 203/218).
- Romão, Marcos. Racismo nas altas esferas, quem tem medo de um negro que sabe? Professor Kabengele Munanga quebra o silêncio acadêmico. Disponível em: <http://www.geledes.org.br/>. Acesso em 13 de abril de 2014.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista quantitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: Métodos de Coleta e análise de material empírico

GODOI, C. K.; FREITAS, S. F. A Aprendizagem Organizacional Sob a Perspectiva Sócio-Cognitiva: Contribuições de Lewin, Bandura e Giddens. Revista de Negócios, v. 13, n. 4, p. 40-55, 2008.

GONDIM, S.; FISCHER, T. M. D.; MELO, V. P. Formação em Gestão Social: um olhar crítico sobre a experiência de pós-graduação. In: Fischer, T; Melo, V.P. Gestão do Desenvolvimento territorial e residência social: casos para ensino. (ORG). Salvador. EDUFBA, CIAGS/UFBA, 2006.

KASEMBE, D. As Mulheres Honradas e Insubmissas de Angola. Luanda, 2ª. Edição. Angola: Mayamba Editora, 2011

LUNDIN, S.C.; NELSON, B. Ubuntu!: uma história inspiradora sobre a tradição africana de trabalho em equipe e colaboração. (tradução: Carolina Caires Coelho). São Paulo. Saraiva. 2010

MAY, Tim. Pesquisa social: questões, métodos e processos. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MELO NETO, F. P de; Froes, C. Gestão Social: novas perspectivas e análise. Seropédica: Ed. Da UFRRJ, 2010.

MOORE, Carlos. Racismo & Sociedade: novas bases epistemológicas para entender o racismo. Belo Horizonte: Mazza Edições, 2007.

MUCALE. E. P. Afrocentricidade, Complexo e Liberdade. Portugal. Paulinas. 2013

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. (tradução: Ana B. Rodrigues. Priscila M. Celeste). Rio de Janeiro. Campus.1997

O BRASIL. *Relatório de Desenvolvimento Humano – Brasil 2005: racismo, pobreza e violência*. PNUD: Brasília-DF, 2005.

OLIVEIRA, Eduardo David de. A ancestralidade na encruzilhada. Curitiba. Editora Gráfica popular 2007.

OLIVEIRA, G. R. B; PEREIRA, T. (orgs.) *Bikud@s: Histórias de Cidadania e Consciência Negra*. Salvador, Instituto Steve Biko, 2012.

PARREIRA, A. Dicionário de Etnologia Angolana. Portugal. Plural Editores – Porto Editora. 2013.

REED, M. *Teorização Organizacional: Um Caminho Historicamente Contestado*. Handbook Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 2012.

RICHE, Georges Ayoub; ALTO, Ricardo Monte. As organizações que aprendem segundo Peter Senge: “a quinta disciplina”. Publicado no Cadernos Discentes

COPPEAD, Rio de Janeiro, n. 9, p. 36-55, 2001. Disponível em: <<http://www.mettodo.com.br/pdf/Organizacoes%20de%20Aprendizagem.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2014.

SANTOS, Hélio. A busca de um caminho para o Brasil. A trilha do círculo vicioso. 2ª ed. São Paulo. Senac. 2003

SCHON, Donald A. Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem . Porto Alegre: Artmed, 2000.

SCHOMMER, P. C.; BOULLOSA, R. de F.. Com quantas andorinhas se faz um verão? Práticas, relações e fronteiras de aprendizagem. In: SCHOMMER, P. C.; SANTOS, I. G. dos. Aprender se aprende aprendendo: construção de saberes na relação entre universidade e sociedade. Salvador: CIAGS/UFBS, FAPESB; SECTI; CNPq, 2010. p. 18-41.

SIQUEIRA, M. L. N'assysim: a íris dos olhos da alma africana: saberes africanos no Brasil. Belo Horizonte. Mazza Edições. 2010.

TENBRUNSEL, A. E., GALVIN, T. L.; NEALE, M. A. e BAZERMAN, M. H. *Cognições em Organizações. Handbook Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, S. C. Métodos de Coleta de Dados no Campo. Cap.1: Entrevista. Editora Atlas. São Paulo. 2009

WEICK, K. E. A Psicologia social da organização (tradução, Dante M. Leite), São Paulo, 1973. Editora Edgard blucher Ltda.

WEICK, K. E.; WESTLEY, F. Aprendizagem Organizacional: Conformando o oxímoro. *Handbook Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2010