

A contribuição dos processos de disseminação e retenção do conhecimento para o aprendizado organizacional no terceiro setor: estudo de caso na pastoral da criança

The contribution of knowledge dissemination and retention to the organizational learning in the third sector: case study of the child pastoral

Carlos Olavo Quandt¹ e Ana Cristina Coelho Barroso Fernandes²

Resumo

O aprendizado organizacional em uma organização do terceiro setor é analisado por meio do estudo de caso da Pastoral da Criança. O objetivo é demonstrar empiricamente a contribuição dos processos de disseminação e retenção do conhecimento, que, conjugados aos fatores facilitadores – estratégia, cultura, gestão e tecnologia – juntamente com a formação de redes sociais, são apontados como fatores decisivos para a construção do aprendizado organizacional no terceiro setor. Verifica-se que o sucesso das ações desenvolvidas pela organização está associado aos processos descritos, principalmente à existência de uma eficiente gestão de informações voltada à construção do conhecimento organizacional.

Palavras-chave: aprendizado organizacional. Redes sociais. Terceiro setor.

Abstract

The organizational learning in the third section is analyzed through the case study of the Child's Pastoral. The objective is to demonstrate the contribution of the processes of knowledge dissemination and retention empirically. Those processes, when tied to the facilitative factors - strategy, culture, administration and technology - together with the formation of social nets, are pointed as decisive factors for the construction of organizational learning in the third sector. It is verified that the success of the actions developed by the organization is associated to the described processes, mainly to the existence of an efficient administration of information returned to the construction of the organizational knowledge.

Key words: organizational learning. Social network. Third sector.

¹ Programa de Pós-Graduação em Administração anacbf@rla14.pucpr.br

² Pontifícia Universidade Católica do Paraná mmaia@fgvsp.br

Introdução

Informação e conhecimento no contexto do Terceiro Setor

As organizações do Terceiro Setor são classificadas como sem fins lucrativos, mantidas pela participação voluntária, voltadas para o atendimento das necessidades sociais 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 (FERNANDES, 1994). Tenório (1999, p. 3) apresenta a seguinte definição:

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.

Segundo Salamon (1997), diversos fatores contribuíram para o crescimento dos movimentos não-governamentais, 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.

O crescimento do Terceiro setor e sua relevância na condução de atividades sociais comprova-se por dados apresentados por Pereira Filho (2003). Em 1998, 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. Contudo, essas organizações tendem a se caracterizar pela falta de profissionalização e de conhecimento técnico em diversos aspectos da administração. Serva (2003) afirma 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.

As organizações do Terceiro setor são um meio propício para o desenvolvimento de modelos de gestão do conhecimento devido a características que as diferenciam das organizações empresariais, como a cultura de colaboração e participação solidária; por não visarem a competitividade de mercado, mas a competição por recursos; por não visarem a obtenção de lucro, mas os resultados da ação social.

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).

Particularmente para as organizações do Terceiro setor que utilizam e dependem grandemente do conhecimento, que é disponibilizado voluntariamente para as instituições por intermédio de seus colaboradores, a eficaz gestão dos processos de disseminação e retenção do conhecimento é que vai garantir sua existência (NANUS; 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, a gestão do conhecimento é fundamental, pois caracteriza-se como o meio de gerar valor quando incorporados à rotina da organização.

1 Gestão do conhecimento

Uma definição prática de conhecimento, para Davenport e Prusak (1998, p. 6), 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”. Segundo os autores, os dados “são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. 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.

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).

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 Aprendizagem organizacional

O processo de aprendizagem organizacional faz parte da cultura da 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.

Para que o processo de aprendizado possa ser de propriedade da empresa é necessário que se acumule 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).

Argyris (1999), sob o enfoque do aprendizado individual, 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.

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.

2.1 Os processos da gestão do conhecimento para o aprendizado organizacional

Uma organização baseada em conhecimento pode ser definida como aquela que reconhece o conhecimento como ativo, ou seja, um recurso estratégico. Os processos de gestão do conhecimento são realizados por meio 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, por meio 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).

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).

O processo de utilização refere-se à aplicação do conhecimento à solução de problemas, a tomada de decisão, ao processo de inovação e aprendizagem organizacional. 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).

3 Fatores facilitadores da gestão do conhecimento

O modo mais efetivo de disseminar o conhecimento e as melhores práticas é por meio de transmissão sistemática 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; SANTOS et al, 2000).

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 infra-estrutura 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.

Estes fatores facilitadores conjugados com os processos de gestão do conhecimento conduzem à aprendizagem organizacional, que é essencial para a operacionalização dos modelos de gestão do conhecimento nas organizações. Os quatro fatores facilitadores, identificados por Santos et al. (2001) 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.

3.1 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 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, na busca de sistematização de pessoas para uma visão de futuro, um conjunto de valores. Segundo Terra (2001), por meio 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.

3.2 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 as 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 autor acrescenta que, uma vez

iniciado o processo de compartilhamento, este tende a se autoperpetuar, porque os indivíduos identificam a necessidade de se ajudarem mutuamente.

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.

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.

3.3 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. 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 e, 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. Segundo Davenport e Prusak (1998), também há muitos fatores culturais que inibem a transferência do conhecimento. Esses fatores inibidores retardam ou impedem a transferência e tendem a corroer parte do conhecimento na medida em que ele tenta movimentar-se na organização.

3.4 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.

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. Ou seja, os 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.

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).

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, surge com o objetivo principal de propiciar às organizações uma estrutura para minimizar custos, adquirir competências tecnológicas e compartilhar recursos e informações. Segundo os autores, o processo de constituição de redes corresponde a uma nova forma organizacional, resultante do processo de evolução mercadológica em que o compartilhamento de recursos, decisões e informações para ter valor altamente estratégico no que tange à performance das organizações.

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. Para Dowbor (2001), 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.

Conforme Inojosa (apud MINHOTO e MARTINS, 2001), a rede é parceria voluntária para realização de objetivos comuns, tecida pelo compartilhamento de interpretações e sentidos da realização de ações articuladas pelos parceiros. Para o âmbito deste trabalho, a definição mais adequada para rede está na formulação de 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), as redes nos movimentos sociais correspondem a articulações e interações vinculadas a ações e movimentos reivindicatórios, com vistas à mobilização de recursos, ao intercâmbio de dados e experiências e à formulação de políticas e projetos coletivos. 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.

5 A Pastoral da Criança

A Pastoral da Criança é apontada como uma das mais importantes organizações comunitárias em todo o mundo a trabalhar nas áreas da saúde, nutrição e educação infantil, 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 por intermédio dos capacitadores, pessoas da própria comunidade que são orientadas para o trabalho replicador de conhecimentos.

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, por meio de visitas domiciliares e encontros mensais, sobre como gerar, ampliar e sustentar um ambiente saudável para o desenvolvimento das crianças.

A estrutura da Pastoral da Criança é determinada com o propósito de descentralizar as ações e centralizar a burocracia, de forma a diminuir as necessidades das ações e decisões percorrerem 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, cuja função é visitar as comunidades e capacitar novas lideranças por meio de cursos, reuniões e encontros. Imediatamente acima das Coordenações Paroquiais se encontram as Coordenações de Área, 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 e têm por funções participar de conselhos, cadastrar novas paróquias, controle de despesas e captação de recursos financeiros.

As Coordenações Estaduais 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.

6 Resultados de pesquisa

6.1 Metodologia

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso. A população definida para este estudo foi selecionada com base na composição estrutural da unidade de análise, a Pastoral da Criança, que possui inserção de ações em todo o Território Nacional, mas que concentra toda a parte burocrática na Coordenação Nacional com sede em Curitiba (PR).

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. A aplicação do instrumento de pesquisa foi direcionada 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; e 3) implantação e divulgação dos projetos para a comunidade.

6.2 Apresentação e análise dos dados

O processo de gestão da Pastoral da Criança caracteriza-se pelo acompanhamento e avaliação dos resultados de todas as ações desenvolvidas, como meio de definir seus objetivos e motivar os voluntários por meio das suas próprias conquistas em cada comunidade. 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 e Avaliação Mensal das Ações Básicas de Saúde Nutrição e Educação na Comunidade -, que é enviado à Coordenação Nacional, em Curitiba todos os meses. Esta FABS contém informações sobre a situação das crianças e gestantes acompanhadas em cada comunidade.

A Coordenação Nacional sistematiza, analisa e devolve essas informações às comunidades, produzindo 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, 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.

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. Os itens a seguir apresentam a análise dos processos separadamente de acordo com os fatores facilitadores e suas contribuições para o aprendizado organizacional.

6.2.1 Aprendizado Organizacional: Estratégia

A identificação da aprendizagem organizacional com foco na estratégia se deu pela verificação das habilidades técnicas pertinentes aos coordenadores dos projetos.

De acordo com a pesquisa, 85% dos coordenadores possuem curso superior e os outros 15% possuem formação técnica. Este dado mostra a preocupação da organização em manter em seu *staff* profissionais capacitados para condução dos projetos e cumprimento das metas organizacionais. Quanto ao tempo de atuação dos entrevistados junto à Pastoral da Criança, 31% dos entrevistados trabalham na organização no período de 1 a 3 anos; 23% de 4 a 6 anos e 46% mais de 6 anos, constatando-se um baixo índice de *turn over* de seus coordenadores.

Quanto a participação dos entrevistados em mais de um projeto simultaneamente, 54% deles disseram participar de três a quatro projetos, o que demonstra a capacidade de inter-

relacionamento dos projetos, que favorece a troca de informações e conhecimentos para a tomada de decisão.

A análise buscou identificar de que forma é conduzido o processo de gerenciamento de projetos, 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. Por outro lado, a aprendizagem em equipe foi uma prática amplamente verificada dentro da Pastoral da Criança, por meio das reuniões que acontecem semanalmente, quinzenalmente, mensalmente e trimestralmente.

O processo de disseminação do conhecimento 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; 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 pode ser identificado por meio das seguintes ações: Elaboração do Guia do Líder e Caderno de acompanhamento do Líder; 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.

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

Quadro n. 1: Práticas de Aprendizagem identificadas na Pastoral da Criança com foco na Estratégia

O Quadro n. 1 representa de forma esquemática os indicadores de aprendizado organizacional, focados na estratégia, identificados na Pastoral da Criança, de acordo com os sinais indutores.

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.

6.2.2 *Aprendizado Organizacional: Cultura*

A identificação da aprendizagem organizacional focada na cultura investigou 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.

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. A certificação após qualquer curso de treinamento é percebida como uma premiação pela iniciativa e interesse em desenvolver o trabalho proposto pela organização, seja no ambiente administrativo ou na comunidade.

Foram 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 por meio das ações desenvolvidas nas comunidades por ela amparadas; Formação da Pastoral quase que em sua totalidade por voluntários; Incentivo à comunicação como meio principal de troca de experiências. O Quadro n. 2 representa de forma esquemática os indicadores de aprendizado organizacional, focados na cultura, existentes na Pastoral da Criança, de acordo com os sinais indutores.

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.

Quadro n. 2: Práticas de Aprendizagem identificadas na Pastoral da Criança com foco na Cultura

Quanto a cultura, verificou-se ainda a existência de uma preocupação em disseminar a comunicação com 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 apontada 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 n. 1.

Tabela n. 1- Principais meios de troca de informações

Utilização	Muito utilizado	Utilizado	Não utilizado
Meio de troca de informações			
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%

Fonte: pesquisa direta

A Tabela n. 1 demonstra também que as reuniões formais e informais possuem o mesmo grau de importância, o que nos 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.

6.2.3 Aprendizagem Organizacional: Gestão

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 n. 1, a utilização da rede por 92% dos entrevistados promove a valorização do tempo para compartilhamento de soluções e disseminação do conhecimento.

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 que ocorre em um prazo máximo de 3 meses, permite o desenvolvimento de projetos com pequena defasagem de informações, garantindo a qualidade e eficácia das ações.

A Pastoral da Criança apresenta uma estrutura organizacional bem definida, que facilita o entendimento da capilaridade da organização 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.

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. 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 n. 2.

Tabela n. 2: Principais fontes de informação

Utilização	Muito utilizado	Utilizado	Não utilizado
Fonte de informação.			
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%

Fonte: pesquisa direta

Outra observação pertinente com relação aos dados da Tabela n. 2 é que a totalidade dos entrevistados não considera a entidade mantenedora com 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 sim os 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, pode ser identificado por meio 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; 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.

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	Práticas de inovação e efetivação do projeto Municípios de Risco

Experimentação	
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

Quadro n. 3: Práticas de Aprendizagem identificadas na Pastoral da Criança com foco na Gestão

O Quadro n. 3 esquematiza os indicadores de aprendizado organizacional, focados na gestão, de acordo com os sinais indutores. 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.

6.2.4 Aprendizado Organizacional: Tecnologia da Informação

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. Por meio 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 atua como facilitadora quando fornece a estrutura para a retenção, compartilhamento e distribuição de conteúdos. 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.

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 n. 4 ilustra os indicadores de aprendizado organizacional, focados em TI, de acordo com os sinais indutores.

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, por meio 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, com dados e informações atualizados trimestralmente.

Quadro n. 4.: Práticas de Aprendizagem identificadas na Pastoral da Criança com foco em TI

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

Conclusão

O objetivo deste artigo 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.

O processo de retenção do conhecimento visa garantir a recuperação rápida, fácil e correta do conhecimento, por meio de sistemas de armazenagem efetivos. O processo de retenção associado à estratégia da organização pode 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. Com relação à cultura da organização, verificou-se que 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. A tecnologia tem um papel importante na retenção do conhecimento, no caso estudado. O produto mais significativo da organização foi o desenvolvimento de um sistema de informação próprio, adaptado às suas necessidades. 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 um processo dinamizador do conhecimento, que deve estar disponível no momento certo para a pessoa certa. 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. Sob o aspecto da cultura, a disseminação do conhecimento pode ser percebida pela capacidade de substituir conhecimentos passados por novas informações, prática desenvolvida por intermédio do programa Educação de Jovens e Adultos, e pela constante atualização de seu material educativo. O processo de disseminação com foco na gestão evidencia-se por meio 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. Finalmente, 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 REBIDIA; e, pela formação de comunidades de práticas virtuais viabilizados pelo próprio site da organização.

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 com 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.

Referências

ALLEE, V. The art and practice of being a revolutionary. *Journal of Knowledge Management*, v. 3, n. 2, p. 121-131, 1999.

ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, Boston May/June, 1999 p. 99-109

BROOKING, A. *Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise*. Boston: Thomson Publishing Inc., 1996.

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: <<http://www.dowbor.org>>. Acesso em 02 abr. 2003.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002

FERNANDES, R. C. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994 .

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR., M. M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANCO, S. *Criando o próprio futuro*. São Paulo: Ática, 1997.

GARVIN, D. et al. Aprender a aprender. *HSM Management*, São Paulo, n. 9, p. 58-64, jun./ago. 1998.

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*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. São Paulo: Campus, 1995.

KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. A. *A gestão estratégica do capital intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998

KLEIN, D. A. *A gestão estratégica do capital intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LOIOLA, G. E MOURA, S. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, T. (Org.) *Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro: FGV (1996

MINHOTO, L. D.; MARTINS, C. E. As redes e o desenvolvimento social. São Paulo, *Cadernos FUNDAP*, n. 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.

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. *Jornal Gazeta do Povo*, Curitiba. 30 maio 2003. Encarte especial terceiro setor

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 , Anais... CD-Rom 2001.
- ROGERS, D. M. A. Knowledge management gains momentum in industry. *Research Technology Management*. Arlington, May/June., 1996.
- SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). *3º setor: desenvolvimento social sustentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997, p. 89-111.
- SAPIRO, A. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, p. 106-124, maio/jun. 1993.
- SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SENGE, P. M. *A quinta disciplina*. 11 ed. São Paulo: Best Seller, 2000.
- SERVA, M. *Um longo caminho a percorrer*. Jornal Gazeta do Povo, Curitiba, dia? Maio 2003. Encarte especial terceiro setor.
- STENBERG, R. J. What is tacit knowledge? *Educational Policy, London* nov. 1998.
- 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.
- TENÓRIO, F. G. Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado. *Revista RAP – Revista de Administração Pública, EBAPE/FGV*, Rio de Janeiro, v. 33, n. 5, p. 85-102, set./out. 1999.
- TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial* São Paulo: Negócio, 2001.
- 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.

Recebido em 27.10.2004
Aprovado em 29.12.2004