

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



**A CONTRIBUIÇÃO DOS PROCESSOS DE DISSEMINAÇÃO E RETENÇÃO  
DO CONHECIMENTO PARA O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL NO  
TERCEIRO SETOR: ESTUDO DE CASO NA PASTORAL DA CRIANÇA**

CURITIBA  
2004

ANA CRISTINA COELHO BARROSO FERNANDES



**A CONTRIBUIÇÃO DOS PROCESSOS DE DISSEMINAÇÃO E RETENÇÃO  
DO CONHECIMENTO PARA O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL NO  
TERCEIRO SETOR: ESTUDO DE CASO NA PASTORAL DA CRIANÇA**

Dissertação de Mestrado apresentada  
como requisito parcial à obtenção do  
título de Mestre em Administração, área  
de concentração em Administração  
Estratégica

Orientador: Prof. Dr. Carlos Olavo Quandt, PhD.

DIS  
G58  
F363C  
2004

CURITIBA  
2004

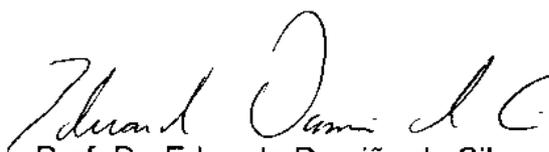
TERMO DE APROVAÇÃO

**A CONTRIBUIÇÃO DOS PROCESSOS DE DISSEMINAÇÃO E RETENÇÃO DO  
CONHECIMENTO PARA O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL NO TERCEIRO  
SETOR: ESTUDO DE CASO NA PASTORAL DA CRIANÇA**

Por

**ANA CRISTINA COELHO BARROSO FERNANDES**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



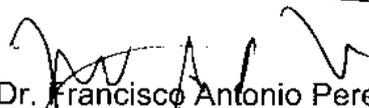
Prof. Dr. Eduardo Damiano da Silva  
Diretor do Programa



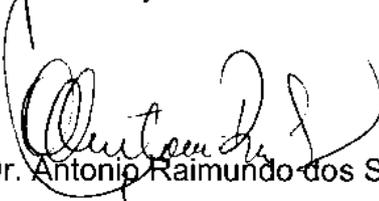
Orientador: Prof. Carlos Olavo Quandt, Ph.D.



Prof. Dr. Fernando Flávio Pacheco



Prof. Dr. Francisco Antonio Pereira Fialho



Prof. Dr. Antonio Raimundo dos Santos

## DEDICATÓRIA

A minha mãe Iara,  
ao meu marido Paulo e meu filho Rodrigo,  
pela confiança, compreensão e amor  
durante a trajetória desta.

## AGRADECIMENTOS

Ao Programa de Mestrado em Administração – PPAD da Pontifícia Universidade Católica do Paraná por ter possibilitado o aprimoramento de meus estudos.

A todo o corpo docente que contribuiu fornecendo as ferramentas para o desenvolvimento de um pensamento crítico, em especial ao Prof. Carlos Olavo Quandt, que me orientou nesta jornada, com sua dedicação e paciência, durante todo o processo; Prof. Heitor José Pereira, que foi o primeiro a me colocar nesta busca desesperada do conhecimento; Prof. Fernando Flávio Pacheco, que contribuiu para o aprimoramento de meu “ modelo mental”; Prof. Luiz Carlos Duclós, que com suas palavras sábias e brincadeiras, me acalmou nos momentos mais difíceis e angustiantes que antecederam à finalização desta; e não poderia deixar de agradecer aos Professores Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos e Francisco G. Heidemann, que muito contribuíram para minha entrada no Programa de Mestrado. À CAPES, pelo incentivo e fomento ao estudo.

Aos colegas de mestrado, pelos momentos compartilhados, trocas de experiências, amizade e sobretudo, de aprendizado, em particular aos colegas Ricardo Pimentel, Queila, Ricardo Belinski, Thomás, Eloi, Nelson, Luciane e Neuri .

À Lilian Juliana Kuwano, que me colocou dentro da Pastoral da Criança e viabilizou este estudo de caso.

Aos coordenadores dos projetos desenvolvidos pela Pastoral da Criança pelas informações fornecidas e todo o suporte necessário para esta pesquisa.

Aos amigos que me incentivaram e apoiaram, especialmente Daniele, Gustavo, Adriana, André, Cristiane, Marco Antônio, Paula e Marcelo.

## LISTA DE TABELAS

1 – Relação participantes x periodicidade de reuniões.....	64
2 – Principais meios de troca de informação.....	68
3 – Principais fontes de informação.....	70
4 – Armazenagem de informações .....	72

## LISTA DE QUADROS

1 – Conjunção entre setores.....	3
2 – Atritos na Transferência do Conhecimento.....	29
3 – Práticas e Sinais Indutores de Aprendizagem Organizacional focadas em Estratégia.....	38
4 - Práticas e Sinais Indutores de Aprendizagem Organizacional focadas em Cultura.....	38
5 - Práticas e Sinais Indutores de Aprendizagem Organizacional focadas em Gestão.....	39
6 - Práticas e Sinais Indutores de Aprendizagem Organizacional focadas em TI.....	40
7 – Conceito de redes ligadas ao campo interpessoal e movimentos sociais.....	43
8 – Ações Básicas de Saúde.....	49
9 – Ações complementares à ação principal.....	50
10 – Ações opcionais às ações complementares.....	51
11 – Práticas de aprendizagem identificadas na Pastoral da Criança com foco na Estratégia.....	65
12 - Práticas de aprendizagem identificadas na Pastoral da Criança com foco na Cultura.....	67
13 - Práticas de aprendizagem identificadas na Pastoral da Criança com foco na Gestão.....	71
14 - Práticas de aprendizagem identificadas na Pastoral da Criança com foco na TI.....	73

## LISTA DE FIGURAS

1 – Formas de Conversão do Conhecimento.....	18
2 – Modelo Genérico de Gestão do Conhecimento: Fatores Facilitadores e Processos.....	23
3 – Formação profissional dos coordenadores.....	63
4 – Tempo de atuação dos coordenadores na Pastoral da Criança.....	63
5 – Número de projetos em que atua simultaneamente.....	64
6 – Atualização dos dados.....	69
7 – Avaliação da rede pelos coordenadores.....	70

## LISTA DE SIGLAS

ONG's - Organizações Não Governamentais

CNBB – Conferência Nacional dos Bispos do Brasil

TI – Tecnologia da Informação

PdCCs – Portais de Conhecimento Corporativos

ONU – Organização das Nações Unidas

FABS – Folha de Acompanhamento das Ações Básicas de Saúde Nutrição e Educação

ANAPAC – Associação Nacional dos Amigos da Pastoral da Criança

EJA – Educação de Jovens e Adultos

REBIDIA – Rede Brasileira de Informação e Documentação sobre a Infância e a Adolescência

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	2
1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	5
1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	5
1.3.1 Objetivo Geral .....	6
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	7
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	9
2.1 O TERCEIRO SETOR.....	9
2.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	14
2.2.1 Conceito de Conhecimento.....	14
2.2.2 Tipos de Conhecimento.....	16
2.2.3 Desenvolvendo a Prática da Gestão do Conhecimento.....	19
2.2.4 Fatores Facilitadores da Gestão do Conhecimento.....	22
2.2.4.1 Estratégia.....	23
2.2.4.2 Cultura.....	25
2.2.4.3 Gestão.....	28
2.2.4.4 Tecnologia.....	30
2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	31
2.3.1 Os processos da Gestão do Conhecimento para o Aprendizado Organizacional.....	35
2.3.2 Diagnóstico do Aprendizado Organizacional.....	37
2.4 A FORMAÇÃO DE REDES SOCIAIS.....	41
<b>3. A PASTORAL DA CRIANÇA</b> .....	45
3.1 HISTÓRICO.....	45
3.2 ESTRUTURA E METAS DA ORGANIZAÇÃO.....	46
3.3 AÇÕES DA PASTORAL DA CRIANÇA NA COMUNIDADE.....	48
3.3.1 Ações Básicas.....	48
3.3.2 Ações complementares.....	49
3.3.3 Ações opcionais.....	50
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	52
4.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	52
4.1.1 Perguntas de Pesquisa.....	52
4.1.2 Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das Categorias Analíticas.....	53

4.1.3 Definição dos Termos Relevantes.....	54
4.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	55
4.2.1 Delineamento da Pesquisa.....	55
4.2.2 População e amostra.....	56
4.2.3 DADOS .....	57
4.2.3.1 Tratamento dos Dados.....	58
4.2.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	59
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>61</b>
5.1 CONTRIBUIÇÃO DOS PROCESSOS DE DISSEMINAÇÃO E RETENÇÃO DO CONHECIMENTO, COM FOCO NA ESTRATÉGIA, PARA O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL.....	62
5.2 CONTRIBUIÇÃO DOS PROCESSOS DE DISSEMINAÇÃO E RETENÇÃO DO CONHECIMENTO, COM FOCO NA CULTURA, PARA O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL.....	66
5.3 CONTRIBUIÇÃO DOS PROCESSOS DE DISSEMINAÇÃO E RETENÇÃO DO CONHECIMENTO, COM FOCO NA GESTÃO, PARA O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL.....	68
5.4 CONTRIBUIÇÃO DOS PROCESSOS DE DISSEMINAÇÃO E RETENÇÃO DO CONHECIMENTO, COM FOCO NA TI, PARA O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL.....	72
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>74</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>79</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXOS</b>	
1 - Aplicação dos recursos financeiros (01/10/2002 a 30/09/2003).....	89
2 - Equiparação estrutural da Pastoral da Criança/República Federativa/CNBB.....	90
3 - Caderno do Líder da Pastoral da Criança.....	91
4 - FABS .....	93
5 - Definição de Ações Prioritárias.....	94
6 - Fontes de Apoio Financeiro.....	95
7 - Fluxo do Processo de Informações.....	96
8 - Certificado de Participação.....	97
9 - Guia do Líder (capa e sumário).....	98

## RESUMO

O conhecimento constitui o fator fundamental do desenvolvimento da sociedade, regiões e organizações. A gestão competente do conhecimento é determinante na capacidade das sociedades, organizações e seres humanos de lidarem com o ambiente que se transforma aceleradamente e com crescente complexidade. Essa capacidade se desenvolve através da aprendizagem organizacional. As características pertinentes às organizações do terceiro setor que as diferenciam das organizações empresariais, como a não competitividade financeira, mas por recursos, e a não obtenção de lucro, mas de resultado de ação social, torna-as um meio propício para o desenvolvimento de modelos de gestão do conhecimento (mais que em organizações empresariais), dado que as organizações do terceiro setor trabalham sob uma cultura de colaboração e participação solidária. Esta dissertação busca identificar as contribuições dos processos de disseminação e retenção do conhecimento, alicerçados por fatores facilitadores – estratégia, cultura, gestão e tecnologia, para o aprendizado organizacional, através do estudo de caso na Pastoral da Criança. A fundamentação teórica foi desenvolvida com base na revisão da literatura sobre terceiro setor, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. A pesquisa de campo foi realizada com os coordenadores dos projetos desenvolvidos pela Pastoral da Criança, por trabalharem com o conhecimento codificado, sendo responsáveis pelo recebimento das informações e disseminação de resultados através das ações desenvolvidas pela organização. Através da identificação das práticas indutoras da aprendizagem relacionadas aos processos analisados, pôde-se concluir que estes contribuem de forma imperativa para o desempenho das atividades da Pastoral da Criança, caracterizando-a como uma organização de aprendizagem, e promotora de um ambiente propício para a implantação de gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Terceiro Setor, Gestão do Conhecimento, Tecnologia da Informação (TI) e Aprendizagem Organizacional.

## ABSTRACT

Knowledge constitutes the fundamental factor to the development of society, of regions and organizations. The management of knowledge is determinative in the capacity of societies, organizations and human beings to deal with the environment that changes rapidly and with growing complexity. This capacity is developed through the organizational learning. The characteristics involving the third sector organizations that differentiate them from enterprise organizations, such as non-competitiveness for financial issues but for resources, and the attainment of not profit but of results in social actions, make them a propitious mean for development of knowledge management models (more so than in enterprise organizations), seen as the organizations of the third sector work with a cooperative and participate culture. This dissertation seeks the identifying of the contribution of the dissemination and retention of knowledge processes, supports by easing factors, such as strategy, culture, management and technology, for the organizational learning, through the case study at Pastoral da Criança. The theoretic research was developed based on the literary review of the third sector, knowledge management and organizational learning. The field research was performed along side the coordinators of the projects developed by Pastoral da Criança, as they work with codified knowledge, being responsible for receiving information and dissemination of results through the actions developed by the organization. Through the identification of the practices of inductive learning related to the analyzed processes, it was concluded that these processes contribute in an imperative way to the performance of the activities at Pastoral da Criança, characterizing it as an organization that promotes an adequate environment for the implantation of knowledge management.

**Key words:** Third Sector, Knowledge Management, Information Technology (IT) and Organizational Learning

## 1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem por objetivo verificar de que forma os processos de disseminação e retenção do conhecimento, associados aos fatores facilitadores – estratégia, cultura, gestão e tecnologia – contribuem para o aprendizado organizacional em uma organização do terceiro setor, através do estudo de caso na Pastoral da Criança. O conteúdo do trabalho está estruturado da seguinte forma:

O capítulo 1 traz a apresentação do tema de pesquisa, com um breve relato sobre as características do Terceiro setor, a formulação do problema de pesquisa que origina o objetivo geral da pesquisa e os objetivos específicos estruturados em tópicos de verificação e a justificativa teórica e prática.

A Fundamentação Teórica, constituída pela pesquisa bibliográfica, compõe o capítulo 2, embasando o objetivo deste trabalho, amparando-o com teorias já defendidas e amplamente exploradas. O item 2.1 apresenta um relato do terceiro setor, sua origem, evolução, e importância como instrumento complementar às ações sociais do Estado. O item 2.2 desenvolve o referencial teórico sobre a gestão do conhecimento. O 2.3 descreve o aprendizado organizacional, principalmente sob a ótica dos processos de disseminação e retenção do conhecimento que, conjugados aos fatores facilitadores, o promovem. Para encerrar o referencial teórico que sustenta esta pesquisa, o item 2.4 aborda a questão de formação de redes sociais, como fator decisivo para a construção do aprendizado organizacional no terceiro setor.

O capítulo 3 apresenta a Pastoral da Criança, o caso pesquisado, através de um breve histórico, sua estrutura e metas e, principalmente as ações desenvolvidas por esta organização como resultado de uma eficiente gestão de informações que transformadas em conhecimento constituem o aprendizado organizacional.

O capítulo 4 descreve a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa, ressaltando a potencialidade do método em relação ao tema proposto bem como suas limitações.

O capítulo 5 apresenta os dados levantados durante a aplicação do instrumento de pesquisa na organização, e sua correlação com o problema proposto, através de uma análise qualitativa de verificação dos processos

desenvolvidos, pertinentes à disseminação e retenção do conhecimento e suas contribuições para a construção do aprendizado organizacional.

O capítulo 6 expõe as conclusões e contribuições obtidas através deste estudo e sugere algumas possibilidades de aprofundamento para estudos futuros.

Esta dissertação enquadra-se na linha de pesquisa que trata da Gestão Estratégica da Informação e do Conhecimento, por buscar identificar, em uma organização do Terceiro Setor, as contribuições dos processos de disseminação e retenção do conhecimento, alicerçados por fatores facilitadores, na construção do aprendizado organizacional.

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

As organizações do chamado terceiro setor, no Brasil, ganharam destaque nas décadas de 1960 e 1970, quando a igreja criou grupos de discussão que a princípio possuíam função religiosa, mas posteriormente, passaram a adotar uma postura mais reivindicativa, com a intenção de solucionar questões sociais. Estas organizações são classificadas como sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela participação voluntária, voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base popular e complemento à ação do Estado. Suas atividades não são pautadas no lucro, mas por laços de solidariedade que permeiam o comportamento dos indivíduos em sociedade, formando um espaço mobilizador de reflexão, de recursos e, principalmente, de ação, que tem provocado mudanças nos valores sociais, éticos, culturais e de cidadania (FERNANDES, 1994).

Diferentemente das organizações que visam à conquista do poder do Estado, as ONGs do terceiro setor são portadoras de interesses difusos, não possuindo caráter representativo. Não podem, portanto, falar ou agir em nome de terceiros, trazendo, para o campo do trabalho social, elementos do que se costuma denominar “livre iniciativa” (FERNANDES, 1994).

A constituição de uma esfera de exercício de cidadania fora das fronteiras do Estado marcada pela diversidade, coincide com uma mudança de vetor nas lutas tradicionais pela igualdade de direitos. Essas não deixaram de existir, mas passaram a reconhecer a diversidade das demandas de grupos diferentes. Deste modo,

mulheres, homossexuais, negros, índios, entre outros, passaram a firmar sua identidade em meio à estratégia geral de luta política. Conforme FERNANDES (1994), há uma inversão de atitudes, onde a participação filantrópica de forma “massiva e politizada” dá lugar a iniciativas “locais, tópicas e dispersas”, focadas em suas intenções.

Ainda segundo o mesmo autor, a constituição do terceiro setor se deu como alternativa lógica resultante das combinações possíveis da atuação dos setores público e privado, como apresentado no quadro 1.

Quadro 1: Conjunção entre setores

<b>AGENTES</b>		<b>FINS</b>	=	<b>SETOR</b>
Privados	para	privados	=	Mercado
Públicos	para	públicos	=	Estado
Privados	para	públicos	=	Terceiro setor
Públicos	para	privados	=	Corrupção

FONTE: Adaptado de FERNANDES (1994)

Segundo pesquisa realizada em 1998, pela Comunidade Solidária, vinculada ao Ministério Extraordinário de Segurança Alimentar, as ONGs movimentaram 1,2% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, um crescimento superior a 13% em relação ao levantamento realizado em 1995, o que coloca o Terceiro setor como importante segmento econômico, empregando pessoas e mobilizando a ação voluntária (PEREIRA FILHO, 2003).

O crescimento do Terceiro setor e sua relevância na condução de atividades sociais, pode ser comprovada por 22.433.317 beneficiários diretos e indiretos das ações sociais das ONGs em todo o território nacional, segundo pesquisa realizada pela Abong no ano de 2000 e, regionalmente, pelas 9.700 pessoas que participaram de palestras informativas para voluntários entre 2000/2002 no Centro de Ação Voluntária, situado em Curitiba (PEREIRA FILHO, 2003).

Dentre as ONGs listadas como as 100 maiores do Brasil, segundo Guia da Filantropia/2001, a Pastoral da Criança, escolhida como objeto de estudo, ocupa a 25ª classificação nacional, a 4ª classificação regional e a 4ª classificação em assistência a crianças, com uma estimativa média de 1.500.000 beneficiados por ano.

As características pertinentes às organizações do Terceiro setor que as diferenciam das organizações empresariais, como a não competitividade financeira,

mas por recursos, e a não obtenção de lucro, mas de resultado de ação social, torna-as um meio propício para o desenvolvimento de modelos de gestão do conhecimento. Esta tendência se apresenta mais em organizações do terceiro setor que em organizações empresariais, dado que estas trabalham sob uma cultura de colaboração e participação solidária.

Tendo características distintas das organizações empresariais, as organizações do terceiro setor acabaram por desenvolver métodos de gestão adaptados e, mesmo a falta de profissionalização e até de conhecimento técnico, não foram suficientes para impedir que o Terceiro setor se desenvolvesse. SERVA (2003) contribui com esta afirmação quando diz que o método de gestão aplicado no terceiro setor deve ser adaptado, pois a simples transferência de gestão do setor privado para as ONGs pode causar uma série de problemas, dado que muitas vezes os métodos afrontam a lógica das pessoas que trabalham nestas entidades.

STOLLENWERK (2001) e O'DELL (2002), destacam a importância da criação de um ambiente propício para a gestão do conhecimento, que favoreça o seu compartilhamento. Esse ambiente deve ser alicerçado por "quatro viabilizadores", neste trabalho identificado por fatores facilitadores, a saber: estratégia, cultura, gestão e tecnologia, que aliados aos processos essenciais de gestão do conhecimento contribuem para o aprendizado organizacional, como demonstra a figura 2.

Os processos essenciais da gestão do conhecimento são classificados por PROBST et al. (2002) como atividades de identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e disseminação, utilização e retenção de conhecimento sendo que, para este trabalho, os processos a serem observados serão os de disseminação e retenção do conhecimento, por estarem mais diretamente relacionados com a construção do aprendizado organizacional.

Para que o conhecimento que leva ao aprendizado organizacional seja desenvolvido é preciso que este passe pelas fases de conversão do conhecimento, em que o conhecimento individual pode ser convertido em conhecimento coletivo, a saber: socialização, externalização, combinação e internalização, que formam a espiral do conhecimento, apresentada na figura 1 (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

É neste contexto que o trabalho se desenvolve, aplicando a fundamentação teórica à prática, através do estudo de caso na Pastoral da Criança, que busca através de ações sociais promover o desenvolvimento integral de crianças e

adolescentes em comunidades carentes, principalmente quanto ao combate à mortalidade infantil, promovendo sua atuação no desenvolvimento de projetos para o alcance deste.

O fato desta organização possuir sua coordenação nacional situada em Curitiba (PR), ser um organismo da ação social da Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB) e possuir parceiras com o Ministério da Saúde e com a Unicef, além de atuar em 23 estados, determinaram a importância da organização, além de facilitar a busca de indicadores que deram suporte ao desenvolvimento desta.

## 1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Diante da exposição e contextualização do tema, o problema de pesquisa pode ser apresentado da seguinte forma:

**- De que forma os processos de disseminação e retenção do conhecimento, associados aos fatores facilitadores do aprendizado organizacional contribuem para a construção deste na Pastoral da Criança?**

## 1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Contribuindo para um melhor entendimento da gestão das organizações do terceiro setor, esta pesquisa foi desenvolvida para, através da identificação dos processos de disseminação e retenção do conhecimento, alicerçados pelos fatores facilitadores, verificar as contribuições destes para a construção do aprendizado organizacional.

Realizando o estudo de caso na Pastoral da Criança, e tomando-a como referência para o segmento, esta pesquisa objetiva também, ampliar o leque para investigações acadêmicas a respeito da gestão do terceiro setor.

### 1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa foi verificar como os processos de disseminação e retenção do conhecimento associados aos fatores facilitadores do Aprendizado Organizacional, contribuem para a construção deste na Pastoral da Criança.

Essa verificação se deu através de entrevistas realizadas com os coordenadores dos projetos desenvolvidos pela Pastoral da Criança, selecionados de forma não aleatória, por manterem uma participação direta nos processos ora analisados.

### 1.3.2 Objetivos Específicos:

- Descrever os fatores facilitadores do aprendizado organizacional, que associados aos processos de disseminação e retenção do conhecimento, na Pastoral da Criança, o promovem.

- Identificar os processos de disseminação do conhecimento desenvolvidos pela Pastoral da Criança, relacionados com os fatores facilitadores.

- Identificar os processos de retenção do conhecimento desenvolvidos pela Pastoral da Criança, relacionados com os fatores facilitadores.

- Identificar os sinais indutores de aprendizagem organizacional presentes na Pastoral da Criança, com foco em cada um dos fatores facilitadores.

- Verificar as contribuições dos processos de disseminação e retenção do conhecimento, com foco nos fatores facilitadores para construção do aprendizado organizacional na Pastoral da Criança.

## 1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

O conhecimento constitui o fator fundamental do desempenho da sociedade, regiões e organizações. As expressões Sociedade do Conhecimento, Rede de Conhecimento, Economia do Conhecimento estão cada vez mais inseridas no ambiente empresarial. Essas expressões demonstram claramente que a gestão competente do conhecimento é determinante na capacidade das sociedades, organizações e seres humanos de lidarem com o ambiente que se modifica e transforma aceleradamente e com crescente complexidade. Aprimorar tal competência é de extrema importância para a sobrevivência e permanência das organizações no mercado (SVEIBY, 1998).

Particularmente para as organizações do Terceiro setor que utilizam e dependem grandemente do conhecimento, que é disponibilizado voluntariamente para as instituições através de seus colaboradores, a eficaz gestão dos processos de disseminação e retenção do conhecimento é que vai garantir sua existência (NANUS e DOBBS, 2000). Sendo a aprendizagem organizacional uma decorrência do aprendizado individual (SENGE, 2002), e a formação do conhecimento organizacional resultado do compartilhamento de conhecimentos individuais (QUANDT, 2001), a gestão do conhecimento é fundamental pois caracteriza-se como o meio de gerar valor quando incorporados à rotina da organização.

Na literatura sobre o terceiro setor, gestão do conhecimento e aprendizado organizacional, pode-se perceber que a gestão do terceiro setor, tem despertado grande interesse na sociedade acadêmica e em diversos outros segmentos da sociedade, incluindo o meio empresarial, entidades civis e governamentais. Contudo, estes trabalhos focam principalmente a responsabilidade social e poucos são os estudos voltados para os processos de gestão do conhecimento que constroem o conhecimento organizacional (STOLLENWERK, 2001), lacuna observada e que originou o tema deste trabalho, e que abre muitos espaços para serem abordados e explorados com profundidade.

A escolha do estudo de caso justifica-se pela importância da Pastoral da Criança, apontada como uma das mais importantes organizações comunitárias em todo o mundo a trabalhar nas áreas da saúde, nutrição e educação da criança, desde o ventre materno até os seis anos de vida, envolvendo necessariamente as

famílias e comunidades. Suas atividades iniciaram em 1983, no município de Florestópolis, no Paraná, desenvolvendo uma metodologia própria de gestão, que tem como foco principal a criança, em seu contexto familiar e comunitário.

É uma metodologia que favorece a formação de redes sociais, de modo a multiplicar conhecimentos. Estas atividades são viabilizadas através dos capacitadores, pessoas da própria comunidade que são orientadas para o trabalho replicador de conhecimentos.

Neste sentido, a Pastoral da Criança desenvolve um conjunto de ações integradas, de saúde, nutrição, cidadania e educação, junto às famílias e comunidades. Os mais de 153 mil voluntários são capacitados e reciclados permanentemente para identificar os níveis e a qualidade do desenvolvimento das mais de 1,6 milhão de crianças menores de seis anos acompanhadas pela entidade, incluindo nisto a identificação de ambientes e situações de risco. Pais, mães, familiares e responsáveis recebem orientação, através de visitas domiciliares e encontros mensais, sobre como gerar, ampliar e sustentar um ambiente saudável para o desenvolvimento das crianças.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 O TERCEIRO SETOR

O conceito de sociedade civil remonta ao século XVIII e, no sentido clássico, incluía a totalidade das organizações que interagem livremente na sociedade, de acordo com as leis nacionais por ela imposta. As organizações da sociedade civil (OSCs) são definidas como um conjunto que se distingue, por suas características, não apenas do Estado mas também do mercado (FERNANDES, 1997, p.27). A sociedade civil, neste sentido, passou a ser considerada como um espaço próprio, não-governamental, de participação organizada nas causas coletivas, incorporando-se fortemente o conceito de cidadania.

Uma “revolução de associação global” no âmbito da sociedade civil tem chamado a atenção para a efervescência internacional do chamado terceiro setor. Segundo SALAMON (1997), diversos fatores contribuíram para o crescimento dos movimentos em associação provenientes de segmentos não-governamentais e não-lucrativos, entre eles: a perda de confiança no Estado como único provedor do bem-estar social; a revolução recente no setor das comunicações, abrindo novas oportunidades para a auto-organização civil; e o crescimento da classe média habilitada e motivada a trabalhar no setor social. TENÓRIO (1999) explica que o modelo neoliberal capitalista tem produzido a não sustentabilidade econômica e, desta forma, contribuído para a criação de um cenário de emergência de organizações catalisadoras dos anseios da sociedade e de seus segmentos.

“Consideramos, portanto, como organizações do terceiro setor aqueles agentes não-econômicos e não-estatais que procuram atuar, coletiva e formalmente, para o bem-estar de uma comunidade ou sociedade local, sub-regional ou regional, nacional ou internacional. Ação coletiva-formal que pressupõe a democratização de sua maneira de agir visando a emancipação da pessoa humana enquanto sujeito social, sob o exercício da cidadania” (TENÓRIO, 1999, p.3).

O termo Terceiro setor, utilizado pela primeira vez por pesquisadores americanos na década de 70, sofre pela falta de precisão conceitual (FERNANDES, 1997). Suas várias denominações (ONGs, organizações em fins lucrativos,

organizações voluntárias etc.), muitas das quais possuem caráter mais ideológico que científico, aparecem na literatura internacional como sinônimos, embora nem sempre possuam o mesmo sentido e amplitude. Em cada país, há ênfase em um aspecto da realidade representada pelo terceiro setor, deixando de lado outros aspectos relevantes (DIMAGGIO e ANHEIER, 1990; SALAMON e ANHEIER apud AQUINO ALVES, 2001).

Segundo muitos estudiosos da área, o terceiro setor congrega uma legião de entidades que desempenham um papel complementar às ações do Estado, ou primeiro setor, e distinto do mercado, o segundo setor (CARVALHO LIMA, 2002). Segundo AQUINO ALVES (2001), em estudo sobre a origem do conceito Terceiro setor, as teorias de BILLIS (1993) e EVERS (1995) são potencialmente as mais interessantes para definir espaço das organizações não-lucrativas, porque permitem uma análise multidisciplinar sem privilegiar aspectos únicos e particulares de determinadas realidades. No Brasil, LANDIM (1993) e FERNANDES (1994) são os pioneiros no uso do termo, que possui conotações mais próximas às utilizadas pelos autores tradicionais americanos, confundindo-se com setor não-lucrativo e outras denominações afins.

A diferença fundamental entre as organizações do terceiro setor e os movimentos sociais é a existência de uma estrutura formal permanente. Além disso, estas organizações precisam obter legalmente o rótulo de utilidade pública, provando que prestam serviços coletivos de interesse da sociedade ou grupos da sociedade. Dentro deste espectro, é preciso considerar a diversidade de organizações consideradas pela legislação, sendo que, no Brasil, a maior parte são associações (assistência social), seguidas pelas fundações (vinculadas a empresas privadas) e pelas ONGs (organizações não-governamentais vinculadas a segmentos sociais e responsáveis pela advocacia de seus direitos). Em termos de gestão, as fundações são mais sofisticadas, possuem mais recursos e uma estrutura operacional mais profissional. Recentemente, tanto as associações quanto as ONGs têm se tornado mais atentas às questões gerenciais, principalmente em função do surgimento de normas legais mais exigentes (COELHO, 2000). É importante frisar que nem todas as ONGs aceitam o "rótulo guarda-chuva" do terceiro setor, por considerarem-no politicamente neutro, ao contrário de suas ideologias mais ligadas à esquerda. Talvez por este motivo o termo organização da sociedade civil venha

adquirindo maior aceitação para designar o conjunto das organizações sem fins lucrativos (FALCONER, 1998).

Sendo um termo complexo de difícil definição, e dada a diversidade de organizações que dele fazem parte, para fins deste trabalho entenda-se o Terceiro setor como “o conjunto das organizações que se caracterizam pela não-lucratividade como finalidade e constróem estratégias centradas na busca de melhorias para a comunidade como um todo ou para grupos específicos da população” (SOUSA TEODÓSIO, 2001, p.3), não sendo objetivo específico deste trabalho a classificação da tipologia de organizações do Terceiro setor.

No Brasil, as organizações consideradas integrantes do Terceiro setor passaram a ser maior alvo de atenções a partir da década de 80, em razão de novas normas de investimento fixadas pelo Banco Mundial e também em consequência da crise no modelo de previdência social baseado em princípios universalistas de cobertura. A articulação com o governo ainda é incipiente, e ocorre principalmente com as organizações especializadas em prevenção da AIDS e amparo a meninos de rua. É particularmente interessante notar a mudança recente de discurso das organizações voltadas aos problemas sociais: de “assistir ao mais carente” ou “tirar a criança da rua”, fala-se agora em “educar para a cidadania”, em “formar o indivíduo para a vida em sociedade” (COELHO, 2000).

Comparando-se ao processo histórico americano, percebe-se uma defasagem no processo de evolução brasileiro. Observe-se, por exemplo, que já no século XIX havia naquela sociedade uma preocupação com o voluntariado como forma de combate à pobreza e superação dos problemas sociais (FALCONER, 1998).

Alguns autores têm procurado desvendar o papel do Terceiro setor na sociedade, considerando as similaridades e as diferenças de sua configuração em diferentes partes do mundo. SALAMON (1997), por exemplo, apresenta as três faces do Terceiro setor: (1) o Terceiro setor como **idéia**, singular pelo fato de encarnar os valores da solidariedade e os valores da iniciativa individual em prol do bem público; (2) o Terceiro setor como **realidade**, responsável por um grande número de empregos e geração de renda, ainda que careça de um conceito unificador que o torne mais visível; (3) o Terceiro setor como **ideologia**, ou “cortina de fumaça” para uma série de preocupações políticas e ideológicas conflitantes. Neste sentido, persistem ainda uma série de mitos em torno da idéia de um setor civil auto-

organizado, considerando-o economicamente insignificante, administrativamente ineficiente, socialmente isolado, tradicionalmente clientelista e paternalista.

TORO (1997) propõe 4 teses de discussão para explicar o papel do Terceiro setor em sociedades de baixa participação: Tese 1 - o Terceiro setor deve contribuir para a construção do projeto de nação, através do desenvolvimento de políticas e estratégias coerentes com os desafios da sociedade; Tese 2 - o Terceiro setor deve contribuir para a formação e o fortalecimento do comportamento de cidadão e da cultura democrática, sob a forma de uma pedagogia social; Tese 3 - o Terceiro setor deve contribuir para a (re)institucionalização do âmbito público para aumentar a igualdade e fortalecer a governabilidade; Tese 4 - o Terceiro setor deve contribuir criando condições para tornar possível a democracia cultural.

De acordo com FERNANDES (1997), o Terceiro setor faz contraponto às ações do governo e às ações do mercado; empresta um sentido maior aos elementos que o compõem; e projeta uma visão integradora da vida pública, enfatizando a complementaridade que existe (ou deve existir) entre ações públicas e privadas.

Segundo documento promovido pelo Conselho do Comunidade Solidária, muitos são os temas prioritários no Terceiro setor brasileiro: o estabelecimento de uma identidade para o Terceiro setor, a regulamentação de contratos e convênios, a criação de mecanismos de fiscalização e certificação especializados, a criação de incentivos fiscais para aumentar as doações, a criação de um sistema unificado de informações, entre outros (COELHO, 2000).

Muitos são os desafios do Terceiro setor para o futuro. SALAMON (1997), em conferência proferida durante o III Encontro Ibero-Americano para o Terceiro setor, colocou em destaque os desafios da **legitimidade** (visibilidade, formalização, regulamentação, pesquisa), da **eficiência** (competência administrativa, controle institucional, avaliação), da **sustentabilidade** (financiamento, capital humano) e da **colaboração** (com o estado, com o setor empresarial, com seus pares).

Para MARCOVITCH (1999) a exigência pela profissionalização do Terceiro setor decorre de três condições: **reconhecimento social** (legitimidade), **mercado de trabalho** (oportunidades de carreira, capital humano) e **oportunidades de formação** (educação especializada). O autor destaca ainda a importância da aprendizagem com a experiência no planejamento, na execução e na avaliação de atividades e projetos.

SERVA et al (apud MENEGASSO E VALADÃO JÚNIOR, 2001) revelam uma forma de gestão e participação peculiar das organizações da sociedade civil, cujos traços mais fortes são: a democracia, a flexibilidade, a autonomia, a comunicação, o resgate da condição humana, a autenticidade, a dignidade, a solidariedade, a efetividade e a atuação voluntária.

Segundo DRUCKER (1999), é preciso deixar de olhar as organizações sem fins lucrativos apenas pelo que elas não são, mas pela sua atuação na sociedade como agentes da mudança humana e através do resultado de sua atuação no indivíduo ou num segmento. O grande problema está na administração destas organizações, pois estas, como não operam lucros convencionais (dependentes de doações), precisam determinar exatamente a missão e atuação de forma a não desperdiçar esforços nem capital em ações que não produzam o retorno esperado.

A instituição sem fins lucrativos, segundo SAPIRO (1993), tem por característica singular ser baseada na informação, que deve ser estruturada, possibilitando o fluxo de informações entre os indivíduos que executam o trabalho e os que estão no comando.

Este fluxo de informações é essencial, já que uma organização sem fins lucrativos precisa ser uma organização de aprendizado. A dependência crescente da produção, distribuição e uso do conhecimento, resulta na necessidade de aprendizado contínuo, tanto da informação codificada como das competências para usá-las (QUANDT, 2001).

A implementação de processos de gestão do conhecimento, associada aos interesses da organização, geram o aprendizado organizacional caracterizado principalmente pelos processos de disseminação e retenção de conhecimento, em que a disseminação está ligada ao compartilhamento de conhecimento em larga escala, tornando-o disponível em qualquer parte, em qualquer tempo e qualquer formato; e a retenção ligada ao registro de conhecimentos, experiências e informações disponibilizados para a melhoria de desempenho (STOLLENWERK, 2001).

A estrutura da Pastoral da Criança formada pela Coordenação Nacional e Coordenações Estaduais, Diocesanas Paroquiais e Comunitárias, busca otimizar o fluxo de informações e recursos da forma mais simples possível. Segundo dados da própria Pastoral da Criança cerca de "75% dos recursos são gerenciados diretamente pelas diocese, que repassam às paróquias e às comunidades, para o

atendimento da população necessitada. As Coordenações Diocesanas prestam contas à Coordenação Nacional que, concentrando a burocracia e descentralizando as atividades e os recursos, informatizou toda sua atividade, permitindo às fontes financiadoras o acesso imediato às informações sobre o alcance dos objetivos e a aplicação e uso dos recursos”.

Esta agilidade da Pastoral da Criança é ferramenta importante para o sucesso de suas ações, permitindo o acompanhamento de milhares de crianças e gestantes em todo o país a um baixo custo, segundo a organização cotada em R\$1,33 por criança/mês, conforme demonstrativo do ano de 2003 no anexo 1.

## 2.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento e o aprendizado organizacional são temas que têm despertado muitas discussões, assim pesquisadores, empresários, executivos; consultores e acadêmicos vêm sinalizando de forma sistemática e consistente que o conhecimento é a base para a competitividade e se constitui no principal ativo das organizações.

Para melhor compreensão dos termos pertinentes à Gestão do conhecimento, serão desenvolvidos sub-tópicos explicativos sobre os conceitos de conhecimento, tipos de conhecimento e fatores facilitadores para a gestão do conhecimento, que colaboram para o desenvolvimento de uma organização de aprendizagem.

### 2.2.1 Conceito de Conhecimento

Para DAVENPORT e PRUSAK (1998, p. 6), uma definição prática de conhecimento pode ser dada pela interpretação e correlação de três “entidades” – dados, informações e conhecimento – em que o conhecimento se apresenta como “uma mistura fluida de experiências condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”.

Assim, torna-se necessária uma breve explanação sobre a distinção entre dado e informação. Dados para CARTER e SILVERMAN (apud ROBBINS, 2000, p. 151) “são fatos crus, não analisados, com números, nomes ou quantidades. Mas, na forma de dados, esses fatos são relativamente inúteis ao gerente”; para DAVENPORT E PRUSAK (1998, p. 2), “são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos com registros estruturados de transações”. Dados são, portanto, a matéria-prima dos processos decisórios, essenciais para a criação da informação.

Para NONAKA e TAKEUCHI (1997) a informação pode ser descrita com uma mensagem, geralmente na forma de documento ou uma comunicação audível ou visível; DAVENPORT e PRUSAK (1998, p.4) dizem que “a informação visa a modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou *insight*”. Assim, diferentemente de dados, a informação está organizada para alguma finalidade.

DAVENPORT e PRUSAK (1998) consideram alguns métodos para agregar valor a dados, transformando-os em informação quanto a se agregar valores de: 1) contextualização, pela qual se sabe a finalidade dos dados coletados; 2) categorização, onde se conhecem os componentes essenciais dos dados; 3) cálculo, através do qual os dados podem ser analisados matematicamente ou estatisticamente; 4) de correção, através da qual eliminam-se os erros, e de condensação, através da qual os dados podem ser resumidos.

Para que a informação se transforme em conhecimento, é preciso que os indivíduos realizem tarefas de comparação de informações em situações conhecidas, das conseqüências que estas informações trazem para as decisões e das conexões deste novo conhecimento com o já acumulado, que promovem o conhecimento baseado em crenças e comprometimentos (NONAKA e TAKEUCHI 1997). MARSHALL (apud NONAKA e TAKEUCHI, 1997) cita que a grande alavanca organizacional está no conhecimento, caracterizado como capital, que proporciona o crescimento e o desenvolvimento das organizações.

Portanto, diferentemente de dados e informações, o conhecimento contém discernimento, através de e com o qual podem-se julgar novas situações e informações à luz daquilo que já é conhecido, julgando e aprimorando-se, em resposta, a novas situações e informações.

## 2.2.2 Tipos de Conhecimento

Nas organizações, muitos dados e informações perdem-se devido à incompreensão por parte dos seus administradores e funcionários da diferença entre os diversos tipos de conhecimento, dificultando, assim, a criação de uma memória organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Existe uma primeira classificação, feita por Leif Edvinsson, da Skandia, citada por O'DELL (2000), na qual o conhecimento empresarial é segmentado em: (1) conhecimento individual, como sendo aquele que está apenas na mente das pessoas; (2) conhecimento organizacional, como a aprendizagem ocorre em um nível de grupo ou divisão; e (3) conhecimento estrutural, aquele que está nas "entranhas" da empresa por meio de processos manuais e códigos de ética.

Entretanto POLANYI (apud NONAKA e TAKEUCHI, 1997) e SVEIBY (1998) vêem o conhecimento como algo pessoal, formado dentro de um contexto social e individual, não pertencente a uma organização ou coletividade. Tais autores ressaltam a existência de duas variedades básicas do conhecimento, podendo o mesmo ser tácito, ainda conhecido com informal ou não codificado, e explícito, conhecido também como formal ou codificado.

NONAKA e TAKEUCHI (1997) definem conhecimento tácito com sendo altamente pessoal, difícil de formalizar, o que dificulta a transmissão e o compartilhamento. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores, desejos ou ideais, sendo este conhecimento no sentido amplo, o novo fator de produção. Citam ainda que o aprendizado mais poderoso vem da experiência direta, por exemplo, uma criança, que aprende a comer, andar ou falar através da tentativa e erro, ou seja, aprende com o corpo e também com a mente, praticando o ato por inúmeras vezes e, ao errar, opera nova tentativa.

Portanto, define-se conhecimento tácito como sendo aquele adquirido com a prática no dia-a-dia e que, muitas vezes, não é registrado, porque é algo naturalmente aprendido pela ação repetida de uma tarefa.

Quanto ao conhecimento explícito, NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 7) o definem como sendo "expresso em palavras e números, facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimento

codificados ou princípios universais” podendo ser facilmente processado por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados.

Por ser o conhecimento explícito à codificação do conhecimento tácito, SVEIBY (1998, p. 41) lembra que esse conhecimento, na forma de fatos, “é apenas a ponta do *iceberg*”, e POLANYI (apud NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 10) utilizando a mesma metáfora, diz que “podemos saber mais do que podemos dizer”. Assim, o conhecimento explícito pode ser conceituado como sendo o registro do conhecimento tácito, aquele que está na mente das pessoas de uma organização.

Para GARVIN et al. (1998, p. 58), “o conhecimento organizacional deve ser tácito e explícito, para poder sentir que é capaz de se articular uma idéia e transformá-la a cada nova situação a qual a empresa é obrigada a encarar”.

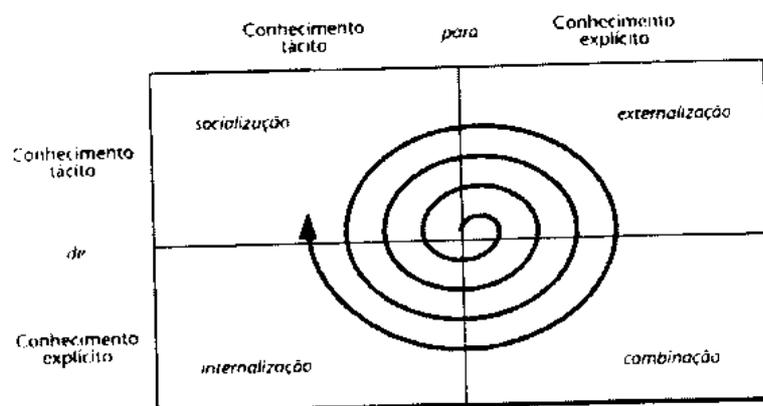
Partindo do pressuposto de que o conhecimento é criado por meio do processo de interação entre o conhecimento tácito e do conhecimento explícito, NONAKA e TAKEUCHI (1997) citam quatro formas para a conversão do conhecimento, conhecidas como formadoras da espiral do conhecimento, conforme apresentado na figura 1, onde o conhecimento tácito é mobilizado e ampliado através de:

- Socialização: conversão do conhecimento tácito individual em conhecimento compartilhado (tácito), interagindo com as teorias dos processos de grupo e da cultura organizacional. Pode ser aprendido ou ensinado através da observação, imitação, prática, ou seja, através do compartilhamento das experiências, que podem ser adquiridas, observadas em reuniões, nas quais pode-se ampliar a confiança mútua entre os participantes, o que é fundamental para a troca de experiências.
- Externalização: Conversão do conhecimento tácito em conhecimento conceitual (explícito). Por meio desse processo de conversão, o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito por meio de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. A externalização é a chave para criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.
- Combinação: conversão do conhecimento explícito em conhecimento sistêmico (explícito), que tem suas raízes no processo de informações. Nesse modo de conversão de conhecimento, a combinação de conjuntos

diferentes de conhecimentos explícitos através de reuniões, documentos, conversas telefônicas, etc. podem levar a novos conhecimentos.

- **Internalização:** conversão do conhecimento explícito em conhecimento operacional (tácito), este ligado intimamente com o aprendizado. Este tipo de conversão está muito relacionado ao “aprender fazendo”, quando se incorpora o conhecimento explícito tornando-o tácito.

Figura 1: Formas de Conversão do Conhecimento



Fonte: Nonaka, I. & Takeuchi, H. *The Knowledge Creating Company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Nova York, Oxford University Press, 1995, p. 71-2.

O conhecimento organizacional por si só não existe, pois este conhecimento é a soma do conhecimento dos indivíduos que compõem a organização, sendo fruto de uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, ainda, com a inclusão da tecnologia para facilitar sua partilha e não para substituir as suas origens humanas (TERRA, 2001).

Sendo assim, não basta existirem esses tipos de conhecimentos; o que se precisa é saber diferenciá-los, conhecer formas de convertê-los, para depois registrá-los, a fim de não ocorrer a perda de todo esse referencial do qual a empresa depende para a sobrevivência e desenvolvimento organizacional.

TERRA (2001, p.82), afirma que

“a Gestão do conhecimento está intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado”.

O mesmo autor, na tentativa de criar a interligação entre o aprendizado individual e a coordenação sistêmica de esforços tanto organizacionais como

individuais, propõe um modelo para a gestão do conhecimento sob a ótica de sete dimensões da prática gerencial, em que destaca: (1) o papel da alta administração quanto ao alinhamento de esforços individuais à estratégia organizacional; (2) a necessidade do desenvolvimento de uma cultura organizacional, vista como ponto estratégico para o desenvolvimento de inovação, comprometimento e aprendizado contínuo; (3) novas estruturas e práticas organizacionais, com maior autonomia e a aproximação dos níveis hierárquicos; (4) práticas e políticas de administração de recursos humanos voltadas para a aquisição do conhecimento (externo e interno); (5) busca de desenvolvimento tecnológico, nas tecnologias de comunicação, de sistemas de informação, que afetam a geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações; (6) a busca de mensuração de resultados através da tentativa de avaliar as dimensões do capital intelectual, e; (7) a necessidade das empresas estarem sempre aprendendo com o ambiente em que estão inseridas, principalmente estreitando relacionamentos com clientes.

As organizações criadoras de conhecimento estão tão envolvidas com idéias quanto com ideais. Nesse processo, é o comprometimento pessoal dos empregados com a organização, o sentido de identidade do funcionário em relação à missão da organização, que fará a diferença. Para que isso ocorra, é preciso que a organização tenha uma compreensão compartilhada do que quer e defende. É importante que a organização estimule os funcionários a reexaminarem tudo o que automaticamente tomam como verdadeiro, e os gerentes podem ajudar nisso ofertando uma estrutura conceitual que os ajude nesse processo.

O principal desafio das organizações, no que se refere à aprendizagem, é o de criar condições para auxiliar a transferência do conhecimento individual para o organizacional. Daí a importância da existência de um modelo de gestão que considere o aprendizado (captura e desenvolvimento de competências), em todos os segmentos da organização.

### 2.2.3 Desenvolvendo a prática da gestão do conhecimento

As ferramentas utilizadas, conforme ALLEE (1999), para a prática da Gestão do conhecimento são: a dinâmica organizacional, a engenharia de processo e a

tecnologia da informação. Esses três fatores trabalham em conjunto para facilitar e aperfeiçoar a captura e o envio de dados, informações e conhecimento de uma organização, e colocá-los à disposição de pessoas, ou profissionais do conhecimento.

SVEIBY (1998, p.35) preconiza que é necessário, preliminarmente, buscar-se a correta compreensão do significado do que seja conhecimento, classificado como ativo intangível por STEWART (1998).

Por ativo intangível, entende-se o capital intelectual, constituído de conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza sendo analisado sob a ótica do capital humano, capital estrutural e capital do cliente (STEWART, 1998). Dada a grande importância deste ativo, KLEIN (1998) acrescenta que o capital intelectual tem determinado as posições competitivas das empresas.

Segundo EDVINSSON E MALONE (1998), o capital humano é o conhecimento, a experiência, o poder de inovação e as habilidades dos colaboradores de uma organização para realizar as tarefas do dia-a-dia. Incluem-se também os valores, a cultura e a filosofia da organização.

O capital humano tem por característica principal não ser propriedade da organização, já que este é composto pelo conhecimento, pela experiência, pelo poder de inovação e pelas habilidades individuais dos colaboradores (STEWART, 1998). Cabe portanto à organização, motivar as pessoas a contribuir com seus ativos, de forma a absorver o máximo de informação na busca da criação de valor organizacional.

O capital estrutural está presente na organização como um todo; é a forma com que as organizações podem reter conhecimento através da transformação do capital humano em capital estrutural ou, em outras palavras, transformar conhecimento em desempenho. Parte deste capital, pode ser dividido em ativos codificados como tecnologias, dados, invenções publicações e parte em ativos não codificados como a cultura, procedimentos organizacionais, a estratégia (STEWART, 1998). Sua importância se dá pela necessidade da gestão do grande volume de informação, do contexto organizacional e da tecnologia facilitando o compartilhamento, expansão e produtividade do capital humano.

O capital do cliente, conforme SAINT-ONGE (apud STEWART, 1998) é definido como "o valor de sua franquia, seus relacionamentos contínuos com as

pessoas e organizações para as quais vende”. O capital de cliente é medido mais freqüentemente que os demais ativos do capital intelectual, e nele está inserido a importância da lealdade, da criação do elo entre organização e cliente.

Quanto à importância dos ativos intangíveis para uma organização, segundo STEWART (1998), “a ascensão do trabalhador do conhecimento altera profundamente a natureza do trabalho e a agenda da gerência dada a natureza da avaliação que ocorre não pelas tarefas que realizam, mas pelos resultados que alcançam”. Quanto a isso, ROGERS (1996) aponta que o talento humano passou a ser o diferencial de competitividade nas organizações.

A gestão do capital intelectual por uma empresa é uma atividade complexa, porque lida com indivíduos (distintos e igualmente complexos), mas necessária num ambiente em transformação constante (como a economia globalizada). Sobre esse assunto, KLEIN (1998) afirma que a gestão do capital intelectual deve ser pautada por uma transformação organizacional, em que se deixa de simplesmente compreender os indivíduos detentores de conhecimento e passa-se a cuidar da criação e compartilhamento, buscando aliar pessoas, processos e tecnologia de forma compatível com as estratégias, cultura, capacidades e recursos organizacionais.

A abordagem dada por GRAHAM e PIZZO (1998) à necessidade de se implementar uma infra-estrutura para o suporte de uma gestão do capital intelectual, utilizando ferramentas de gerência e tecnologia, traz à tona a necessidade de se compreender seu papel estratégico e operacional na organização.

KLEIN (1998) sugere que para a compreensão dos papéis estratégicos e operacionais, é preciso questionar a empresa quanto ao tipo de *know-how* necessário para melhorar o seu desempenho atual ou futuro, quanto a existência ou não de capital intelectual na empresa e formas de adquiri-lo, desenvolvê-lo e compartilhá-lo.

BROOKING (1996) enfatiza que o conhecimento do capital intelectual é uma fonte rica de informações sobre a organização e, em particular, um instrumento valioso para que a organização atinja seus objetivos, gere um banco de dados que viabilizem as atividades da organização e amplie a memória organizacional.

O objetivo básico da gestão do conhecimento dentro das organizações é fornecer ou aperfeiçoar a capacidade intelectual da organização às pessoas que tomam diariamente as decisões que, em conjunto, determinam o sucesso ou o

fracasso de um negócio. Assim, a complexidade da gestão do conhecimento está na conciliação de recursos tecnológicos e conhecimentos pessoais, pois lida com uma diversidade de fontes de conhecimento, que vão gerar o aprendizado organizacional.

#### 2.2.4 Fatores facilitadores da gestão do conhecimento

O modo mais efetivo de disseminar o conhecimento e as melhores práticas é por meio de transmissão sistemática, através de um ambiente propício à transmissão de conhecimentos por intermédio de fatores facilitadores como a estratégia, a cultura, a gestão e a tecnologia (O'DELL, 2000; TERRA, 2001; SENGE, 2002, CABRAL, 2000).

STOLLENWERK (2001) em um estudo sobre os principais modelos de gestão do conhecimento e planejamento estratégico, buscando uma abordagem que integrasse esses dois processos organizacionais, desenvolveu um mapeamento dos processos de gestão do conhecimento e seus modelos correlatos.

Assim, uma análise dos processos conduziu aos fatores facilitadores e às dimensões que compuseram o modelo genérico da gestão do conhecimento, adaptado conforme a figura 2, com o intuito de melhor caracterizar a conceituação, importância e aplicabilidade da gestão do conhecimento a processos intensivos em conhecimento nas organizações.

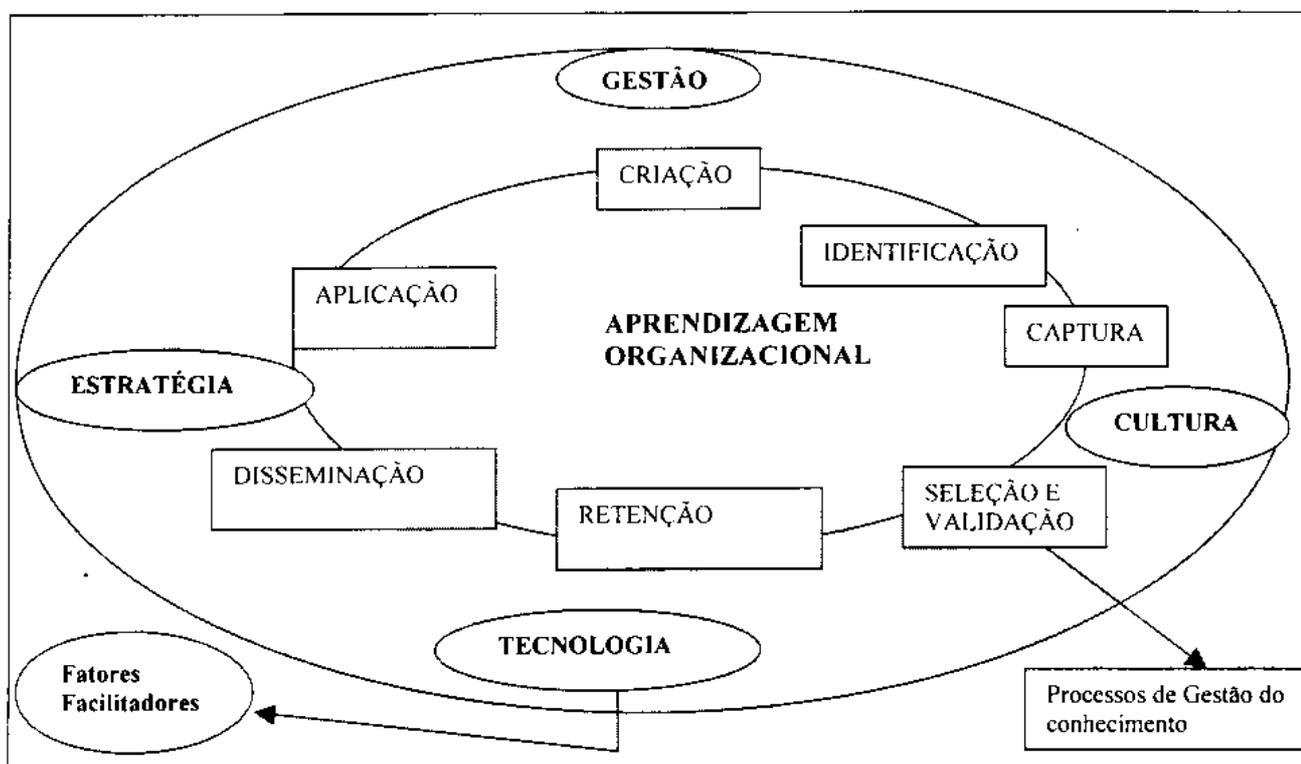
Estes fatores facilitadores conjugados com os processos de gestão do conhecimento conduzem à aprendizagem organizacional que, segundo STOLLENWERK (2001) é essencial para a operacionalização dos modelos de gestão do conhecimento nas organizações como apresentado na figura 2.

Os quatro fatores facilitadores, identificados por CABRAL (apud BARBOSA et al, 2003) podem ser analisados de forma similar aos fatores que suportam o processo de inovação, e que se justifica pelas seguintes razões: 1) a estratégia é uma ferramenta que propicia vantagem competitiva, sendo fundamental para identificar o conhecimento como recurso; 2) a cultura, por desempenhar a função de promotora de um ambiente propício à inovação e criatividade, estimulando práticas de gestão do conhecimento; 3) a gestão por ser responsável pela flexibilidade necessária à adaptabilidade frente às mudanças, levando a um permanente

aprendizado organizacional, e finalmente; 4) a tecnologia, que viabiliza o uso de banco de dados de forma ágil e facilita a conversão de conhecimento tácito em explícito.

Com base no modelo genérico de gestão do conhecimento, pode-se descrever cada um dos fatores facilitadores que suportam a aprendizagem organizacional, que tem por característica alavancar os processos de gestão, podendo então, a aprendizagem organizacional ser identificada como uma prática da gestão do conhecimento.

FIGURA 2: Modelo Genérico de Gestão do conhecimento: Fatores Facilitadores e Processos



FONTE: Modelo adaptado de STOLLENWERK (2001)

#### 2.2.4.1 Estratégia

A estratégia organizacional, sob qualquer de suas formas de realização e expressão, contribui decisivamente para os resultados do processo de aprendizagem organizacional. Ao determinar as metas e os objetivos da organização, bem como a amplitude de ações disponíveis para a consecução de sua

orientação estratégica, a estratégia impõe limites ao processo decisório e fornece um contexto para a percepção e interpretação do ambiente, influenciando, assim, a aprendizagem.

A contribuição da estratégia como elemento facilitador para o processo de aprendizagem está na própria demonstração de planos e políticas, metas e ações formuladas para a promoção da aprendizagem. No Brasil, uma empresa pioneira e destaque em gestão do conhecimento é o Serpro, que desenvolveu suas estratégias de atuação estabelecendo orientação explícita para a alavancagem da aprendizagem organizacional. Segundo MACEDO (apud SANTOS et al, 2001), foram instituídas como políticas corporativas oficiais, dentre outras, a "promoção da aprendizagem organizacional", o "mapeamento e desenvolvimento de competências institucionais", "a preservação do conhecimento organizacional e seu compartilhamento e reutilização", "o fomento da criação do conhecimento como vantagem competitiva". Essas políticas se desdobram em diretrizes que asseguram o exercício das práticas de mapeamento de competência com registro em árvore do conhecimento, incentivo à instrução interna, manutenção de base corporativa do conhecimento, registro das competências individuais em ferramenta automatizada, gestão de talentos (perfis profissionais), educação a distância, documentação de sistemas, absorção de conhecimentos no relacionamento com parceiros na terceirização, etc.

· A estratégia organizacional pode também ser analisada como fator facilitador de aprendizagem por sistematizar para as pessoas uma visão de futuro, um conjunto de valores. Segundo TERRA (2001), através da formulação estratégica a alta administração tem condições de definir o foco, as macro-visões sobre projetos inovadores e as áreas de conhecimento a serem exploradas pela organização.

Ainda segundo o mesmo autor, é competência da alta administração o estabelecimento de práticas gerenciais, coerentes com o discurso da liderança, de forma que as metas ambiciosas, desafiadoras, reflitam suas próprias ações, desenvolvendo um permanente senso de direção e urgência para o fator inovação.

A força do líder, segundo SENGE (apud TERRA, 2001) está no fato deste atuar como um mentor, ou facilitador, incentivando as pessoas e a organização, de maneira geral, a desenvolverem habilidades fundamentais, o pensamento estratégico sob uma visão compartilhada.

SENGE (2002) define a visão compartilhada como essencial para a organização que aprende, sendo esta responsável pelo fornecimento do foco e energia para a aprendizagem e a única capaz de gerar comprometimento pessoal de longo prazo e de conduzir as pessoas à aprendizagem generalizada, porque estão “lutando para alcançar um objetivo de profunda importância para elas”, elevando as aspirações pessoais e estimulando novas formas de agir e de pensar.

A aprendizagem organizacional, embora constitua essencialmente um processo, pode, ela própria, configurar uma estratégia. MINTZBERG et al (2000) identificam dentre as escolas de estudo da estratégia, a “Escola da Aprendizagem”, que define o cenário organizacional atual com elevada complexidade interna e crescente velocidade das mudanças ambientais, desfavorecendo a formulação de estratégias deliberadas, formais e rígidas, voltadas para o controle. Assim, abre-se espaço para a ênfase em estratégias emergentes, flexíveis e orientadas para o resultado, apresentadas como condições facilitadoras do processo de aprendizado coletivo.

A perspectiva do aprendizado oferece as condições para o crescimento sustentável da organização, ou seja, como mobilizar o capital intelectual para a inovação, a mudança e a melhoria contínua dos processos de trabalho e do nível de satisfação dos clientes, a fim de atingir os resultados que a organização se propõe – sua missão institucional.

#### 2.2.4.2 Cultura

Segundo O'DELL(2000), cultura é a combinação da história, expectativas, regras informais e costumes sociais comuns que afetam o comportamento de todos, dos gerentes aos funcionários da expedição.

Para se criar a cultura do conhecimento na organização, é preciso assumir uma postura visionária em relação às formas de estímulo à inovação, demonstrando sempre a valorização da experiência dos funcionários e do seu conhecimento, considerados elementos chave para a transmissão de conhecimento (O'DELL, 2000).

Para a implementação do processo de gestão do conhecimento, é fundamental que se analise a cultura organizacional presente buscando identificar se esta tem uma cultura favorável ou desfavorável ao compartilhamento. Esta pode ser identificada segundo O'DELL (2000, p.98), por meio (1) da aprendizagem através do ensino e da troca; (2) do entendimento comum; (3) da troca e criação contínua de novos conhecimentos – conforme acontecem os fatos, as pessoas compartilham e aprendem; (4) das áreas comuns de interesse e especialização; (5) dos assuntos e problemas comuns ; (6) relações pessoais.

Já para TERRA (2001, p.114), "a cultura organizacional pode ser entendida pelas normas e valores que ajudam a interpretar eventos e avaliar o que é, ou não, apropriado". Ele ressalta que normas e valores organizacionais podem ser entendidos como sistemas de controle, que têm a seu favor o alto grau de conformação dos indivíduos a eles subordinados.

O'DELL (2000, p 99) salienta que "através de todas as culturas, a obrigação mútua é uma das forças sociais mais poderosas" e que uma vez iniciado o processo de compartilhamento este tende a se autoperpetuar, pois os indivíduos identificam a necessidade de se ajudarem mutuamente.

Na maior parte dos estudos pertinentes à cultura organizacional, não foi dada a devida atenção à criatividade do ser humano, pois o mesmo era visto como um processador de informações, e não como um criador, sendo por isso negligenciado o poder de mudar e criar nas organizações (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). A cultura organizacional não é a composição apenas das crenças e valores dos seus proprietários e dirigentes, mas também é composta pelos valores e crenças dos seus funcionários.

Uma cultura favorável ao compartilhamento do conhecimento é voltada, segundo DAVENPORT e PRUSAK (1998), para uma orientação positiva em que a capacidade organizacional deve abranger os seguintes recursos para a sustentação da transmissão de conhecimento: (1) orientação para a melhoria do processo; (2) metodologia comum para a melhoria e a mudança contínuas; (3) habilidade para trabalhar em equipe com eficácia; (4) habilidade para assimilar as lições aprendidas; (5) tecnologia para apoiar a catalogação e colaboração.

SENGE (2002) sugere que os gerentes precisam aprender a: (1) adotar o pensamento sistêmico; (2) estimular o domínio pessoal de suas próprias vidas; (3) administrar os modelos mentais; (4) trazer uma "visão compartilhada"; e (5) facilitar o

aprendizado em equipe; ou seja, as cinco novas tecnologias para inovar suas organizações, transformando-as em organizações que aprendem, criando assim uma nova realidade cultural.

NONAKA e TAKEUCHI (1997) afirmam que à medida em que o conhecimento e a inovação tornam-se mais importantes para o sucesso competitivo das organizações, a crescente insatisfação com as estruturas organizacionais vigentes não causa surpresa, impulsionando-as a buscar métodos de implementar programas de gestão do conhecimento.

Apenas as informações não mudam os comportamentos, ou seja, de nada vai adiantar reconhecer que as mudanças são imprescindíveis, que a sobrevivência de empresa depende de novas abordagens, se na realidade, todo o conhecimento adquirido não é aplicado (FRANCO, 1997). É preciso desenvolver métodos de aplicabilidade do conhecimento, através do reconhecimento dos atritos, que inibem a transferência do conhecimento, e promovem soluções possíveis para minimizá-las. DAVENPORT e PRUSAK (1998) listam como atritos a falta de confiança mútua; diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência; falta de tempo e locais de encontro, idéia estreita de trabalho produtivo; status de recompensa vão para os possuidores do conhecimento; falta de capacidade de absorção pelos recipientes; crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do "não inventado aqui"; intolerância com erros ou necessidade de ajuda

Dessa forma, deve haver uma mudança na cultura das organizações ainda voltadas para os dados e informações, a fim de que todas as pessoas tenham oportunidade de participação em decisões, reuniões, eventos, para a aquisição de novos conhecimentos, levando a um novo processo de aprendizado organizacional.

TERRA (2001), apresenta uma lista de alguns sinais da cultura organizacional voltada para a aprendizagem: (1) estímulo pessoal pelo próprio trabalho; (2) troca de informações em diferentes níveis hierárquicos; (3) relações informais; (4) pessoas com tempo para aprender; (5) foco de trabalho diversificado e planejado a longo prazo; (6) erros passados utilizados com lição aprendida; (7) discussão dos valores da organização; (8) divulgação de indicadores de desempenho. Para ele, a criação do conhecimento organizacional depende muito do contato humano, da intuição, do conhecimento tácito, da cooperação, da explicitação de modelos mentais, da diversidade de opiniões e do pensamento sistêmico.

### 2.2.4.3 Gestão

Entende-se por gestão a função gerencial que determina implementa e acompanha as políticas, objetivos, alocação de recursos e outras atividades sistemáticas necessárias ao cumprimento da missão de uma organização. Destacam-se os modelos de gestão de pessoas e arranjos organizacionais, formais e informais, que favoreçam a aprendizagem organizacional por serem coerentes, consistentes no tempo e por alinharem estratégias, pessoas e processos na busca de resultados.

O modelo de gestão, pode ser dado por uma abstração e uma simplificação da realidade, na qual se objetiva auxiliar à compreensão e condução de ações dos indivíduos sobre esta realidade. Para WARR (apud DUTRA et al., 2001), sob a ótica da psicologia social os modelos funcionam como filtros de idéias e ações, que refletem na maneira de pensar sobre determinada realidade, habilitando as pessoas para trabalharem sobre essa realidade.

A estruturação do processo de gestão de pessoas iniciou-se com a introdução nas organizações do paradigma taylorista/fordista, oriundo da Administração científica, em que a espinha dorsal das organizações estava na definição de cargos e salários, conduzida com base nas habilidades individuais e conhecimento específico para o desempenho de suas tarefas, mas que impedia a criatividade e desenvolvimento pessoal.

DUTRA (2002) faz um panorama do processo de gestão de pessoas e assume como premissas para o desenvolvimento organizacional:

1) capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por elas, portanto, o processo de aprendizagem organizacional deve ser centrado nas próprias pessoas, respeitando sua individualidade;

2) processo integrado de forma a atender aos interesses da organização e das pessoas de forma a sustentar a relação produtiva;

3) visão clara sobre o tipo e nível de contribuição de cada pessoa à organização e a retribuição que esta pode oferecer em troca;

4) impacto direto das práticas de gestão sobre as pessoas que possuem alguma relação com a organização.

Essa mudança no processo de gestão de pessoas leva a uma mudança no perfil dos gestores e colaboradores, de forma a exigir-se cada vez mais uma postura para o autodesenvolvimento e para a aprendizagem contínua, surgindo então o conceito de gestão do capital humano, como apresentado anteriormente.

STEWART (1998) sugere alguns princípios para a gestão do capital humano, que buscam facilitar a transferência do conhecimento, como:

1) as organizações não possuem o capital humano, mas sim compartilham a propriedade desse ativo com seus funcionários, e somente reconhecendo essa propriedade compartilhada é que a empresa pode gerenciar e lucrar com esse ativo.

2) para criar capital humano que possa ser útil, a organização precisa estimular o trabalho em equipe, comunidades de prática e outras formas sociais de aprendizado, para que possa ficar menos dependente do talento individual que vai embora junto com a pessoa quando ela sai da organização.

3) a organização deve reconhecer quais são os funcionários que são ativos, que criam valor pelo trabalho que fazem, ou seja aqueles em que se deve investir

Segundo DAVENPORT E PRUSAK (1998), também "há muitos fatores culturais que inibem a transferência do conhecimento". Aos fatores inibidores, dá-se o nome de atritos porque eles retardam ou impedem a transferência e tendem a corroer parte do conhecimento na medida em que ele tenta movimentar-se na organização. Constatada a existência de atritos é preciso encontrar soluções para superá-los como demonstrado no quadro 2.

Quadro 2: Atritos na Transferência do Conhecimento

ATRITO	SOLUÇÕES POSSÍVEIS
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, trabalho em equipe e rodízio de funções
Falta de tempo e locais de encontro, idéia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para transferência do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências
Status de recompensa vão para os possuidores do conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar funcionários para a flexibilidade, propiciar tempo para aprendizagem, basear as contratações na abertura de idéias
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do "não inventado aqui"	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento, a qualidade das idéias é mais importante que o cargo da fonte
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de <i>status</i> por não se saber tudo

FONTE: Davenport e Prusak (1998)

#### 2.2.4.4 Tecnologia

Dado que o conhecimento é criado e modificado através da mente das pessoas, de forma tácita, podendo ser registrado, o que o torna explícito, os sistemas de informação podem ser utilizados como facilitadores nesse processo através da codificação para o armazenamento num banco de dados, para posterior navegação, recuperação e disseminação através da *intranet*, *internet* entre outros.

Para DAVENPORT e PRUSAK (1998), a tecnologia isoladamente não transforma uma organização tradicional em criadora de conhecimento e, conforme corrobora TERRA (2001), os sistemas de informações só podem ser úteis quando dados, informações e bases de conhecimento são confiáveis, relevantes e atualizados.

O que aponta SVEIBY (1998) é que a tecnologia da informação deve ser utilizada para padronizar ou customizar a transferência de informações, tornando a operação mais eficiente. O'DELL (2000) concorda ao afirmar que "as tecnologias novas são certamente facilitadoras e catalíticas (em particular *notes* e *intranets*), mas não uma solução em si mesmas".

A utilização de sistemas ou tecnologias de informação auxiliam no processo da gestão do conhecimento, porém não garantem o conhecimento, pois ele é informação interpretada pelo usuário, o que faz com que a simples transferência de informação não aumente o conhecimento ou a competência de alguém. Conforme TERRA (2001), "o *input* de informação não se traduz necessariamente em *output* de conhecimento".

Para que os sistemas de informação possam efetivamente auxiliar no processo de gestão do conhecimento, é necessário antes que exista uma grande relação de confiança entre a empresa e os funcionários, para que eles se sintam compelidos a compartilhar o seu conhecimento, tornando os sistemas de informação ferramentas para aumentar o estoque e o fluxo de conhecimento na empresa (TERRA, 2001).

As empresas tendem a diferenciar-se de forma substancial em relação às empresas focadas na liderança, através também de tecnologias representadas por máquinas ou produtos. Com relação ainda a sistemas de informação, LEONARD-BARTON (1998) ressalta que um dos mais importantes mecanismos de renovação

das empresas é o desenvolvimento de novos produtos, cujos projetos além de aproveitar as aptidões tecnológicas existentes, criam outras novas, através da importação de conhecimento do mercado.

Independentemente do porte da empresa, as empresas devem estar sempre voltadas paraa buscar novos conhecimentos através da utilização de seus sistemas de informações, quer sejam eletrônicos, manuais ou através da participação direta dos seus funcionários em eventos que possam aproximá-los dos fornecedores dos dados, informações ou do conhecimento em si. Segundo MORAIS (1999), o sistema de informação de uma pequena empresa deve ter as seguintes características: (1) ser simples; (2) ser veloz no seu desenvolvimento; (3) estar estruturado para atender grupos de empresas de segmentos similares ou correlatos; (4) permitir subprodutos em cada uma das etapas do processo; (v) ser auto-aplicativo.

Importante destacar que a infra-estrutura de redes a interligar os diversos atores no processo de geração, disseminação e uso do conhecimento é condição *sine qua non* para a gestão do conhecimento e, por conseguinte, à aprendizagem organizacional. Organizações onde a força de trabalho está dispersa ou dependem de comunicação com fornecedores e parceiros, as soluções de TI que “rodam” nas suas redes estão se tornando o ambiente para conversar, trocar idéias e resolver problemas.

No entanto, como abordam DAVENPORT E PRUSAK (1998), não se pode determinar a existência de uma tecnologia certa para a gestão do conhecimento dado que não se pode prever até que ponto as pessoas estão dispostas a compartilhar seus conhecimentos através de sistemas.

Em resumo, pode-se afirmar que a Gestão do conhecimento é uma prática complexa, em qualquer que seja sua forma, o conhecimento é visto como um ativo capaz de estabelecer vantagens competitivas duradouras, que se consolidam por si próprias e é fundamental para a aprendizagem organizacional.

## 2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O processo de aprendizagem organizacional faz parte das práticas de gestão do conhecimento. Assim, as organizações inseridas nesse contexto podem fazê-lo

através do compartilhamento das informações internas, bem como pela aquisição de novos conhecimentos. No entanto, é preciso estabelecer estratégias e modelos de gestão que facilitem a criação de uma cultura de aprendizagem.

GARVIN (1998) descreve a forma como o aprendizado organizacional deve ser conduzido, e afirma que o aprendizado não é meramente reativo, mas sim intencional, eficaz e conectado ao objetivo e a estratégia da organização; oportuno; flexível e ágil.

Para que o processo de aprendizado possa ser de propriedade da empresa, é necessário que se acumulem ativos e habilidades, transformando-os em novos produtos e processos. O que mantém as pessoas conectadas são os seus interesses comuns de aprendizado e desenvolvimento pessoal (TERRA, 2001).

O aprendizado nas organizações também pode ser conseguido através da análise interna, análise da concorrência, ou ainda em organizações de ramos completamente diferentes, adaptando situações e idéias de acordo com a própria realidade (GARVIN, 1998).

No entanto, é pertinente ressaltar a distinção entre o processo de aprendizado individual e coletivo, que geram a aprendizagem organizacional.

FLEURY E FLEURY (1997) abordam o processo de aprendizagem individual sob dois modelos: o behaviorista e o cognitivo, sendo que o primeiro foca suas análises no comportamento para buscar reações e respostas para definir todo o processo; já o modelo cognitivo busca fazer uma análise mais complexa, estabelecendo suas observações aos processos de captação de informações pelos indivíduos e soluções de problemas, considerando suas distintas percepções. A aprendizagem individual é de suma importância no ambiente organizacional, porque a informação entra e é disseminada na organização por intermédio dos indivíduos.

O processo de aprendizagem organizacional se desenvolve com base nestes dois modelos, sendo portanto fundamental que uma organização exercite sua competência e inteligência coletiva do compartilhamento das informações internas, bem como da aquisição de novos conhecimentos.

Ainda dentro do mesmo enfoque, ARGYRIS (1999) analisa os padrões de comportamento humano que bloqueiam o aprendizado nas organizações e atenta para a necessidade de se motivar corretamente as pessoas para o raciocínio crítico, e não defensivo, sobre a forma como contribuem para a solução de problemas da organização, e conseqüentemente para o aprendizado organizacional.

Assim, para que aconteça o aprendizado na organização, faz-se necessário que a alta administração libere explicitamente algum tempo para que os empregados possam buscar dados e informações e, através do compartilhamento, possam transformá-los em conhecimento (GARVIN, 2001).

Segundo TERRA (2001), o tempo deve ser visto como um recurso imprescindível para geração do conhecimento, dada a impossibilidade de se replicá-lo, tornando-o o recurso mais escasso de todos, “os gerentes devem aceitar a idéia de que a existência de um tempo para aprender e pensar é um dos principais indicadores da orientação da empresa na direção do conhecimento”.

Esse processo requer a quebra de paradigmas, ou seja, a passagem do paradigma industrial para o paradigma do conhecimento, processo esse que ocorre segundo KUHN (apud SVEIBY, 1998, p.31) “quando uma proporção suficiente de pessoas muda sua maneira de ver o mundo e começa a enxergar os fenômenos com um nova perspectiva compartilhada”, isso implica em resistência, já que a tendência natural é se prender ao velho conceito até que o novo esteja definido.

Tendo pois, claro que o aprendizado organizacional é uma decorrência do aprendizado das pessoas, observa-se como pertinente a proposta das disciplinas essenciais para a organização que aprende, citadas por SENGE (2002), a saber:

- **Pensamento Sistêmico:** Refere-se, no caso de uma organização, ao fato do empregado percebê-la como um todo interdependente ao invés de um conjunto de áreas e processos estanques, onde pelo efeito *feedback* as ações podem se reforçar ou equilibrar umas as outras. Portanto, é importante identificar o quanto os empregados conhecem a respeito de outras áreas da organização e com o seu trabalho contribui para a consecução dos objetivos comuns.
- **Domínio Pessoal:** Refere-se ao entendimento dos próprios objetivos, pelo auto conhecimento contínuo, em que a visão clara da realidade de forma objetiva, proporciona a “*tensão reativa*” responsável pela busca de soluções.
- **Modelos Mentais:** Refere-se às imagens que as pessoas formam sobre o funcionamento do mundo que limitam e determinam suas formas habituais de pensar e de agir. São idéias profundamente enraizadas e tidas com verdades absolutas, que podem impedir o aprendizado, mas que se trabalhadas de forma a se buscar o desenvolvimento de capacidades e

habilidades individuais de reflexão e conversão sobre premissas e padrões de comportamento podem se converter em guia para o processo de aprendizagem.

- Visão Compartilhada: Refere-se ao processo de percepção de um objetivo como concreto e legítimo, que leva as pessoas a aprenderem por vontade própria, não por obrigação, construindo visões compartilhadas, gerando um relacionamento de comprometimento e responsabilidade pelo todo e não de simples aceitação de dada situação.
- Aprendizado em equipe: Refere-se ao estabelecimento de objetivos comuns e do desenvolvimento do domínio pessoal, através da prática do diálogo e da discussão, na busca de resultados desejados.

SENGE (2002) define uma organização do aprendizado de diversas formas coerentes entre si: um sistema capaz de se aperfeiçoar com o passar do tempo e com a experiência; uma companhia que continuamente desenvolve e antecipa as habilidades necessárias para o sucesso futuro; uma corporação que maximiza suas oportunidades de aprendizado pelo conjunto de sua força de trabalho; uma organização onde as pessoas espontaneamente estão sempre aprendendo e aplicando o que aprenderam na melhoria da qualidade dos bens, do trabalho, serviços e produtos; um ambiente onde aprender é um valor cultural encarado como a melhor vantagem competitiva; e um lugar onde aprender se tornou finalmente sinônimo de trabalhar.

Para TEIXEIRA FILHO (2000), o conceito de organização do aprendizado é um processo contínuo, que nunca terá fim, salvo se a organização deixar de existir. No entanto, defende que deve-se ter cautela no apontamento de uma organização do aprendizado dado que o processo de aprendizado é subjetivo, ambíguo e ainda pouco compreendido; há a questão político/ideológica da organização, onde se questionam se a situação de aprendizado livre corresponde a uma situação de equilíbrio de poder; e a cultura de pouca flexibilidade para o crescimento e aprendizado da organização.

### 2.3.1 Os processos da gestão do conhecimento para o aprendizado organizacional

Para PROBST et al. (2002), o conhecimento como fator competitivo já não pode ser negado, e é visto como ativo que deve ser bem gerenciado e que traga para a organização o sucesso.

A base de conhecimento da empresa, como dito anteriormente, composta pelo capital físico e intelectual, traz em si a sensação de que estes podem ser facilmente administrados, no entanto, há que se considerar a necessidade de converter habilidades individuais e coletivas para transformar a empresa em uma organização que aprende (PROBST et al, 2002).

Os processos de gestão do conhecimento buscam a integração para o fluxo de informação e são realizados através da identificação, captura, seleção e validação, organização e armazenagem; compartilhamento; uso e aplicação do conhecimento que levam ao objetivo da aprendizagem organizacional (PROBST et al, 2002).

O processo de identificação do conhecimento está voltado para questões estratégicas, com a identificação de competências críticas para o sucesso da organização, essenciais para o cumprimento de metas e, atendimento de alta performance organizacional (STOLLENWERK, 2001). Este processo também pode incluir o mapeamento do capital intelectual, através da definição de segmentos de mercado e identificação de parceiros potenciais (QUANDT, 2001).

O processo de captura representa a aquisição de conhecimentos, habilidades e experiências necessárias para criar e manter competências essenciais, a conversão do conhecimento tácito em explícito (STOLLENWERK, 2001). Este processo possui como fontes de conhecimento internos e externos que são formalmente documentados, através de treinamentos, pesquisa acadêmica, manuais etc. (QUANDT, 2001).

Selecionar e validar conhecimento é atividade de filtragem do conhecimento, avaliá-lo e sintetizá-lo para utilizações futuras, desprezando informações não úteis para o propósito organizacional (QUANDT, 2001).

O objetivo do processo de organização e armazenagem é garantir a recuperação rápida, fácil e correta do conhecimento, por meio da utilização de

sistemas de armazenagem, grandemente facilitada pela Tecnologia da Informação (STOLLENWERK, 2001).

O compartilhamento e acesso ao conhecimento pode ser considerado como ponto crítico do processo de gestão do conhecimento, dado que muitas vezes as informações e conhecimentos permanecem restritos a um grupo selecionado de indivíduos. É o processo pelo qual ocorre a disseminação do conhecimento, tanto pela busca, como pela entrega de informações para os indivíduos tendo, por etapas, a identificação das necessidades de informação da organização; criação de mecanismos eficazes de recuperação; capacitação dos usuários potenciais e, principalmente, a disseminação de conhecimento em tempo hábil para as pessoas certas (STOLLENWERK, 2001).

Não basta que o conhecimento esteja disponível, é preciso que este seja utilizado, aplicado a situações reais da organização de modo a produzir benefícios concretos, refere-se à aplicação do conhecimento à solução de problemas, à tomada de decisão, ao processo de inovação e aprendizagem organizacional (STOLLENWERK, 2001).

O processo de criação de conhecimento envolve algumas dimensões como a aprendizagem, externalização do conhecimento, lições aprendidas, pensamento criativo, pesquisa, experimentação, descoberta e inovação, ou seja, é o processo pelo qual a organização produz conhecimento novo ou cria novas combinações de conhecimento e as soluções tecnológicas são menos importantes que os componentes culturais e de motivação humana (QUANDT, 2001).

SANTOS et al. (2001) relacionam algumas condições necessárias para a implantação da Gestão do conhecimento, pertinentes à necessidade de uma visão estratégica do negócio; uma cultura organizacional favorável ao ambiente de inovação e criatividade; um modelo de gestão de natureza flexível; uma infraestrutura de tecnologia, sobretudo na área de gestão da informação (como facilitador da conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito); uma liderança pró-ativa que estimule a busca de novos conhecimentos e que identifique o capital humano como um ativo.

Assim, pode-se definir uma organização baseada em conhecimento, aquela que reconhece o conhecimento como ativo, ou seja, um recurso estratégico. As pessoas envolvidas nos processos e suas relações assumem uma importância

distinta, pois são responsáveis pela criação, captura, disseminação, retenção e utilização do conhecimento de modo a sustentar a organização de aprendizagem.

Segundo BARBOSA et al (2003), uma organização que aprende é aquela que desenvolve a prática de analisar o desempenho atual e projetar possibilidades futuras. Essa gestão da aprendizagem organizacional é verificada a partir da análise de um conjunto de indicadores e medidores, que estão descritos no item 2.3.2.

Portanto pode-se concluir que a aprendizagem organizacional refere-se a como os diferentes recursos da organização – pessoas, informações, tecnologia, etc. – interagem, com o objetivo de promover mudanças de crenças, comportamentos, atitudes, cultura com vistas a melhoria ou transformação das práticas e do desempenho organizacionais. Já a expressão organização de aprendizagem refere-se ao ambiente onde a aprendizagem acontece e que deveria contar com condições como estratégias, cultura, modelo de gestão, tecnologias que favoreçam o desenvolvimento da aprendizagem.

### 2.3.2 Diagnóstico do aprendizado organizacional

O diagnóstico da aprendizagem organizacional pode ser verificado a partir da análise de indicadores, que mostram o grau de aderência de políticas e práticas organizacionais à aprendizagem.

Uma pesquisa realizada por BARBOSA et al.(2003), traz um mapeamento destes indicadores, por eles denominados *Práticas e Sinais de Aprendizagem Organizacional*, com referências aos autores/pesquisadores envolvidos com cada um deles, bem como sua relação com os fatores facilitadores da gestão do conhecimento, apresentado nos quadros abaixo relacionados:

Quadro 3 : Práticas e Sinais Indutores de Aprendizagem organizacional focadas em estratégia

PRÁTICAS E SINAIS INDUTORES DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL FOCADAS NA ESTRATÉGIA	REFERENCIAIS TEÓRICOS
Aprendizagem de circuito duplo: questionar o que se aprende e revisar princípios e valores	ARGYRIS (1992)
Aprendizagem em Equipe: equipes interdisciplinares, auto-organizadas com autonomia	STEWART (1998)
Aprendizagem Inerente ao Trabalho: existência de políticas e práticas organizacionais que consideram a aprendizagem inerente ao trabalho	MEISTER(1999)
benchmarking externo: procedimento de comparar processos, práticas, condições e resultados das organizações para identificar oportunidades de melhoria de desempenho	GARVIN( apud FLEURY e FLEURY, 1997)
Contrato de Expectativas: clareza e simplicidade no que a organização oferece e o que espera das pessoas	NONAKA E TAKEUCHI (1997) DAVENPORT (2001)
Desaprendizagem: reavaliação e renovação de competências na organização	SENGE (2000)
Estrutura Adhocrática: mais favorável à mudança e à flexibilidade; a aprendizagem é proativa e transformadora	EBOLI (apud DUTRA, 2002) MINTZBERG (1998)
Estão de Pessoas: modelo integrado com foco na aprendizagem e desenvolvimento	DUTRA (2002); EBOLI (apud DUTRA, 2002)
Participação na Liderança na Aprendizagem: participação comprometida e alta liderança no processo de aprendizagem	BARLEY (apud STEWART, 1998) MINTZBERG (1998)
Pertencimento: expressão das práticas organizacionais por meio de símbolos de pertencimento (logomarcas, slogans)	SCHEIN (1990); ARGYRIS (1992)
Prática de Reconhecimento: premiação à aprendizagem em equipe	DUTRA (2002)
Projeção de Cenários: exercício de projeção de cenários futuros	DE GEUS (apud STARTKEY, 1997)
Objetos Abrangentes: desenvolvimento de projetos de dimensão organizacional	SENGE (2000)
Reconhecimento da Inovação: reconhecimento pela participação em objetos inovadores	NONAKA E TAKEUCHI (1997)
Redução dos Mecanismos de Defesa: conscientização do que não se sabe	ARGYRIS e SCHÖN (1996)
Ritmo Estratégico de Servidores: alocação planejada de pessoas	NONAKA E TAKEUCHI (1997)

Quadro 4 : Práticas e Sinais Indutores de Aprendizagem Organizacional Focadas em Cultura

PRÁTICAS E SINAIS INDUTORES DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL FOCADAS NA CULTURA	REFERENCIAIS TEÓRICOS
Ambiente de Confiança e Segurança: crença de inexistência de risco pessoal	ARGYRIS (1992)
Comunidades de Prática: grupos informais com interesses comuns	WENGER (apud STEWART, 1998)
Cultura de Aprendizagem: tempo para aprender, relações informais, as pessoas falam abertamente sobre erros passados e lições aprendidas, vontade de atrair e manter os melhores talentos, valorização da atitude de seleção de pessoal, discussão de valores da organização é visto como relevante	TERRA (2001)

Quadro 5: Práticas e Sinais Indutores de Aprendizagem Organizacional Focadas em Gestão

PRÁTICAS E SINAIS INDUTORES DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL FOCADAS NA GESTÃO	REFERENCIAIS TEÓRICOS
Alinhamento Estratégico: os processos de aprendizagem estão alinhados com os propósitos organizacionais	SNYDER E CUMMING (1998)
Aprendizagem de Circuito Simples: mudança sucessiva de estratégia e processo ( processo de melhoria, mudança incremental, aprendizagem restritiva)	ARGYRIS (1992), ARGYRIS E SCHÖN (1978)
Aprendizagem por <i>Insight</i> : a organização gera oportunidades para imaginar soluções	TEORIA DA GESTALT IN FLEURY E FLEURY (1995)
Autodesenvolvimento: buscar diferentes formas de aprendizagem interna e externamente ao ambiente de trabalho	SENGE (2000); UNESCO (1998); EBOLI (apud DUTRA, 2002)
<i>Benchmarking</i> Interno: procedimento de comparar processos, práticas, funções e resultados entre unidades da organização para identificar oportunidades de melhoria de desempenho	MEISTER (1999); SENGE (2000)
Foco do Controle Gerencial: controle da estratégia e não do comportamento	MORGAN (1986); STEWART (1998)
Gerência do Desconforto: a organização gera estado de desconforto como provocação de aprendizagem	FESTINGER (1975)
Gerência do Processo de Aprendizagem: ambiente de tolerância ao erro com foco no desenvolvimento	ARGYRIS (1992)
Gerência Educadora: gerentes voltados para o desenvolvimento das pessoas, da aprendizagem e da inovação (gerente como líder do trabalho de equipe)	DUTRA (2002)
Gestão por Processos para Facilitar a Aprendizagem: estruturação da organização para definir, produzir, avaliar e melhorar seus serviços, produtos e processos de trabalho	SENGE (2000); GARVIN (apud FLEURY E FLEURY, 1997); TUSHMAN E NADLER (apud SATRKEY, 1997)
Indicadores de Aprendizagem Individual: existência de indicadores e medidores de aprendizagem individual	PEDLER (1998)
Indicadores de Aprendizagem Organizacional: existência de indicadores e medidores de aprendizagem organizacional	PEDLER (1998)
Práticas de Diálogos e Reflexões Coletivas: práticas organizacionais que favoreçam a externalização dos modelos mentais para criar o hábito de reavaliação de conceitos e crenças (externalização do conhecimento)	NONAKA E TAKEUCHI (1997); DE GEUS (apud STARTKEY, 1997); SENGE (2000)
Prática de Simulação e Experimentação: procura e teste de novos conhecimentos (internalização do conhecimento)	NONAKA E TAKEUCHI (1997)
Resultados de Aprendizagem: incorporação dos resultados de aprendizagem aos processos, sistemas, estrutura e cultura	SNYDER E CUMMING (1998)
Transparência e Coerência da Gestão: clareza de critérios e coerência de atos no processo de gestão	ARGYRIS (1996); NONAKA E TAKEUCHI (1997); TERRA (2000); STEWART (1998)
Visão Compartilhada: missão, objetivos e metas da instituição disseminados e internalizados (comprometimento)	PEDLER (1998); SENGE (2000)

Quadro 6 :Práticas e Sinais Indutores de Aprendizagem Organizacional Focadas em TI

PRÁTICAS E SINAIS INDUTORES DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL FOCADAS NA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)	REFERENCIAIS TEÓRICOS
Árvore do Conhecimento: estruturação das competências organizacionais e profissionais para construção de bases de conhecimento	LEVY (1995); MALHEIROS E PINHO (2003)
Bases Inteligentes de Conhecimento: são usadas para capturar uma parcela do conhecimento de trabalhadores com destaque de produtividade	CARVALHO (2000)
Cadastro Eletrônico de Especialistas: contém biografias do conhecimento de profissionais internos e consultores externos. Funcionam como páginas amarelas – indicam o conhecimento, mas não o contém	MALHEIROS E PINHO (2003)
Comunidades Virtuais de Práticas: grupos de pessoas ligadas informalmente pelo conhecimento especializado e compartilhado, e pela paixão por um empreendimento conjunto	WEGNER (apud STEWART, 1998); TERRA (2001)
Educação à Distância: processo de ensino-aprendizagem, mediado por tecnologias, onde professores e alunos estão separados espacial e/ou temporariamente	ELEUTÉRIO (2003)
Gerenciamento Eletrônico de Documentos: repositório de importantes documentos corporativos que atuam como armazéns do conhecimento explícito	CARVALHO (2000); DAVENPORT E PRUSAK (1998)
<i>Groupware e Workflow</i> : sistemas informatizados que oferecem suporte para o trabalho em grupo e para padronização e automatização de processos de trabalho	CARVALHO (2000); MALHEIROS E PINHO (2003)
<i>Business Intelligence</i> : soluções para processamento e apresentação de informações gerenciais. Uso de técnicas de mineração de dados ( <i>datamining</i> ) e de armazenamento multidimensional ( <i>datawarehousing</i> )	JAMIL (apud CARVALHO, 2000)
Portal do Conhecimento Corporativo: interface amigável e integrada (baseado em padrões WEB) que orienta o usuário final em sua navegação pelos diversos sistemas de informação da organização	TERRA (2002); MALHEIROS E PINHO (2003); CARVALHO (2000)

Com o objetivo de atingir com agilidade as necessidades da sociedade, manterem ou desenvolverem sua identidade, estas práticas e sinais de aprendizagem organizacional colaboram para a reavaliação das organizações quanto a suas atitudes em relação ao processo de aprendizagem, aprimorando métodos já desenvolvidos ou absorvendo novos, como por exemplo, as práticas de treinamento, comunidades de práticas e caminhos de aprendizagem.

Quanto à eficácia de treinamento STEWART (1998) aponta algumas práticas que podem ser desenvolvidas como: (1) aprender fazendo, que favorece a criação de redes sociais; (2) inserção do treinamento no cotidiano de modo informal, potencializando a aplicabilidade; (3) buscar a competência independentemente dos níveis, é preciso aumentar a flexibilidade da força de trabalho; (4) buscar a diferenciação através de competências estratégicas com foco nas habilidades-chave e trabalhadores do conhecimento.

As comunidades de práticas surgem das interações sociais, formação de grupos de trabalho, voluntários, que se unem em função de objetivos comuns, pertinentes tanto ao ambiente profissional, como pessoal. São assim denominadas por possuírem características especiais como: (1) agregar valor às ações desenvolvidas; (2) compartilhamento de idéias; (3) agilidade no processo de tomada de decisão; (4) utilizarem grandemente a comunicação como ferramenta essencial; (5) necessidade de visão sistêmica da organização (STEWART, 1998).

As comunidades de práticas, desenvolvem e disseminam o conhecimento, estimulam a interatividade e a inovação, indo muitas vezes contra a estrutura organizacional. Por isso, MINTZBERG (1998) considera o modelo de organização adocrático o mais favorável para esse processo pois os gerentes agem como elementos de ligação coordenando o trabalho lateralmente em diversas equipes.

Os caminhos de aprendizagem segundo GARVIN (apud FLEURY E FLEURY, 1997), são práticas de aprendizagem evidenciadas em qualquer organização que busca integrar pessoas com o propósito de gerar conhecimento. Ele identifica cinco canais pelos quais a aprendizagem pode ocorrer: (1) resolução sistemática de problemas; (2) experimentação; (3) experiências passadas; (4) circulação de conhecimento; (5) experiências realizadas por outros.

Em suma, todo o processo de identificação de práticas e sinais de aprendizagem organizacional, mostra a evolução das relações sociais e dos modelos de organização. No que tange às organizações do terceiro setor, que se desenvolvem basicamente através da participação voluntária dos indivíduos, estas relações sociais favorecem a formação de redes que agregam valor às organizações.

## 2.4 A FORMAÇÃO DE REDES SOCIAIS

Para MINHOTO e MARTINS (2001), as redes podem ser analisadas com uma nova forma de articulação interorganizacional, capaz de operacionalizar e maximizar a interação entre os setores da organização, bem como entre organizações.

O processo de formação de redes, como parte de um conjunto de estratégias, surgiu durante o Séc. XX , como o objetivo principal de propiciar às organizações a

busca de uma estrutura que minimizasse custos, adquirisse competências tecnológicas e compartilhasse recursos e informações.

O processo de constituição de redes na atualidade corresponde a uma nova forma organizacional, resultante do processo de evolução mercadológica em que o compartilhamento de recursos, decisões e informações passa a ter valor altamente estratégico no que tange à performance das organizações (MINHOTO e MARTINS, 2001).

Segundo SAIDÓN (apud MINHOTO e MARTINS, 2001), os movimentos sociais se instauram com métodos inéditos de organização comunitária, no qual não se deve apenas combater os riscos, mas desenvolver meios de enfrentá-los, sendo a rede um dos planos consistente para construção neste sentido.

Na área social, as redes interorganizacionais legitimam-se através do jargão da cidadania e construção da sociedade solidária, de forma a alavancar novas formas de agregação de interesses e reivindicação de demandas, oriundas de uma idéia principal e parcerias voluntárias, em favor de um objetivo comum.

Para DOWBOR (2001), na área das organizações da sociedade civil, este amplo e diversificado universo que evolui de uma espécie de legião da boa vontade humanista para o sistema moderno e dinâmico de organização da sociedade civil, é particularmente curioso porque suas ações são pontuais, descentralizadas e dispersas.

Ainda segundo este autor, as ONGs sentem necessidade de se equipar rapidamente em sistemas de informação e de comunicação e se articulam em rede com organizações semelhantes em qualquer parte do mundo.

Mas o que pode ser definido como Rede? Segundo Junqueira (apud MINHOTO e MARTINS, 2001), rede é uma proposta de ação, criada de forma espontânea em oposição a uma forma organizacional formal e instituída. Já para INOJOSA (apud MINHOTO e MARTINS, 2001), rede é parceria voluntária para realização de objetivos comuns, tecida pelo compartilhamento de interpretações e sentidos da realização de ações articuladas pelos parceiros. Outra definição é dada por CASTELLS (apud MINHOTO e MARTINS, 2001), já focada na estrutura da rede, em que esta é um conjunto de nós de diferentes dimensões e relações, freqüentemente assimétricos mas, necessários para sua existência.

Contudo, para o âmbito deste trabalho, a definição mais adequada para rede está na formulada por MULLER e SUREL (apud MINHOTO e MARTINS, 2001) que diz:

“a noção de rede propõe um esquema de interpretação das relações entre o Estado e a sociedade que acentua o caráter horizontal e não hierárquico dessas relações, o caráter relativamente informal das trocas que se dão entre os atores da rede, a ausência de fechamento que autoriza a multiplicação das trocas periféricas e a combinação de recursos técnicos (articulados aos saberes dos atores) e de recursos políticos (articulados à posição dos atores no sistema político).”

Para LOIOLA e MOURA (1996), se o foco de rede recai sobre o indivíduo, esta tende a se constituir por meio de interações que visam à comunicação, à troca e à ajuda mútua, a partir de interesses compartilhados e de situações vivenciadas em agrupamentos e localidades. No entanto, se a rede recai sobre os movimentos sociais, esta corresponde a articulações e interações entre organizações, grupos, indivíduos vinculados a ações e movimentos reivindicatórias, com vistas à mobilização de recursos, ao intercâmbio de dados e experiências e à formulação de políticas e projetos coletivos. O quadro 7 traz um resumo das principais noções associadas ao conceito de rede a partir dos atores que a integram e de suas principais características.

Quadro 7: Conceito de redes ligadas ao campo interpessoal e movimentos sociais

CAMPO	INTERPESSOAL	MOVIMENTOS SOCIAIS
ATORES	Indivíduos	ONG, Organizações Populares, Grupos, Atores Políticos, Associações Profissionais, Sindicatos, Etc.
CARACTERÍSTICAS	Informalidade Interesses e Valores comuns  Troca/ajuda mútua Confiança/cumplicidade Interações horizontais Mudanças/flutuações Engajamento voluntário Racionalidade comunicativa/instrumental	Informalidade/pouca formalidade Interesses e projetos políticos/ culturais coletivos Mobilização de recursos/intercâmbio Solidariedade/cooperação/conflito Interações horizontais Mudanças/flutuações Engajamento voluntário Racionalidade comunicativa/instrumental

FONTE: Adaptado de Loiola e Moura, 1996, p.59

Criar um ambiente rico em informação implica trabalhar a própria organização da informação, e exige construção de um sistema ágil de comunicação que potencialize seus efeitos, permitindo que cada comunidade conheça o que se faz em outras regiões, em outros municípios, onde o avanço de um deles impulsiona o avanço de outro.

Para DOWBOR (2001), a formação de uma rede de comunicação, deve ser considerada como uma atividade de reforço da “organização dos sistemas locais de informação, e de organização das redes”, valorizando a informação e gerando efeitos multiplicadores.

Ainda segundo o mesmo autor, dentro da filosofia de “compartilhar informação” é que se vai gerar, sistematizar e circular a informação de forma a apresentar a utilidade e funcionalidade dos esforços despendidos pelos atores sociais para a construção da identidade organizacional.

Numa época em que o conhecimento é o recurso econômico principal e a colaboração é tida como habilidade imprescindível para criar conhecimento, a evolução da tecnologia da informação cria uma dependência digital intra e inter organizacional, favorecendo a criação de Portais de Conhecimento Corporativos (PdCCs), que visam a fornecer as bases para a formação de redes e mudanças nos padrões de interações sociais.

Os PdCCs, segundo TERRA (2002), buscam melhorar as conexões entre as pessoas, no entanto estas precisam estar dispostas a cooperar para que haja o compartilhamento de conhecimento, aumentando a habilidade de indivíduos em aperfeiçoar e aplicar suas capacidades cognitivas, de criatividade e de tomada de decisões para atingir objetivos organizacionais.

### 3 A PASTORAL DA CRIANÇA

#### 3.1 Histórico

A história da Pastoral da Criança começou em 1982, numa reunião da ONU em Genebra, quando o Cardeal Dom Paulo Evaristo Arns, então Arcebispo de São Paulo, encontrou-se com Mr. James Grant, Diretor Executivo do UNICEF na época. Este o convenceu de que a igreja poderia ajudar a salvar milhares de vidas das crianças que morriam de doenças de fácil prevenção como, por exemplo, a desidratação causada pela diarreia. O soro oral era considerado um dos maiores avanços da medicina na época.

No ano seguinte, a CNBB - Conferência Nacional dos Bispos do Brasil - confiava a tarefa de criação e desenvolvimento da Pastoral da Criança à Dra. Zilda Arns Neumann e a Dom Geraldo Majella Agnelo, então arcebispo de Londrina, Paraná para iniciar suas atividades no município de Florestópolis, no mesmo estado.

Além de prevenir a violência contra a criança no ambiente familiar e comunitário, a Pastoral da Criança tem alcançado outros resultados concretos, ano a ano, como a redução da mortalidade infantil a menos de 13 óbitos por mil nascidos vivos nas comunidades acompanhadas, no ano 2001. Enquanto isso, segundo as estatísticas do UNICEF, para o ano 1999, a média nacional foi de 34,6 mortes por mil nascidos vivos em todo o Brasil.

A desnutrição entre as crianças participantes da Pastoral também foi reduzida significativamente. Entre as mais de 1,6 milhão de crianças menores de seis anos acompanhadas, apenas 6,4% encontram-se desnutridas. Isto significa que, graças ao trabalho solidário de mais de 153 mil voluntários - líderes comunitários e membros de equipes de coordenação e apoio -, a cada ano, milhares de crianças são salvas da morte no Brasil e milhares de outras são recuperadas da desnutrição.

### 3.2 Estrutura e Metas da Organização

A estrutura da Pastoral da Criança, apresentada no anexo 2, foi desenvolvida com o propósito de descentralizar as ações e centralizar a burocracia, de forma a diminuir as necessidades de que as ações e decisões percorressem todos os níveis hierárquicos da administração para serem efetivadas.

Na base da organização, estão as líderes comunitárias que acompanham mensalmente as famílias cadastradas e coletam informações que são encaminhadas às Coordenações Paroquiais, formada por uma equipe de voluntários composta por um coordenador e dois assessores cuja função é visitar as comunidades e capacitar novas lideranças através de cursos, reuniões e encontros.

Imediatamente acima das Coordenações Paroquiais, encontram-se as Coordenações de Área, formada por coordenadores de um conjunto de paróquias cuja função é estabelecer convênios e parcerias com os respectivos municípios, além de prestar contas ao coordenador diocesano.

As Coordenações Diocesanas são compostas por coordenadores de área das respectivas dioceses (ou arquidioceses), equipes específicas para o desenvolvimento de atividades de capacitação, por um grupo de apoio às atividades eventuais e por uma equipe de comunicação. Têm por funções participar de conselhos, cadastrar novas paróquias, controle de despesas e captação de recursos financeiros.

As Coordenações Estaduais são compostas por um bispo, um coordenador eleito pelos coordenadores diocesanos e um vice-coordenador. Têm por funções a representação das dioceses de cada Estado na Assembléia Nacional da Pastoral da Criança, e articulações com organizações governamentais e não-governamentais e com lideranças para a captação de recursos e estabelecimento de convênios e parcerias.

A Coordenação Nacional está no topo da hierarquia da Pastoral da Criança e é composta por um coordenador nacional representado pela pediatra e sanitarista Dra. Zilda Arns Neumann, um coordenador nacional adjunto o médico Dr. Rubens Arns Neumann e dois assessores.

Na Coordenação Nacional, originam-se as diretrizes básicas de ação da pastoral, inclusive de elaboração de novos projetos e programas, com articulações políticas tanto com membros da esfera pública quanto com a hierarquia da Igreja

A metodologia da Pastoral da Criança sustenta-se na idéia de que a solução dos problemas sociais necessita da solidariedade humana, organizada e animada em rede, com objetivos definidos, e que o principal agente de transformação são as lideranças das comunidades. Na Pastoral da Criança, mais de 90% dos voluntários são mulheres pobres, o que reforça a importância de seu envolvimento na mudança social.

Presentes na base da hierarquia estão “as líderes” comunitárias, cuja função é desenvolver as ações básicas e programas da Pastoral da Criança nas comunidades com visitas mensais a famílias cadastradas em que há gestantes e/ou crianças até seis anos de idade. Esta metodologia conta com três grandes momentos principais de intercâmbio de informações:

- Visitas domiciliares mensais, realizadas pelos líderes a cada família acompanhada - a cada mês, mais de um milhão de visitas são realizadas pelos líderes comunitários;
- Dia do Peso, quando cada comunidade se reúne para pesar todas as suas crianças; esse dia se transforma no momento de celebração da vida - são mais de 32 mil comunidades que se reúnem a cada mês, para pesar suas crianças e aprender mais sobre elas;
- Reuniões mensais entre os líderes de uma mesma comunidade, para refletir e avaliar o trabalho realizado no mês anterior e para reforçar a soma de esforços para superar as dificuldades.

Todas as informações sobre saúde, nutrição e desenvolvimento das crianças acompanhadas são registradas no Caderno do Líder, representado no anexo 3. Com seus registros, os líderes preenchem, uma vez por mês as FABS (Folhas de Acompanhamento das Ações Básicas de Saúde Nutrição e Educação), apresentadas no anexo 4, sob a supervisão do líder comunitário, entregues nas Coordenações Paroquiais e enviadas à Coordenação Nacional da Pastoral da Criança, situada em Curitiba (PR), para processamento e avaliação que ocorre trimestralmente, e então ocorre a devolução destas para a comunidade.

Os resultados da avaliação sobre as FABS, retornam à comunidade e são discutidos em reunião com os líderes e a coordenação comunitária para buscar

respostas para os problemas diagnosticados. É a partir dessas folhas de acompanhamento que a pastoral consegue levantar dados e informações, transformando-os em indicadores que são divulgados trimestralmente, um modo eficiente e rápido de coleta e consolidação de dados estatísticos.

### 3.3 Ações da Pastoral da Criança na comunidade

As ações da Pastoral da Criança são desenvolvidas com base em uma definição de ações prioritárias que devem ser desenvolvidas e definidas em Assembléia Geral.

Estas ações são divididas em três grandes segmentos, a Ação Básica, a Ação Complementar e a Ação Opcional, onde uma ocorre de forma subsequente à outra nesta mesma ordem, ou seja, nunca uma ação complementar poderá ser desenvolvida em uma comunidade se esta não possuir a ação básica realizada, e assim também ocorre com a ação opcional em relação à ação complementar, conforme estatuto da Pastoral no anexo 5.

#### 3.3.1 Ações Básicas

Segundo o estatuto da Pastoral definido em Assembléia Geral, caracterizam-se por ações básicas aquelas que servem de base, sobre as quais serão construídas as demais ações. Entre essas ações destacam-se: Guia do Líder da Pastoral da Criança para todas as líderes da Pastoral da Criança; Oficina de Aperfeiçoamento, como as reuniões de reflexão e avaliação para todas as líderes da Pastoral da Criança; e Educação de Jovens e Adultos para líderes iletrados.

A líder, implementa as ações na comunidade seguindo o seu guia que engloba Ações Básicas de Saúde, Nutrição e Educação como demonstrado no quadro 8.

Quadro 8: Ações Básicas de Saúde

Apoio Integral às Gestantes	Com orientação e supervisão nutricional das futuras mães e encaminhando-as para as consultas de pré-natal
Incentivo ao Aleitamento Materno	Para garantir à criança condições físicas, psíquicas e emocionais para se desenvolverem em plenitude, e à mãe, um maior espaçamento entre os partos
Vigilância Nutricional	Através da pesagem mensal de cada criança acompanhada e orientação aos pais ou responsáveis para os cuidados e o acompanhamento do peso e do crescimento da criança
Alimentação Enriquecida	Através do aproveitamento de produtos de grande valor nutricional e de baixo custo, disponíveis nas próprias comunidades
Controle de Doenças Diarréicas	Através da disseminação de formas de prevenção das diarreias e práticas de hidratação oral, principalmente através do soro caseiro
Controle de Doenças Respiratórias	Através da identificação dos sinais de risco, especialmente das pneumonias, e encaminhamento ao serviço de saúde e acompanhamento Domiciliar à criança em tratamento
Remédios Caseiros	Através de educação das mães e demais familiares para as práticas de medicina natural e caseira
Estímulo à Vacinação de Rotina das Crianças e das Gestantes	Através de incentivo às famílias para a participação nas campanhas de vacinação, a fim de prevenir as doenças infecto-contagiosas através das vacinas, e organização comunitária para facilitar o acesso aos postos de vacinação de rotina
Prevenção de Acidentes Domésticos	Através de estímulo às ações, no interior das famílias e das comunidades, que levem à identificação dos sinais de perigo para a criança, ajudando a prevenir os acidentes na infância;
Saúde Bucal	Através de orientação das mães sobre noções e práticas de prevenção da cárie em bebês e desenvolvimento de ações de higiene bucal.

Fonte: Pastoral da Criança (2003)

### 3.3.2 Ações Complementares

As ações complementares são implementadas após as ações básicas, com o intuito de fortalecer e completar a comunidade. Podem ser estruturadas em três grandes grupos como: Brinquedos e Brincadeiras para todas as comunidades da pastoral da Criança; Controle Social – articulador junto ao Conselho Municipal/Local de Saúde, capacitado pela Pastoral da Criança, em todas as paróquias; e educação de jovens e adultos para mães de crianças acompanhadas pela Pastoral da Criança que não sabem ler.

Estes três grandes grupos englobam ações como demonstradas no quadro 9.

Quadro 9: Ações complementares à ação principal

Educação Essencial	Através de orientação aos pais, a toda a família e à comunidade para o seu papel fundamental no desenvolvimento global da criança, desde a gestação até aos seis anos de idade, enfocando principalmente o andar, o falar e o brincar
Planejamento familiar natural (Método do Colar):	Ação de informação aos casais e jovens sobre os métodos de planeamento familiar, com ênfase nos métodos naturais. Para uma adequação desses métodos naturais ao seu público-alvo, a Pastoral da Criança fez uma pesquisa científica e passou a utilizar o Método do Colar, que facilita a compreensão sobre o período de fertilidade da mulher e orienta para o espaçamento entre uma gravidez e outra;
Participação no controle social / REBIDIA:	Lideranças comunitárias são capacitadas para a participação nas instâncias municipais de controle social dos serviços públicos, tais como os conselhos municipais de saúde, educação, assistência social e direitos da criança e do adolescente
Prevenção da Violência Contra a Criança no Ambiente Familiar	Através de ações concretas que visem a solução da agressividade de forma não-violenta e o desenvolvimento de um ambiente de acolhida e proteção às crianças, criando na família uma cultura de paz, através da continuidade das ações da campanha A Paz Começa em Casa
Prevenção de Doenças Sexualmente Transmissíveis,	Especialmente a AIDS, junto às famílias acompanhadas pela Pastoral e em parceria com outras entidades da sociedade civil, e disseminação de ações de solidariedade para com as pessoas e grupos de portadores dessas doenças
Programa de segurança alimentar:	Ampliação das ações de alimentação e nutrição, através da articulação com diversas lideranças e forças sociais locais, para a implementação de um programa de segurança alimentar que garanta alimentação de qualidade a todos os cidadãos
Catequese do Ventre Materno aos Seis Anos de Idade	Através de práticas que ajudem a vivenciar e desenvolver a espiritualidade como forma de valorização da vida e resgate da dignidade humana no seio da família e da comunidade

Fonte: Pastoral da Criança (2003)

### 3.3.3 Ações Opcionais

Como forma de dar suporte às famílias e comunidades, a Pastoral da Criança desenvolve também vários projetos importantes, implantados de acordo com as necessidades de cada comunidade como complementares às suas ações básicas e de reforço ao trabalho comunitário, visando à melhoria da qualidade de vida das famílias acompanhadas como demonstradas no quadro 10.

Quadro 10: Ações Opcionais às Ações Complementares

Programa de Geração de renda	Os projetos comunitários de geração de renda utilizam módulos profissionalizantes de variadas atividades, tais como confecções, padarias, hortas, criação de animais, prestação de serviços, etc.
Pequenas Rodas de conversa	Organização de Pequenas Rodas de Conversa, envolvendo lideranças intersetoriais da comunidade, para a discussão e busca de soluções para problemas comuns, através do estímulo à participação comunitária, através da metodologia do ver, julgar, agir e avaliar as demandas da própria comunidade.
Projeto Criança Viva	Programa apoiado com recursos do Criança Esperança/Rede Globo-Unicef que visa ao desenvolvimento de ações comunitárias integradas para o atendimento das necessidades das comunidades organizadas e dos municípios mais pobres do país.
Brinquedotecas comunitárias	Espaço para brincar e promover valores culturais como atenção, liberdade e carinho, necessários ao desenvolvimento lúdico infantil.
Terceira idade	Diante da redução da mortalidade infantil e aumento da expectativa de vida a Pastoral desenvolveu um programa especial, visando aproveitar melhor a experiência acumulada por essas pessoas, orientar sobre cuidados com a sua saúde e bem-estar e sobre a garantia dos seus direitos. O programa consiste em capacitar os líderes comunitários para fazer visita domiciliar mensal, cadastro dos idosos, orientação através de indicadores de saúde e encaminhamento aos serviços de saúde e previdência social, quando houver necessidade.
Comunicação social	Produção de materiais educativos impressos e audiovisuais elaborados pela própria Pastoral da Criança e distribuídos na comunidade como vídeos educativos, jornal bimestral, programa semanal de rádio (Viva a Vida). São materiais e programas que visam à difusão de informações e a capacitação continuada de lideranças, comunidades e famílias em todas as ações desenvolvidas, além de tratar de temas da atualidade de interesse do público.

Fonte: Pastoral da Criança (2003)

A Pastoral da Criança recebe apoios nacionais e internacionais, tanto de entidades ligadas à igreja como de órgãos governamentais e não-governamentais, como demonstra o documento apresentado no anexo 6. Entre as diversas entidades que dão suporte técnico e financeiro, está o Ministério da Saúde, que arca com cerca de 70% dos custos financeiros totais da Pastoral da Criança, desde 1987. O maior financiador não-governamental da Pastoral da Criança é o Criança Esperança, um programa da Rede Globo de Televisão, em parceria com o Unicef/Unesco, que repassa uma porcentagem dos recursos arrecadados aos projetos da Pastoral.

A Pastoral da Criança também recebe apoio técnico e econômico da ANAPAC - Associação Nacional dos Amigos da Pastoral da Criança -, que reúne empresários e profissionais liberais e vem firmando parcerias com prefeituras e empresários locais.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O problema de pesquisa ora investigado, busca identificar as contribuições dos processos de disseminação e retenção do conhecimento para a construção do aprendizado organizacional em uma organização do terceiro setor.

A Pastoral da Criança foi a organização escolhida para análise face a grande inserção política e social desta, além de possuir uma estrutura favorável à aprendizagem, como definida anteriormente, que faz dela uma organização passível de pesquisa e fonte de informações em seu segmento.

Entender como o aprendizado organizacional se concretiza, com base nos processos de gestão do conhecimento, levou ao diagnóstico de quatro fatores facilitadores, abordados no capítulo 2, que sustentam os resultados práticos.

#### 4.1.1 Perguntas de Pesquisa

Definido o problema de pesquisa, buscou-se obter respostas para as seguintes perguntas de pesquisa:

- ✓ De que forma os fatores facilitadores propiciam a disseminação e retenção do conhecimento, na Pastoral da Criança?
- ✓ Quais são as ações desenvolvidas para a disseminação de conhecimento, relacionadas aos fatores facilitadores, pela Pastoral da Criança?
- ✓ Quais são as ações desenvolvidas para a retenção de conhecimento, relacionadas aos fatores facilitadores, pela Pastoral da Criança?
- ✓ Quais indicadores de aprendizagem organizacional, focados nos fatores facilitadores, estão presentes na Pastoral da Criança?
- ✓ Qual a contribuição dos processos de disseminação e retenção do conhecimento para a construção do aprendizado organizacional da Pastoral da Criança?

#### 4.1.2 Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das Categorias Analíticas

##### **Disseminação do Conhecimento**

DC: Ocorre através do processo de compartilhamento e distribuição do conhecimento com a transformação de informações ou experiências isoladas, presentes na organização, de forma a obter o produto que seja utilizável pela mesma como um todo (PROBST, RAUB E ROMHARDT, 2002).

DO: Pretende-se identificar a disseminação do conhecimento, na organização em estudo através: (1) da identificação das habilidades e competências das pessoas envolvidas nas ações básicas desenvolvidas pela organização; (2) do tempo disponibilizado para a disseminação do conhecimento; (3) da utilização de meios de comunicação e tecnologia, como fatores facilitadores; e (4) da utilização de redes sociais.

##### **Retenção do Conhecimento**

DC. Modo como o conhecimento pode ser eficientemente incorporado à organização (PROBST, RAUB E ROMHARDT, 2002)

DO: Pretende-se identificar a retenção do conhecimento na organização em estudo, através das ações referentes: (1) à utilização de instrumentos de pesquisa e processamento de dados; (2) à seletividade de informações; (3) as formas de armazenagem de informações; e (4) à regularidade de atualização da base de informações.

##### **Aprendizagem Organizacional**

DC: Mudança na base de conhecimento da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da sua competência para agir e resolver problemas (SENGE, 1998, SVEIBY, 1998, PROBST, 2002).

DO: Pretende-se identificar a aprendizagem organizacional através da análise das ações e políticas da organização em estudo referentes: (1) à constituição de um banco de dados, de fácil acesso a todos os membros da organização; (2) à promoção do desenvolvimento de ações que ampliem o escopo de atuação da instituição para dar suporte à ação principal; (3) à forma de liderança utilizada para o bom desempenho das ações, como elemento facilitador; (4) à existência de uma

infra-estrutura que permita o desenvolvimento e captura de conhecimento para a memória organizacional.

#### 4.1.3 Definição dos Termos Relevantes

**Aprendizagem Organizacional:** Capacidade da organização criar, adquirir e transferir conhecimentos e *insights*, bem como de se adaptarem às rápidas mudanças mundiais (FLEURY E FLEURY, 1995)

**Capital Intelectual:** Conhecimento útil, que pode ser descrito, compartilhado e explorado como ativo (STEWART, 1997; KLEIN, 1998).

**Conhecimento:** Conjunto de símbolos, dados e informações, que são processados e codificados pelos seres humanos, segundo suas crenças, verdades e valores (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

**Gestão:** Processo pelo qual se busca atender as metas da organização através de planejamento, organização, controle e direção, pelo uso de pessoas e recursos (CHIAVENATO, 2002).

**Gestão de Pessoas:** Conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. Diferentemente do que acontece com os outros recursos da organização, o que acontece entre organização e pessoas é um conjunto de relações essencialmente humanas, sociais, entre grupos interpessoais e organizacionais (DUTRA, 2002).

**Gestão do conhecimento:** Conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à consecução de seus objetivos (MORESI, 2002).

**Organizações:** Conjuntos de pessoas trabalhando juntas, em uma divisão do trabalho, no intuito de alcançar propósitos e objetivos comuns (CHIAVENATO, 2002).

**Processos:** Ordenações específicas das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e *inputs* e *outputs* claramente identificados (uma estrutura para a ação) com a finalidade comum de criar valor (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

**Processos de gestão do conhecimento:** Processos pelos quais o conhecimento pode ser criado, identificado, capturado, selecionado e validado, organizado e armazenado compartilhado e aplicado de modo a contribuir para o conhecimento organizacional (STOLLENWERK, 2001).

**Terceiro setor:** Constituído pelas organizações de direito privado e sem finalidades lucrativas que geram bens e serviços de caráter público (FERNANDES, 1997).

## 4.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

### 4.2.1 Delineamento da Pesquisa

O presente estudo caracteriza-se como pesquisa exploratória, descritiva, de levantamento, predominantemente qualitativa, orientada para a identificação e verificação das características organizacionais da Pastoral da Criança.

A pesquisa é exploratória, porque segundo MARCONI e LAKATOS (1996, p 77), tem entre outras finalidades “aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa mais precisa ou modificar e clarificar conceitos”. GIL (1996, p 45) diz ainda que “estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”, sendo seu planejamento bastante flexível e, na maioria dos casos, envolvem levantamento bibliográfico.

Com relação ainda aos seus objetivos, a pesquisa é descritiva, porque conforme GIL (1996, p 46), “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis”. De acordo ainda com o mesmo autor, “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”.

Os objetivos da pesquisa determinam o método, o tipo de pesquisa e a estratégia de pesquisa a ser aplicada (SELLTIZ et al., 1974). O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, cujo objetivo foi conduzir o estudo de uma unidade

profunda e intensamente, considerando a unidade social estudada em sua totalidade, com o objetivo de compreendê-la em seus próprios termos (MARTINS, 2000).

Dentro da definição e propósito do estudo de caso único, como o que acontece neste trabalho, o objetivo principal é testar uma teoria em uma realidade observada, podendo este ser uma importante contribuição para a base de conhecimento e para a construção da teoria, podendo inclusive redirecionar novas investigações (YIN, 2001).

O estudo de caso é uma estratégia preferível quando são propostas questões do tipo “como” e “por quê”, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando os fenômenos são contemporâneos e estão presentes num contexto atual (YIN, 2001). Estas considerações permitem concluir que o estudo de caso foi a estratégia de pesquisa mais indicada para o presente estudo.

O estudo de caso contribui para o conhecimento sobre o fenômeno individual, organizacional, social e político. Em síntese, permite uma investigação capaz de identificar as características gerais e significativas de eventos da vida real, que é o que se pretende como objeto deste estudo. A tendência principal de um estudo de caso é tentar esclarecer a decisão ou conjunto de decisões, as razões para tal escolha, a forma com elas foram implementadas e com que resultados.

O primeiro passo para o processo de pesquisa foi a busca de referencial teórico que sustentasse o tema de pesquisa e validasse as categorias analíticas a serem observadas durante o andamento da pesquisa. Esta ação levou à identificação de fatores a serem levantados para a construção do instrumento de pesquisa e conseqüentemente para atingir o objetivo final do trabalho, verificar as contribuições dos processos de disseminação e retenção do conhecimento para a construção do aprendizado organizacional.

#### 4.2.2 População e amostra

A população definida para este estudo foi selecionada com base na composição estrutural da unidade de análise, a Pastoral da Criança, que possui

inserção das ações em todo o Território Nacional, mas que concentra toda a parte burocrática na Coordenação Nacional com sede em Curitiba (PR)

A unidade administrativa da Pastoral da Criança, com sede na Curitiba, conta com 50 funcionários contratados que desenvolvem seus trabalhos de coordenação, análise, suporte e apoio de projetos, na busca de otimizar o processamento de informações e facilitar a análise de dados de forma pró-ativa para a solução de problemas.

Sendo o objetivo deste estudo identificar as contribuições dos processos de disseminação e retenção de conhecimento para a construção do aprendizado organizacional, a aplicação do instrumento de pesquisa foi direcionado para os 13 coordenadores de projetos, que atuam nas diversas ações desenvolvidas pela Pastoral da Criança e que são responsáveis pelas seguintes atividades:

1. recebimento e organização de dados e informações para a elaboração dos projetos;
2. teste da aplicabilidade e utilidade do projeto para a comunidade;
3. implantação e divulgação dos projetos para a comunidade.

Com base nas atividades básicas dos coordenadores o instrumento de pesquisa, apresentado no apêndice, foi estruturado em cinco partes, de forma a identificar indicadores de aprendizagem organizacional através do processo de gestão do conhecimento, mais especificamente nas formas de disseminação e retenção do conhecimento.

O instrumento de pesquisa foi composto de perguntas abertas de forma a permitir um diálogo, uma vez que o instrumento foi aplicado em forma de entrevista, nas questões que versavam sobre a condução dos projetos e fechadas quando da busca de informações mais focadas nos processos de controle, processamento e análise das informações necessárias para a condução dos mesmos.

#### 4.2.3 Dados

Entre as diversas fontes de evidência que podem ser usadas para coleta de dados em estudo de caso, YIN (1994) destaca os documentos, os registros, as entrevistas, a observação direta, a observação participante e os artefatos físicos.

Cada uma delas requer diferentes procedimentos metodológicos, mas nenhuma é apontada com superior às outras e sim como complementares. Por isso, como um dos princípios a ser observado no desenvolvimento de um bom estudo de caso, o autor recomenda que sejam usadas múltiplas fontes de evidências.

Os dados coletados possuem características distintas segundo suas fontes, identificadas por COOPER e SCHINDLER (2003), como fontes de informação primárias, fontes secundárias e fontes terciárias. As fontes primárias são caracterizadas por trabalhos de pesquisa, memorandos, entrevistas, censos, leis, dados econômicos, registro de estoque e pessoal, entre outras. As fontes secundárias, são os dados primários agregados de interpretações, presentes em livros, artigos, manuais, entre outros. As fontes terciárias são compostas por dados secundários modificados, ou seja, uma nova classificação que permite o enquadramento dos sites de busca na Internet, além de índices e bibliografias.

O dados identificados como secundários, foram adquiridos pela revisão bibliográfica da literatura e consultas a publicações, artigos, trabalhos acadêmicos, que versavam sobre a teoria abordada com o intuito de sustentar a questão de pesquisa.

Para a coleta dos dados primários, foi utilizada a técnica de entrevista estruturada, com a elaboração de um questionário com perguntas do tipo aberta e fechada, aplicado à amostra selecionada, com o intuito de se buscar informações que não puderam ser obtidas em registros e fontes documentais, "indicado para estudos de fatos como de casos ou de opiniões" (CERVO e BERVIAN, 2002, p. 46).

#### 4.2.3.1 Tratamento dos Dados

Segundo GIL (1999) o tratamento de dados envolve a análise e a interpretação de dados que embora estejam estreitamente relacionados, são distintos entre si, portanto cabe definir a função pertinente a cada um deles. A análise busca organizar os dados da pesquisa de modo que estes possam fornecer respostas ao problema de investigação proposto, e a interpretação busca um sentido mais amplo das respostas.

As técnicas utilizadas para a análise e interpretação dos dados primários e secundários foram: o estabelecimento de categorias, mediante o agrupamento de respostas, dividido no instrumento de pesquisa, em cinco partes sendo a primeira focada na identificação individual do entrevistado, suas competências e habilidades e, dos projetos coordenados pelo entrevistado; a segunda parte buscou identificar a existência de Fatores facilitadores para a disseminação e retenção do conhecimento desenvolvidas pela Pastoral da Criança; a terceira focada na identificação dos processos de disseminação do conhecimento; a quarta focada na identificação dos processos de retenção do conhecimento e; a quinta desenvolvida para a verificação de indicadores de aprendizagem organizacional; descrição de dados; e a correlação entre os dados teóricos e empíricos na busca de respostas às questões de pesquisa que definem o objetivo geral deste trabalho a serem apresentados no capítulo 5.

#### 4.2.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta dissertação objetivou verificar as contribuições dos processos de disseminação e retenção do conhecimento para o aprendizado organizacional em organizações do terceiro setor. Pode-se perceber ainda que ocorreram algumas limitações a partir da própria delimitação do tema quanto adequação da teoria posta em prática.

Outro aspecto limitador relaciona-se à própria escolha metodológica de análise. O estudo de caso, como o próprio nome sugere, é uma técnica adequada à interpretação de fenômenos específicos e localizados. Assim, reduzem-se as possibilidades de generalização dos resultados obtidos para outras organizações do mesmo campo da Pastoral da criança e, principalmente, para outras organizações de ambientes institucionais diferentes.

Escolheu-se geograficamente a unidade de análise pela facilidade de acesso e por esta possuir os dados gerais da organização, no entanto, esta não prejudica a verificação proposta por este trabalho, ficando, desde já, a recomendação para posterior pesquisa na base da organização (comunidade), para se proceder ao cruzamento de informações.

Observou-se durante a coleta de informações através do instrumento de pesquisa, que há um discurso padronizado (oficial) por parte de integrantes da organização, o que aumentou e reforçou a necessidade de intervenção do pesquisador, quando da condução da aplicação do instrumento, como da interpretação deste, o que pode ainda não ter eliminado a subjetividade deste processo.

A escolha não aleatória da amostra, também pode ser considerada uma limitação, já que o núcleo de observação estava limitado aos coordenadores dos projetos desenvolvidos pela Pastoral da Criança, num total de 13 entrevistados, que pôde determinar resultados tendenciosos, uma vez que estes colaboraram com suas percepções individuais.

Outra limitação importante encontra-se no caráter geral da pesquisa. Os dados levantados, praticamente, restringem-se à organização. Com isto, as afirmações relativas ao processo e ao terceiro setor são, em sua maioria, originárias de outras pesquisas. Além disso, analisou-se o processo via organização. Uma continuação do trabalho, com outras técnicas que não o estudo de caso, poderia abranger, também, outras organizações do terceiro setor com as quais a Pastoral da Criança transaciona, além de aprofundar-se na investigação dos espaços de disputas no setor referido.

Uma boa pesquisa abre novas frentes de investigação, visto que o processo não é um fim, mas um meio a ser questionado e reavaliado constantemente. Assim no capítulo 6, estão apresentadas algumas sugestões de continuidade de pesquisa, que surgiram durante o desenvolvimento desta dissertação.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Desde seu início, a Pastoral da Criança primou por acompanhar e avaliar, passo a passo, os resultados de todas as ações desenvolvidas, como meio de definir seus objetivos e motivar os voluntários através das próprias conquistas alcançadas por eles, nas comunidades. Assim, a entidade desenvolveu um Sistema de Informações próprio, com capacidade de emitir relatórios permanentes sobre a situação de saúde das crianças e gestantes acompanhadas pela Pastoral em cada uma das mais de 32 mil comunidades onde atua.

Os líderes comunitários de cada comunidade preenchem um relatório mensal, chamado de FABS - Folha de Acompanhamento das Ações Básicas de Saúde Nutrição e Educação, que é enviado à Coordenação Nacional, em Curitiba, todos os meses. Essa FABS contém informações sobre a situação das crianças e gestantes acompanhadas em cada comunidade.

A Coordenação Nacional faz a digitação dessas informações, sistematiza, analisa e devolve às comunidades, trimestralmente, um relatório com mensagens dirigidas, parabenizando pela conquista alcançada ou dando orientações sobre como proceder para melhorar os índices daquelas ações que ainda precisam melhorar, de acordo com os resultados alcançados por cada uma delas. Com este Sistema de Informações, cada nível de coordenação, do nacional até o comunitário, conta com uma avaliação permanente dos resultados alcançados por suas ações e pode redefinir diretrizes do projeto para atingir os objetivos desejados, conforme fluxo apresentado no anexo 7.

É neste cenário que este estudo de caso almeja identificar as contribuições dos processos de gestão do conhecimento, especificamente quanto a disseminação e retenção do conhecimento, para a construção do aprendizado organizacional em uma organização do Terceiro setor, particularmente o campo da promoção humana e social, a partir da inserção, neste ambiente, de uma organização específica e dele representativa: a Pastoral da Criança.

A aplicação do instrumento de pesquisa junto aos coordenadores, limitados pela amostra, proporcionou a identificação dos sinais pertinentes à aprendizagem organizacional via processos de retenção e disseminação do conhecimento, que

relacionados com os fatores facilitadores, formaram um conjunto de respostas para o objetivo proposto.

Utilizando-se de todo o referencial teórico neste trabalho abordado no capítulo 2, dos quadros de análise das práticas e sinais de aprendizagem relacionadas aos fatores facilitadores e das informações obtidas através do instrumento de pesquisa, este capítulo apresenta e discute os resultados da pesquisa realizada.

Para melhor entendimento, será feita a análise dos processos separadamente de acordo com os fatores facilitadores e suas contribuições para o aprendizado organizacional, bem como o apontamento dos pontos falhos destes, apresentados nos itens a seguir.

## 5.1 CONTRIBUIÇÃO DOS PROCESSOS DE DISSEMINAÇÃO E RETENÇÃO DO CONHECIMENTO, COM FOCO NA ESTRATÉGIA, PARA O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

A identificação da aprendizagem organizacional com foco na estratégia, deu-se pela verificação das habilidades técnicas pertinentes aos coordenadores dos projetos, representantes de uma força interna que determina quais são as competências essenciais para a organização e pela visão estratégica em termos de metas desafiadoras para mudar a situação presente nas comunidades, principalmente quanto ao objetivo principal da organização: a redução da mortalidade infantil.

De acordo com a pesquisa realizada, 85% dos coordenadores possuem curso superior e os outros 15% possuem formação técnica, conforme apresentado na figura 3. Este dado mostra a preocupação da organização em manter em seu *staff* profissionais capacitados para condução dos projetos e cumprimento das metas organizacionais.

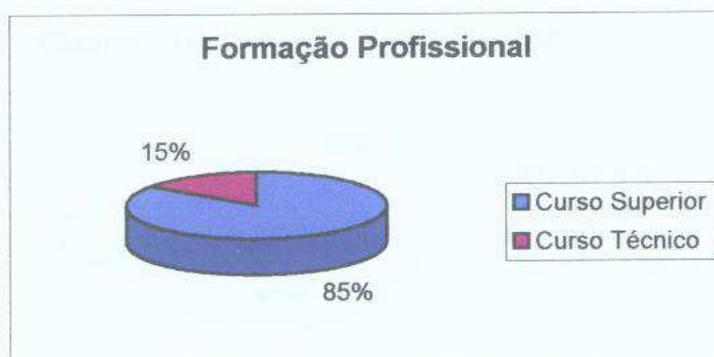


Figura 3: Formação profissional dos coordenadores

O tempo de atuação, junto à Pastoral da Criança, representado na figura 4 foi outro indicador de análise, 31% dos entrevistados trabalham no período compreendido entre 1 a 3 anos; 23% de 4 a 6 anos e 46% com mais de 6 anos de atuação na organização. Isso remete à verificação de um baixo índice de *turn over* de seus coordenadores.

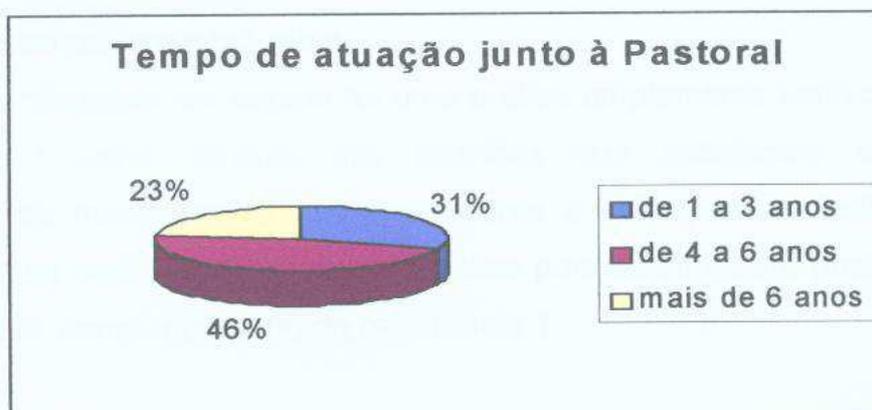


Figura 4: Tempo de atuação dos coordenadores na Pastoral da Criança

Este fato pode indicar duas situações: 1. uma relação de comprometimento dos funcionários com mais de 6 anos, com a organização; 2. a abertura da organização para novos conhecimentos, representado pelo índice de profissionais com menos de três anos de atuação na organização.

Quanto à participação em mais de um projeto simultaneamente, 54% dos entrevistados disseram participar de três a quatro projetos, o que demonstra a capacidade de inter-relacionamento dos projetos. Esse fato favorece a troca de informações e conhecimentos para a tomada de decisão, conforme apresentado na figura 5.



Figura 5: Número de projetos em que atua simultaneamente

A análise buscou identificar de que forma é conduzido o processo de gerenciamento de projetos, em que 77% dos entrevistados disseram que a condução é feita de forma descentralizada, atribuindo responsabilidades de acordo com as competências específicas e principalmente agilizando o processo de gestão e tomada de decisão. No entanto, 33% afirmaram que a centralização por muitas vezes é necessária para que as informações não se percam ou demorem para serem utilizadas de forma pró-ativa.

A aprendizagem em equipe foi uma prática amplamente verificada dentro da Pastoral da Criança, através das reuniões que acontecem semanalmente, quinzenalmente, mensalmente e trimestralmente, é um importante indicador quando cruzado com os participantes destas reuniões pois demonstra o grau de interação entre as partes, como representado pela tabela 1.

Tabela 1: Relação participantes x periodicidade de reuniões

Periodicidades \ Participantes	Direção	Coordenadores	Voluntários
Semanalmente	X	X	
Quinzenalmente		X	
Mensalmente	X	X	X
Trimestralmente	X	X	

O processo de disseminação do conhecimento dentro da Pastoral da Criança pode ser identificado através das seguintes ações: Cursos de capacitação e reuniões junto aos "líderes" da Pastoral da Criança; Reuniões informais e formação de grupos de discussão, como as rodas de conversas; Educação de jovens e adultos (EJA); Comunicação facilitada pelo uso do sistema interno informatizado da

Pastoral da Criança; Reuniões trimestrais junto à coordenação nacional das dioceses e paróquias para análise e verificação dos indicadores; Busca de aprimoramento profissional e individual por parte dos coordenadores.

Já o processo de retenção do conhecimento dentro da Pastoral da Criança pode ser identificado através das seguintes ações: Elaboração do Guia do Líder e Caderno de acompanhamento do Líder da Pastoral da Criança; Desenvolvimento de projetos de apoio e de atuação conjunta em prol da ação principal; Delegação de poder aos coordenadores que desenvolvem o projeto de amparo aos municípios de risco com autonomia.

O quadro 11, abaixo representado de forma esquemática, apresenta os indicadores de aprendizado organizacional sob o enfoque da estratégia, identificados na Pastoral da Criança, de acordo com os sinais indutores descritos no capítulo 2.

Quadro 11: Práticas de Aprendizagem identificadas na Pastoral da Criança com foco na Estratégia

PRÁTICAS E SINAIS INDUTORES DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL FOCADAS NA ESTRATÉGIA	INDICADORES
Aprendizagem de circuito duplo	Processo de capacitação e reuniões para reflexão e avaliação para líderes da Pastoral da Criança.
Aprendizagem em Equipe	Reuniões dentro da organização e na comunidade semanalmente e mensalmente, respectivamente.
Aprendizagem Inerente ao Trabalho	Reuniões informais e formação de grupos de discussão, como as rodas de conversas.
Contrato de Expectativas	Guia do Líder e Caderno de acompanhamento do Líder da Pastoral da Criança.
Desaprendizagem	Educação de jovens e adultos (EJA), re-avaliação constante dos projetos quanto ao atendimento das ações básicas
Estrutura Adhocrática	Uso do sistema interno informatizado da Pastoral da Criança, agilizando o acesso às informações e promovendo a integração de especialidades distintas de seus membros em equipes de trabalho.
Gestão de Pessoas	Cursos de capacitação, Projetos trabalhados simultaneamente.
Participação na Liderança na Aprendizagem	Reuniões trimestrais junto à coordenação nacional das dioceses e paróquias para análise e verificação dos indicadores.
Prática de Reconhecimento	Carta enviada ao líder, personalizada, via cruzamento de dados informatizados, parabenizando-o ou alertando-o, assinada pela coordenadora nacional
Projetos Abrangentes	Desenvolvimento de projetos de apoio e de atuação conjunta em prol da ação principal
Reconhecimento da Inovação	Credibilidade e certa autonomia dos coordenadores no projeto de amparo aos municípios de risco.
Redução dos Mecanismos de Defesa	Busca de aprimoramento profissional e individual, por iniciativa pessoal e não imposto pela organização

Assim, pode-se concluir que as atividades de disseminação e retenção do conhecimento são fundamentais para o desenvolvimento estratégico da organização, principalmente quanto à busca de comprometimento e envolvimento das pessoas com os projetos, o que garante à organização o cumprimento dos objetivos propostos, e quanto as condições para a identificação da necessidade de mudanças estruturais nos processos internos afim de alavancar resultados.

## 5.2 CONTRIBUIÇÃO DOS PROCESSOS DE DISSEMINAÇÃO E RETENÇÃO DO CONHECIMENTO, COM FOCO NA CULTURA, PARA O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

A identificação da aprendizagem organizacional focada na cultura, buscou indicadores dos processos de disseminação e retenção do conhecimento através do estímulo à cooperação interdepartamental, formas de divulgação de resultados positivos como recompensa e premiação pelas metas alcançadas, e pela promoção de contatos informais e comunicação em todos os sentidos.

Um dado interessante apontado por 77% dos entrevistados, foi a falta de incentivo (financiamento) da organização para que os coordenadores busquem participação em instituições de pesquisa, ficando o acesso, limitado à necessidade apresentada pelos projetos. Pode-se concluir que as instituições de pesquisa ficam sendo sub-utilizadas, apenas como fornecedoras de dados e não como parceiras de pesquisa.

A instituição se preocupa com o tempo e o espaço para a troca de informações e conhecimentos, disponibilizando espaços na própria sede nacional, para palestras educativas e reuniões entre os diversos níveis organizacionais, bem como incentiva a participação das paróquias para agirem da mesma forma. As reuniões possuem periodicidades distintas, de acordo com os projetos a serem discutidos, porém 38% dos entrevistados apontou as reuniões trimestrais como as mais importantes pois nelas são divulgados os resultados das ações, com participação de todos os coordenadores.

De acordo com os entrevistados, a própria situação de fazer parte da instituição, seja de forma contratada ou voluntária, traz estímulo e motivação, para o

alcance das metas da organização, fortalecendo o elo entre as partes e promovendo o comprometimento entre os participantes.

A certificação após qualquer curso de treinamento oferecido pela Pastoral da Criança, é percebida como uma premiação pela iniciativa e interesse em desenvolver o trabalho proposto pela organização, seja no ambiente administrativo ou na comunidade, conforme documento no anexo 8.

Foram então identificadas a condução dos processos de disseminação e retenção do conhecimento focados na cultura, nas seguintes ações desenvolvidas pela Pastoral da Criança: Projeção e reconhecimento da organização nos meios públicos e privados através das ações desenvolvidas nas comunidades por ela amparadas; Formação da Pastoral em quase sua totalidade formada pela participação de voluntários; Incentivo à comunicação como meio principal de troca de experiências.

O quadro 12, abaixo representado, apresenta os indicadores de aprendizado organizacional, sob o enfoque da cultura, existentes na Pastoral da Criança, de acordo com os sinais indutores descritos no capítulo 2.

Quadro 12: Práticas de Aprendizagem identificadas na Pastoral da Criança com foco na Cultura

PRÁTICAS E SINAIS INDUTORES DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL FOCADAS NA CULTURA	INDICADORES
Ambiente de Confiança e Segurança	Importância da organização nos meios públicos e privados e reconhecimento de suas metas por parte dos indivíduos, promovendo o comprometimento das partes.
Comunidades de Prática	Formação da Pastoral quase que em sua totalidade por voluntários, que buscam satisfazer objetivos comuns.
Cultura de Aprendizagem	Ações como: Pequenas rodas de conversa, Comunicação social, Projeto Criança Viva, Remédios caseiros e outros.

Quanto à cultura, verificou-se a existência de uma preocupação em disseminar a comunicação como principal veículo de troca de experiências, favorecendo o contato pessoal e a formação de grupos informais para avaliação das ações desenvolvidas. A utilização da rede de informações foi apontado por 69% dos entrevistados como o principal meio de comunicação, no entanto todos indicaram o contato pessoal como indispensável para o desempenho dos projetos organizacionais, como apresentado na tabela 2.

Tabela 2: Principais meios de troca de informações

Utilização	Muito utilizado	Utilizado	Não utilizado
Meio de troca de inf.			
Rede ( Internet e Intranet)	69%	23%	8%
Contato pessoal	69%	31%	0
Reuniões formais	62%	38%	0
Reuniões informais	62%	38%	0
Boletim interno	0	23%	77%
Quadro de avisos	0	15%	85%

A tabela 2 demonstra também que as reuniões formais e informais possuem o mesmo grau de importância, o que indica que a administração possui uma política de aceitação do relacionamento informal entre as partes, favorecendo à troca de informações e otimizando o processo de tomada de decisão.

### 5.3 CONTRIBUIÇÃO DOS PROCESSOS DE DISSEMINAÇÃO E RETENÇÃO DO CONHECIMENTO, COM FOCO NA GESTÃO, PARA O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

A identificação da aprendizagem organizacional focada na gestão, leva em consideração a essencialidade do processo de inovação como meio de geração de conhecimento, com base na análise da estrutura organizacional, no compartilhamento de experiências e no incentivo ao contato informal. Conforme apresentado na tabela 2, a utilização da rede por 92% dos entrevistados, promove a valorização do tempo para compartilhamento de soluções e disseminação do conhecimento.

A Pastoral da Criança apresenta uma estrutura organizacional bem definida, que facilita o entendimento da capilaridade da organização na esfera social, política e religiosa, como apresentada no anexo 2, e seu inter-relacionamento com a comunidade como forma de garantir a comunicação e desenvolver ação pró-ativa em situações emergenciais. A organização foi indicada por 85% dos entrevistados como flexível favorecendo a condução de projetos para o alcance das metas organizacionais.

A utilização da rede eletrônica como catalisador na condução de projetos, principalmente, quanto ao acesso a dados e informações a respeito de determinada

comunidade, foi apontado pela totalidade dos coordenadores com o principal meio de armazenagem de informações que podem ser trabalhadas de forma ativa.

A atualização dos dados, representada na figura 6, ocorre em um prazo máximo de 3 meses e permite o desenvolvimento de projetos com pequena defasagem de informações, garantindo a qualidade e eficácia das ações.

O desenvolvimento de ações de forma integrada é apontada pela totalidade dos entrevistados como fator de sucesso da organização e 69% consideram a rede social, o veículo como dinamizador dos objetivos organizacionais principalmente pela ação de capacitação de "Líderes" comunitários, que atuam ativamente na comunidade.



Figura 6: Atualização dos dados

Ações desenvolvidas simultaneamente na comunidade garantem a interface entre os projetos e os beneficiários de forma pró-ativa e cooperada na busca de soluções de problemas ou mesmo como complementares à ação básica.

O processamento das FABS (Folhas de Acompanhamento das Ações Básicas de Saúde, Nutrição e Educação), é apontado por 92% dos entrevistados como o principal recurso de informação para avaliação de desempenho e tomada de medidas corretivas, conforme apresentado na tabela 3. Os dados são digitalizados na rede que é avaliada, conforme apresentado na figura 7, por 54% dos entrevistados como boa, no entanto 38% apontam a rede como eficiente quanto ao processo, mas classificam-na como pouco eficaz, dado o volume de comunidades que não são equipadas com o meio eletrônico.

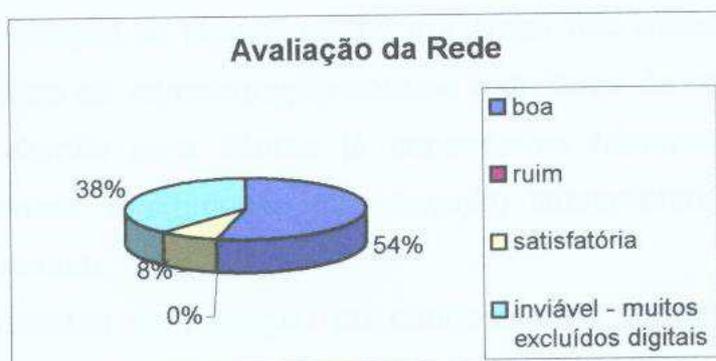


Figura 7: Avaliação da Rede pelos coordenadores

Contudo a inserção tecnológica de todas as comunidades amparadas pela Pastoral da Criança é uma proposta que paralelamente às suas ações, começa a ser concretizada. No entanto, os recursos são em sua maioria direcionados, preferencialmente, para as necessidades emergenciais da comunidade, principalmente, quanto ao amparo das necessidades básicas de saúde.

Tabela 3: Principais fontes de informação

Fonte de informação.	Muito utilizado	Utilizado	Não utilizado
Usuários	100%	0	0
FABS	92%	8%	0
Instituições de Ensino e Pesquisa	77%	23%	0
Órgãos Governamentais	69%	31%	0
Indicadores de desempenho	23%	62%	15%
Pesquisas(próprias e contratadas)	31%	69%	0
Voluntários	0	77%	23%
Entidade Mantenedora	0	0	100%

Outra observação pertinente com relação aos dados da tabela 3 é que a totalidade dos entrevistados não considera a entidade mantenedora como fonte de informação, alguns caracterizaram-na apenas como fonte de recursos. Quanto aos voluntários, a tabela indica que estes não são considerados principais fontes de informação, mas com principais canais de transferência de informações.

Este dado indica a falta de convergência de esforços na obtenção de informações para o desenvolvimento da Pastoral, na utilização do que mais valioso a organização possui como ativo, o voluntariado.

O processo de disseminação do conhecimento, focado na gestão, pela Pastoral da Criança pode ser identificado através das seguintes ações: Utilização do Guia do Líder como o recurso principal para a condução das ações; Divulgação da missão da organização fixada em quadros dentro de cada setor da Coordenação

Nacional; Implantação de planos pilotos em áreas não atendidas pela Pastoral da Criança; Reuniões da administração com os indivíduos da comunidade; Cursos de reflexão e avaliação para líderes já capacitados (aprimoramento de funções); Reuniões informais e promoção da interação intersetorial; Programa Pequenas Rodas de Conversas.

Já o processo de retenção do conhecimento focado na gestão pode ser identificado: Pelo próprio sistema de informação desenvolvido pela Pastoral da Criança; Pelo desenvolvimento de material educativo, apresentados resumidamente no anexo 9; Pelas práticas de inovação e efetivação do projeto Municípios de Risco; Pela unidade organizacional com comunicação integrada e agilidade nas tomadas de decisão; Pelos projetos desenvolvidos segundo definições em Assembléia Geral.

O quadro 13, abaixo representado, apresenta os indicadores de aprendizado organizacional, sob o enfoque da gestão, existentes na Pastoral da Criança, de acordo com os sinais indutores descritos no capítulo 2.

Quadro 13: Práticas de Aprendizagem identificadas na Pastoral da Criança com foco na Gestão

PRÁTICAS E SINAIS INDUTORES DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL FOCADAS NA GESTÃO	INDICADORES
Alinhamento Estratégico	Guia do Líder, Missão da organização fixada em quadros dentro de cada setor da Coordenação Nacional.
Aprendizagem por <i>Insight</i>	Implantação de planos pilotos em áreas não atendidas pela Pastoral da Criança
Autodesenvolvimento	Reuniões e troca de experiências entre os setores administrativos e entre os indivíduos da comunidade.
<i>Benchmarking</i> Interno	Próprio sistema de informação desenvolvido pela Pastoral da Criança.
Gerência do Processo de Aprendizagem	Cursos de orientações para líderes já capacitados.
Gerência Educadora	Desenvolvimento de material educativo, Guia do Líder da Pastoral da Criança.
Gestão por Processos para Facilitar a Aprendizagem	Reuniões informais e promoção da interação intersetorial.
Práticas de Diálogos e Reflexões Coletivas	Programa Pequenas rodas de conversas, reuniões mensais de reflexão e avaliação feitas pelos coordenadores com os líderes
Prática de Simulação e Experimentação	Práticas de inovação e efetivação do projeto Municípios de Risco
Resultados de Aprendizagem	Unidade organizacional com comunicação integrada e agilidade nas tomadas de decisão
Transparência e Coerência da Gestão	Definição de metas e objetivos organizacionais em assembléia geral, que ocorre uma vez por ano, com a apresentação de resultados sociais e financeiros, envolvendo todos os representantes regionais da Pastoral.
Visão Compartilhada	Guia do Líder, Projetos desenvolvidos Segundo definições em Assembléia Geral

Pode-se concluir que a gestão é um importante fator facilitador para o aprendizado organizacional na medida em que favorece uma análise crítica do desempenho, que conduz ao processo de melhoria contínua.

#### 5.4 CONTRIBUIÇÃO DOS PROCESSOS DE DISSEMINAÇÃO E RETENÇÃO DO CONHECIMENTO, COM FOCO NA TI, PARA O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

A identificação da aprendizagem organizacional focada na tecnologia da informação está na utilização de sistemas de informação para transformar dados em informações, informações em conhecimento e este conhecimento em ação. Através do instrumento de pesquisa esta interação foi verificada pela utilização da tecnologia para o armazenamento, análise e disseminação de conhecimento na organização e na comunidade.

A tecnologia associada ao processo de gestão do conhecimento busca transformar o conhecimento em um bem de todos, ao invés de um bem de um indivíduo e criar um ambiente onde o aprendizado e absorção de cultura organizacional por novos integrantes sejam os mais rápidos possíveis

Ela atua como facilitadora quando fornece a estrutura para a retenção, compartilhamento e distribuição de conteúdos através de correio eletrônico, portal corporativo, banco de dados, intranet, etc.

A tabela 4 demonstra as formas de armazenagem das informações, permitindo uma constatação da importância da TI, em que a totalidade dos entrevistados indicou o banco de dados informatizado como principal meio de armazenagem dos dados. No entanto, 77% dos entrevistados se referiram à rede como importante meio de armazenagem, principalmente quanto à proposta de dinamização do acesso à informação por qualquer pessoa.

Tabela 4: Armazenagem de Informações (Resposta múltipla)

Formas de armazenagem de informações	Percentuais
Banco de dados informatizado	100%
Rede (Biblioteca virtual)	77%
Arquivo manual (material de pesquisa)	62%
Biblioteca convencional (livros e jornais)	46%

Todos os dados da Pastoral da Criança estão processados em banco de dados eletrônico e o fato dela ter incentivado o desenvolvimento de um sistema próprio de informações, reflete a magnitude da tecnologia nas ações da organização.

O quadro 14, abaixo representado de forma esquemática, apresenta os indicadores de aprendizado organizacional sob o enfoque da TI, identificados na Pastoral da Criança, de acordo com os sinais indutores descritos no capítulo 2.

Quadro 14.: Práticas de Aprendizagem identificadas na Pastoral da Criança com foco em TI

PRÁTICAS E SINAIS INDUTORES DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL FOCADAS NA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)	INDICADORES
Bases Inteligentes de Conhecimento	Próprio Sistema de Informação, que avalia a participação e contribuição dos indivíduos e busca de melhores práticas.
Comunidades Virtuais de Práticas	Ação conjunta de voluntários e contratados da Pastoral da Criança, através do acesso à internet
Educação à Distância	Projeto piloto em parceria com a PUC-PR, através da utilização do Eureka.
<i>Groupware e Workflow</i>	Rede de comunicação interna que permite agilizar e padronizar o processo de trabalho, com informações atualizadas diariamente.
<i>Business Intelligence</i>	Base de dados com sistema automático de cruzamento que fornece informações, perspectivas de melhoramento e soluções padronizadas.
Gerenciamento Eletrônico de Documentos	REBIDIA, rede formada pela Pastoral, Grupo Esquel do Brasil e Fundação AMEPPE, em que informações atualizadas sobre decisões governamentais, recursos recebidos e aplicados e outras informações necessárias servem para o controle social.
Portal do Conhecimento Corporativo	Site da Pastoral da Criança, ainda com acesso limitado aos funcionários, com dados e informações atualizados trimestralmente (apresenta-se em fase de estruturação para acesso público).

A tecnologia privilegia a integração das funções da organização e suas competências para o desenvolvimento de projetos que ampliem seu escopo de atuação e potencialize suas capacidades.

Na Pastoral da Criança, esta ferramenta é vital para a condução de suas atividades e possibilitou a abertura de novas frentes de inserção, principalmente pelo desenvolvimento de comunidades de práticas, educação à distância e da construção do portal do conhecimento corporativo.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo desta dissertação foi identificar a contribuição dos processos de disseminação e retenção do conhecimento, com foco nos fatores facilitadores – estratégia, cultura, gestão e tecnologia, em uma organização do terceiro setor, para a construção do aprendizado organizacional.

A Pastoral da Criança foi escolhida para o estudo de caso por sua influência, projeção e credibilidade, bem como por possuir um sistema de informações e uma dinâmica de processos representativos. Sua atuação no combate à mortalidade infantil está disseminada em todo o Território Nacional e fora dele, através da divulgação e treinamento das ações desenvolvidas pela organização.

O conhecimento gerado nas organizações em sua grande maioria é tácito, presente na mente das pessoas, podendo tornar-se explícito quando registrado e armazenado em sistemas de informações apropriados, característica predominante na Pastoral da Criança, que utiliza grandemente de dados codificados para a condução de suas atividades.

Para que o processo de gestão do conhecimento seja bem sucedido, é de fundamental importância que a alta administração compartilhe da idéia, permitindo que se desenvolva uma cultura voltada à inovação, envolvendo todas as áreas e promovendo a aprendizagem.

A aprendizagem é um processo de mudança, resultante de experiências passadas e envolve fases de aquisição, retenção, transferência e disseminação, neste trabalho analisada sob o enfoque do aprendizado organizacional que busca desenvolver competências organizacionais calcadas na estratégia, cultura, gestão e tecnologia, de forma a expandir a capacidade de gerar resultados para a própria organização e para a comunidade.

O processo de retenção do conhecimento, neste trabalho abordado, visa a garantir a recuperação rápida, fácil e correta do conhecimento, por meio de sistemas de armazenagem efetivos, identificados por esta pesquisa como os sistemas de informação e também pelos materiais educativos desenvolvidos pela Pastoral da Criança e utilizados na condução de suas ações.

O processo de retenção associado à estratégia da organização, como visto no capítulo 5, pôde ser percebido na Pastoral da Criança como o meio de buscar

desenvolver uma identidade entre os integrantes da organização, promovendo a capacitação dos indivíduos e favorecendo a aprendizagem organizacional.

Esta análise, relacionada com a cultura da organização, apresenta a necessidade de atingir os objetivos comuns que impulsionam os grupos sociais a se reunirem, formal ou informalmente. Na Pastoral da Criança, a cultura de valorização dos indivíduos promove um ambiente de estímulo para cooperação, desenvolvendo um ambiente de segurança e confiança e conseqüentemente de credibilidade.

O processo de retenção analisado sob a ótica da gestão apresenta a formalização do compromisso por parte da organização, o alinhamento estratégico e a promoção do autodesenvolvimento, como criadores de mecanismos de aprendizagem, identificados na Pastoral da Criança através dos indicadores apresentados no capítulo 5, e principalmente pela preocupação de manter em seu *staff* pessoas com formação profissional.

A tecnologia tem um papel importante na retenção do conhecimento, no caso da Pastoral da Criança, pois viabiliza a formação de um banco de dados, que bem gerenciado, produz informações e conseqüentemente conhecimento, como, por exemplo, a elaboração do material de apoio utilizado pelas líderes. O produto mais significativo da organização foi o desenvolvimento de um sistema de informação próprio, adaptado às suas necessidades. Atualmente, a Pastoral da Criança está passando por uma mudança de tecnologia, saindo do sistema MS-DOS para o sistema LINUX, ampliando a capacidade de conexão.

Em suma, o processo de retenção do conhecimento contribui para o aprendizado organizacional no momento em que, o conhecimento é percebido como recurso que deve ser armazenado para utilização futura no processo de tomada de decisão.

O processo de disseminação do conhecimento é visto como uma prática dinamizadora do conhecimento, que deve estar disponível no momento certo, para a pessoa certa. Para isso, alguns autores sugerem mecanismos capazes de disseminar o conhecimento automaticamente como por exemplo os relatórios eletrônicos.

Associado à estratégia, o processo de disseminação desenvolvido na Pastoral da Criança foi percebido pelas práticas de reconhecimento, pela clareza na formulação de metas e objetivos organizacionais, autonomia delegada aos

coordenadores e pela formulação de projetos abrangentes, que contribuem para a aprendizagem organizacional.

Assim, a contribuição para o processo de aprendizagem está na mobilização do capital intelectual para a inovação, motivando-o para a mudança, melhoria contínua e alcance de metas organizacionais.

Sob o aspecto da cultura, a disseminação do conhecimento pode ser percebida pelo processo de desaprendizagem, forma que os indivíduos se mostram capazes de modificar conhecimentos passados agregando novos conhecimentos, prática desenvolvida na Pastoral da Criança através do programa Educação de Jovens e Adultos (EJA), e pela constante atualização de seu material educativo.

Segundo McGrill e Slocum (apud Stollenwerk, 2001) os integrantes de uma organização querem ser competentes, desenvolver um trabalho valorizado pela organização, ter autonomia sobre suas atividades e se identificar com a organização, favorecendo a cooperação e compartilhamento de conhecimento, e conseqüentemente ao aprendizado organizacional.

A análise do processo de disseminação com foco na gestão está presente na Pastoral da Criança através da busca permanente de resultados, pela prática de reuniões para busca de experiências individuais, mas principalmente pela característica de gerência educadora e favorável à troca de informações.

A tecnologia pode ser analisada como de fundamental importância para o processo de disseminação do conhecimento, particularmente para a Pastoral da Criança, que está desenvolvendo programas de educação à distância realizados em parceria com a PUC-PR; pela Rede Brasileira de Informação e Documentação sobre a Infância e a Adolescência (REBIDIA); e, pela formação de comunidades de práticas virtuais viabilizados pelo próprio site da organização.

No entanto, para que a organização seja eficaz na disseminação do conhecimento, é preciso que este, o conhecimento, seja amplamente formalizado e organizado, desde a captação de seus dados até o processamento destes em informações. A Pastoral da Criança desenvolve este processo através do preenchimento das FABS, ainda na comunidade, pela líder, que passa o documento para a coordenação nacional para a digitalização destes dados. Uma vez isto realizado, esses dados formam uma base de informações, constantemente atualizada (a cada trimestre) o que permite gerar conhecimento para o desenvolvimento de suas ações.

Em resumo, conclui-se que os processos de disseminação e retenção do conhecimento contribuem para a aprendizagem organizacional na Pastoral da Criança principalmente quanto:

- Disseminação do conhecimento como necessidade econômica, utilizando a tecnologia como nova maneira de compartilhar informações, mas não dispensando os contatos pessoais;
- Desenvolvimento das atividades em equipes de trabalho multifuncionais, promovendo a colaboração mútua para resolução de problemas;
- Administração do tempo de forma a ampliar a qualidade das informações e manter fatores competitivos importantes;
- Conscientização dos membros da organização de seus respectivos papéis, reforçando o comprometimento no processo e promovendo canais de comunicações necessários para o fluxo de informações;
- Criação de uma rede de comunicação integrada com disponibilização de novos conhecimentos de forma duradoura e ágil;
- Manutenção do *staff* da organização potencialmente profissionalizado e diversificado para atuação em grupo;
- Existência de uma infra-estrutura adequada para o processo de disseminação de conhecimento com a utilização de redes de informação compatíveis e *groupware*, sinalizando para uma cultura orientada para o aprendizado;
- Criação de uma memória organizacional, com formação de banco de dados acessível à toda organização e comunidade;
- Atualização da base de dados buscando proteger a condução dos projetos de informações desatualizadas, e;
- Replicação de conhecimentos adquiridos em treinamentos como prática organizacional.

Finalizando este trabalho, seguem algumas sugestões de continuidade de investigação a respeito dos conceitos aqui abordados e pelas limitações da pesquisa apresentadas no capítulo 4, como:

- Promover pesquisa junto à comunidade amparada pela Pastoral da Criança para verificar as contribuições das ações por ela desenvolvidas.
- Desenvolver metodologias de implantação de Gestão do conhecimento para organizações do Terceiro setor.

- Investigar as contribuições da Pastoral da Criança e outras organizações correlatas no âmbito estatal, principalmente quanto a suas reais funções no suporte às ações pertinentes ao Estado.
- Ampliar os estudos para outras organizações de forma a produzir um referencial comparativo de resultados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLEE, V. The art and practice of being a revolutionary. *Journal of Knowledge Management*, vol.3, nº 2, p.121-131, 1999.
- AQUINO ALVES, M. Terceiro setor: as origens do conceito. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2001, P. 1-15.
- ARGYRIS; C. *Enfrentando Defesas Empresariais*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- \_\_\_\_\_ Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, may/june, 1999 p.99-109.
- BARBOSA, D.M.C.; ALMEIDA, E.F.;BAMPI, L.; GONÇALVES, R.N.; PINHEIRO, T.C.P.; TEIXEIRA, V.A. A aprendizagem organizacional otimizando resultados do tribunal de contas da união. 2003. 155f. Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica do Conhecimento e Inteligência Empresarial- PUC-PR. Brasília
- BROOKING, A. *Intellectual Capital: core asset for the third millenium enterprise*. Boston: Thomson Publishing Inc., 1996.
- CABRAL, A. C. Aprendizagem organizacional como estratégia de competitividade: uma revisão da literatura, citado por BARBOSA, et al. A aprendizagem organizacional otimizando resultados do tribunal de contas da união. 2003. 155f. Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica do Conhecimento e Inteligência Empresarial- PUC-PR. Brasília
- CARVALHO LIMA, M. Responsabilidade Social: apoio das empresas privadas brasileiras à comunidade e os desafios da parceria entre elas e o Terceiro setor. In: INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Responsabilidade Social das Empresas*. São Paulo: Fundação Peirópolis, 2002, p.103-142.
- CERVO, A. L. , BERVIAN, P. A. *Metodologia Científica*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- COELHO, S. C. Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Senac SP, 2000.
- COOPER, D. R. , SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998

- DOWBOR, L. Redes de informação de gestão local – Disponível em: [www.dowbor.org](http://www.dowbor.org) , acesso em 02/04/2003.
- DRUCKER, P. F. Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_ (org.) Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: gente, 2001.
- FALCONER, A. P. One Sector or Many: Nonprofits in Brazil. In: INTERNATIONAL SOCIETY FOR THIRD SECTOR RESEARCH. Primeiro Encontro da Rede de Pesquisa sobre o Terceiro setor na América Latina e Caribe: representando o público e o privado na América Latina – as Organizações da Sociedade Civil. Rio de Janeiro, Abril, 1998.
- FERNANDES, R. C. Privado porém público: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- \_\_\_\_\_. O que é o Terceiro setor?. In: IOSCHPE, BERG, E. (org.). 3º setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Gife/Paz e Terra, 1997, p.25-33.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Aprendizagem e inovação organizacional. São Paulo: Atlas, 1995.
- FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA Jr., M. M. (org.) – Gestão estratégica do conhecimento – integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- FRANCO, S. Criando o próprio futuro. O mercado de trabalho na era da competitividade total. São Paulo: Ática, 1997
- FRIEDMAN, M. Capitalismo e liberdade. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- GARVIN, D.; NAYAK, P.R.; MAIRA, A. N.; BRAGA, J. Aprender a aprender. HSM Management, nº 9, p. 58-64, junho-agosto, 1998.
- GIL, A. C. Como elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1996.
- GRAHAM, A. B.; PIZZO V. G. Uma questão de equilíbrio: estudos de casos na gestão estratégica do conhecimento In: KLEIN, D. A. A gestão estratégica do capital intelectual: recurso para economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. Competindo pelo Futuro. São Paulo: Campus, 1995.

- HANDY, C. Deuses da Administração. São Paulo: Saraiva, 1994.
- HOROCHOVSKI, R. R. – Pastoral da Criança: estratégias de legitimação no Terceiro setor. Curitiba: Juruá, 2003.
- KERLINGER, F. N. – Foundations of behavioral research, Nova York Holt Rinehart and Winston, 1973.
- KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. A. A gestão estratégica do capital intelectual: recurso para economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- KLEIN, D. A. A gestão estratégica do capital intelectual: recurso para economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- KLEMP JR., G. O. Competências de Liderança. In: COLETÂNEA HSM MANAGEMENT. Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis. JÚLIO C. A.; NETO J. S. São Paulo: Publifolha, 2002, p.9-20. [Impressão original "HSM Management", n.17, ano 3, nov-dez 1999]
- LEONARD-BARTON, D. Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação. Rio de Janeiro: FGV, 1998
- LOIOLA, G. E MOURA, S. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISHER, T. (org.) Gestão Contemporâneas: cidades estratégicas e organizações locais. Rio de Janeiro: FGV (1996).
- MARCOVITCH, J. Da exclusão à coesão social: profissionalização do Terceiro setor. In: MARINHO, M. Experiência local de mobilização de recursos: um modelo de planejamento estratégico em captação de fundos. Disponível em: <[http://www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_mat01\\_mkaprenda02.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_mat01_mkaprenda02.cfm)> Acesso em: 24 outubro 2002.
- MARTINS, G.A.; LINTZ, A. Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de cursos. São Paulo: Atlas, 2000.
- MATTAR, F.N. Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas, 1993.
- MENEGASSO, M. E. e VALADÃO JR., V. M. Organizações de base comunitária: a experiência de papeleiros de Florianópolis. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2001, 12p. 1 CD-ROM.
- MINHOTO, L. D. e MARTINS, C. E. – As redes e o desenvolvimento social. São Paulo: Cadernos FUNDAP nr. 22, 2001, p 81-101.
- MORAIS, E.F.C. et al. Inteligência Competitiva: estratégias para pequenas empresas. Brasília: GH comunicação gráfica, 1999.

- MULLER, P. e SUREL, Y. L'analyse des politiques publiques. Paris: Montchestien.
- In: MINHOTO, L. D. e MARTINS, C. E. – As redes e o desenvolvimento social. São Paulo: Cadernos FUNDAP nr. 22, 2001, p 81-101.
- NANUS, B.; DOBBS, S. M. liderança para o terceiro setor: estratégias de sucesso para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Futura, 2000.
- NEVIS, E. C.; DIBELLA, A.J.; GOULD, J.M. Como entender organizações com sistemas de aprendizagem. In: KLEIN, D. A. A gestão estratégica do capital intelectual: recurso para economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- O'DELL, C.; GRAYSON JR., C.J. Ah... se soubéssemos antes o que sabemos agora: as melhores práticas gerenciais ao alcance de todos. São Paulo: Futura, 2000.
- PEREIRA FILHO, F. C. – O guia do terceiro setor – Encarde do jornal Gazeta do Povo, de 30/05/2003.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- QUANDT, C. O. Impactos da Implementação do Processo de Gestão do conhecimento na Estruturação dos Sistemas de Informações Empresariais. In: International Symposium On Knowledge Management / Document Management Curitiba, 2001.
- ROGERS, D. M. A. Knowledge management gains momentum in industry. Research Technology Management. May/June, 1996.
- SALAMON, L. Estratégias para o Fortalecimento do Terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). 3º setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Gife/Paz e Terra, 1997, p.89-111.
- SAPIRO, A. Inteligência Empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. In: Revista de administração de empresas, v.33, p.106-124, mai/jun. 1993.
- SCHEIN, E. Organizational culture and leadership. San Francisco, Califórnia: Jossey-Bass, 1992.
- SELLTIZ et. al. Métodos de pesquisa nas relações sociais. Rio de Janeiro: Pedagógica e Universitária, 1974.

- SENGE, P. M. A Quinta Disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem. 11 ed. São Paulo: Best Seller, 2000.
- SERVA, M. Um longo caminho a percorrer. Entrevista publicada no encarte especial Terceiro setor. Curitiba: jornal Gazeta do Povo, Mai-2003.
- SOUSA TEODÓSIO, A. S. Pensar o Terceiro setor pelo Averso: dilemas e perspectivas da ação social organizada na gestão pública. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2001, 13p. 1 CD-ROM.
- STENBERG, R. J. What is tacit knowledge? Educational Policy, nov. 1998.
- STEWART, T. A. Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- STOLLENWERK, M.F.L. Gestão do conhecimento: conhecimentos e modelos. In: TARAPANOFF, K. Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: Editora UNB, 2001.
- SVEIBY, K. E. A nova riqueza das organizações. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.
- TARAPANOFF, K. Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: Editora UNB, 2001.
- TENÓRIO, F. G. Um Espectro Ronda o Terceiro setor: o Espectro do Mercado. In: Revista RAP - EBAPE/FGV, 33 (5) Setembro-Outubro de 1999, pp. 85-102.
- TERRA, J. C.C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2001.
- \_\_\_\_\_, J. C. C. Portais Corporativos – A revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio, 2002.
- TORO, J. B. O papel do terceiro setor em Sociedades de Baixa Participação (quatro teses para discussão). In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). 3º setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Gife/Paz e Terra, 1997, p.35-39.
- WHITE, R.; HODGSON, P.; CRAINER, S. A Liderança do Futuro. São Paulo, Nobel, 1998.
- WICK, C.; LÉON, L. S. O Desafio do Aprendizado. São Paulo, Nobel, 1996.
- YIN, R. K. Estudo de Caso – Planejamento e Métodos. Trad. Daniel Grassi – 2ª ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ

SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Mestranda: Ana Cristina Coelho Barroso Fernandes

**TEMA: A contribuição dos processos de disseminação e retenção do conhecimento para o aprendizado organizacional no terceiro setor estudo de caso na Pastoral da Criança.**

### APRESENTAÇÃO:

O conhecimento constitui o eixo do desempenho da sociedade, regiões e organizações tornando a gestão competente do conhecimento fator determinante na capacidade das sociedades, organizações e seres humanos de lidarem com o ambiente que se modifica e transforma aceleradamente e com crescente complexidade, sendo de fundamental importância para a sobrevivência e permanência das organizações no mercado.

Particularmente para as organizações do Terceiro Setor que utilizam e dependem grandemente do conhecimento, que é disponibilizado voluntariamente para as instituições através de seus colaboradores, a eficaz gestão dos processos de disseminação e retenção do conhecimento, objeto de estudo desta dissertação, é que vai garantir sua existência, dado que a aprendizagem organizacional é uma decorrência do aprendizado individual e, a formação do conhecimento organizacional resultado do compartilhamento de conhecimentos individuais, atingindo o potencial de gerar valor quando incorporados à rotina da organização.

Este instrumento tem o objetivo de coletar informações sobre as práticas de gestão do conhecimento, mais especificamente sobre a contribuição dos processos de disseminação e retenção do conhecimento para o aprendizado organizacional no terceiro setor, sendo esta instituição o objeto de análise.

#### Parte I – Identificação individual e do(s) projeto(s) coordenado(s)

Nome: \_\_\_\_\_

Formação profissional: \_\_\_\_\_

Tempo de atuação junto à Pastoral da Criança: \_\_\_\_\_

Projeto(s) em que atua/função exercida:

1 \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Local de atuação destes projetos (abrangência regional):

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

Como o(s) projeto(s) é(são) financiado(s)?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

A implantação do(s) projeto(s) ocorre de que forma?

---



---



---

Como é conduzido o gerenciamento do(s) projeto(s)?

---



---

Parte II - Condições facilitadoras para a disseminação e retenção do conhecimento
---

Existe algum tipo de incentivo para a participação dos coordenadores a alguma instituição de pesquisa, como universidade, por exemplo?

---



---



---

Existe alguma forma de verificação de transferência de conhecimento entre as partes da Pastoral? E dentro do seu projeto?

---



---



---

São realizadas reuniões para determinar diretrizes do(s) projeto(s):

< > semanalmente < > quinzenalmente < > mensalmente < > outra \_\_\_\_\_

Quem participa destas reuniões? \_\_\_\_\_

---

Há um espaço para discussão e processamento de informações coletadas? < > Sim < > Não Qual?

---



---

### Qual o principal meio de troca de informações utilizado atualmente?

(+++ - muito utilizado; ++ - utilizado; +- ã utilizado)

< > Rede (internet, intranet) < > Reuniões formais

< > Reuniões informais < > Contato pessoal

< > Boletim interno < > Quadro de avisos

< > Outro \_\_\_\_\_

Como é feito o teste de aplicabilidade e utilidade do projeto para a comunidade?

---



---

Como é implantado e divulgado o projeto para a comunidade?

---



---



---

**Parte III- Identificar os processos de disseminação do conhecimento desenvolvidos pela Pastoral.**

Quais as principais fontes de informação para o seu projeto?

( ++++ muito utilizado; ++ utilizado; +- não utilizado)

<	>	Entidade mantenedora	<	>	Instituições de Ensino e Pesquisa
<	>	Usuários	<	>	Voluntários
<	>	Pesquisas (próprias/contratadas)	<	>	Indicadores de desempenho
<	>	Órgãos Governamentais	<	>	Federal
<	>		<	>	Estadual
<	>		<	>	Municipal
<	>	Outro _____			

Como as informações são selecionadas, categorizadas e armazenadas?

---



---



---

Existem outras instituições parceiras nas atividades desenvolvidas pela Pastoral? < > Sim < > Não Quais?

---



---



---

Como é monitorado e avaliado o resultado das ações? Como este é disseminado e para quem?

---



---



---

Como é administrado o tempo entre o recebimento de uma informação e a utilização pró-ativa desta para o andamento de um determinado projeto?

---



---

O Projeto que você coordena no momento levou quanto tempo para ser implantado na comunidade, a partir de sua elaboração ?

---



---

Parte IV - Identificar os processos de retenção do conhecimento desenvolvidos pela Pastoral.
--

Como são armazenadas as informações?

- |   |                                |   |                           |
|---|--------------------------------|---|---------------------------|
| < | > Banco de dados informatizado | < | > Arquivo manual          |
| < | > Rede (Biblioteca virtual)    | < | > Biblioteca convencional |
| < | > Outro _____                  |   |                           |

Quem tem acesso as informações?

- |   |                         |   |                 |   |            |   |             |
|---|-------------------------|---|-----------------|---|------------|---|-------------|
| < | > Entidade mantenedora  | < | > Coordenadores |   |            |   |             |
| < | > Usuários              | < | > Voluntários   |   |            |   |             |
| < | > Órgãos Governamentais | < | > Federal       | < | > Estadual | < | > Municipal |
| < | > Outro _____           |   |                 |   |            |   |             |

Especifique de que forma o acesso pode ser realizado

---



---

Com que frequência são atualizados os dados armazenados?

- < > semanalmente < > quinzenalmente < > mensalmente < > outra \_\_\_\_\_

A Pastoral, através de seu(s) projeto(s), participa de alguma Rede para acompanhamento e troca de informações? < > Sim < > Não Qual (is)?

---



---

Parte V - Verificar o processo de aprendizagem organizacional desenvolvido na Pastoral
--

Existe treinamento específico para as partes envolvidas em cada ação realizada? < > Sim < > Não.  
De que forma? (uso de multimídia, treinamento a distância ou auto-instrução)

---



---



---

As ações desenvolvidas ocorrem distintamente ou de forma integrada? Especifique

---



---

Qual a estrutura organizacional de um projeto? Ele é flexível para poder ser adaptado a diferentes situações e interesses ou é pré-determinado?

---



---

---

Existe uma forma de priorizar alguma ação social? < > Sim < > Não Quais são as variáveis verificadas para tal conduta? E quem é o responsável por ela?

---

---

---

A canalização de esforços para um determinado projeto prejudica o andamento de outro? < > Sim < > Não. Em quais proporções?

---

---

---

Existe uma Rede eletrônica de cooperação entre usuários/beneficiados e coordenadores? Como ela é avaliada por você?

---

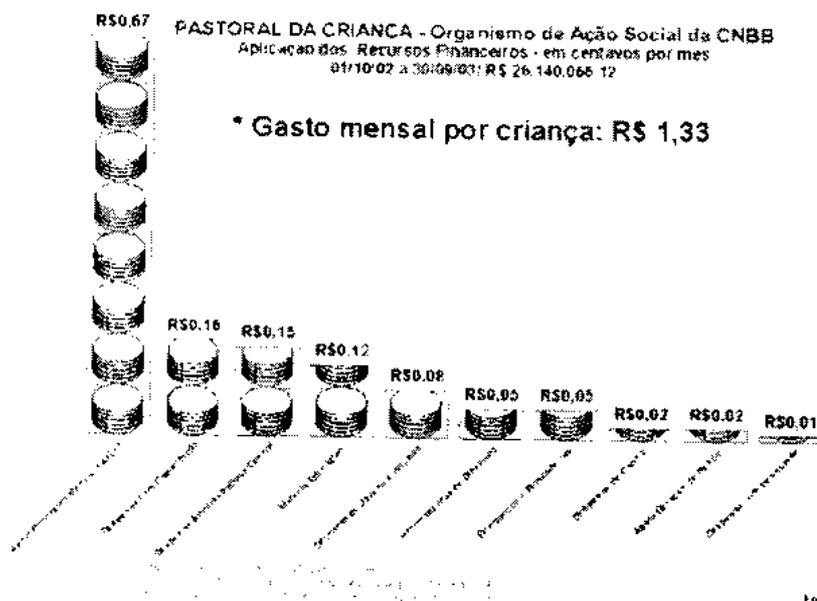
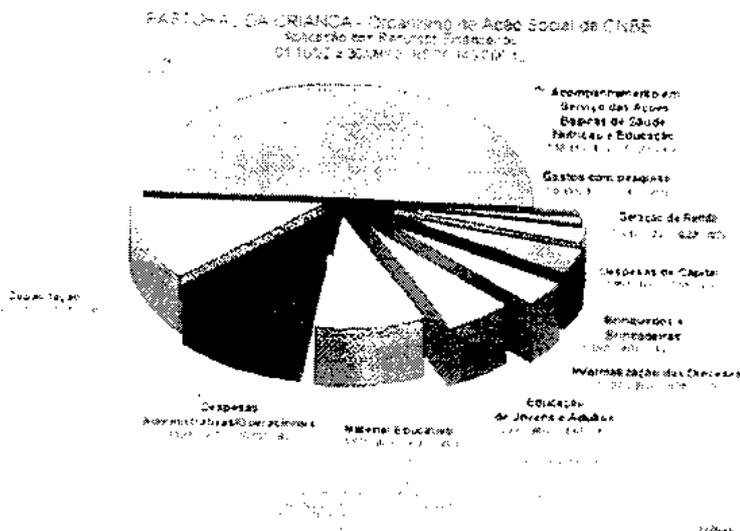
---

---

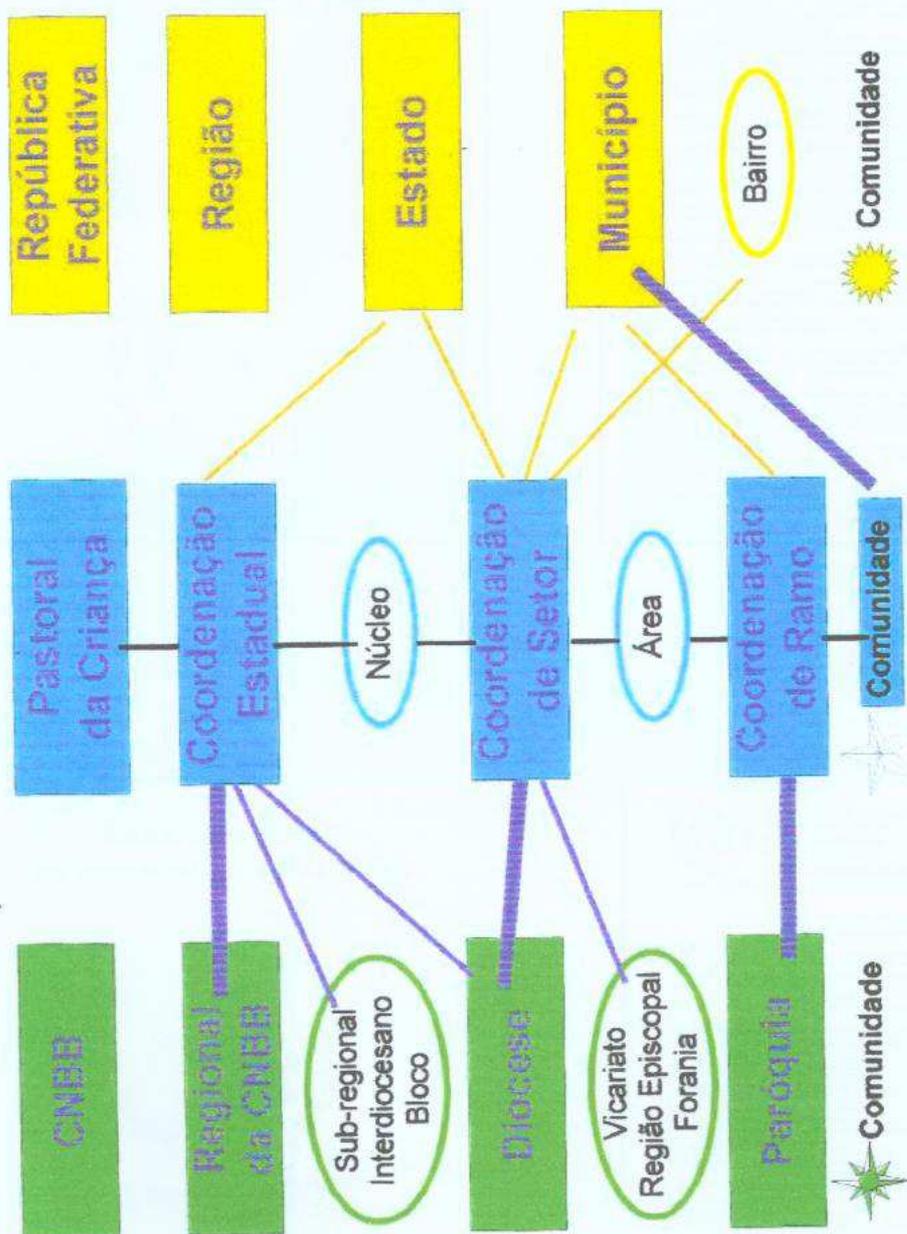
Para você qual o projeto em andamento é mais importante no momento? Como o seu projeto pode colaborar?

Grata por sua colaboração  
Ana Cristina Fernandes

# ANEXO 1



ANEXO 2







# ANEXO 4

**COMPANHIA ENFERMAGEM - FORNecedor DO TRABAHO - INSTITUTO DE CRIANÇAS**  
**FORMULÁRIO DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO MÉDICA DAS ALUNAS PÁRULAS DE SAÚDE E EDUCAÇÃO NA COMUNIDADE**

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_  
 Mãe: \_\_\_\_\_ Endereço: \_\_\_\_\_  
 Nº: \_\_\_\_\_ Bairro: \_\_\_\_\_ Cidade: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_

1. Nome da criança	2. Idade	3. Sexo	4. Mãe	5. Endereço	6. Nº	7. Bairro	8. Cidade	9. Estado
10. Estado de saúde geral	11. Estado de saúde bucal	12. Estado de saúde ocular	13. Estado de saúde auditiva	14. Estado de saúde respiratória	15. Estado de saúde cardiovascular	16. Estado de saúde gastrointestinal	17. Estado de saúde urinária	18. Estado de saúde reprodutiva
19. Estado de saúde mental	20. Estado de saúde social	21. Estado de saúde educacional	22. Estado de saúde ambiental	23. Estado de saúde nutricional	24. Estado de saúde física	25. Estado de saúde emocional	26. Estado de saúde intelectual	27. Estado de saúde espiritual
28. Estado de saúde cultural	29. Estado de saúde política	30. Estado de saúde econômica	31. Estado de saúde jurídica	32. Estado de saúde científica	33. Estado de saúde tecnológica	34. Estado de saúde artística	35. Estado de saúde esportiva	36. Estado de saúde religiosa

Observações: \_\_\_\_\_  
 Assinatura do Médico: \_\_\_\_\_  
 Assinatura da Enfermeira: \_\_\_\_\_

**PASTORAL DA CRIANÇA**  
**Evento de Ação Social da CMBB - Celebração das Crianças do Bairro -**  
**Form de Acompanhamento e Avaliação Médica das Alunas Pábulas de Saúde e Educação na Comunidade**

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_  
 Mãe: \_\_\_\_\_ Endereço: \_\_\_\_\_  
 Nº: \_\_\_\_\_ Bairro: \_\_\_\_\_ Cidade: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_

1. Nome da criança	2. Idade	3. Sexo	4. Mãe	5. Endereço	6. Nº	7. Bairro	8. Cidade	9. Estado
10. Estado de saúde geral	11. Estado de saúde bucal	12. Estado de saúde ocular	13. Estado de saúde auditiva	14. Estado de saúde respiratória	15. Estado de saúde cardiovascular	16. Estado de saúde gastrointestinal	17. Estado de saúde urinária	18. Estado de saúde reprodutiva
19. Estado de saúde mental	20. Estado de saúde social	21. Estado de saúde educacional	22. Estado de saúde ambiental	23. Estado de saúde nutricional	24. Estado de saúde física	25. Estado de saúde emocional	26. Estado de saúde intelectual	27. Estado de saúde espiritual
28. Estado de saúde cultural	29. Estado de saúde política	30. Estado de saúde econômica	31. Estado de saúde jurídica	32. Estado de saúde científica	33. Estado de saúde tecnológica	34. Estado de saúde artística	35. Estado de saúde esportiva	36. Estado de saúde religiosa

Observações: \_\_\_\_\_  
 Assinatura do Médico: \_\_\_\_\_  
 Assinatura da Enfermeira: \_\_\_\_\_

## ANEXO 5

Decisões da Assembléia Geral da Pastoral da Criança de 2002 quanto as ações prioritárias para a Pastoral da Criança

• **ACÃO BÁSICA:**

**Definição do Dicionário:** que serve de base: fundamental.

**Definição na Pastoral da Criança:** fundamento por onde se começa a Pastoral da Criança em uma comunidade. ação sobre a qual serão construídas as demais ações:

- o Guia do Líder da Pastoral da Crianças para todas as líderes da Pastoral da Criança;
- o Oficina de Aperfeiçoamento: no ano 2003, o tema será Reuniões de Reflexão e Avaliação para todas as líderes da Pastoral da Criança.
- o Educação de Jovens e Adultos para Líderes que não sabem ler e escrever

• **ACÃO COMPLEMENTAR:**

**Definição do Dicionário:** que serve para completar, o que se acrescenta a uma coisa para a tornar completa ou inteira.

**Definição na Pastoral da Criança:** ações que devem ser implementadas após as Ações Básicas, todas as comunidades devem ter.

- o Brinquedos e Brincadeiras (exceto Brinquedoteca) para todas as comunidades da Pastoral da Criança.
- o Controle Social - Articulador junto ao Conselho Municipal/Local de Saúde, capacitado pela Pastoral da Criança, em todas as paróquias.
- o Educação de Jovens e Adultos para mães de crianças acompanhadas pela Pastoral da Criança que não sabem ler e escrever

• **OPCIONAL:**

**Definição do Dicionário:** de livre escolha

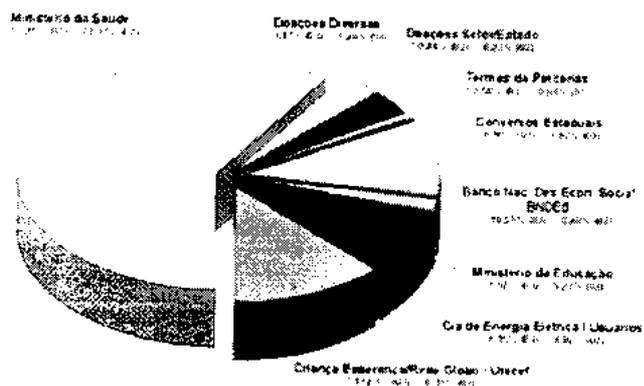
**Definição na Pastoral da Criança:** ações que podem ser implementadas, segundo a necessidade das comunidades, após terem sido implantadas as Ações Básicas.

- o Terceira Idade
- o Geração de Renda
- o Brinquedoteca
- o Assessoria de Comunicação e Mobilização Social
- o Rádio
- o Educação de Jovens e Adultos para outras pessoas de comunidade com Pastoral da Criança que não sabem ler e escrever.

## ANEXO 6

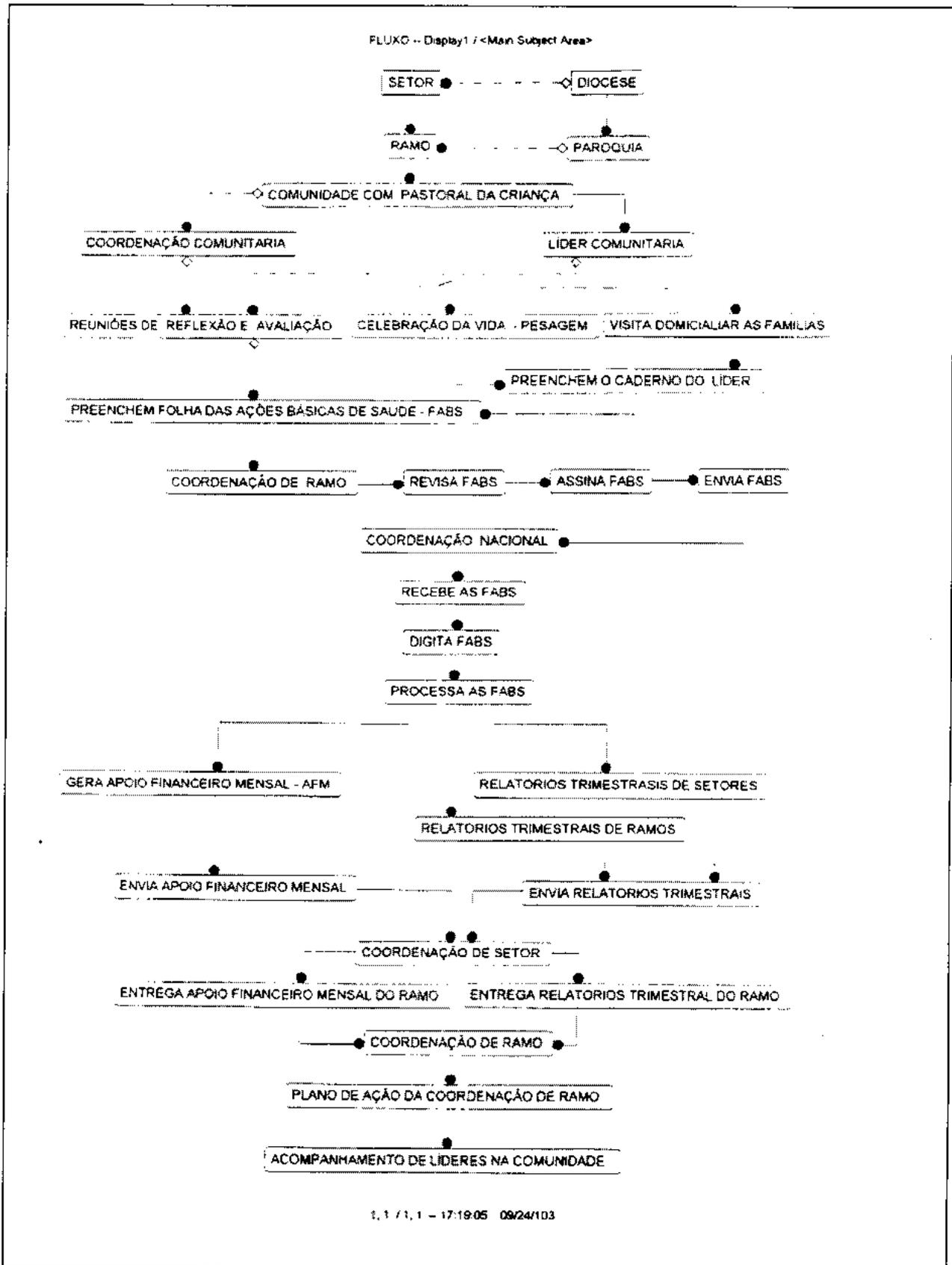
**PASTORAL DA CRIANÇA - Organismo de Ação Social da CNBB**  
**Balancete Anual - Rendimento**

Valor em recursos recebidos entre 01/01/02 a 31/03/03 - R\$ 23.447.869,00



Nota: Os Recursos Humanos e logísticos formam a contraparte da Pastoral da Criança

# ANEXO 7



## ANEXO 8



Capacitação em Ações Básicas de Saúde, Nutrição, Educação e Cidadania  
**Guia do Líder da Pastoral da Criança**

Nome da Capacitada: **MARIA DO BONFIM R. NERES DA SILVA**  
Número do Certificado: **85209P1**

Nome do(s) Capacitador(es): **Eugenia Barbosa Campos**  
**Everaldo Mendes de Araújo**

Capacitação encerrou em: **22/07/2007** Total de horas da Capacitação: **40h**

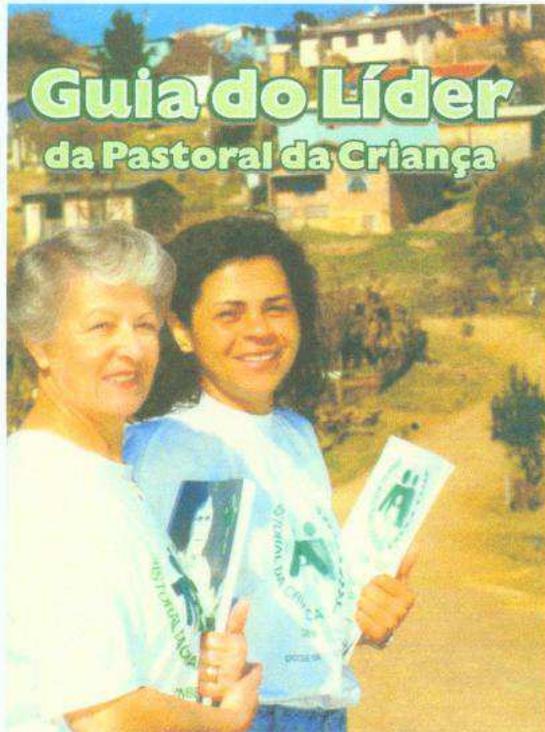
Etapa	Conteúdo	Carga Horária
1ª	«A Missão da Pastoral da Criança «Acolhida, apresentação, objetivos, história da Pastoral, metodologia da capacitação. «A gestante, uma cidadã cristã	4h
2ª	«Cuidados importantes no gravidez «Acompanhando cada trimestre da gravidez	8h
3ª	«Direitos da Criança «O bebê no primeiro mês	6h
4ª	«O bebê de 2 a 12 meses	4h
5ª	«A criança de 1 ano a 5 anos e 12 meses	4h
6ª	«Parâmetros (cartão da criança, lista braquial, carteira da gestante, colher medida, FASS, balança, caderno do líder, ações de amor e os 10 mandamentos de Paul)	8h
7ª	«Atividades (visita domiciliar à crianças e gestantes, dia da celebração de vida, reunião de líderes para reflexão e avaliação)	6h

Responsável pelo Sistema de Capacitações: **Nelson Arns Neumann, CRM 11908/PR, MSc, FND**

Este Certificado foi emitido em **28/10/2008** no mandato de

Coordenação de Setor: **Eugenia Barbosa Campos - Luziania - 336**

## ANEXO 9



## SUMÁRIO

Falavras do Pastor	05
Contando uma história	05
<b>LIVRO 1</b>	
Oração do Líder	12
A missão do líder da Pastoral da Criança	13
<b>LIVRO 2</b>	
Acompanhando a gestante e a criança	23
<b>Capítulo 1 - A gestante uma cidadã cristã</b>	24
• Orações e devocionais	25
• Preparando as gestantes de sua comunidade	29
• Encorajando para a pré-natal	31
<b>Capítulo 2 - Cuidados importantes na gravidez</b>	36
• Conversando com a família	36
• Preparando para a parturição	40
• Avaliando o estado nutricional da gestante	41
• Orientando sobre alimentação	42
• Orientando sobre higiene	47
• Tratamento adequado na lista	48
• Alertando sobre riscos na gravidez	49
Sinais de risco na gravidez	51
<b>Capítulo 3 - Acompanhando cada trimestre da gravidez</b>	52
• Os primeiros três meses de gravidez	54
• Os 4 <sup>o</sup> , 5 <sup>o</sup> e 6 <sup>o</sup> meses de gravidez	63
• Os últimos três meses de gravidez	73
<b>Capítulo 4 - Os direitos da criança</b>	81
• O nascimento do bebê	82
• Observando o bebê recém-nascido	86
Sinais de risco para a saúde	89
• A chegada do bebê à comunidade	96
<b>Capítulo 5 - O bebê no primeiro mês</b>	97
• Nos primeiros 10 dias de vida	98
Sinais de risco para a saúde	108

• Alimentação	109
• Ainda no 1 <sup>o</sup> mês	119
Sinais de risco para a saúde	128
<b>Capítulo 6 - O bebê de 2 e 3 meses</b>	129
<b>Capítulo 7 - O bebê de 4 a 6 meses</b>	140
Sinais de risco para a saúde	152
<b>Capítulo 8 - O bebê de 7 a 11 meses</b>	153
• O bebê de 7, 8 e 9 meses	154
Sinais de risco para a saúde	161
• O bebê de 10 a 11 meses	162
<b>Capítulo 9 - A criança de 1 ano a 1 ano e 11 meses</b>	170
• A criança de 1 ano a 1 ano e 0 meses	171
• A criança de 1 ano e 7 meses a 1 ano e 11 meses	178
Sinais de risco para a saúde	183
<b>Capítulo 10 - A criança de 2 anos a 3 anos e 11 meses</b>	184
• A criança de 2 anos a 2 anos e 11 meses	185
• A criança de 3 anos a 3 anos e 11 meses	195
<b>Capítulo 11 - A criança de 4 anos a 5 anos e 11 meses</b>	200
<b>Capítulo 12 - Educando com amor e conhecimento</b>	209
<b>LIVRO 3</b>	
<b>O dia-a-dia do líder</b>	215
<b>Capítulo 1 - Atividades do Líder</b>	216
• Visita domiciliar	220
• Dia de celebração da vida	224
• Reunião para reflexão e avaliação	229
<b>Capítulo 2 - Ferramentas para o trabalho do líder</b>	231
• Guia do líder	233
• Fim braquial	234
• Cartão da gestante	235
• Balança	236
• Cuidado da criança	240
• Sono Criança	245
• Caderno do líder	246
• Folha de Acompanhamento e Avaliação Mensal das Ações Básicas de Saúde e Educação	255