



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

[A1] Comentário:

[A2] Comentário:

A Gestão do Conhecimento e o Terceiro Setor: um estudo de caso para o Hospital Martagão Gesteira

**Karina Mizuki Dias dos Santos**

Projeto de dissertação submetido à Universidade Federal de Santa Catarina  
para a obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção

Orientador:

**Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.**

Florianópolis

Agosto/ 2003

Karina Mizuki Dias dos Santos

A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO  
PARA O HOSPITAL MARTAGÃO GESTEIRA

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Como requisito parcial para obtenção  
do grau de Mestre em  
Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.

Florianópolis  
2003

**Karina Mizuki Dias dos Santos**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO E TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE  
CASO PARA O HOSPITAL MARTAGÃO DE GESTEIRA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina,

Florianópolis, 25 de agosto de 2003.

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

Coordenador do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.

*Orientador*

---

Profa. Christianne Coelho de Souza Reinisch Coelho, Dra.

---

Profa. Lucília Panisset Travassos, M Eng.

## Agradecimentos

À Deus por ter me abençoado com paz, tranquilidade e equilíbrio e me presenteado com a capacidade de rir e chorar. Aos meus pais, por terem me dado a oportunidade de estar aqui, me amado, protegido e apoiado incondicionalmente, aos meus irmãos, pela conduta ética e moral, o que me enche de orgulho. Aos meus parentes, que toleraram, em muitos momentos, a minha impaciência e o meu egoísmo, à minha avó por ter me ensinado a ter fé e acreditar, aos meus amigos que me incentivaram, aos meus colegas de trabalho que me cobriram na minha ausência, aos meus alunos, que me davam a certeza de que era isso mesmo que eu queria, a cada aula, e a todos aqueles que de alguma forma torceram por mim...

Ao meu orientador por ter me estimulado a pensar com emoção (com o coração)...

À natureza, por me brindar todos os dias com o sol, o mar, a lua e as estrelas, ao país, por ser brasileira e viver rodeada de pessoas de bem, solidárias e felizes.

### AO PESSOAL DA PESQUISA

A todos os entrevistados que me cederam alguns minutos e até horas do seu precioso tempo e à todos aqueles que se sensibilizaram e possibilitaram a realização dessa pesquisa

## RESUMO

A complexidade do mundo atual despiu a máscara da ineficiência organizacional pública e privada e revelou um outro elemento: o Terceiro Setor. A priori desorganizado e com fins basicamente filantrópicos, hoje, o compromisso com o desenvolvimento econômico socialmente sustentável, demanda competências robustas e flexíveis, que requerem novos saberes. Essa exigência estimulou o surgimento da Gestão do Conhecimento, como estratégia capaz de quebrar paradigmas e propor soluções inéditas aos antigos problemas.

Nesse cenário, conhecer as variáveis que influenciam a Gestão do Conhecimento numa organização do Terceiro Setor se tornou um desafio. Visando superá-lo, foi realizado um estudo de caso no Hospital Martagão Gesteira, tendo como ferramentas a observação participativa e a entrevista semi-estruturada. A comunicação, o relacionamento interpessoal, a missão, os valores, a informação e o aprendizado foram questões levantadas, a fim de perceber a criação de um contexto capacitante. Os resultados da pesquisa foram confrontados com a revisão bibliográfica, no intuito de garantir legitimidade ao trabalho.

**PALAVRAS CHAVES: CONHECIMENTO, GESTÃO, TERCEIRO SETOR**

## ABSTRACT

The current world complexity has showed the public and private incapable organizational, generating The Third Sector. Nowadays, the sustainable social economy development demands flexibility and wisdom. The demands has stimulated the Knowledge Management. It was able to break the paradigms and offer solutions to the old issues. In this set, knowing the differences, which influenced the Knowledge Management, became a challenge in the Third Sector.

A study was done at `Hospital Martagão Gesteira` in order to overcome it. Semi-structure interview and a participative observation tools were focused. The communication, the interpersonal relationship, the mission, the values, the information and the learning were questioned in order to make an accurate context. The research results were faced to the bibliography review in order to guarantee the legitimacy in work.

Key words: Knowledge, Management, and Third sector

## SUMÁRIO

### RESUMO

Abstract

### 1. INTRODUÇÃO

#### 1.1 Contextualização

##### 1.1.1 Justificativa

##### 1.1.2 Objetivos

#### 1.2 Conhecendo o objeto de estudo

#### 1.3 Breves considerações metodológicas

##### **1.3.1 Metodologia**

##### 1.3.2 Estrutura desta dissertação

### 2. TERCEIRO SETOR

#### **2.1 O cenário sócio-econômico-cultural mundial e brasileiro**

##### 2.1.1 As várias fontes de desigualdade

#### 2.2 O Terceiro Setor

##### 2.2.1 Os componentes do Terceiro Setor

##### 2.2.2 O surgimento do Terceiro Setor

### 2.3. TERCEIRO SETOR EMERGENTE

#### **2.3.1 Inovação social nas organizações**

#### **2.3.2 Níveis de atuação do Terceiro Setor**

#### **2.3.3 Um grande desafio: a definição da missão**

#### **2.3.4 Funções das ONGs**

#### **2.3.5 O compromisso da inserção social**

#### **2.3.6 Conquistas Tecnológicas X Conquistas Sociais**

#### **2.3.7 O reconhecimento do ambiente interno**

### 2.4. A REESTRUTURAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

#### 2.4.1. O processo de reestruturação

2.4.2. A dificuldade da conceituação

2.4.3 A amplitude do setor

2.4.4 O papel do voluntariado

### **3. A CRIAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO**

3.1 EMERGE A GESTÃO DO CONHECIMENTO

#### **3.2 A GERAÇÃO DO CONHECIMENTO NO TERCEIRO SETOR**

3.3 MAS, E O QUE É GESTÃO DO CONHECIMENTO?

3.3.1 Dificuldade de conceituação

3.3.2 Conceitos de Gestão do Conhecimento

3.4 Dado, Informação e Conhecimento

3.4.1 Dado

3.4.2 Informação

3.4.3 Conhecimento

3.5 Os diversos tipos de conhecimento

3.6 Qualidades do Conhecimento

3.7 Conhecimento X Ensino X Aprendizagem X Desaprender

3.8 Conhecimento Explícito e Tácito

3.9 Gestão do Conhecimento

3.10 Por que no Terceiro Setor?

3.11 Diante de tantas possibilidades...

3.12 Qual conhecimento vale mais?

#### **3.13. AS ORGANIZAÇÕES E A GESTÃO DO CONHECIMENTO**

3.13.1 O papel das organizações

3.13.2 Contradições

3.13.3 Capacitação para o conhecimento

3.13.4 Justificativa do surgimento da Era do Conhecimento

3.13.5 A complexidade do mundo atual

3.13.6 Conhecer para aprender a fazer

3.13.7 Conviver para aprender a ser

3.13.8 Criação do conhecimento e seus impactos

3.13.8.1 Criatividade

3.13.8.2 A criação do conhecimento

3.13.8.2.1 Epistemologia

3.13.8.2.2 Um campo de estudo

3.13.9 Gestão das competências: Educação Corporativa

### **4. METODOLOGIA**

### **5. RESULTADOS E DISCUSSÕES**



## **6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

6.1 Conclusões

6.2 Sugestões para trabalhos futuros

## **7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

8. Apêndice

## 1. INTRODUÇÃO

La receptividad es un estado activo y consciente a lo que se recibe, y pasivo a todo los demás. Tener conciencia de un acto no es pensar en él, sino sentirlo  
Irala

### 1.1. Contextualização

O crescimento explosivo do Terceiro Setor, no âmbito mundial, nos últimos anos, estimulou a compreensão do seu surgimento. Segundo Tachizawa (2002, pg. 11) “Mais de metade das empresas do Brasil realiza algum trabalho social, em um investimento que chegou a R\$ 4,7 bilhões em 2000”. Entretanto, diante das adversidades encontradas no cenário atual, percebe-se a necessidade de um alicerce horizontal e verticalmente sustentável. Isto é, que não se limitasse às questões emergenciais em detrimento da estratégia à longo prazo. E ao mesmo tempo considerasse os diversos estratos da sociedade.

Nesse contexto, o Conhecimento (capacitação, criação, aquisição, acumulação, disseminação, transferência, gestão...) apresentou-se com destaque.

A partir desse ponto, entender como a criação/ gestão do conhecimento se comporta numa organização do 3º Setor se tornou um desafio.

Mais que uma vantagem competitiva, essa criação/ gestão do conhecimento “seria” a base para sustentabilidade da missão organizacional. “Numa economia na qual a única certeza é a incerteza, a única fonte segura de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento” Nonaka apud Zabet (2002, pg.38). Em geral, esse tem por compromisso a manutenção do bem estar social. Segundo Moraes apud Safatle (2003, pg. 50) isso se traduz em “promoção do bem estar das camadas menos favorecidas da sociedade”.

#### 1.1.1. Justificativa

“... e fomentar a reflexão sobre o tema a partir de concursos de textos, artigos e teses sobre voluntariado”  
Camargo

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda

A atual conjuntura social do Brasil é uma delas. “No Nordeste e Sudeste do país, por exemplo, a taxa de mortalidade infantil (abaixo de 5 anos) para as crianças dos 20% mais pobres é 10 vezes mais elevada do que a taxa para as crianças dos 20% mais ricos”, revela Camarotti (2000, p.7). Bailey (2002, p.11) ratifica: “... Brasil, considerado o pior modelo de distribuição de renda do planeta”. Em 2001, 14% da população brasileira se encontrava abaixo da linha da miséria (Veja, 2002). Isso demonstra o grau de pobreza em que o país se encontra, em âmbito nacional e internacional. “Considerando a população total da América Latina, conta-se cerca de cem milhões de pobres, sendo que pouco menos da metade é de brasileiros” (CAMARGO, 2001, pg. 64). Ironicamente Santos (2002, pg. 7) apresenta as conseqüências desses números “nos projetam para os confins do sul retrógrado, deficitário, onde reinam o futebol, a favela, a depravação, a cachaça e a inteligência é cega, para benefício dos “proprietários” de circo”.

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda

Por outro lado, a Constituição da República Federativa do Brasil (2000, artigo 6, Capítulo II) afirma que: “São direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos

desamparados, na forma desta Constituição”. De maneira veemente, Santos (2002, pg. 7) aborda o primeiro direito citado nessa Constituição “A escola pública, direito inalienável do cidadão contribuinte no país dos extorsivos impostos, articula-se ao todo com um fim único e prioritário, para além dos paliativos e demagogias progressistas das nossas autoridades: o crescimento individual e coletivo, ao qual está vinculado o progresso científico-tecnológico – e, portanto, o desenvolvimento material – o aprimoramento intelectual, afetivo e moral, a liberdade”.

Ao falar de indivíduos supostamente bem intencionados, Santo Neto (2001, pg. 205) nos afirma que “Encontramos esses indivíduos,..., nas lutas partidárias, em que, só aparentemente, buscam a igualdade dos “direitos humanos”, prometem a “valorização da educação”, asseguram a melhoria da “saúde da população” e a “divisão de terras e rendas”. Sem ideais alicerçados na busca sincera de uma sociedade equânime e feliz, procuram na realidade, compensar suas emoções de inveja mal elaboradas e guardadas desde a infância, difícil e carente, vivida no mesmo ambiente de indivíduos ricos e prósperos”. Portanto, é um contra-senso se falar em democratização da sociedade, com esse cenário. Fischer (2001, p.29) explica que “Além da democratização, é preciso construir um Estado sensível às demandas sociais, às políticas sociais que respeitem às diversidades, e criar formas de comunicação e participação que permitam o estabelecimento de parcerias e a formação de alianças estratégicas entre os diferentes atores sociais”.

A princípio essas estratégias tinham cunho basicamente solidário, de caridade e filantropia. “O termo filantropia é de origem grega e significa “amor ao homem” ou “amor à humanidade”, pressupondo uma ação altruísta e desprendida”, define Ioschpe apud Schommer (2000, pg. 43). Tobar (2001, pg. 44) define o setor de caridade, como aquele formado por instituições, cujas doações feitas pelo setor privado (individual e coletivo) são responsáveis pela maior parte de suas fontes de recursos. Uma pesquisa realizada pelo Ipea mostrou que 57% das empresas pesquisadas estão envolvidas com programas sociais de forma permanente (CAMARGO, 2001). Tachizawa (2002, pg. 11) acrescenta que as atividades desenvolvidas por empresas brasileiras de cunho social representam 0,4% do PIB nacional. Segundo Garay (2001, pg. 7) filantropia “representa um tipo de investimento social, por parte dos empresários, associado à caridade, ao paternalismo ou ao puro assistencialismo”.

Com o crescimento e profissionalização dessas instituições, elas passaram a ter caráter de desenvolvimento econômico socialmente sustentável. Moraes (2003, pg. 50) nos lembra que voluntariado “não é um passatempo, requer uma disciplina imensa e um envolvimento enorme com a causa”. Camargo (2001, pg. 114) comunga da mesma opinião ao tratar do comprometimento do atual voluntário “ações mais permanentes, que implicam maiores compromissos, requerem um determinado tipo de voluntário e podem levá-lo inclusive a uma “profissionalização voluntária””.

Essa forma de desenvolvimento se torna realidade quando a sociedade tem plena capacidade de colocar em prática o que tem sido divulgado na teoria (FISCHER, 2001). “Com o tempo, passamos a ajudar as pessoas a plantar,... A partir dos anos 80, começamos a perceber que o caminho não era exatamente esse. Os países pobres têm estruturas frágeis que não resistem às pressões do mercado internacional”, acrescenta Bailey (2002, p.11), por isso, ensinar a plantar tornou-se insuficiente, é preciso possibilitar que as pessoas percebam o mesmo contexto de outras formas, buscando alternativas viáveis às suas necessidades.

Trabalhar um tema cujo conceito não está definido é um desafio.”... não existe um consenso preciso sobre o Terceiro Setor no Brasil, suas origens e as entidades que o compõem”, Camargo (2001, pg. 12). Por esse motivo, a pesquisa bibliográfica se torna pobre e restrita. “Os estudos acadêmicos sobre ONGs são, ainda, muito poucos, considerando a crescente importância dessas entidades no seio da sociedade civil”, exemplifica Rocha (2001, pg. 13). “Porém a relevância do tema em debate se faz ainda mais evidente ao tratarmos das lutas sociais e de classes pela conquista/ manutenção da hegemonia na esfera da sociedade civil” aborda Montaño (2002, pg. 15) preocupado com a questão social.

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm

Como a cada novo conhecimento adquirido, são geradas muitas outras perguntas, estas, por sua vez, serão capazes de dar respostas diferentes, em função do contexto. Exemplifica Gomes (2000, pg. 8) “cada nova informação que alguém adquire gera, em contrapartida, muitas outras dúvidas de tal forma que cada informação produz de 5 a 10 novas perguntas”. Nesse sentido, busca-se estimular esse processo, para que novas idéias surjam, na tentativa de solucionar questões até então indecifráveis.

De acordo com Gomes (2000, pg. 8) “Num ambiente comercial relativamente estável, as pessoas tendem a tornarem-se naturalmente mais proficientes, com o passar do tempo. De forma implícita, o conhecimento é absorvido e socializado dentro da companhia. .... O tempo, a lógica e a experiência resolvem a maioria dos problemas”.

Contudo, habitamos um mundo conturbado, onde conforme Gomes (2000, pg. 8) “Atualmente, mudanças rápidas e freqüentes implicam na obsolescência mais rápida do conhecimento também, e a necessidade de conseguir curvas de aprendizado muito acelerado pelas limitações de tempo”. 450 anos antes de Cristo, Heráclito já nos alertava “Nada há de permanente, exceto a mudança”.

Se algum tempo atrás era suficiente, para manter um padrão de vida considerado digno pela sociedade, ter uma profissão, dominar uma língua e se especializar nas exigências do seu trabalho. Hoje, a demanda por novos saberes e a busca incessante por novos conhecimentos se tornou fator determinístico para manutenção no mercado. Assim, não se faz necessário apenas ser o melhor naquilo que faz, mas também preparar-se continuamente para o que poderá ser requisitado enquanto competência, cujas demandas infelizmente são imprevisíveis. Como já dizia Dennis Gabor “A melhor maneira de prever o futuro é inventá-lo” (FARIA, 1998, pg. 13).

Isso talvez seja uma das justificativas do crescente número de universidades corporativas que tem surgido, no sentido de capacitar seus profissionais, pois acabou a era da estabilidade no emprego. Camargo amplia essa questão, (2001, pg. 9) “A pessoa, hoje, ... Necessita reestruturar rápida e continuamente a organização de seu tempo, aumentar sua independência e desvincular-se da necessidade de relações protetoras”. Sabemos que a lei do “quem indicou” continua valendo em todo o mundo, porém, paralelamente, vivenciamos ascensões com base em méritos pessoais.

“A necessidade de gerir conhecimento parece mais evidente quando o seu produto é o próprio conhecimento”, afirma Gomes (2000, pg. 8). Atualmente, quase todas as empresas em maior ou menor escala incorporam o conhecimento aos seus produtos e serviços, quando atendem de forma personalizada os seus clientes, por exemplo. Isso não é fruto apenas da concorrência acirrada do mercado, mas também da percepção da diferença que essa mudança traz aos resultados da empresa. “Então, o que poderia ser apenas um negócio de “commodities”, acaba vendo sua margem de lucros crescer assustadoramente por causa desse componente de conhecimento incorporado”, resume o autor.

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm

Uma das grandes dificuldades das organizações é tomar consciência e conseguir aproveitar o conhecimento, que muitas vezes, percorre informalmente os corredores, sem que sua importância seja constatada. Bukowitz (2002, pg. 18) afirma “grande parte do capital intelectual de uma organização é obtido voluntariamente no dia-a-dia”. Esse é um dos fatores que justificam a necessidade de tratar o conhecimento. “Se a HP soubesse o que a HP conhece, poderíamos ser três vezes mais produtivos!” – Hewlett-Packard Lew Platt apud Gomes (2000, pg. 9).

Resultado da reengenharia, o downsizing, redução do número de pessoas, acrescido pelas aposentadorias precoces e perda de grandes talentos, gera a necessidade nas organizações de trabalhar com o conhecimento como um ativo transferível, para suprir o prejuízo incorrido, devido a transitoriedade de pessoas, por qualquer que seja o motivo. A intenção das organizações é transformar o conhecimento individual em conhecimento coletivo.

A tendência é que as organizações se tornem virtuais, isto é, ativos tangíveis, de propriedade da organização, sejam cada vez mais dispensáveis, canalizando todos os esforços para os ativos intangíveis, que elegem o conhecimento como principal elemento. Alguns autores chamam conhecimento de capital intelectual. Bukowitz (2002, pg. 18) o define como “qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas, ou seja, derivada de processos, de sistemas e da cultura organizacional”.

Em suma, conhecimento e informação tornam-se o meio em que ocorrem os problemas de negócios. Assim, gerir conhecimento representa uma excelente oportunidade para alcançar economias substanciais, melhoras significativas na performance humana e vantagem competitiva. Mas e o que é vantagem competitiva? Segundo Faria (1998, pg. 13) “Vantagem competitiva existe para aqueles que já anteciparam o futuro, estando sempre à frente do seu tempo, provocando mudanças. É necessário estar aberto ao novo e saber aonde se colocar no mercado”.

O disparate desse cenário, reside na diferença de oportunidades, devido à estratificação social “... à medida que o conhecimento vai tomando o lugar da propriedade e do trabalho como mecanismo constitutivo da desigualdade, a relação dos indivíduos e dos grupos com o conhecimento passa a ter uma importância fundamental para os padrões de desigualdade social nas sociedades contemporâneas” ratifica Stehr (2000, p. 108 e 109).

Uma das peculiaridades do Terceiro Setor é a utilização do conhecimento para conseguir captar fundos essenciais a sua manutenção. De acordo com a opinião de vários profissionais que atuam nesse setor, o conhecimento do militante social “é o principal, para não se decepcionar depois de descobrir que o terceiro setor não é um oásis” (FONTANA, 2002, pg. 23). Tobar (2001) afirma que poucas são as organizações formadas, em sua maioria, por voluntários. O crescimento e necessidade de profissionalização dessas organizações, geralmente, é acompanhado pelo aumento de pessoal permanente, habilitado e remunerado. “No terceiro setor, como em outro segmento do competitivo mercado de trabalho, uma boa formação e conhecimento do que você quer são cartões de visita eficientes. As portas estão abertas, basta saber como bater antes de entrar” (FONTANA, 2002, pg. 25).

Como o Terceiro Setor surgiu da necessidade da sociedade em responder à insatisfação social e às demandas da comunidade não atendidas pelo Estado, se faz necessário entender as variáveis que influenciam a Gestão do Conhecimento no Terceiro Setor.

### 1.1.2. Objetivos

“Atualmente, os computadores e as tecnologias de comunicação possibilitaram a criação de poderosos sistemas de transmissão instantânea de informações pelo mundo. Existe hoje, na verdade, o desenvolvimento de uma economia transnacional que transcende os controles e as políticas de Estados-nações individuais”  
Zabot

Geral: Discutir as variáveis que influenciam a Gestão do Conhecimento no Terceiro Setor

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda

Específicos:

Apresentar as variáveis existentes na instituição estudada  
Descrever as relações entre essas variáveis

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda, Sem marcadores  
ou numeração

### 1.2. Conhecendo o objeto de estudo

“... o acúmulo da produtividade econômica no Sul e no Sudeste brasileiros estimulou a concentração de entidades filantrópicas nessas regiões, criando um paradoxo: há mais entidades em regiões ricas, em detrimento das regiões Norte e Nordeste brasileiras, menos favorecidas.”

Camargo

Por quê essa contradição? Será que nas regiões mais favorecidas as pessoas têm mais consciência e são capazes de gerar conhecimento?

Assim, emerge a seguinte pergunta: “Quais os fatores que favorecem a capacitação para o conhecimento numa organização do 3º setor?”

Na tentativa de responder essa questão, foi realizado um estudo de caso numa instituição sem fins lucrativos, o Martagão Gesteira – “Hospital da Criança”, situado em Salvador no Estado da Bahia.

Pertencente à Liga Álvaro Bahia Contra a Mortalidade Infantil, fundada em 17 de junho de 1923, o “Hospital da Criança”, como também é conhecido, hoje, com 36 anos de assistência às crianças carentes, foi Centro de Referência Pediátrica do Norte e Nordeste, durante muitos anos.

\_\_\_\_\_ Após graves crises financeiras, teve o seu fechamento em 1997, permanecendo fechado durante 10 meses, deixando de prestar atendimento à milhares de crianças carentes e doentes. Com a ajuda do Governo do Estado da Bahia, foi reaberto em 1998. A partir daí iniciou-se um processo lento de recuperação, no intuito de atingir sua capacidade máxima de serviços prestados, que é de 350 leitos.

Atualmente, algumas dificuldades vem sendo, gradativamente, superadas, como por exemplo, um débito trabalhista que era de 700 ações contra o Hospital, ocasionando penhora de máquinas, equipamentos, veículos... o que inviabilizava o seu pleno funcionamento.

Recentemente, o Hospital venceu mais uma etapa, reabrindo a sua UTI-Unidade de Terapia Intensiva, que estava fechada há 8 anos, ocasionando dificuldades nos atendimentos mais complexos, apesar do Hospital e sua equipe médica estarem capacitados.

Diariamente são atendidas no seu ambulatório 700 crianças e realizadas 60 cirurgias. Todas voltadas para o Sistema Único de Saúde-SUS.

\_\_\_\_\_A manutenção do Hospital provém de recursos oriundos do faturamento do SUS, convênios com o Governo do Estado e campanhas de arrecadação de doações, como por exemplo, “Adote um Leito para uma Criança Carente”, “Cofrinhos”, “Sua nota vale um show” e Telemarketing.

O Hospital conta com o apoio de um grupo denominado “Doutores da Fantasia”, que promovem um restabelecimento mais saudável e com alegria aos pequeninos pacientes. Como também uma escolinha que permite o acompanhamento psico-pedagógico aos pacientes internados.

Segundo Renilda Dias, coordenadora de comunicação do Hospital, “as instituições filantrópicas desempenham um papel importantíssimo para a sociedade, pois auxiliam o governo no cumprimento do seu papel social, junto às comunidades carentes”.

\_\_\_\_\_Apesar de enfaticamente discutido na atualidade, o tema é novo, principalmente, para o objeto analisado. De difícil mensuração, em função dos aspectos subjetivos, uma série de questões foram levantadas, no intuito de perceber nas entrelinhas, as variáveis e suas relações na criação/ gestão do conhecimento, numa organização do Terceiro Setor. Esse foi um dos motivos da elaboração de uma entrevista semi-estruturada. Em linhas gerais, o questionário (anexo 1) que foi respondido por 15 pessoas, abordou os seguintes pontos:

- # Reconhecimento da instituição
- # Atividades cotidianas
- # Função controle
- # Tomada de decisões
- # Importância da comunicação
- # Relacionamento interpessoal
- # Capital Humano
- # Competências
- # Missão
- # Necessidade dos beneficiários
- # Motivações dos agentes
- # Condutas e valores
- # Nível de Educação
- # Sistema de informações
- # Estrutura organizacional
- # Difusão das idéias
- # Aprendizagem organizacional
- # Gestão do Conhecimento

Os resultados da pesquisa foram confrontados com o Referencial Teórico, “visando oferecer” legitimidade ao trabalho.

### 1.3. Breves Considerações Metodológicas

#### 1.3.1. Metodologia

“O silêncio, o isolamento espontâneo são muito saudáveis para o indivíduo, podendo permitir-lhe reflexão, estudo, auto-aprimoramento, revisão de conceitos perante a vida e a paz interior”  
Franco

O estudo de caso foi a metodologia adotada por vários motivos, entre eles, a amplitude de informações (Vieira, 1999), a falta de sistematização e estrutura formal da unidade escolhida como objeto de estudo, o que requer “flexibilidade” (Gil, 1991), além da tentativa de responder às dúvidas do pesquisador (Ludke e André, 1986).

Os dados subjetivos demandaram uma abordagem qualitativa, por trabalhar sentimentos, estímulos e concepções dos entrevistados (gestores, coordenadores e supervisores), escolhidos como amostra, em função da contribuição dada à pesquisa. Essa escolha intencional favoreceu a interação com o pesquisador, o que enriqueceu a investigação.

Os dados secundários foram fundamentais na elaboração da entrevista semi-estruturada, utilizada para coleta de dados primários. Após a sua análise e interpretação, eles foram confrontados com o referencial teórico, conforme capítulo 5, visando dar sustentabilidade ao trabalho.

#### 1.3.2. Estrutura desta dissertação

A apresentação do trabalho está distribuída em seis capítulos, sendo esta introdução, a primeira, composta por um panorama geral do contexto estudado, as justificativas da pesquisa, os objetivos e uma rápida abordagem metodológica.

O Referencial Teórico é composto de dois capítulos: o Terceiro Setor, o Cenário sócio-econômico-cultural-brasileiro, as causas da desigualdade, o surgimento e a definição do Terceiro Setor, o Terceiro Setor Emergente que trata da Inovação Social e de seus diversos níveis de atuação, além de sua reestruturação.

O outro capítulo fala da Criação e da Gestão do Conhecimento, as organizações, a conceituação, a justificativa pelo surgimento, a criação e a gestão do conhecimento propriamente ditas.

O capítulo seguinte apresenta a metodologia que foi utilizada

O quinto capítulo avalia os resultados encontrados mediante a pesquisa no Hospital Martagão Gesteira.

O último capítulo reporta-se ao objetivo do trabalho, incluindo algumas considerações e oferecendo também algumas propostas para trabalhos futuros.



## 2. TERCEIRO SETOR

### 2.1. O atual cenário sócio-econômico-cultural mundial e brasileiro

“... elege o agradável do momento, sem o esforço da coragem para lutar pelo que é certo e verdadeiro”  
Franco

O Brasil apresenta uma série de desigualdades, sociais, econômicas, culturais, religiosas... provenientes da dessemelhança das origens do seu povo, acrescidas pela amplitude geográfica, que proporciona uma variedade de climas, vegetações, relevos, que direta ou indiretamente acabam criando alguns estereótipos. Camargo (2001, pg. 25) ratifica: “As características naturais do Brasil – sobretudo no que tange à sua extensão territorial e à heterogeneidade cultural da população – geram certas distorções passíveis de discussão”.

Contudo, Trias (2001) adverte para a “lei ecológica” que declara que quanto mais diversificado um sistema, maiores as possibilidades de criação de mecanismos e instrumentos de defesa contra as agressões do ambiente externo. Alencastro (2003, pg. 20) ironiza através das palavras de Darcy Ribeiro: “No Brasil, a mestiçagem sempre se fez com muita alegria”. Essa talvez seja a razão de sermos lembrados como “o país do carnaval”, “onde tudo acaba em festa”.

Por outro lado, toda essa diversidade dificulta a implementação de políticas que agradem a “gregos e troianos”. Dessa forma, os projetos econômicos, sociais, políticos e culturais, demandam muita flexibilidade, para que possam ser adaptados às necessidades básicas de cada região, em função de suas prioridades e capacidades técnicas, estruturais e intelectuais, capazes de possibilitar sustentabilidade aos mesmos. Segundo Trias (2001) o reconhecimento da existência dessas diferenças é o primeiro passo na busca de soluções mais coerentes com a realidade de cada contexto. Partindo do princípio de que a espécie humana é diversa, busca-se romper o campo dos valores para a educação formal ou informal.

Essa nova visão facilita a compreensão da multiplicidade dos problemas existentes, frutos de relações sociais discriminatórias. O importante é que essa passagem não se limite ao respeito da diversidade enquanto valor individual ou coletivo, principalmente entre as populações marginalizadas. Ela deve se fazer presente em função da necessidade de convivência humana. “Porque, al fin y al cabo, es la valoración social del hecho diferencial lo que condiciona la respuesta colectiva y, por educación y socialización, la individual de quien “merece” esta valoración, también”, justifica Trias (2001, pg. 124).

As diferenças não são privilégios de determinadas sociedades, elas existem em qualquer contexto. O que distingue cada sociedade e cada momento histórico é a construção cultural, vinculada a ideologias, religiões, escala de valores, interesses... dominantes (Trias, 2001). Por esse ângulo, percebemos que o sistema não é resultado unificado das forças que agem sobre o mesmo, mas, uma resposta particular das que imperam. E para justificar a discriminação dos sujeitos ou grupos diferentes, que não conseguiram se adaptar ao sistema implantado, explora apenas os seus pontos negativos, como se a natureza não lhes tivesse oferecido qualidades. É certo que às vezes, a própria rigidez dos limites estabelecidos dificulta a absorção dessas diferenças, o que mais uma vez inviabiliza a manutenção do sistema.

Quando falamos das diferenças culturais, nos referimos às múltiplas formas de pensar e de agir, das diferentes maneiras de viver, da quantidade e qualidade de vida... (Trias, 2001) frutos das idéias, usos, costumes, tradições, elementos materiais da vida cotidiana, dos sentimentos, das atitudes e das formas que dominam as experiências pessoais em uma sociedade.

Apesar das discussões, muitas vezes, girarem em torno das diferenças econômicas e da diversidade cultural, no seio da sociedade se encontra o foco de preocupação: as desigualdades sociais. Essas são conseqüências de construções estruturais e funcionais, ou seja, do não reconhecimento da categoria social e legal do ser humano (Trias, 2001).

Ser negro nascido em um país de Terceiro Mundo, imigrante em um país rico, praticar uma religião ou ter uma ideologia diferente da maioria da população da nação em que vive, ou simplesmente não ter trabalho, supõe a construção de um estereótipo, objeto de discriminação (Trias, 2001). Portanto, a busca da extinção ou da redução das injustiças sociais precisa percorrer um longo e tortuoso caminho, partindo da mudança de comportamento da sociedade, que está enraizada em antecedentes históricos e culturais, até a alteração do modelo sociocultural vigente.

Fazendo uma retrospectiva no processo de transição para a sociedade industrial, em âmbito mundial, verifica-se que apesar de um certo clima de satisfação em relação à desigualdade entre as classes, principalmente em função “do otimismo dos dias heróicos do final da década de 50 e começo dos anos 60” (cf. Stehr, 2000, pg. 103), objetivamente, não houve mudanças significativas que justificassem o desnivelamento da pirâmide social.

Os resultados mais representativos estão pautados na mobilidade social e não na mudança da estrutura societária. Portanto, as transformações ocorreram apenas no âmbito individual. Apesar das expectativas, o campo coletivo não foi alterado, conforme exemplo de Alencastro (2003, pg. 20) “a USP realizou um censo étnico entre seus 39 000 estudantes de graduação e constatou que há apenas 1,3% de negros”. No ocidente, o respeito por pessoas ricas e famosas de cor negra, ocorre em função de sua posição social (atividade econômica, desportiva, artística, musical...) e não por sua diferença individual. Como exemplifica Trias (2001) a admiração pela celebridade vem de um sentimento de “superioridade” e não de igualdade.

A possibilidade de acesso das pessoas aos recursos, bens e serviços, ou à participação e decisão em uma sociedade de forma concreta, é um dos parâmetros com que se pode medir sua posição social. De forma resumida Trias (2001, pg. 128) esclarece “la posibilidad de participar del poder y de la propiedad”.

Em contra-partida, o parâmetro utilizado para avaliar a integração de um sujeito numa sociedade está no nível de proximidade de suas formas de pensar e agir em relação às múltiplas formas de pensamento reconhecidas e aceitas pelas ações dominantes, o que superficialmente conduz a uma idéia de “integração social”.

O inquietante é que essas múltiplas formas são apenas a ponta do iceberg, uma visão parcial, das classes privilegiadas, que constituem na verdade a grande minoria da nossa população. Mas como elas conseguem legitimidade? Através de um sistema de instituições e um aparato normativo, simbólico e valorativo, além de uma gama de explicações de cunho científico. Como cantam os meninos das favelas “Tá tudo dominado”.

Essa necessidade de controle e por fim, dominação, não é recente. Crescemos acreditando que somos “seres superiores”, e como tais ocupamos o centro do universo, a chamada era do androcentrismo. Segundo Moreno apud Trias (2001, pg. 129) androcentrismo significa “el hombre como centro de la existencia humana”, o que nos

remete à defesa de um homem ideal: livre e guerreiro, com o dever de dominar a cultura e a produção intelectual, ou seja, as pessoas e os territórios.

Há milhares de anos, essa mensagem genética é transmitida de pais para filhos no mundo ocidental. Apesar da tradição, o bombardeio de questionamentos explica-se pela fragilidade do seu conteúdo. Primeiro: com que autoridade podemos descrever o homem ideal? Segundo: que liberdade é esta que lhe impõe um dever (e não é qualquer dever, mas de dominar espaços e seus semelhantes)?

Essa falta de consistência faz o homem repensar esse sentimento de liberdade, “liberdade vigiada” pelo sistema que ele próprio criou e que demanda energia para se manter. Liberdade, democracia, justiça, cooperação, solidariedade, igualdade e dignidade humana são valores que sempre estiveram presentes ao longo da história contemporânea nas aspirações de transformação de uma sociedade, que na prática se constrói sobre bases ideológicas contrárias a esses ideais.

Isso porque a realidade social pouco propicia a aplicação dos valores que sustentam os conceitos de Direitos Humanos, presentes nas Constituições Democráticas. De acordo com Trias (2001), a base é a educação para os direitos humanos. Essa estrutura pode ser consolidada, primeiro, pela disseminação da história das lutas pelos direitos humanos e como eles foram reconhecidos pelos poderes políticos, segundo, pela prática desses direitos e das estratégias cooperativas no cotidiano das instituições educacionais e sociais.

A história é um dos recursos que nos permite conhecer os direitos conquistados através de lutas e conflitos, como por exemplo, as perseguições religiosas e lutas pela liberdade de consciência; as ações contra detenções arbitrárias, contra a tortura; a conquista da democracia frente a múltiplos poderes feudais e autoritários; as denúncias contra a escravidão; o movimento trabalhista a favor de seus direitos; os movimentos feministas e ecologistas; os conflitos permanentes gerados pelo colonialismo; a luta pelos direitos da infância, entre outros (Trias, 2001).

Os direitos humanos são organizados pela história, segundo Trias (2001) em três gerações. A primeira (XVII e XVIII) pode ser entendida pelo lema da Revolução Francesa (Liberdade, Igualdade e Fraternidade). A segunda é constituída pelos direitos econômicos, sociais e culturais que o indivíduo pode chegar a desfrutar, quando existem políticas compensatórias na saúde, educação, seguridade social, direitos trabalhistas, cultura, informação, proteção à infância... A terceira é baseada nos direitos de solidariedade, visando os novos valores que devem reger o futuro, tais como, a paz, o desenvolvimento, a qualidade de vida, inclusive a preocupação com o meio ambiente, proteção da privacidade perante a lei de informática, patrimônio comum da humanidade e autonomia dos povos.

Estes direitos não têm o mesmo respaldo oficial que os anteriores, pois são direitos coletivos, que implicam fortes compromissos ideológicos e políticos, provocam contradições e requerem acordos entre Estados (Trias, 2001). Mas, pouco a pouco, vamos nos familiarizando com a idéia de reivindicar seu cumprimento. O que hoje são apenas declarações de intenções, podem se tornar direitos irrenunciáveis demandados pela sociedade civil, com influência nas decisões dos governos e dos organismos internacionais. Apesar de existir apenas no âmbito informal, essa geração é a que mais se aproxima dos valores demandados pelo Terceiro Setor.

A solidariedade, por exemplo, é muito mais vista como caridade cristã e altruísmo (Trias, 2001), que como sinônimo de justiça social. Mas e o que é mesmo solidariedade? Mais que moda, o entendimento desse termo requer a compreensão das contradições entre o valor da solidariedade e os interesses opostos que compõem o modelo de vida social atual.

A solidariedade como valor e o seu exercício como prática demandam uma atitude de respeito para com os outros, em termos sociais e políticos, no que se refere a capacidade de decidir sobre o seu próprio destino. Isso requer o compromisso de responsabilidade mútua, ou seja, de corresponsabilidade, num âmbito em que o desenvolvimento gera frutos apenas para uma parte da população, por isso o seu caráter utópico.

Essa vontade humana de ajudar a quem está em situação mais desfavorecida, conhecida como solidariedade, demonstra o caráter de superioridade ou de privilégio social, ostentado e sem perspectivas de renúncia. Esse quadro apresenta a desigualdade, mesmo que inconsciente, porém com efeitos perversos. Alguns projetos de solidariedade buscam apenas a oferecer tranquilidade à consciência dos seres chamados “superiores”, sem a preocupação de conhecer a parte marginalizada, pobre, subdesenvolvida, que aceitará qualquer ajuda e apoio, em função de suas necessidades. Essa postura superficial é justificada por inúmeras desculpas, sendo a mais comum, a falta de tempo.

Ninguém escolhe nascer num ambiente de limitadas condições econômicas e sociais. “A emancipação de amplos segmentos da população de uma condição de vulnerabilidade e subordinação econômica – que não se realiza na mesma extensão e em velocidade semelhante em todos os países industrializados – proporciona as bases materiais para novas formas de desigualdade”, exemplifica Stehr (2000, pg. 102). Portanto, esperar que sem modificação do modelo econômico e social, os países subdesenvolvidos consigam desenvolver-se, parece quase impossível. Esse caminho resolve apenas e temporariamente, as situações limites, como tem ocorrido em toda história. Essas atitudes pontuais retardam as discussões a respeito do problema central: sistema de relações.

A ordem androcêntrica que se reproduz no seio de cada sociedade tanto em termos materiais, como simbólico, é resultado da globalização, nascida no neoliberalismo, composto por uma parte explorada e outra exploradora, que dita um padrão social, econômico e cultural de vida, como se fossem universais (Trias, 2001). “Assim, o discurso sobre desigualdade tende a lidar com a coerção, ou seja, com as restrições, a vulnerabilidade e a efetiva impotência dos indivíduos e grupos perante os poderosos”, conclui Stehr (2000, pg. 108).

### 2.1.1. As várias fontes de desigualdade

“En el palacio de la pseudofelicidad, o de la dicha aparente, se nos presentan em la fachada placeres, riquezas, diversiones, etc. No está allí la felicidad. Del interior salen continuamente estas voces: “Vacío, intranquilidad, hastío”.

Irala

O que identifica o ser humano, ou seja, o que o difere dos outros indivíduos, de acordo com as teorias clássicas de desigualdade, é o que ele possui de bens materiais, resultado do seu trabalho (Stehr, 2000). Se as antigas teorias ressaltavam o trabalho como primordial fonte de estratificação social, as teorias mais recentes apresentam um leque de fatores, tais como lazer, condições de trabalho, modo de vida, gostos, condutas éticas... decisivos para as oportunidades e definição da posição hierárquica. “Modos de viver que vão se instalando no dia-a-dia e que são objeto de estudo dos cientistas sociais” acrescenta Camargo (2001, pg.8). Essa gama de fatores subjetivos torna o entendimento das relações dessa sociedade que se forma, ainda mais complexo, pois como alerta Stehr (2000, pg. 106), “Nas

“sociedades do conhecimento”, a desigualdade torna-se um fenômeno social muito menos óbvio, concreto e visível do que na sociedade industrial”, o que é assustador.

Pressupondo a sociedade vigente como a sociedade do conhecimento, definida por Drucker apud Fialho (2002, pg. 4) “sociedade atual em que o principal recurso econômico não vem do capital nem dos recursos naturais ou da mão-de-obra e, sim, do conhecimento”, este se torna o centro das grandes discussões e a expectativa de soluções para os problemas existentes e futuros.

Dessa forma, os seus detentores passam a concentrar o poder, em maior ou menor grau, dependendo dos resultados que são obtidos através da utilização do conhecimento. “... o conhecimento, entendido como capacidade para ação, se insere no processo de formação das desigualdades na sociedade moderna”, ratifica Stehr, 2000, pg. 102.

Contudo, não é a primeira vez que o conhecimento tem sido utilizado como instrumento de nivelamento social. “Foi-se o tempo de uma elite pensante comandar a massa ignara. Hoje, a maioria do povo tem acesso à Internet e a home pages com mais informação do que essa *intelligentsia* tinha quando fez seu doutorado” (Kanitz, 2003, pg. 20). Joia (2001, pg. 55) lembra que “A compreensão do conhecimento como uma arma estratégica para as corporações pode ser tudo, menos recente”.

As preocupações atuais extrapolam a compreensão do impacto que o conhecimento causa nesse processo. As dúvidas concentram-se em entender como e quais argumentos justificam, ser hoje, o conhecimento, o elemento-chave da desigualdade social. A obscuridade dessa estratificação, que não é rígida, nem delimitada fixamente, além de dependente do contexto, dificulta a sua exploração. Stinchcombe apud Stehr, (2000, pg. 104) afirma que “dependendo da natureza e da diversidade de uma cultura, o conhecimento das leis e dos procedimentos que regem as transações na sociedade, por exemplo, ou o saber religioso influi na posição social de uma pessoa”.

Quando a fonte da desigualdade social estava pautada apenas no trabalho, existia uma centralização de padrões dominantes que serviam de parâmetros para a sociedade. Com a multiplicação de religiões, partidos políticos, estrutura de gênero, disciplinas científicas, grupos étnicos,... aumentaram as possibilidades de criação de inúmeras estruturas. “A reconstrução das regras que governam os padrões estruturais, por sua vez, habilita as pessoas a fazerem uso de seu “conhecimento” de maneira produtiva”, afirma Stehr (2000, pg. 106). Camargo comunga da mesma opinião (2001, pg. 8) “... possibilitando a cada pessoa a reorganização de seus planos e projetos e a criação de uma nova rede de significados para a sua existência”, isto é, concede ao homem o direito de escolha em relação ao seu modo de viver, independente do padrão vigente, que não apresenta mais nenhum tipo de uniformidade. Fialho (2002, pg. 41) justificaria essa tese com base na desapropriação do conhecimento que é “... algo pessoal, inseparável do sujeito, abstração de algo que foi experimentado por alguém”.

Stehr (2000, pg. 107-108) aponta as principais competências sociais responsáveis pela desigualdade social:

\* “A capacidade de tirar partido do discernimento”, por não ser perfeito, o ser humano deixa sempre lacunas nas teorias, leis e normas de condutas criadas, possibilitando interpretações não previstas pelos seus autores. Segundo Barbosa (2002, pg. 192), discernir é “julgar, apreciar, avaliar, ajuizar, decidir, medir”.

\* “A facilidade para organizar recursos de proteção”. O individualismo que presenciamos hoje, nada mais é do que a exacerbação do cuidado com o próprio ser, somada a desconfiança generalizada alimentada pelo ambiente em que vivemos.

\* “A autoridade para falar”, principalmente num meio em que existam experts no assunto, exige ousadia, por parte de um leigo. Mais coragem ainda é necessária para questionar a veracidade do que é dito pelos doutores.

\* “A capacidade de preparar-se para desafios”, demanda coragem para quebrar as barreiras existentes, isto é, romper paradigmas, além de autonomia para apostar no novo.

\* “A capacidade de evitação e exclusão... todos os tipos e formas de transações econômicas fora do controle do Estado e do sistema jurídico, a despeito de serem ou não legais – pode ser tomado como uma das conseqüências da ascensão do conhecimento como princípio de estratificação”.

## 2. 2. O Terceiro Setor

“... estaria em curso uma revolução associativa com base na “atividade cidadã”, evidenciando a falência de formas tradicionais de associação e representação como o estado, os partidos, os sindicatos e o próprio mercado, incapazes de promover o desenvolvimento com equidade”

Quadros

A crise no Brasil nos anos 80, teve conseqüências econômicas, políticas e sociais... “Essa desigualdade social, estimulada pela excessiva concentração de renda, foi motivada, sobretudo, pelo surto inflacionário que predominou...” afirma Camargo (2001, pg. 26). “A ampliação das diferenças sociais” foi resultado da concepção neoliberal, como exemplifica Souza (2000, pg. 5) “verificou-se uma quase duplicação da taxa média de desempregos nos países da OCDE dos anos 70 para 80”, ou seja, ... “o Neoliberalismo não está demonstrando ser o melhor caminho para o atingimento de um Estado mais democrático e mais justo”. O ícone que separa os pobres dos ricos é cada vez maior e assim, milhões de crianças morrem a cada ano, vítimas de um sistema econômico, que não lhes oferece a menor esperança para competir (Lazarus, 1995).

Esse ambiente cedeu espaço para que a sociedade civil se posicionasse, no sentido de buscar alternativas de ações capazes de suprir as lacunas deixadas pelo Estado. “As demandas pela redemocratização da sociedade brasileira, repostas pela mobilização de amplos setores da sociedade, estimularam a emergência de outros setores sociais e políticos...”, confirma Rocha (2001, pg. 11). “Diante da importância que representam para a superação de desigualdades latentes no quadro de exclusão que grassa a sociedade brasileira, a busca e a implementação de soluções alternativas a essa deficiência estrutural apresenta-se como preponderante e altamente relevante”, ratifica Guimarães (2000, pg. 17). Contudo, ao falar da fragilidade do Estado como propiciadora do surgimento do Terceiro Setor, Soares apud Montañó (2002, pg. 11) aborda o retrocesso provocado pelo desrespeito aos direitos sociais “Mesmo naqueles países que possuíam uma rede razoavelmente estruturada de proteção social (como o Brasil, ...) foram feitas “reformas” que terminaram por eliminar direitos sociais duramente conquistados no passado”. A preocupação do autor se concentra no fato das ações pontuais e temporárias substituírem os direitos coletivos adquiridos.

Essa crise teve início com o choque do petróleo na década de 70, seguido pela explosão da inflação, como apregoa Camargo (2001, pg. 26) “Enquanto os mais pobres eram punidos pela corrosão do valor da moeda, os mais ricos eram beneficiados pela correção monetária dos valores aplicados em bancos, contribuindo para agravar a

desigualdade – o que também fortaleceu a atuação de entidades filantrópicas”. Isso levou a população a sobreviver em um patamar inferior ao padrão da classe social, da qual fazia parte. “Vem crescendo, no debate público, a convicção de que sem uma atenção prioritária à temática da pobreza, entendida a partir da exclusão e da desigualdade social, a situação tende a se agravar” alerta Camarotti (2000, pg. 8). Essa atenção não está limitada ao âmbito institucional, pois como quantifica Rossetto (2003, pg. 12) “Temos 50 milhões de pessoas que passam fome”, portanto, as relações sociais existentes deveriam ser revisadas.

Ao discutir outras facetas da crise no Brasil, Bresser Pereira aponta a importância do conhecimento da história política, “a crise política teve três momentos no Brasil: primeiro, a crise do regime militar: uma crise de legitimidade; segundo, a tentativa populista de voltar aos anos 50: uma crise de adaptação ao regime democrático; e, finalmente, a crise que levou ao *impeachment* de Fernando Collor de Mello: uma crise moral”, pontua Montaño (2002, pg. 38). O autor ainda cita a crise da administração do Estado, nos anos 80, em função da burocracia, como incentivadora da contra-reforma do Estado. Essas crises de alguma forma, e essa última em particular, foram criando espaço para as novas relações.

Ao ser questionada por Fontana (2002, pg. 22) sobre a paixão que movimenta as pessoas que hoje trabalham no Terceiro Setor, Ana Maria Willheim, da Abrinq, ONG que atua no desenvolvimento de projetos infantis, ratifica essa idéia: “Essa garra vem das organizações de militância do período da ditadura, na qual as pessoas eram movidas pela paixão legítima de mudar o país”.

Camargo (2001, pg. 22) acrescenta outras crises que aumentaram os problemas já existentes:

\*Crise do meio ambiente

Considerada positiva, por alertar as organizações para a importância de elementos como qualidade de vida, saúde de seus funcionários, ... entre outros, que direta ou indiretamente influenciam os seus objetivos. De acordo com Trias (2001) essa crise é nova e grave, nova, devido à intensidade dos impactos ambientais e grave, pelo ritmo acelerado dos mesmos.

Contaminações, perda da biodiversidade, deterioração da camada de ozônio... são apenas alguns exemplos de problemas percebidos isoladamente, mas cuja solução prevê o entendimento das suas interrelações, ou seja, apesar do pensamento global, a ação deve ser local. Esse princípio provocou o surgimento da educação ambiental, cuja preocupação está em criar novas formas de relações e novos modelos de utilização dos recursos naturais, em busca do equilíbrio do ecossistema que está sendo destruído.

O trabalho de conscientização pode resultar em mudanças de comportamento, contudo, Tapia (1985) alerta para a necessidade de desenvolvimento de problemas concretos, em busca de eficiência, principalmente quando dirigida aos jovens, que se encontram em processo de formação.

Lazarus (1995) nos lembra que quanto mais o tempo passa, maior a ameaça ao meio ambiente, colocando todo o planeta em perigo. “A administração, com suas novas concepções, dentre elas a dimensão da gestão ambiental, está sendo considerada uma das principais chaves para a solução dos mais graves problemas que afligem atualmente o mundo moderno”, ratifica Andrade (2000, pg. 9).

\*Crise do socialismo

Essa crise abriu portas para que as entidades não estatais passassem a atuar no domínio social, junto às comunidades.

Até então, o modelo de desenvolvimento ocidental do século XX, era formado pelo Setor Privado, que tinha como função a geração de renda através da oportunidade de emprego, a sociedade civil, que demandava proteção e prestação de serviços do Estado, que era o provedor e responsável pelo bem estar social. Segundo Netto apud Montañó (2002, pg. 35) “a constituição de 1988 configurou um pacto social que, pela primeira vez no país, apontava para a construção de uma espécie de Estado de Bem-Estar Social”. De acordo com Souza (1999, pg. 3) “a Teoria Keynesiana deu bases para criação do Estado do Bem-Estar Social ou “Welfare State” que significou um abandono da ortodoxia, da pura lógica de mercado, privilegiando as idéias de justiça e bem-estar social”. “A proteção da soberania nacional, elaboração, execução e fiscalização das normas legais, gestão de organizações estatais, regulamentação dos setores estratégicos da economia e equalização das divergências sociais” são algumas das responsabilidades do Estado segundo Camargo (2001, pg. 24).

Por acumular funções como protetor e regulador, o Estado acabou criando pesados ônus no erário público, Camargo (2001, pg. 21).

A emergência e multiplicação do Terceiro Setor é um fenômeno que vem ocorrendo, visando amenizar a crise social existente. Conforme assertiva de Cavalcanti (2003, pg. 6) “Uma das principais razões para o surgimento e principalmente para a expansão do Terceiro Setor no Brasil são os graves problemas sociais enfrentados pelo país”. Montañó (2002) discorda dessa opinião, ao advertir que em situações mais graves, a atividade local desenvolvida pelo Terceiro Setor não resolve o problema, apenas o encobre com o respaldo da mídia. De forma mais cautelosa, Camarotti (2000, pg. 8) faz algumas ponderações, “Na prática, a dificuldade, em âmbito nacional, é articular adequadamente políticas públicas que atuem em enorme diversidade de situações, seja pela descoordenada descentralização de poderes e financiamentos, seja ainda pelo aparecimento de estratégias locais de governos comprometidos com a temática dos direitos, ou finalmente pelo simples fato social de que são a comunidade e o município os espaços públicos nos quais as pessoas efetivamente vivem e se relacionam, caracterizando-se assim como sua última linha de apoio”.

“Urge uma revisão de conceitos, uma mudança de conduta, um reestudo da coragem para a imediata aplicação no organismo social e individual necrosado”, retoma Franco (1990, pg. 26), alertando-nos para que a sociedade deixe de ter uma participação passiva e adote uma cultura pró-ativa.

A força que esse setor tem demonstrado na construção de uma sociedade mais democrática vem chamando a atenção de estudiosos, que procuram compreender melhor sua gestão e como estes organismos se mobilizam socialmente. Em entrevista a Ramos (2002, pg. 5), o professor Baleeiro mostra que “o assunto ... é importante num momento em que essas entidades ganharam um vasto campo de atuação. Elas são importantes para o cumprimento da reforma administrativa..., como o incentivo à gestão direta pela comunidade de serviços sociais e assistenciais, fora do aparato burocrático do Estado, com a vantagem de se poder obter o seu apoio e assistência permanente”. O desvencilhamento da burocracia estatal não dispensa a existência do Estado, pelo contrário, requer a sua contribuição sempre que necessário.

Essas mudanças dificultam o correto posicionamento do papel do Estado atualmente, diferentemente da concepção de Marx, que o enxergava como um “instrumento



nas mãos da classe dominante” ou do neoliberalismo, resultado da falência do “Estado do Bem-Estar Social” (Souza, 2000). Tachizawa (2002) nos lembra que depois de muito tempo convivendo com um Estado responsável “pela provisão de bens e serviços públicos”, busca-se, hoje, reduzir “tais encargos” e retomar o seu papel de regulador, em função das tendências atuais, além da necessidade de normatização das privatizações. Segundo Montaño (2002), “os movimentos de descentralização e privatização dos serviços públicos” são resultados de parcerias “in loco” ou transferência dos serviços que geram lucros ao setor privado.

“É preciso compreender que, embora a igualdade, com a liberdade e a justiça, seja uma das utopias básicas da humanidade, para ser alcançada não basta ser idealista, é preciso trabalhar, não apenas no Estado, mas em todos os níveis da sociedade e, particularmente nas organizações públicas não estatais, com instrumentos que nos permitam definir políticas públicas igualitárias adequadas e, em seguida, administrar de forma competente”, atesta Pereira apud Souza (2000, p. 7). “As potencialidades do Terceiro Setor são inegáveis para todos os níveis de experiência associativa”, conclui Cavalcanti (2003, p. 14).

Ao ser questionado por Teich (2002, pg. 15) sobre como a Oxfam, uma ONG que atua em 88 países, com uma receita de 600 milhões de dólares anuais, provenientes de países ricos, controla a aplicação de recursos de forma eficiente, Michael Bailey, “coordenador de comércio e investimentos” da organização, responde que existem grupos monitorando a evolução dos projetos, muitas vezes, “em parceria com ONGs locais”.

Essa foi a resposta da sociedade civil ao não aceitar mais a postura ineficiente do Estado no cumprimento das políticas sociais. Ao definir o Terceiro Setor como “não lucrativo” e “não governamental”, Souza (2000, pg. 8) fala sobre o seu surgimento, “independentemente organizado e mobilizado pela dimensão voluntária do comportamento das pessoas como uma forma de conscientização de que nem o Estado nem as empresas tem mais condições de responder – sozinhos – aos desafios do desenvolvimento com equidade e justiça social”.

No meio dessa explosão de mudanças foi que surgiram essas Instituições (muitas das quais) sem planejamento prévio. Isso gera um grande problema ao mascarar a realidade, “... caridade, comida e boas intenções não são suficientes para vencer a miséria e a fome da África, da Ásia e da América Latina”, ampara Bailey (2002, pg. 11).

No Brasil, especificamente, o grande boom desse setor ocorreu entre os anos 70 e 80, primeiro com o “milagre econômico” e depois com a “década perdida”. Como explica Cavalcanti (2003, pg. 7) “A força está no veículo poderoso que pode transformar o Brasil num novo país neste novo século em que se vive, o coração”.

### 2.2.1. Os componentes do Terceiro Setor

“Las ONGs se reconvierten cuando las restricciones del ambiente resultan insuperables”  
Tobar

O novo elemento - cooperação, entre Estado, Setor Privado e Sociedade Civil, gerou uma nova composição: organizações que atuam no campo social. Nesse momento, deve-se lembrar que a rápida difusão desse novo segmento, faz parte de uma nova estratégia que precisa ser conhecida e compreendida (Rocha, 2001). Como justifica Camarotti (2000, pg. 8) “... há um espaço emergente em meio a essas duas esferas de atividade que suscita cada vez mais comentários e debates e onde aumenta cada vez mais a tendência a criar formas

interorganizacionais de ação (alianças ou parcerias), envolvendo atores governamentais, não-governamentais e privados”. Essas organizações, segundo Maurício Serva, em palestra proferida na UEFS – Universidade Estadual de Feira de Santana, podem ser divididas em:

# Doadores: Fundações (ex.: Fundação Bradesco, Itaú, Banco do Brasil), Institutos Públicos e Privados e ONG’s internacionais responsáveis por financiamentos a fundos perdidos

# Nova economia social: cooperativas solidárias, órgãos de micro-crédito

# Economia Solidária: Associações de caráter público, com origem comunitária ou técnica

# Filantropia: Organizações de caridade (ex.: Santa Casa de Misericórdia)

Camargo (2001, pg. 35) apresenta as seguintes entidades como constituintes do Terceiro Setor:

# Associações: são entidades sem fins lucrativos, voltadas para o atendimento de um objetivo comum “cultural, social, religioso, recreativo...”

# Fundações, nascem do direcionamento de um patrimônio, à prestação de um determinado serviço, à uma comunidade

# Sindicatos: entidades criadas para defender os direitos individuais e profissionais de uma categoria

# Cooperativas: associações de pessoas, em busca da satisfação “econômica, social e cultural”, que estaria inviabilizada no âmbito individual

# Igrejas: tem o papel de disseminar na comunidade o sentimento de “solidariedade, amor ao próximo, ética e responsabilidade social”

# Organizações Não-Governamentais (ONGs): “...são entidades procuradas por excelência para fazer a mediação nas políticas de parceria, ou seja, políticas que articulam o governo e a comunidade organizada”

Baleiro (2002, pg. 5) classifica as organizações em:

# Organizações Sociais (OS) – “podem prestar serviços nas áreas de ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação do meio ambiente, cultura e saúde”.

# Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) – “podem contribuir para promoção da assistência social, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico, segurança alimentar e nutricional, desenvolvimento sustentável, voluntariado, promoção do desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos, dentre outras atribuições”. Em função dessa ampla gama de áreas de atuação, foi que em 2001, a Unisol (Universidade Solidária) se transformou em uma Oscip.

Alguns autores como Camargo (2001), por exemplo, acreditam que esses tipos de entidades geram a necessidade de sua existência, baseadas na exclusão social, ao invés de tentar saná-la, “... criam um fetiche que faz da esmola o que seria um direito”.

Tobar, por exemplo, em seu livro “Organizaciones Solidarias” cita alguns exemplos de Organizações do Terceiro Setor:

# Sociedades de fomento

# Fundações

# Clubes

# Instituições de caridade...

O QUE VOCÊ ACHA DE TIRAR ATÉ «««

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm, Sem  
marcadores ou numeração

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm

Três elementos são responsáveis pela dinâmica do mercado, segundo Mário Schiavo apud Camargo (2001, pg. 16):

- \* Mercado comercial: onde o setor privado busca retorno, lucro financeiro, como pagamento pela venda de produtos e/ou prestação de serviços
- \* Mercado assistencial: funciona “apagando incêndios”, ou seja, cuida dos sintomas, sem se preocupar com a causa do problema, limitando-se à caridade
- \* Mercado social: representado por entidades que se preocupam em atender às necessidades humanas, em troca do lucro social, pautado no trabalho de prevenção »»»

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda, Sem marcadores  
ou numeração

### 2.2.2. O surgimento do Terceiro Setor

“Caímos no reino do “minimalismo”, onde pequenas soluções *ad hoc* são mostradas como grandes exemplos pelo governo e pela mídia”  
Soares

Parece unânime a opinião de que a fonte dos problemas sócio-econômicos que o país enfrenta está na falta de investimento em educação, saúde, nutrição, moradia. Consideradas por Guimarães (2000, pg. 10) como “demandas sociais básicas”, as quais “apresentam sérios hiatos quantitativos e qualitativos segundo padrões internacionais desejáveis”. Seguindo essa linha de raciocínio, parece que o Estado não lhes considera como prioridade nas suas políticas.

É nesse cenário de omissões que surge o Terceiro Setor, como tentativa de minimizar os problemas sociais que se tornaram insustentáveis, agravados pela exclusão social. Exemplifica Fontana (2002, pg. 21), “Na década de 90, com a percepção de que o Estado já não seria capaz de dar conta de todas as suas atribuições, outras tantas entidades nasceram para defender causas como meio ambiente, combate à pobreza, direitos do consumidor etc”.

Historicamente, existem fatos que facilitam e outros que dificultam o surgimento desse novo setor. Coalizações, redes e ações conjuntas são apenas conseqüências da debilidade do sistema político, responsável pela propagação dos movimentos sociais. Mas que movimentos são esses? Movimentos que de alguma forma oportunizam ações coletivas. (Ainda não existe uma resposta definitiva para o mesmo). “No rastro da ausência do Estado e diante da enormidade de problemas que afetam o convívio social, a sociedade civil mobiliza-se com o objetivo de buscar alternativas de ação a esse quadro”, testemunha Guimarães (2000, pg. 10).

Maquiavel já defendia essas questões, quando dizia que a oportunidade, nada mais era que o fruto da necessidade e da autonomia. Se alguém precisa e o outro tem capacidade para proporcionar a satisfação, está criada a oportunidade.

Se o processo é lógico, por que não é executado? Seria então “culpa” do Estado? Digamos que ele não é o único responsável, contudo, como considera Rocha (2001, pg. 9), “Na atual conjuntura, o Estado é alvo de uma crise de legitimidade, que aponta para sua ineficiência econômica e social”. Então ele deve ser eliminado por não cumprir a sua função? Acredita-se que não. “A construção de alianças entre esses diversos atores sociais não diminui a responsabilidade do Estado. Revela, porém, as potencialidades do trabalho conjunto no campo da gestão, na mobilização das competências e capacidade para ação”, declara Camarotti (2000, pg. 10).

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda

O papel do Estado é fundamental, visto que, perante o mesmo, as pessoas são consideradas todas iguais, conforme artigo 5º da Constituição Federal “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade”. “... um Estado zelador do bem-comum e da ordem que nos levaria a uma civilidade superior, amadurecida, apta a forjar novos modos de existência, como exige de nós, seres essencialmente criadores, a fonte inesgotável da vida necessariamente precisa se voltar à criação de oportunidades, de mecanismos que venham ampliar as possibilidades de cidadania”, nos presenteia Santos (2002, pg. 7).

Se isso lhes dá o status de cidadãos, por que essa cidadania é questionada? Camarotti (2000, pg. 7) nos recorda que “a noção de pobreza está diretamente ligada à questão fundamental da cidadania, da democratização da sociedade, da construção de laços sociais e dos direitos individuais e coletivos”. Provavelmente em função das desigualdades materiais extremas, filhas da propriedade ou do poder. Como certifica Bailey (2002, pg. 15) “O Brasil é hoje um símbolo mundial da desigualdade e da má distribuição de renda. Você percebe que tem um monte de dinheiro que não chega aos programas sociais, à educação na favela, aos postos de saúde, às microempresas”. O que gera um dilema: direitos de cidadania e direitos de propriedade. Souza (1999, pg. 6) sustenta essa tese, “É impossível a convivência da democracia com a generalização da pobreza. É uma farsa construir uma democracia sólida e estável sobre fundamentos sociais tão precários”. “Um coerente modelo para os novos papéis do Estado não compactua ... nem com a premissa ... de que o Estado é o único instrumento de desenvolvimento, nem com as afirmações... que o papel do Estado poderia se limitar pura e exclusivamente ao policiamento para impedir violações de direitos da propriedade”, justifica Souza (2000, pg. 8).

Na verdade, o Terceiro Setor produz o que, nem o Estado, nem o Mercado, individualmente conseguem produzir: “externalidades positivas”. “No obstante todas las diferencias em las versiones de la movilización de recursos, sus enfoques analizan la acción colectiva em términos de una lógica de interacciones estratégicas y cálculos de costo-beneficio”, expõe Cohen y Aratto apud Tobar (2001, pg. 65). Essa teoria defende as organizações autônomas, voluntárias e associações da sociedade civil que utilizam o espaço que conquistaram para mostrar especificamente os movimentos históricos das ONGs. Segundo Rocha (2001, pg. 10), “As ONGs têm sua origem na 2ª Guerra Mundial, quando as igrejas mobilizaram esforços no apoio a setores da população européia com dificuldades devido ao conflito”, essas organizações se multiplicaram na década de 70, com a convulsão do capitalismo.

O Terceiro Setor não surgiu ao acaso, existe realmente uma história. Se houve razões para o seu aparecimento deve haver razões também para sua manutenção. Que razões são essas? Os bons frutos gerados por algumas organizações. Esses frutos podem ser traduzidos em:

# Democratização – capacidade de trabalhar com transparência para gerar responsabilidade. “As experiências evidenciam, também, sinais de uma democratização das relações entre o Estado e as forças sociais, reflexos de uma nova matriz institucional emergente, portadora de soluções viáveis e concretas de melhoria de vida de inúmeras populações desfavorecidas”, suporta Camarotti (2000, pg. 10);

# Impacto solidário – seus modelos de gestão apresentam diferentes formas de solidariedade:

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm

\* Solidariedade mecânica – limita-se ao raio de ação escolhido pela entidade para atuar

\* Solidariedade orgânica – ocorre quando os efeitos de suas ações atingem o ambiente, transformando-se em agentes de inclusão social, na tentativa de alterar o resultado atual. Esse resultado é revelado por Santos (2002, pg. 7) como “uma das mais baixas renda *per capita* do mundo, exclusão e indigência avassaladoras, proliferação da marginalidade, da delinquência e da violência ameaçadora, índices aterradores de desemprego, incidências e reincidências de corrupção, desvios de verbas públicas, impunidade de crimes e infrações, deficiência de criatividade, de produtividade intelectual, como legados da nossa submissão”;

# Captação de externalidades – promover sinergia, criando círculos virtuosos de eficiência e efetividade.

### 2.3. O TERCEIRO SETOR EMERGENTE

#### 2.3.1. Inovação social nas organizações

“La amenaza de un Armagedón nuclear puede haber disminuido con el fin de la guerra fría pero las esperanzas de conseguir un mundo pacífico, seguro y justo parecen tan remotas como siempre”  
Lazarus

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda

A inovação social é como uma epidemia, vai disseminando o seu vírus por toda a organização e se estende aos componentes que fazem parte da sua rede de funcionamento. Ao cruzar com outros vírus espalhados nas suas proximidades inicia-se um processo de competição. Essa geralmente desenvolve-se em 4 fases:

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm

##### 1 – Criação de vantagens competitivas

Se no eixo comercial essas podem ser representadas pela consolidação da sua marca ou diferenciação do seu produto, na gestão social, os atores internos buscam constituir-se no melhor ou mais saudável sítio para atendimento das necessidades da comunidade.

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda

##### 2 – Busca de nichos incipientes ou carentes

Existem alguns setores pouco explorados, por falta de capacidade ou desinteresse do Estado e das grandes instituições.

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda

##### 3 – Mudança nas regras do jogo

Nem sempre o caminho mais fácil e curto é o da imitação. Às vezes, as barreiras criadas pelos que chegaram primeiro são intransponíveis e a solução está na criação das normas próprias de conduta e funcionamento. Infelizmente, Fontana (2002, p. 39) testemunha que na vida real, “Há certos modos de fazer negócio que foram criados no passado e que não irão embora jamais”. “O “jeitinho” brasileiro é, na maior parte das vezes, pura ignorância de que há uma forma certa e melhor de fazer”, ratifica Castro (2003, p. 20).

##### 4 – Transformação de competência em colaboração

Da mesma forma que as empresas com fins lucrativos necessitam associar-se para somar forças ou manter-se no mercado, as organizações do Terceiro Setor também

precisam trabalhar em redes que auxiliam a sustentação e a adaptação, como ampara Garay (2001, pg. 12) “são favoráveis os argumentos que apontam para a crescente necessidade de confiança nos parceiros, na criação de comprometimento e na cooperação (entendimento de que o crescimento só ocorrerá pela troca a partir de uma relação de qualidade)”.

### 2.3.2. Níveis de atuação do Terceiro Setor

“Somente depois de muitos anos de estudos, é que médicos, biólogos e psicólogos concluíram que a visão ocorre não nos olhos, mas no cérebro”  
Hammed

Pode-se dizer que o Terceiro Setor funciona em três níveis:

← - - - - **Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda

#### 1 – Macro ou de proteção social

Responsável pela formulação, regulação e execução dos programas sociais, ou seja, em âmbito estratégico. Essa atividade envolve o ajuste do sistema através de normas e incentivos, sejam eles positivos ou negativos (penalizações). Antes de se propor uma política de regulamentação, seria viável elaborar um mapa com seus pontos fortes e fracos, para se conhecer o ambiente. Se a estratégia escolhida for atacar os pontos fracos, a falta de informação, é um dos mais comuns. As organizações do Terceiro Setor não dispõem de informações suficientes para amparar a decisão de alguém que quer fornecer um bem tangível ou intangível. Informações sobre entidades, ações... poderiam ser difundidas pelas próprias organizações do Terceiro Setor.

Uma outra dúvida que aflige os doadores é o destino dos recursos obtidos. Para sanar essa e outras questões, os organismos internacionais criaram uma série de critérios, visando garantir o cumprimento da missão por parte da instituição:

#### a) Rotatividade de autoridades

Ao contrário do que o primeiro e segundo setor, Estado e Mercado, respectivamente, entendem sobre rotatividade, o Terceiro Setor não só a defende, como também a promove com o slogan de que quanto maior a rotatividade, maior o campo para inovação, democracia e menor a subordinação aos interesses particulares, como sustenta Dreyfus “La autocracia, por la frustración que implica, lleva a la apatia, forma velada de la agresividad”. Por exercer uma administração privada, a organização estudada compartilha desse mesmo pensamento.

#### b) Seleção de pessoas

Mais uma vez aparecem discordâncias entre os setores. As organizações solidárias não selecionam por capacidade técnica, mas pelo atendimento à vontade dos pares. O sentimento de confiança existente é tão grande, que o indicado é reconhecido como o mais capaz.

#### c) Eliminação do nepotismo

Apesar de entender que os valores solidários são comumente cultivados nas famílias, essas organizações evitam a sucessão familiar, que em última instância, pode gerar o nepotismo, o que não se aplica a instituição estudada.

#### d) Divulgação dos demonstrativos financeiros

Antigamente, as organizações industriais e comerciais, acreditavam que a apresentação das suas demonstrações financeiras prejudicaria seu funcionamento. Hoje, tanto as empresas como as ONGs conhecem o poder dessas informações nas estratégias de marketing. Elencar as origens e aplicações dos recursos não proporciona apenas transparência e confiança, como também gera novas oportunidades.

#### e) Trabalho voluntário

Dizem que tempo é dinheiro. E quem estaria disposto a dedicar um ou outro ou os dois, sem nenhum tipo de retorno? Segundo a pesquisa realizada com as organizações integrantes da Abong, quando questionadas se trabalhavam ou não com voluntários, 62,8% das ONGs responderam afirmativamente, o que representa um crescimento superior a 100% em relação aos dados de 1998. Já que não existe retorno financeiro, pressupõe-se que estes indivíduos apostam no valor intangível de suas ações e conseqüentemente, legitimam a instituição, caso contrário, não estariam dedicando parte de um bem considerado tão precioso pela sociedade hoje, o tempo. Virgínia Woolf, na década de 40, já apontava para a sua má utilização.

Se o Estado, as instituições e as universidades se unissem para criar um sistema capaz de medir o capital social, poderia-se implementar uma espécie de bolsa de comércio solidária, movimentadas pelas ações emitidas pelas organizações com base no seu capital social (Tobar, 2001).

Apesar de um investimento desse porte requerer uma mão-de-obra altamente qualificada, a sinergia das diversas entidades possibilitaria uma redução dos custos. Mas como obter essa sinergia social? O Japão, por exemplo, promove a captação de sinergia social ao conceder redução da alíquota de impostos àqueles que dedicam parte do seu tempo às organizações solidárias devidamente reconhecidas. Essa energia está pautada na participação das pessoas. Contudo, o Brasil não compartilha da mesma idéia, pelo menos em relação ao setor privado, como argumenta Camargo (2001, pg. 33), “Observa-se que os benefícios tributários não estão contribuindo para incentivar a atuação social do setor privado”. Isso se justifica por vários motivos: “Segundo 33% das organizações, o valor do incentivo é irrisório; para um quarto delas, as isenções permitidas não se aplicavam às ações sociais realizadas, e 18% alegaram desconhecer os incentivos fiscais para o atendimento social”. Garay (2001, pg. 12) tenta justificar, “A ação voluntária está ligada a termos como cidadania, responsabilidade social, transformação social, justificando sua importância nos dias de hoje em face da insatisfação e da angústia com a falta de respostas aos crescentes problemas da sociedade”.

## 2 – Intermediário

Envolve inúmeras decisões das instituições sociais no nível tático:

### 2.1 – Expansão do micro para o macro

2.2 – Avanço do privado até o público – todas as ações desenvolvidas às margens do âmbito institucional devem ser institucionalizadas com a divulgação de suas propostas

2.3 – Definição do seu espaço – o Terceiro Setor não surgiu para substituir o Mercado ou o Estado, a conquista do seu espaço ocorreu em função de necessidades não atendidas. “Ao que nos parece as perspectivas apresentadas consistem não no

desmantelamento ou minimalização do Estado, mas sim na sua reconstrução”, defende Souza (2000, pg. 7).

2.4 – Gerenciamento de valores – como o fim não é econômico, e sim social, a preocupação não está no como os processos são desenvolvidos, mas porque o são. A dúvida está na definição do que fazer – missão, não do como fazer, pois ninguém compra ou vende uma missão, ela nasce da necessidade.

2.5 – Flexibilização da organização – é quase impossível encontrar apenas uma linha de pensamento, uma determinada escola, administrando uma organização. Por que? Porque as organizações são contingentes e necessitam de muita flexibilidade para enfrentar as turbulências. “... pensar sobre formas de gestão para o terceiro setor, acaba por transformar-se em um autêntico repensar das teorias organizacionais. O desafio... possibilitar que todas as organizações... possam vir a ser de fato instrumentos a serviço do bem-estar humano”, sustenta Souza (2000, pg. 14).

As organizações do Terceiro Setor, independente do nível em que operam, possuem uma característica comum, a possibilidade de aprendizagem permanente. É certo que essa não é uma vantagem exclusiva desse setor, porém ele apresenta peculiaridades em relação aos demais. Não só porque é uma área que engatinha no processo de teorização, que vive sob hipóteses, sem paradigmas para serem quebrados, mas também por ter como base de sustentação a solidariedade. Isso facilita o aprendizado, visto que no lugar da disputa, cultiva-se a colaboração, o que por sua vez facilita o trabalho do sistema de informação, pois as informações deixam de ser secretas e passam a ser difundidas. Foi o que aconteceu nas férias escolares de aproximadamente 500 alunos da Universidade Solidária que decidiram colocar em prática a cidadania nas comunidades mais carentes do Norte-Nordeste do país. “Na bagagem dos estudantes voluntários do Módulo Nacional da Unisol, além de projetos sociais, a grande vontade de disseminar conhecimento” (UNIVERSIA BRASIL.NET).

Ainda é cedo para afirmar qual o modelo de gestão que mais se adequa a uma organização do Terceiro Setor, autoritário ou flexível, vertical ou matricial, administrado por controle ou por resultados... e essa falta de clareza sobre o funcionamento das organizações, suas normas e condutas, dificulta o processo de ensino-aprendizagem. “No denominado terceiro setor... encontra-se um amplo e diversificado leque de entidades, com objetivos e natureza distintos, como fundações, entidades filantrópicas, associações de classe, cooperativas e as organizações não-governamentais, o que dificulta o seu entendimento, conceito e delimitação”, reafirma ROCHA (2001, pg. 10). A questão é simples: como ensinar o que ao certo não se sabe?

Mesmo com essa importante pergunta ainda sem resposta definitiva, as organizações tentam manter a sua autonomia e se empenham em diversificar suas fontes de recursos para dependerem cada vez menos do meio. A dependência implica maiores incertezas e maior turbulência.

Quanto mais centralizada for a origem de seus recursos, maior o risco que a organização corre em ver sua missão suspensa. Uma organização sustentada apenas por uma política governamental ou por uma determinada instituição financiadora, pode ter suas atividades interrompidas, em função da falta de recursos. “Sem a cobertura financeira necessária, o caráter filantrópico cede espaço para busca do auto-sustento, peculiaridade egoística do setor privado”, alimenta Camargo (2001, pg. 60).

Como uma organização sem fins lucrativos pode diversificar seus recursos para minimizar esse risco e alcançar uma maior estabilidade financeira? Prestando serviços,



vendendo produtos,... promovendo eventos, batalhando parcerias, angariando doações individuais e organizacionais, bem como subsídios do governo. A percepção da importância de fontes de recursos “confiáveis” e “permanentes” gerou nessas organizações um caráter “pró-ativo” em favor dessa consolidação (Camargo, 2001).

### 3 - Micro

Assume o cotidiano, ou seja, projetos e atividades sociais no nível operacional, respeitando o cumprimento da missão, independente da área em que atua. Esses procedimentos ratificam o homem, em sua plenitude, como único recurso capaz de gerar transformações sociais, através da integração dos diversos elementos. Segundo Mivart apud Franco (1990, pg. 10) “difere dos outros animais pelas características da abstração, da percepção intelectual, da consciência de si mesmo, da reflexão, da memória racional, do julgamento, da síntese e da indução intelectual, do raciocínio, da intuição intelectual, das emoções e sentimentos superiores, da linguagem racional, do verdadeiro poder de vontade”.

Nessa extensão, do micro ao macro, do ser humano com corpo e alma às instituições, é que o Terceiro Setor tenta responder espontaneamente ou institucionalmente aos problemas concretos vividos pela sociedade. No Rio de Janeiro, por exemplo, ocorreu um movimento não institucional, quando a população resolveu desafiar o medo à violência, passeando na orla de bicicleta à noite. Contudo, isso nem sempre ocorre de forma tranquila, como aponta Fischer (2001, pg. 34) “Outra manifestação de resistência da cultura identificada no projeto e sinalizada em diversos estudos é a falta de aptidão das organizações para articularem-se em ações conjuntas”.

#### 2.3.3. Um grande desafio: a definição da missão

“Ao deciframos nosso real dever, uma sensação de autorealização toma conta de nossa atmosfera espiritual, e passamos a apreciar os verdadeiros e fundamentais valores da vida, associados a um prazer inexplicável”  
Santo Neto

Dentre os vários desafios assumidos pelas organizações do Terceiro Setor, está a definição e a aceitação pelos seus participantes da sua missão. Para não ser apenas uma declaração de boas intenções, ela deve ser operativa, isto é, as necessidades e oportunidades do ambiente interno e externo devem ser observadas e decodificadas com base no que os atores envolvidos acreditam, para que se possa decidir o que seria o correto e então, a melhor forma de colocá-lo em prática.

Se esse é um tema polêmico em qualquer tipo de organização, nas desse setor, especificamente, justifica-se, em função de algumas características peculiares:

- # essas organizações são extremamente influenciadas pelo ambiente,
- # seus principais ativos são intangíveis,
- # os resultados de suas ações, bem como a forma alcançá-los e os seus responsáveis, se encontram no mesmo grau de importância.

Tudo isso porque a missão dessas organizações não depende apenas dos seus programas sociais, mas também dos elos de ligação desses com os programas do Estado, empresas privadas e órgãos internacionais. Fischer (2001, pg. 31) aponta uma das principais dificuldades de desempenho das organizações desse setor “a baixa capacidade de

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda

promover articulação institucional, através da participação nas redes de intercâmbio para troca de experiências e informações ou da formação de parcerias nos processos organizacionais”. Camargo (2001, pg. 69) comunga da mesma opinião ao citar um dos grandes desafios desse Setor “expandir a visão que os dirigentes possuem sobre sua entidade para um horizonte mais amplo, não se restringindo somente ao aperfeiçoamento de sua gestão, mas procurando também parcerias estratégicas que proporcionem apoio institucional”. O Banco Mundial é um bom exemplo dessa relação, pois ao mesmo tempo em que possibilita um caminho de compensações sociais, através da distribuição de recursos, exige o cumprimento de determinadas normas e condutas por parte das organizações beneficiadas.

Estudos de análises sociológicas, a partir da biografia dos desempregados na Europa, mostram que a verdadeira causa da exclusão atual, não está na descapitalização financeira ou tecnológica, e sim na perda do capital social e cultural.

O que em última instância, se resume à perda de identidade. Essa função de resgate é um dos principais responsáveis pela criação desse novo Setor. “A identidade dos indivíduos é mediada, quando não determinada, por sua relação com o processo de trabalho. Os estratos e classes sociais são formados da mesma maneira” (Stehr, 2000, p. 103).

Se esse resgate não é uma tarefa simples, mais complexa ainda é a sua manutenção, a qual envolve solidariedade, sacrifício por uma comunidade, cidadania e inclusive nobreza (Tobar, 2001). Ou seja, se uma determinada sociedade não possui esses valores, o Terceiro Setor não encontra matéria-prima para desenvolver suas funções, que segundo Souza (1999, pg. 8) “vem buscar colaborar na resolução das demandas sociais de educação, saúde, moradia, emprego, dentre outras lacunas de extrema relevância que outrora deveriam ser resolvidas apenas pelo Estado”.

Segundo Peter Drucker, um dos papas da administração, as organizações do Terceiro Setor são agentes de transformação humana. Por operarem em mercados sociais, seus objetivos estão diretamente ligados ao atendimento das necessidades humanas, no cerne das formas de integração, isto é, construção de novos laços sociais. “Com o Terceiro Setor, muitas famílias garantem não só a sobrevivência, mas, sobretudo, possibilidades de emancipação em termos de cidadania” Cavalcanti (2003, pg. 14).

É fácil, por exemplo, distinguir uma ONG com fins políticos, que se inspira na acumulação de poder, de organizações com bases sociais. Segundo Camargo (2001, pg. 2001) esse grupo “é formado por entidades de composição social com predominância das camadas médias, voltadas para o apoio também às próprias camadas médias”. Complicado é administrar essa última, principalmente se ela tem habilidade em captar fundos dos programas sociais do governo, porque, às vezes, suas ações sociais entram em conflito com as políticas dos grupos doadores.

Mais uma vez, ratifica-se a importância da missão nas organizações do Terceiro Setor, nesse caso, ela terá o papel de “colocar cada macaco no seu galho”. A articulação de uma série de pessoas, recursos e atividades demanda objetivos comuns, os quais, permeiam uma economia social. Diferentemente do agrupamento de um número x de pessoas, em função de uma oportunidade de captação de recursos através de um programa y do governo. Se não houver uma missão, esse conjunto desaparecerá, por mudanças no programa de governo, por exemplo, pois não possui razão de existir, muito menos de ser. Como nos apresenta Franco (1990, pg. 27), “O homem, no entanto, sem ideal, mumifica-se. O ideal é-lhe de vital importância, como o ar que respira”.

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm

Segundo Peter Drucker, pode-se adquirir insumos, tecnologia, infra-estrutura e até excelentes executivos no mercado, mas não se pode comprar uma missão. Segundo Maximiano (2002, pg. 397) “Identificar ou definir a missão significa entender a qual necessidade do mercado a organização satisfaz”.

Por que o tempo de vida de uma organização do Terceiro Setor é menor do que qualquer outra, quando elas não possuem uma missão? Principalmente porque as organizações do Terceiro Setor dependem de voluntários, que por sua vez, necessitam de uma missão para guiá-los. Pois como nos ensina Fischer & Falconer apud Garay (2001, pg. 7) existem duas características dos voluntários que devem ser preservadas: “a participação deve ser facultativa, isto é, o engajamento dos funcionários não pode ser imposto; e o trabalho não deve ser recompensado, de forma direta ou indireta, por qualquer tipo de remuneração financeira”.

Separar as organizações oportunistas das que realmente possuem um cunho social, é importante, pois nos permite identificar aquelas que irão sobreviver às alterações que possam acontecer. Como contribui Montaño (2002, pg. 18) “a “generalização” de que é acusada essa perspectiva de abordagem do “terceiro setor” põe limitações – na medida em que não diferencia a filantropia da “pilantrópia”, as ONGs realmente comprometidas com os setores subalternos e com o desenvolvimento, preservação e ampliação dos direitos sociais e trabalhistas..., daquela maioria que apenas persegue o objetivo de enriquecer seus altos membros”. Isto posto, vale a pena gerar uma nova classificação para as organizações do Terceiro Setor, ou pelo menos, para aquelas que possuem programas comunitários ou de desenvolvimento social, em função da sua missão:

#### # Organizações que se preocupam com o “estar”

São instituições que desenvolvem atividades de assistência, tentando evitar a exclusão e os seus efeitos. Na verdade, funcionam como paliativos para minimizar os resultados gerados pelo sistema vigente. Como nos exemplifica Montaño (2002, pg. 12) “Ao abandonar-se a constituição de redes públicas permanentes capazes de oferecer bens e serviços justamente onde eles são mais necessários, ficam evidentes a fragmentação das ações e o seu caráter emergencial e provisório”.

#### # Organizações que tem como questão central o “ser”

Essas organizações possuem programas de capacitação e entretenimento, viabilizando uma absorção mais equilibrada desses cidadãos pelo mercado. Como diz o ditado, “não adianta dar o peixe é preciso ensinar a pescar”.

Existem ainda organizações que não estariam bem colocadas em um ou outro grupo, são as que se dedicam às investigações e estudos das causas e efeitos das desigualdades sociais. “E com a queda recente do socialismo real, parecem ter se agravado as diferenças sociais, principalmente em países periféricos, porque o capitalismo globaliza-se, firma-se, predomina, sem apresentar, por enquanto, alguma perspectiva visível de sua inevitável conversão, como prognostica o marxismo”, testemunha Santos (2002, pg. 7).

Fazendo uma breve analogia ao momento atual em que o nosso país (Brasil) vive, podemos dizer que, em geral, nossas organizações se preocupam com o “estar”, ao distribuir cestas básicas para as populações mais carentes, por exemplo. “Substituem-se programas nacionais e regionais por iniciativas “locais” incapazes de dar uma cobertura suficiente e cujo impacto é praticamente nulo quando se trata de grandes contingentes populacionais em situação de pobreza e/ou exclusão”, Soares apud Montaño (2002).

Entretanto, as tendências mundiais, as novas políticas de governo, preocupadas com a fome e com a dignidade humana, a tomada de consciência de seus direitos pelos indivíduos,... estão provocando uma mudança no foco das atenções organizacionais, colocando o “ser”, como tema central. Entendendo que o estar bem alimentado, vestido, com saúde,..., hoje, não lhe garante o mesmo amanhã.

#### 2.3.4. FUNÇÕES DAS ONGs

“São os comportamentos adequados que promovem o bem-estar dos grupos sociais e, inquestionavelmente, são necessários à harmonia da comunidade”  
Hammed

Ao contrário dos outros setores da economia, o Terceiro Setor não ganha importância à medida que aumenta o fluxo de recursos que movimenta, mas devido às funções que desempenha, pois essas lhes são peculiares e não são exercidas com a mesma efetividade por nenhum outro setor. Como nos brinda Camargo (2001, PG. 20), “Somente ele lida com o desenvolvimento do ser humano, que é o consumidor dos seus produtos e serviços”. Ao apresentar a importância das Oscip no desenvolvimento da cidadania, Baleeiro em entrevista à Ramos (2002, pg. 5) nos informa que “elas têm trabalhos reconhecidamente úteis e baratos, quando analisamos a relação custo/ benefício. A Pastoral da Criança, por exemplo, conseguiu brilhantes resultados no trabalho de combate à mortalidade infantil tendo um custo de menos de R\$ 20, anualmente, por criança”.

O mundo inteiro tem testemunhado a falta de capacidade dos governos em tratar os problemas sociais existentes ou até mesmo prevenir a sua proliferação. Como nos lembra Tachizawa (2002, pg. 5) “A transformação do Estado provedor em um governo regulador traz modificação nos padrões de provisão dos serviços públicos e na gestão das organizações não governamentais (ONGs) do Terceiro Setor (setor público não estatal)”.

Hoje convivemos ao mesmo tempo, com uma estúpida violência urbana, a fome, a miséria, condições subumanas de vida, a falta de respeito à dignidade humana, com os elevados índices de desemprego, conflitos armados entre nações, por questões étnicas ou religiosas, a queda de sistemas socialistas, fracasso do regime democrático em vários países desenvolvidos e em desenvolvimento, o que questiona a racionalidade técnico-burocrática. Por todos os motivos citados e outros tantos, a preocupação com relação às questões sociais se torna cada vez maior. “A tendência em anos recentes tem sido buscar uma abordagem mais interativa, considerando não somente as capacidades e os recursos individuais ou sociais, ou as estratégias de estímulo ao desenvolvimento econômico socialmente sustentável, mas também a provisão e o acesso aos serviços e bens necessários a uma vida mais digna, menos desigual e com o exercício pleno da cidadania”, explica Camarotti (2000, pg. 7).

Por ter consciência da sua capacidade de movimento, as organizações do Terceiro Setor conseguem projetar-se do ambiente micro social para o macro, todavia, o Estado parece incapacitado para resolver os problemas microsociais, a partir de políticas macrosociais. Tachizawa (2002, pg. 11) responde a essa incapacidade, levantando a seguinte questão: “o Estado desviou-se de suas funções primordiais para atuar com grande ênfase na esfera produtiva”.

Existem diversas tipologias para as organizações do Terceiro Setor, mas, independentemente de classificação, pode-se perguntar, o que essas organizações não

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm

podem deixar de fazer? Atender às funções sociais e administrativas concomitantemente, pois as últimas estarão operando em prol da satisfação das primeiras.

O QUE VOCÊ ACHA DE TIRAR O PARAGRAFO ABAIXO ATÉ «««

Por estarem tão amplamente conectadas, às vezes se torna difícil separar uma da outra. Tobar (2001, pg. 104) apresenta algumas considerações a partir de casos concretos:

# Nem todas as organizações do Terceiro Setor ou não governamentais assumem fins sociais;

# Entre as que assumem esses fins, existem as que não realizam atividades de base;

# Nem todas as organizações não governamentais desenvolvem atividades solidárias.

Segundo Camargo (2001, pg. 53), a definição de ONG, no Brasil, “refere-se a um tipo peculiar de organização da sociedade. Trata-se de um agrupamento de pessoas, estruturado sob a forma de instituição da sociedade civil, que se declara ser sem fins lucrativos, tendo como objetivo lutar por causas coletivas e/ ou apoiá-las”.

# Entre as que desenvolvem esse tipo de atividade, algumas o restringem apenas ao âmbito interno;

# Há organizações reconhecidas como ONGs, cuja missão se limita às oportunidades de negócios com o Estado e instituições doadoras de recursos. »»»

Portanto, percebe-se que nesse campo, nem todas as organizações são solidárias. Para tanto, além de cumprir as funções sociais a que se destinou, deve-se pensar na implantação de uma lógica solidária, que possa ser facilmente observável nas práticas administrativas.

As atividades das ONGs de base que desenvolvem ações sociais tem como intenção satisfazer às necessidades básicas: alimentação, moradia, saúde, educação, trabalho... , bem como, promover valores e atitudes solidárias entre todos os participantes, sejam eles os colaboradores ou beneficiados. De acordo com Tachizawa (2002, pg. 19) “Uma Osci, segundo a Lei nº 9.790/99, deve ter, obrigatoriamente, como objeto social, em seu estatuto de constituição, pelo menos um dos seguintes objetivos: ... promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata a lei; ...; promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais”.

Mas como desenvolver essas atividades organizacionalmente, em se tratando de instituições que não têm como objetivo final o lucro?

Antes de responder essa questão, é preciso levar em conta alguns quesitos:

1 – É mister que o processo (eficiência) é tão importante quanto o resultado (eficácia). Por exemplo, não adianta ser ético e não alcançar o objetivo ou alcançá-lo por vias anti-éticas. Como complementa Gitman (----, pg. 24), “Um programa de ética pode produzir vários benefícios positivos: reduzir potenciais litígios e custos de ajuizamentos, manter uma imagem positiva da empresa, reforçar a confiança dos acionistas e ganhar a fidelidade, o comprometimento e o respeito de todos os constituintes da empresa”.

2 – Portanto, inúmeras técnicas administrativas, facilmente aplicáveis em outros setores não encontram solo fértil nesse setor, principalmente devido a própria dificuldade de sua definição, como nos lembra Camargo (2001, pg. 19), “Esse novo setor surge para congregar as manifestações heterogêneas de ações de cunho filantrópico, associando entidades de diversas naturezas num mesmo contexto ideológico”.

3 – A flexibilidade não é apenas um postulado administrativo como em outras organizações, ela é um pré-requisito, visto que, grande parte de seus colaboradores são voluntários, e a eles nada se pode obrigar, dificultando qualquer tipo de normatização, seja

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda, Sem marcadores  
ou numeração

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm

de procedimentos ou organogramas. Segundo definição das Nações Unidas apud Camargo (2001, p. 114), “O voluntário é o jovem ou o adulto que, devido a seu interesse pessoal e ao seu espírito cívico, dedica parte de seu tempo, sem remuneração alguma, a diversas formas de atividades, organizadas ou não, de bem-estar social ou outros campos”. Cavalcanti (2003, p. 8) apresenta os números dessa mão de obra “São aproximadamente 1,2 milhões de voluntários trabalhando principalmente em cultura, recreação e assistência social”.

4 – Nessas organizações, as atividades não são executadas através de ordens dadas do superior ao subordinado (essa cadeia de comando na maior parte das vezes nem existe), está mais pautada numa ética que emerge da própria cultura organizacional. Segundo Garay (2001, pg. 7) “ética é a base da cidadania empresarial e expressa-se por meio dos princípios e valores adotados pela organização”. O que ratifica a demanda de tempo e dinheiro nesse tipo de processo. Cardoso (2003, pg. 1) completa afirmando que “Uma proposta de relação que não seja justa e baseada em valores partilhados pode se tornar um absurdo ilegítimo, mesmo que seja aceito pelos outros”.

O QUE VOCÊ ACHA DE TIRAR ATÉ «««

Após essas considerações, pode-se perguntar: Como é um dia normal de atividade (numa organização do Terceiro Setor)? Nelas, existem dias normais? Os procedimentos podem ser normatizados? Como as atividades podem ser programadas? Elas estão sendo feitas da melhor forma possível?

Essas e outras perguntas foram respondidas pelos entrevistados no Estudo de Caso realizado no Hospital Martagão Gesteira. »»»

### 2.3.5. O compromisso da inserção social

“Jesus Cristo é o exemplo magno da autêntica liderança. Considerado o Líder dos líderes, reformou as regras religiosas e sociais da época, iluminando a Terra com sua sublime mensagem. Os que saem dos padrões rigorosos do convencional é que impulsionam o progresso da humanidade”  
 Lourdes Catherine

Se o principal compromisso de uma ONG está na inclusão social, é essencial conhecer o ambiente onde essa instituição desenvolve suas atividades. Há algumas décadas, o que simbolizava a luta social era o combate à exploração, como foi mostrado na novela Esperança (exibida na Rede Globo - 20:00), apesar da pobreza e da exclusão já existirem, como extremidade oposta da riqueza e acumulação.

Se a inclusão é o alvo, a solidariedade é o caminho. Como nos presenteia Franco (1990, pg. 18), “O homem se deve renovar incessantemente, alterando para melhor os hábitos e atividades, motivando-se para o aprimoramento íntimo, com conseqüente movimentação das forças que fomentam o progresso pessoal e comunitário, a benefício da sociedade em geral”.

Atualmente, o discurso em torno da exploração cedeu lugar à consolidação do capitalismo como sistema de produção e distribuição. Montañó (2002, pg. 31) nos explica que “O mais recente desenvolvimento da industrialização capitalista na América Latina, na sua situação de países dependentes, exigiu, portanto, a constituição de alianças entre o capital nacional, o Estado, e frações da classe trabalhadora, numa fase, como já observamos, de neocolonialismo”. Nesse cenário, a sociedade civil se organiza contra a pobreza e exclusão, antes questões secundárias. “Assim, as despesas com educação, saúde e

**Formatado:** Estilo Justificado,  
 À esquerda, Recuo: Primeira  
 linha: 1,25 cm

**Formatado:** Estilo Justificado,  
 À esquerda, Recuo: Primeira  
 linha: 1,25 cm

nutrição da população, por exemplo, não são mais apenas contabilizadas como custo social, mas também passam a ser vistas como rubricas de investimento, essenciais para assegurar a existência de padrões equânimes de estruturação social”, completa Fischer (2001, pg. 29).

E a pergunta que emerge é: Como obter a inserção social? Alguns responderiam como a capacidade de participar dos processos de produção e consumo, ou seja, gerar emprego, renda, propriedade e identidade. Ao definir o papel das ONGs, Camargo (2001, pg. 54) afirma que “Podem ser mecanismos fundamentais de construção da cidadania brasileira, atuando como agentes de fiscalização da sociedade civil sobre a sociedade política, no gerenciamento da coisa pública”.

Quantificando, pode-se dizer que a inserção social hoje é resultado da acumulação do capital social, do cultural e do financeiro. O termo “capital social” “corresponde aos campos de necessidade a serem cumpridos (moradia, educação, saúde, família etc.), segundo Camargo (2001, p. 18). Para se sentir parte da sociedade nos dias atuais, o indivíduo tem que ter dinheiro, pois precisa adquirir alguns bens necessários a sua manutenção, ter habilidade para conviver com seus pares, além de ter conhecimento. “Portanto, cada vez mais, a importância dos ativos intangíveis de uma corporação, e até mesmo o de países e também o de outras organizações – incluindo entidades sem fins lucrativos -, vem sendo destacada por acadêmicos, pesquisadores e executivos”, contribui Joia (2001, p. 55).

Esse último elemento – conhecimento - é o diferencial na atualidade, ao passo que não basta ter um mínimo de conhecimento, quando não se tem a capacidade de aprender coisas novas, ou de gerar conhecimento. Quem se encontra nessa situação hoje, se sente extremamente ameaçado. E qual a diferença entre essa ameaça hoje e antigamente? Está na ameaça da exclusão? Não somente, mas também na velocidade em que ela pode acontecer. Isso porque a inclusão deixou de ser a soma de fatores isolados, para ser o resultado de um produto, fazendo com que seu efeito passasse a ser multiplicador.

Matematicamente, isso significa que se qualquer um dos componentes da equação não existir, for zero, o seu produto também será e não haverá inserção. Por exemplo, se nossos avôs possuíam algum capital financeiro, isso lhes possibilitava garantir a sobrevivência da família e até mesmo a faculdade dos filhos.

### 2.3.6. Conquistas Tecnológicas X Conquistas Sociais

“Cada mes se modifican las fronteras de la ciencia, de la industria y de la política. Cada dia nos vemos expuestos a impresiones explosivas de periódicos, rádios, cine... Se viaja a 1.000 kilómetros por hora sobre la prolongada explosión de los potentes reactores alados, y aun los negocios y la vida social se van complicando hasta llegar a situaciones explosivas... Tan fuerte y tan terrible es la presión que esto ejerce en nuestra mente, que para muchos la vida se asemeja a una explosión tras otra”

Irala

Se a tecnologia gerou vantagens inquestionáveis ao homem, como por exemplo, a longevidade, como resultado do avanço da medicina, bem como a descoberta de um sem número de fórmulas, remédios, vacinas... capazes de curar inúmeras enfermidades, por outro lado, criou a bomba atômica, que pode tirar a vida de milhões de pessoas em alguns segundos. Zobot (2002, p. 75) dá o seu testemunho ao lembrar que “Conforme a economia passa de industrial para a economia do conhecimento, experimenta uma série de mudanças,

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm

como automação do trabalho, crescimento generalizado na indústria de serviços, redução no tamanho das empresas, mudança no perfil da força de trabalho, transformações demográficas e substituição do centro demográfico da economia, antes matérias-primas e bens de capital, hoje informações e conhecimentos. Um dos aspectos mais dramáticos da transformação da economia... é a velocidade com que as mudanças ocorrem”. Stehr (2000, p. 102) ao avaliar as conseqüências dessa transformação conclui que “conforme a sociedade industrial vai sendo substituída pela sociedade do conhecimento torna-se necessário empreender um novo tipo de análise dos fundamentos materiais e cognitivos das novas formas de desigualdade social”.

Se a cara da moeda criou a Internet para possibilitar a comunicação simultânea, entre várias pessoas, separadas por mares e continentes, a coroa gerou os vírus que destroem programas e trabalhos elaborados durante anos, em fração de segundos. Se a tecnologia proporcionou benefícios ao homem, criou também prejuízos na mesma proporção. Exemplo atualíssimo é o ataque a Bagdá, “Mísseis e bombas guiados pela rede de satélites em órbita permitem que os bombardeios sejam limitados aos alvos estratégicos e militares”, segundo Klintowitz (2003, pg. 52). Contudo, nem mesmo essa precisão cirúrgica justifica a regressão à era nazista, como conclui o próprio autor (pg.52) “A perda de dezoito soldados num conflito de rua na Somália, em 1993, só reforçou a convicção do Pentágono de que não vale a pena lutar à moda antiga”.

O momento de guerra vivido pelo Iraque atualmente não é um acontecimento isolado, é fruto de algumas escolhas que o homem vem fazendo, como depõe Franco (1990, pg. 19) “As constantes alterações da Bolsa de Valores, a compressão dos gastos, a correria pela aquisição de recursos... geram, de um lado a insegurança individual e coletiva. Por outro, as ameaças de guerras constantes, a prepotência de governos inescrupulosos e chefes de atividades arbitrários quão ditadores; os anúncios e estardalhaços sobre enfermidades devastadoras... respondem pela inquietação e pelo medo que grassam em todos os meios sociais, como constante ameaça contra o ser e o seu grupo, levando-os a permanente ansiedade que deflui das incertezas da vida”.

Assim como o YING, e o YANG, a energia vinda de cima ou de baixo, a noite e o dia, o preto e o branco, o belo e o feio, existe a preservação e a destruição, cabe ao homem escolher os meios e os fins. “Vida agitada y bulliciosa, divertida si se quiere, pero triste, vacía, desprochada, atormentada, anárquica. Vida em que no se sabe descansar reposadamente, ni trabajar eficientemente, ni querer de veras, ni dominar los sentimientos y el instinto sexual. Vida, en fin, sino a lo sumo se encubre la tristeza y vacío en un montón de diversiones e pasatiempos”, atesta Irala (1982, pg. 15).

**Formatado:** Estilo Justificado, À esquerda

### 2.3.7. O reconhecimento do ambiente interno

“À medida que a cultura sofre influências diversas, nosso modo de pensar, nossas atitudes e nossos temas mudam”  
Clarissa Pinkola Estés

Além do ambiente externo, é preciso conhecer também o ambiente interno, formado principalmente pela cultura, relações entre os grupos e motivações. Esse último elemento é o responsável por guiar as pessoas na concretização de metas e objetivos, pois segundo Maximiano (2002, pg. 274), “a palavra latina *motivus*, significa aquilo que movimenta, que

**Formatado:** Estilo Justificado, À esquerda, Recuo: Primeira linha: 1,25 cm



faz andar. Dreyfus ratifica (1977, pg. 87) ratifica, “el camino que elige el ser humano cuando es libre de moverse interiormente em cualquier dirección”.

Um dos grandes experts no assunto, Abrahan Maslow classifica a motivação humana em 3 níveis e os coloca em uma pirâmide apresentada a seguir (de baixo para cima):

# o nível mais elementar, que se encontra na base da pirâmide, é o da motivação econômica. Nesse patamar, é o dinheiro quem comanda as ações dos indivíduos ou grupos. Esse incentivador é utilizado principalmente para atender às necessidades básicas: alimentação, moradia, segurança... Quando é alcançado o ponto de satisfação mínimo dessas necessidades, esse elemento motivador passa a ter efeitos decrescentes, abrindo espaço para outros tipos de aspirações, que serão conquistadas nos níveis seguintes. Essa evolução das necessidades é crescente, até que a segurança do homem seja colocada em risco, nesse momento, ele retorna imediatamente ao estado anterior (Dreyfus, 1977).

# o nível intermediário é gerido pelo ambiente de trabalho, tanto o formal, estrutura, localização, ventilação, iluminação, móveis, equipamentos, tecnologia, sistemas de informação, regras e procedimentos estabelecidos. Como o informal, considerado por alguns estudiosos do tema, como o determinante na organização. Esse aspecto informal é composto principalmente pelas formas de interação, entre os indivíduos e os grupos, ou seja, a dinâmica social e a cultura interna, que definem a identidade organizacional, que por sua vez, é formada pelos valores, costumes... e pela ética, isto é, “padrões de conduta e juízo moral” (Gitman, 1997, pg. 23).

# o nível mais alto, no topo da pirâmide, é desejado pelos que buscam realização profissional e pessoal. Para atingir esse nível, o indivíduo deve ter conseguido satisfazer os níveis anteriores. Atualmente, essas duas realizações estão bastante interligadas, cada vez mais os profissionais estão dispostos a investir na realização pessoal, pois percebem a influência dessa no profissional. Vivianne Naigeborin, da Ashoka, ONG que ajuda a desenvolver empreendedores sociais, (apud Fontana, 2002, pg. 22), encontra uma certeza diante de tantas incertezas: “a paixão é o melhor combustível do terceiro setor. Não estamos falando da paixão cega, caricatural ou de ideologia. É preciso mais do que identificação com a causa. A gente sofre de remuneração baixa, pessoas sobrecarregadas, equipes enxutas”.

Quais dessas formas de motivação são utilizadas pelas organizações do Terceiro Setor?

As organizações do Terceiro Setor, como de qualquer outro, utilizam de todas as formas de motivação, dependendo do contexto, ou seja, das pessoas, dos seus anseios, das possibilidades organizacionais... porém, na maioria dos casos, existe um predomínio da busca pela realização pessoal. É fácil entender porque isso acontece, visto que, os colaboradores desses tipos de organizações têm geralmente objetivos bem peculiares, como a defesa de valores morais e éticos, por exemplo, principalmente em se tratando de voluntários. Valores que muitas vezes não encontraram espaço em outros setores da economia, em função da luta desenfreada pelo poder, alimentada pela ganância e ambição, características típicas do mundo contemporâneo em que vivemos. Como exemplifica Cavalcanti (2003, pg. 9) “A busca incessante de lucro está fazendo do homem um refém do seu próprio trabalho”.

Outro desafio do ambiente interno está nos vínculos criados entre os colaboradores da instituição e os beneficiários, pois, tomando-se como base os sentimentos egoístas que

regem as relações hoje, é preciso um grande esforço no sentido de manter os elos sinérgicos entre os participantes. Como cantam os Titãs “é preciso saber viver”.

A criatividade, a espontaneidade, a individualidade, a autenticidade, a atenção aos outros, a capacidade de amar e a tendência à verdade, são potencialidades dadas ao homem embrionariamente, contudo, a sua necessidade de ser aceito, muitas vezes, lhe transforma em alguém que ele não é, criando uma personalidade neurótica, segundo os psicólogos humanistas, pois vai de encontro aos seus valores inatos (Dreyfus, 1977).

Nesse setor concebido em meio a tantas dúvidas, até mesmo as boas ações são questionáveis. Como nos afirmou o duque de La Rochefoucauld, Francisco VI, escritor francês do século XVII (apud Santo Neto, 2001, pg. 119), “ficaríamos envergonhados de nossas melhores ações, se o mundo soubesse o que as motivou”.

Com essa assertiva, uma pergunta emerge: Todos que fazem filantropia são generosos e altruístas? Segundo alguns estudiosos da língua portuguesa como Osmar Barbosa, por exemplo, filantropia e altruísmo são sinônimos. De acordo com Santo Neto (2001, p. 127) “o altruísmo é o amor desinteressado, resultado do enriquecimento interior”. Porém, às vezes, o investimento no social, não passa de um bom negócio: “Gisele Bundchen e a emergente Vera Loyola anunciaram, na primeira hora, suas doações ao fome zero”, declarou Jardim (2003, p. 35). O escritor lembra que o valor de ambas as doações é insignificante, se comparado ao montante que seria pago pelo tempo em que elas ficaram no ar.

Em linhas gerais os grandes desafios das ONGs hoje são: capacidade de adaptação ao meio, distinção entre gestão e administração, e entre instrumentos e modelos de gestão

#### a) Adaptação ao meio

Este não é um desafio exclusivo das organizações do Terceiro Setor, mas de qualquer organização. A diferença é que como as organizações do Terceiro Setor se preocupam muito com o Ser, elas se tornam mais vulneráveis às mudanças do ambiente. “O que acontece é que estamos saindo da inconsciência para a consciência, da transitoriedade para a permanência, da personalidade para a individualidade, da razão para intuição, do estar para o ser” alimenta Santo Neto (2001, p. 134). Estar atenta para perceber essas mudanças e ter habilidade para sobreviver diante delas, é realmente um grande desafio para as ONGs.

#### b) Distinguir gestão de administração

Atualmente, a administração se restringe às normas e procedimentos estabelecidos pela organização para consecução de suas metas. Tobar (2001) adverte que a sua existência ocorre devido a inexistência da gestão. A gestão é mais ampla, pois envolve uma série de fatores particulares à cada instituição e determinantes ou não em função de um dado contexto. Para a gestão não existe uma solução única, pois a melhor resposta para cada problema vai depender dos elementos disponíveis e do seu poder de barganha em cada situação. O controle de gestão para uma ONG é semelhante ao controle de resultados, com um enfoque estratégico e com uma orientação para os atores.

#### c) Distinguir entre instrumentos e modelos de gestão

Enquanto os instrumentos limitam-se às ferramentas utilizadas pelo modelo escolhido, esse define a forma como as decisões serão tomadas na organização. Como

**Formatado:** Estilo Justificado, À esquerda, Recuo: Primeira linha: 1,25 cm, Controle de linhas órfãs/viúvas, Ajustar espaçamento entre texto latino e asiático, Ajustar espaçamento entre texto e

independentemente do tipo, do tamanho ou objetivo organizacional, as decisões precisam ser tomadas a todo instante, é mister deixar claro:

- # Quais decisões são tomadas pela organização
- # Como elas são tomadas
- # Quem decide
- # Em qual oportunidade cabe tomar uma decisão (Qual o melhor momento)

d) Os aspectos do dia a dia organizacional devem ser reconhecidos e diferenciados das influências do ambiente externo:

1 - Dificilmente uma organização consegue sobreviver nos dias atuais, se traz no seu bojo um mecanismo burocrático, travado por um sistema puramente mecanicista, engessado, baseado no *taylorismo*, como se os anseios e valores individuais fossem iguais aos impostos pela organização. Gitman (1997, pg. 20) chama essa divergência de *problema de agency*. Muitas vezes esses ideais entram em conflito e um mínimo de flexibilidade se faz necessária para se chegar a um ponto comum, com base no bom senso, na tentativa de conciliar objetivos individuais e organizacionais, ou seja, torná-los convergentes.

2 - Saber reconhecer a missão, frente às influências externas, que a todo instante tentam desvirtuar o processo, é um desafio constante. Parte-se do pressuposto que os elos de ligação entre a missão e essas influências é quase invisível olho nu, o que demanda sensibilidade por parte dos envolvidos, a ponto de perceber onde termina uma e começam as outras.

3 - Ao se trabalhar com critérios subjetivos, é necessário encontrar modelos, padrões que sirvam de referência para avaliar os níveis de desempenho, ... eficiência e eficácia organizacionais. Entretanto, esse nível de controle não deve se sobrepor à missão, caso contrário, a organização começa a fazer bem feito, o que não precisa ser feito.

#### 2.4. REESTRUTURAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

“Deve-se observar que sempre empregamos o termo “terceiro setor” entre aspas... ,sendo portanto, um conceito ideológico (como “falsa consciência”) portador da função de encobrir e desarticular o real”

Carlos Montañó

**Formatado:** Estilo Justificado, À esquerda, Controle de linhas órfãs/viúvas, Ajustar espaçamento entre texto latino e asiático, Ajustar espaçamento entre texto e

As organizações assim como as pessoas possuem um ciclo de vida. A maturidade das organizações do Terceiro Setor é conquistada quando ela consegue enxergar as atividades necessárias à construção da sua missão. Caso contrário, quando as transformações internas e/ ou externas a desvirtuam de sua missão, ela acaba morrendo, sem nunca ter conseguido alcançar a maturidade. Como algumas pessoas, que mesmo com uma idade cronológica adulta, ainda se comportam como crianças ou adolescentes.

É essa certeza da missão a ser seguida, que lhe permite decidir sobre os seus rumos, ao invés de esperar os acontecimentos lhe conduzirem. Essa atitude, pró-ativa, reduz o nível de incertezas ambientais, principalmente quando se consegue atrelar a capacidade perceptiva (detectar os problemas) à analítica (propor soluções) e criativa (identificar oportunidades).

Ao gerir o fluxo de informações resultado de todo esse processo, a organização apresenta o seu estado de saúde. Tobar (2001) ensina que a intervenção em territórios

**Formatado:** Estilo Justificado, À esquerda, Recuo: Primeira linha: 1,25 cm, Controle de linhas órfãs/viúvas, Ajustar espaçamento entre texto latino e asiático, Ajustar espaçamento entre texto e

sociais definidos e particulares geram níveis de conhecimento e facilitam um avanço indutivo no reconhecimento da sociedade que está presente, com pessoas vivas e não com regras pré-constituídas. Essa aproximação com o objeto de estudo permite uma análise mais profunda e consistente. Talvez esse seja um dos motivos de se empregar o estudo de caso em questões de ordem social.

O filósofo norteamericano John Bennett propõe um esquema para medir a saúde de uma organização do Terceiro Setor:

# Ordem: constitui o nível administrativo e a capacidade de operar com determinados padrões. Isso possibilita uma previsão das ações e os efeitos na organização.

# Rede: é a malha organizacional que possibilita as conexões entre os demais elementos constitutivos do sistema. Tem por função captar e promover a sinergia organizacional.

# Crescimento: essa variação do tamanho organizacional é medida em termos qualitativos (transformações em uma comunidade) e quantitativos (número de pessoas beneficiadas com os programas de ação social desenvolvidos pela entidade).

# Eficiência: tem o papel de reduzir as irregularidades (comparando o resultado com o planejado) e ordenar os resultados em função dos objetivos organizacionais

# Identidade: assim como as pessoas, as organizações também possuem identidade. É a expressão do caráter único e exclusivo, que pode servir de referência, porém não pode ser transferida. Em última instância constitui a personalidade organizacional. Franco (1990, pg. 20) nos lembra que o reconhecimento e manutenção dessa identidade se torna cada vez mais difícil, pois, “a preocupação de parecer triunfador, de responder de forma semelhante aos demais, de ser bem recebido e considerado é responsável pela desumanização do indivíduo, que se torna um elemento complementar no grupo social, sem identidade, nem individualidade”.

# Autonomia: é a capacidade de gerir as ações em função da missão, e não de qualquer outro tipo de interesse, seja ele particular ou público. O grau de autonomia é facilmente identificado nos processos de transformação e inovação.

A saúde organizacional é o reflexo do equilíbrio dinâmico entre os elementos. Se uma mudança externa interfere na operação de qualquer um dos elementos, o próprio sistema busca uma reorganização, através de um processo de adaptação, no intuito de encontrar em novo patamar de equilíbrio – entropia negativa. Caso contrário, é o momento de repensar a missão organizacional.

#### 2.4.1. O processo de reestruturação

“Segundo velho provérbio Chinês, há três coisas que nunca voltam atrás: a flecha lançada, a palavra pronunciada e a oportunidade perdida”

As intempéries, seja do ambiente interno, devido a alta competitividade, ou do ambiente externo, em função das mudanças constantes, impõem transformações no dia a dia das organizações independente do setor onde ela se encontra. As organizações do Terceiro Setor geralmente apresentam dois tipos de atividades, quando estão sofrendo um processo de reestruturação:

a) Separação da parte (problemas) do todo

← - - - - **Formatado:** Estilo Justificado, À esquerda, Controle de linhas órfãs/viúvas, Ajustar espaçamento entre texto latino e asiático, Ajustar espaçamento entre texto e

← - - - - **Formatado:** Estilo Justificado, À esquerda, Recuo: Primeira linha: 1,25 cm, Controle de linhas órfãs/viúvas, Ajustar espaçamento entre texto latino e asiático, Ajustar espaçamento entre texto e

Como os problemas sociais são extremamente complexos e a necessidade em resolvê-los é imediata, as organizações preferem (umas por opção, outras por falta de opção) separar aquelas questões com as quais se identificam (ajuda social, capacitação, defesa do meio ambiente, direitos humanos...) no intuito de tentar resolvê-las. Agindo dessa forma, elas ganham em termos de praticidade, simplicidade, dinamismo, visibilidade, eficácia e reconhecimento, qualidades importantes para as organizações que operam nesse setor. Isso ocorre em função da influência cartesiana, que estimula a investigação científica de forma analítica. A defesa da redução dos fenômenos complexos em partes e processos básicos nasceu com as correntes racionalistas e positivistas.

Contudo, sabe-se que os problemas sociais formam uma rede, portanto, quando vistos de forma isolada, não apresentam as nuances das conexões existentes. E, na maioria das vezes, a alternativa de solução proposta se comporta mais como um paliativo pontual do que, o esgotamento da causa do problema. A qual, na verdade, só é visível ao estudar o todo e não apenas uma simples parte, fundamentada por uma visão holística.

Essa mecânica é facilmente entendida quando fazemos uma analogia com o corpo humano. Uma dor de cabeça, nem sempre representa um problema neste local. Assim, se a cabeça fosse separada do corpo para ser estudada, e a sua causa fosse um problema estomacal, ela nunca seria encontrada, muito menos resolvida. Se o organismo só pode atender a necessidade coesa das partes que estão subordinadas ao todo, caberia esperar que o todo tivesse prioridade sobre os interesses dos indivíduos que o formam.

#### b) Especialização funcional

É um mecanismo utilizado pelas organizações do Terceiro Setor para que elas consigam cumprir o que prometeram na sua missão.

Observação, estudo e seguimento de um campo problemático, na definição de uma linha de pesquisa, geram um círculo virtuoso na medida que, de forma crescente, as organizações se especializam e produzem conhecimentos específicos, com vistas a sua aplicação.

Algumas organizações do Terceiro Setor têm optado por implantar uma reengenharia, ao invés de uma reestruturação. Mas qual a diferença entre elas?

A reestruturação ou reorganização ocorre através de uma mudança do modelo de gestão implantado. Isto é, mudam-se as decisões que serão tomadas e os incentivos que serão aplicados às novas decisões, por exemplo.

A reengenharia é uma transformação no modelo de gestão existente, ou seja, alteram-se os processos internos e a sua estrutura. Vale reiterar que a alteração em qualquer uma das partes provocará alteração do conjunto, visto que a organização é um sistema integrado.

Mas o que leva uma organização do Terceiro Setor a fazer uma reengenharia?

A resposta na maioria das vezes é função do seu crescimento desorganizado. As organizações passam de estruturas simples a adhoc, em muito pouco tempo e sem nenhum tipo de planejamento prévio.

No início a operacionalização é informal e a estrutura vai se moldando em função das necessidades. Com o aumento da demanda, incorporação de novas tarefas e responsabilidades, vai aumentando também o fluxo de recursos e a complexidade do seu gerenciamento.

Logo, a organização passa a buscar profissionais mais qualificados, capazes de atender os novos desafios e criar as estruturas matriciais necessárias à manutenção da

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda, Controle de linhas  
órfãs/viúvas, Ajustar  
espaçamento entre texto latino  
e asiático, Ajustar  
espaçamento entre texto e

organização, frente às mudanças constantes voltadas principalmente à captação de recursos. Oportunamente Camargo (2001, pg. 59) nos lembra que “O dinheiro aqui, entretanto, recebe uma nova denotação. Em vez de fim em si mesmo, como é natural das sociedades mercantis, ele é um meio; um instrumento para realização dos reais objetivos das entidades”.

Além desse bem material, as ONGs também concorrem entre si, na busca de bens sociais (intangíveis) como prestígio e influência. Na verdade, quanto mais uma organização dispõe de um desses bens, mais fácil se torna a captação dos outros. Se a organização não possui prestígio, nem influência, dificilmente conseguirá arrecadar recursos financeiros.

#### Prestígio

Essa é uma característica, qualidade ou bem difícil de se medir. Uma das medidas de prestígio é o tempo de vida da organização. Por que? Porque mostra a sua capacidade em ter enfrentado diversas mudanças e sobrevivido a todas elas. Essa solidez lhe dá prestígio perante a sociedade. Isso lhe garante uma outra qualidade que é a experiência, matéria-prima para enfrentar os desafios futuros.

Nessa mesma linha de pensamento descobre-se outra fonte de prestígio, a idoneidade. Essa característica lhe preserva, no sentido de não se criar dúvidas a respeito da sua imagem.

Se a acumulação do prestígio leva anos a sua perda pode acontecer em alguns dias. Esse grande risco, em função do alto retorno, faz com que as organizações se preocupem com o reconhecimento social, capaz de lhe brindar com a legitimação. A legitimidade reflete a crença da sociedade no cumprimento dos princípios e missão organizacionais.

#### Influência

Quando uma empresa começa a ser imitada pelas outras, é porque ela se tornou um exemplo. Indiretamente, ela está impondo as suas preferências e comportamentos. Isso cria um círculo virtuoso de prestígio e influência, gerando “inveja” em todas as outras, que não estão participando do mesmo processo. Por exemplo, quanto maior uma organização, seja em número de pessoas atendidas, seja pela amplitude da sua rede de relacionamentos, maior o seu reconhecimento nacional e internacional, a sua influência, o seu prestígio e a sua capacidade de conseguir fundos públicos ou privados.

#### 2.4.2. A dificuldade da conceituação

“Para definir nuestra imagen y liberar nuestros bloqueos, desfilamos todos por turno, com la menor ropa posible, delante de Anneliese, que comentaba nuestro aspecto com todo lujo de detalles subjetivos para proyectar luz sobre el grupo, provisionalmente transformado en coro de tragedia griega”

Catherine Dreyfus

Apesar de ampla discussão na mídia, pois hoje se fala em Terceiro Setor, diariamente, nos jornais, nas revistas e na televisão. Se fosse feita uma pesquisa, poucos saberiam definir com exatidão seu significado. É o que afirma Guimarães (2000, p.13) “Apesar de constituírem-se em realidade tão aparente, ainda não se dispõe de uma definição de conceito universal, muito provavelmente por ser uma realidade e um conceito ainda em construção”. “La dificultad con la denominación de “Tercer Sector”, reside em que tanto en

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda

el uso cotidiano, del vocablo como en sus menciones en la literatura especializada se aplican diferentes (y, a veces, contradictorias) reglas de inclusión”, defende Tobar (2001, pg.39). Camargo (2001, pg. 8) ratifica “Expressões hoje tão freqüentes na mídia, assimiladas pela linguagem acadêmica e profissional mas muitas vezes, ainda, desconhecida do grande público”. Este na maioria dos casos apenas ouve comentários sobre o tema, porém não faz nenhum tipo de reflexão ou questionamento sobre o que realmente significa, quais os seus objetivos, benefícios e/ou malefícios, impactos na vida atual...

Alguns chamariam de ONGs, outros de instituições de filantropia, outros de instituições de caridade, outros de organizações sem fins lucrativos. Esse é exatamente um dos motivos da dificuldade de definir o referido tema. Rocha (2001, pg. 16) explica essa dificuldade em função da diversidade de áreas de atuação “educação, saúde, em defesa de minorias, trabalho infantil etc. Essa pluralidade de ações dificulta a construção de um conceito que apreenda toda a complexidade desse fenômeno”. Além disso, torna-se complicado também construir conceitos com base em determinados termos como sustenta Guimarães (2000, pg. 15) “por ser extremamente elástico o leque de objetivos das organizações que atuam no terceiro setor, a utilização dos termos público, de utilidade pública ou de bem comum, não pode ser entendida a todas as organizações nesse espaço incluídas, já que nem todas efetivamente teriam finalidade pública”. “Há quem considere o terceiro setor, além de uma grande rede de solidariedade, uma forma de ocupar o tempo livre das pessoas, em função do encurtamento do tempo de trabalho e do desemprego estrutural” defende Rocha (2001, p.10). Essa não é uma opinião isolada. Camargo (2001, pg.7) solidifica essa posição “Há mais de três décadas sociólogos e pesquisadores de megatendências apontam modificações nas estruturas das organizações sociais de trabalho. Anunciam a autodissolução da sociedade industrial e das instituições paternalistas.”

“... podemos decir que entendemos por Tercer Sector al conjunto de organizaciones sociales no lucrativas y de acción solidaria.” propõe Tobar (2001, pg. 40), ou ainda “... como el ámbito real de todas aquellas actividades y procesos sociales, se encuentren éstos organizados o no, que producen bienes que no son transados en un mercado y actúan según roles no involucrados bajo ninguna forma de subordinación al Estado.”

Camargo (2001, pg. 11) define “Terceiro Setor como um elemento que restitui à sociedade um tributo devido pelos profissionais administradores”, como se as pessoas estivessem pagando tudo que a sociedade lhes possibilitou em termos de conquistas materiais ou não.

O mesmo autor (2001, pg. 15) tem outras posições “Ser Terceiro Setor é atuar como agente transformador social, que, com sua missão ímpar de prestar um benefício coletivo, constrói uma nova consciência caracterizada pela urgência de reverter indicadores sociais paradoxais à grandeza econômica e à diversidade imensa de recursos naturais que detém o Brasil”. “Ser Terceiro Setor é combater o paternalismo do Estado e o individualismo social, integrando a sociedade civil com suas próprias problemáticas e soluções. É capacitar o indivíduo, o cidadão, de recursos que o tornem ativo perante as desigualdades”.

“entende-se o 3º Setor como a institucionalização de iniciativas de cunho privado, não-lucrativas, gestadas voluntariamente no âmbito da sociedade civil, cuja finalidade é promover, por diferentes formas, o bem comum”, atesta Guimarães (2000, pg. 14).

Segundo Rocha (2001, p.9) terceiro setor é “um conjunto de iniciativas e organizações que fogem do espectro público estatal e privado, são consideradas não-governamentais e não lucrativas e entendidas como iniciativas privadas com sentido público”.

Guimarães (2000, pg. 16) define as atividades desenvolvidas pelo 3º Setor como “..., atividades de responsabilidade do Estado prestadas pela esfera privada, mas de forma gratuita”.

“Terceiro Setor não é movido nem pela lógica do mercado – não se estrutura pelos grandes eixos da clássica divisão do trabalho; nem pela dialética dicotomia entre capital e trabalho; nem tampouco pelo aparato formal e burocrático do Estado”. ... “Em outras palavras, é um “terceiro elemento” que funciona como um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos”, contribui Souza (1999, pg. 9).

Montaño (2001, pg. 53) mostra uma nova faceta do termo, ao defender a origem norte-americana e associá-lo ao capital privado de forma intencional e não coincidente, “o conceito “terceiro setor” foi cunhado por intelectuais orgânicos do capital, e isso sinaliza clara ligação com os interesses de classe, nas transformações necessárias à alta burguesia”. Além disso, o autor questiona a forma segmentada na qual o termo é limitado: “terceiro setor”. Essa postura, segundo o mesmo (pg. 53) “isola e autonomiza a dinâmica de cada um deles, que, portanto, desistoriciza a realidade social. Como se o “político” pertencesse à esfera estatal, o “econômico” ao âmbito do mercado e o “social” remetesse apenas à sociedade civil, num conceito reducionista”.

Em função da grande dificuldade em definir o Terceiro Setor, utilizando tanto critérios substantivos (quais organizações fazem parte) como operativos (o que fazem), Tobar (2001) preferiu conceituar cada setor especificamente:

# Setor de caridade – a maior parcela de sua fonte de recursos está nas doações, individuais ou coletivas, particulares ou públicas.

# Setor independente – como o próprio nome sugere, a autonomia dessas organizações advém de sua independência de interesses e procedimentos, pois não se encontra filiado a partido algum. Entretanto, a maioria dessas organizações não consegue independência financeira para manter-se funcionando.

# Setor Voluntário – os voluntários perfazem a maioria dos integrantes desse tipo de organização. Os contratados e com dedicação integral, isto é, aqueles que são remunerados geralmente ocupam as áreas administrativas.

# Setor isento de impostos – esse benefício serve de incentivo a criação e manutenção das organizações desse setor. Peliano, por exemplo, acredita que se houvesse uma revisão da política de incentivos, não restrita apenas aos benefícios fiscais, os investimentos poderiam ser bem maiores. Entre as opções de incentivo, ela cita privilégios nas privatizações. “As condições de investimento social poderiam ser um diferencial para a escolha de uma empresa vencedora em um processo de licitação”, (cf. Tachizawa, 2002, p. 12).

# Organizações não governamentais (ONG) – caracterizam-se por possuírem objetivos públicos apesar de pertencerem a iniciativa privada.

# Setor não lucrativo – o setor pode gerar lucros, porém os dividendos não são distribuídos entre os sócios, mas reinvestidos na própria instituição. Essa definição acaba com o mito de que não existiriam organizações sem fins lucrativos, pois, na prática, qualquer uma delas poderia auferir lucro em algum exercício fiscal.

De acordo com os critérios operativos, o autor sugere quatro níveis de classificação:

# Legal

# Econômico-Financeiro – obtém a maioria das contribuições de seus membros ou de indivíduos particulares.

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm



# Funcional – por pertencerem ao setor privado e defenderem interesses públicos, apresenta 2 problemas:

1º) não existe um critério específico para definir as organizações sem fins lucrativos, essas apresentam inúmeros objetivos.

2º) é um problema comum a qualquer tipo de organização: o desvio entre o planejado e o executado, que aumenta nesse tipo de organização, em função da sua falta de rigor.

# Estrutural-Operacional – define o Terceiro Setor como um conjunto de organizações com as seguintes características:

a) Formalidade: se a organização não for registrada enquanto instituição do Terceiro Setor, informalmente, ela deverá apresentar regras de procedimentos que a enquadram nesse setor;

b) Privada: não deve fazer parte de nenhum órgão do governo e nem ser administrada por ele;

c) Sem distribuição de benefícios: é permitida a acumulação de lucros, porém proibida a sua distribuição;

d) Autogovernadas: devem possuir suas próprias normas e regulamentos;

e) Não comerciais: apesar de não apresentar em sua estratégia nenhum objetivo comercial, a obtenção de ganhos é legal;

f) Não partidárias: a realização de atividades políticas não partidárias é autorizada;

g) Voluntárias: deve ter algum tipo de participação voluntária, seja de colaboradores, seja de recursos. Garay (2001, pg. 12) aponta algumas razões para essa participação “o sentido que esse trabalho adquire para os que voluntariam impulsionados pelas organizações em que atuam (seria solidariedade, busca do sentido do trabalho, possibilidade de desenvolvimento na carreira ou pressões organizacionais veladas?)”.

Alguns podem acreditar que a mudança gerada pela sociedade pós-industrial, no que se refere ao comportamento humano no Terceiro Setor, ocorre tranqüilamente, como entre quaisquer outros setores da economia. Contudo, essa nova ordem requer características específicas, além das demandadas pela sociedade atual, conforme Camargo (2001, pg.9) “torna-se fundamental uma formação flexibilizada, a busca e a atualização das informações, o domínio da tecnologia... Comportamentos que parecem simples de serem assimilados, mas atravessam a estrutura psicológica individual e exigem modificações de características arraigadas na subjetividade moderna”. Tachizawa (2002, pg. 22) aponta a conscientização política como característica mais importante dos voluntários nas ONGs “53,6% delas... afirmam possuir política específica voltada para sua capacitação, conscientização e politização, e 46,3% , para seu gerenciamento”.

Ao encarar o ser humano enquanto ser pleno, o terceiro setor exigirá do mesmo, o desenvolvimento de habilidades emocionais para consecução de seus objetivos, de acordo com a brilhante exposição de Camargo (2001, pg.9) “... a pessoa precisa ganhar a capacidade de manter vínculos afetivos provisórios e de perdê-los, sem afastar-se da possibilidade de estabelecer relações afetivas permanentes e duradouras em um contexto em contínua mudança.”

Como a mudança é a única certeza que temos no mundo atual, é necessário tão somente assumir a sua existência, como também aproveitar as oportunidades que ela pode gerar. Como essas podem nascer em qualquer âmbito, todas as capacidades humanas devem estar disponíveis para percebê-las, tais como: físicas, mentais, emocionais e espirituais.

### 2.4.3. A amplitude do setor

“Sua característica primordial é a dispersão em inúmeras pequenas ações locais, organizadas por entidades religiosas e centros espíritas, cuja totalização configura-se num sistema beneficente de profunda participação no mercado”

Mariângela Camargo

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda

Os principais problemas desse setor encontram-se na falta de recursos materiais e pessoais, como adverte Camargo (2001, pg. 11) “Uma das problemáticas relevantes corresponde à necessidade de obtenção de recursos financeiros e pessoais para execução de seus trabalhos. Essa demanda advém de uma outra: a carência de uma gestão eficiente e comprometida com os objetivos das instituições filantrópicas, que em tese diferem-se consideravelmente de uma organização empresarial”.

Os recursos materiais estão difusos entre as diversas fontes de recursos, como exemplifica Tachizawa (2002, pg. 23) “A análise da composição orçamentária das organizações ligadas à Abong e a origem de seus recursos evidenciam que elas têm buscado diversificar suas fontes de financiamento”. Entre as ONGs, pelo menos, a maioria dos recursos provêm do estrangeiro, como completa o autor “78,5% afirmam receber verba de agências internacionais de cooperação. Apenas 26% contam com contribuições associativas, e 12%, com doações individuais”.

Os recursos humanos apresentam complicações no que tange à sua escassez e à falta de comprometimento das pessoas envolvidas. Todas as duas questões têm origem numa gestão deficiente, que na maioria dos casos, não conta com as competências específicas, capazes de atuar de forma discriminada, em uma área diferente do ambiente empresarial. “... uma forma singular de organização, que demanda profissionais competentes e interessados em causas coletivas” explica Camargo (2001, pg. 14)

Com o crescimento do Terceiro Setor, as suas fragilidades se tornaram mais visíveis, denunciando a falta de profissionalismo na sua gestão, o que demandou uma reestruturação da sua administração, com base em trocas de experiências e teorias administrativas adaptadas ao novo ambiente. Como exemplifica Fontana (2002, pg. 24) “Como o boom de oportunidades do terceiro setor começou no fim da última década, existe uma lacuna na formação de profissionais. Daí, o principal dilema das instituições”.

Cidadania, liberdade, prosperidade e dignidade são valores que devem ser incorporados a essas novas técnicas administrativas. “Isso porque a representação que o indivíduo faz do trabalho voluntário depende de como é a organização (seus valores e práticas a ele associados) e do que o indivíduo busca na organização e na sua própria vida, a partir de sua história de vida ou seu projeto de vida”, justifica Garay (2001, pg. 12)

O Terceiro Setor se encontra em uma zona integrativa entre Estado, Setor privado e sociedade civil, conforme testemunha Tobar (2001, pg. 42) “... tecido espontâneo de formas de organización que se autodefinen negativamente en relación al Estado (en tanto “no gubernamentales”) y em relación al Mercado (en tanto “no lucrativas”)”, porém, essa zona se torna conflituosa, em função dos diferentes interesses defendidos por cada um desses elementos. Por exemplo, enquanto o setor privado espera rapidez no planejamento e implementação de seus projetos, a comunidade precisa de tempo para maturação e o governo, de forma burocrática, impõe que as políticas sejam cumpridas. É exatamente esse contexto que possibilita o surgimento do Terceiro Setor como *mercado social*, denominado por Tachizawa (2002, pg. 18) “Este setor ocupa espaços não preenchidos pelo Estado

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm

(Primeiro Setor) e pela atuação do setor privado, que enfatiza a comercialização de bens e serviços, a fim de atender a expectativas de um mercado comercial (Segundo Setor)”.

A Responsabilidade Fiscal pode contribuir de forma positiva nesse processo, dando maior poder de barganha a sociedade civil. Essa tensão vem requerer muita negociação, a qual, envolve valores e emoções, que influenciam a Gestão do Conhecimento.

As organizações pertencentes ao Terceiro Setor possuem algumas particularidades, conforme palestra de Serva na UEFS EM 2002:

	Empresas do Terceiro Setor	Empresas de outros setores
Cliente alvo	Cidadão	Usuário
Necessidades	Sociais	Econômicas
Medidas de avaliação	Transformações qualitativas na comunidade	Quantitativas em relação ao retorno econômico

Como esse setor apresenta características específicas, suas competências também são distintas, entre as principais encontram-se:

Gestão do conhecimento e da informação – principalmente no que tange a captação de recursos para manter as instituições

Relações comunitárias – importantes para que se entendam as prioridades da comunidade e como essa classificação foi definida. Como nos exemplifica Padilha (2000, pg. 34) “Todos os indicadores comprovam que a política constante de aproximação com a comunidade garante resultados positivos, tanto econômicos, como sociais”. O que importa são os resultados obtidos pela comunidade, e não o simples resultado econômico/ financeiro.

Estabelecimento de redes e parcerias – sem as quais as instituições ficariam isoladas sem conexões e oportunidades de consecução de seus objetivos. Como justifica Tachizawa (2002, pg. 18) “Parcerias e alianças entre diversos segmentos sociais acontecem com a captação de recursos no mercado, viabilizando a realização de atividades que não estariam sendo desenvolvidas pelo Estado”. É esse estabelecimento de parcerias com organizações de outras esferas que possibilita o aproveitamento de competências diferenciadas de outras organizações.

Hibridação de recursos – além de incentivos e programas governamentais, doações particulares e institucionais, nacionais e estrangeiras, é demandado conhecimento técnico específico para acompanhar e oportunizar as linhas de crédito que são liberadas, provenientes de fontes de recursos diversas.

Participação nas políticas públicas – o que exige o pleno cumprimento das normas e regulamentos estabelecidos, além do atendimento aos pré-requisitos solicitados.

Gestão de projetos e efetividade social – a administração de um projeto de cunho social, difere de qualquer outro tipo de projeto, em relação ao objetivo, prazo, fontes de recursos... atores envolvidos, compromissos firmados, que não são honrados apenas como cumprimento de metas, mas como atendimento às necessidades da comunidade

Práticas específicas:

Inserção social das atividades econômicas – ex.: Projeto Axé

Voluntariado – atualmente esta atividade vem sendo difundida no intuito de estimular novos indivíduos/ instituições a ingressarem nos programas de voluntários. O Brasil é o país que apresenta o maior número de voluntários, segundo a ONU. “De acordo com estudo divulgado pela Organização das Nações Unidas (ONU), cerca de 25% dos brasileiros, ou 42 milhões de pessoas, praticam algum tipo de trabalho voluntário ou ações solidárias”, segundo Tachizawa (2002, pg. 22).

**Formatado:** Estilo Justificado, À esquerda, Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

**Formatado:** Estilo Justificado, À esquerda

**Formatado:** Estilo Justificado, À esquerda

**Formatado:** Estilo Justificado, À esquerda

**Formatado:** Estilo Justificado, À esquerda

**Formatado:** Estilo Justificado, À esquerda, Recuo: Primeira linha: 1,25 cm

Enraizamento na comunidade – ser solidário faz parte da cultura do brasileiro, essa qualidade pode ser percebida em quase todos os âmbitos da sociedade, seja nas classes de alta ou baixa renda, seja individualmente ou institucionalmente. A campanha do Natal sem fome é um exemplo dessa participação, que aumentou o número de cestas distribuídas em 2002, em relação a 2001, apesar do preço de cada cesta ter quase dobrado. O resultado da pesquisa Ação Social das Empresas, do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea divulgou que “a ação das empresas não se move pela contrapartida dos benefícios fiscais obtidos com essas iniciativas. Na verdade, a motivação maior é mesmo filantropia (76%)”, de acordo com Tachizawa (2002, pg. 11).

Desenvolvimento institucional – desenvolver a cidadania e a democracia, alertando para os direitos e deveres existentes, através de ações políticas. É uma das principais responsabilidades das organizações desse setor.

Incremento à criação/ consolidação de redes sociais – o mundo individualista atual acabou gerando uma dicotomia, a falta do convívio em sociedade e a globalização generalizou os indivíduos e hoje eles procuram por uma identidade coletiva, que lhe possibilite descobrir a sua própria identidade. De acordo com Tobar (2001, pg. 32) “El desarrollo de redes es más fácil en gestión social que en la gestión empresarial competitiva”.

Captação adequada de recursos – Camargo (2001, pg. 59) afirma que a falta de recursos financeiros “Trata-se de um dos principais entraves para o desenvolvimento sustentado das entidades... pois, suas atividades incorrem em despesas inevitáveis que precisam ser cobertas”. Tachizawa (2002, pg. 18) justifica a inserção do Terceiro Setor “A mídia divulga informações que evidenciam que o Estado tem-se mostrado impotente para atender a demandas, principalmente na área social, da população brasileira”.

Satisfação do cidadão (beneficiário) – o que é muito mais complicado do que satisfazer o consumidor/ usuário, porque o cidadão é pleno e suas necessidades também. Portanto, um prato de comida mata apenas a fome biológica, mas não oportuniza uma vida saudável. Segundo Tachizawa (2002, pg. 12) “Houve um interesse grande, provocado em parte pelo trabalho do Betinho (o sociólogo Herbert de Souza, coordenador da campanha Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida), em parte devido a uma grande pressão popular para que as empresas assumissem esse papel”.

Democratização da gestão – o sentido de democratização, nesse caso, não tem origem na expectativa de agradar os stakeholders (acionistas, clientes, fornecedores, funcionários, parceiros, prestadores de serviços, comunidade...), mas na própria necessidade de dar continuidade a instituição. Essa característica vai permitir a participação coletiva, dando oportunidade para que cada um contribua com as suas habilidades. Como exemplifica Tachizawa (2002, pg. 18) “A Diretoria pode ser exercida por uma única pessoa ou, então, forma colegiada, que é um modelo de gestão mais democrático e participativo e, normalmente, a mais comum”. Assim, a decisão pode ser tomada sem a obrigação de atendimento aos interesses individuais.

Sua amplitude não se restringe a variedade de atividades que desenvolve. “Do ponto de vista quantitativo, é notável tanto o número de organizações atuantes, como o volume de recursos que manipulam”, afirma Guimarães (2000, p.16). “Estima-se que existam 220 000 entidades sem fins lucrativos atuando no país... Em 2000, juntas elas aplicaram 4,7 bilhões de reais em investimento social”, comprova Fontana (2002, p. 21). A nível mundial, segundo Melo Neto e Froes apud Guimarães (2000, p. 12), “Hoje, o terceiro setor movimenta recursos equivalentes a 4,7% do PIB mundial. Somente em 1995, as atividades

sem fins lucrativos movimentaram cerca de US\$ 1,1 trilhão em 22 países... Somente nos Estados Unidos 40 mil fundações empresariais investem atualmente US\$ 400 bilhões em ações sociais. Na Europa Ocidental, o terceiro setor corresponde em média a 5% da economia. Na América Latina, 2,1% . Na Europa Central e do Leste, 1,3%. No Brasil, os investimentos sociais giram em torno de 0,5% do PIB”. De acordo com Thompson apud Guimarães (2000, p.16), o terceiro setor apresenta duas facetas, a primeira, mais antiga, baseada no princípio da filantropia e a outra, com nascimento mais recente, regida pelos ideais do “desenvolvimento social sustentável”. No início, a intenção era apenas atender às necessidades da sociedade que não estavam sendo supridas pelo Estado. Mais tarde, percebeu-se que alimentar quem tinha fome não era suficiente, era preciso ensinar cada um a obter sua própria refeição, pois a necessidade de comer é constante. “A adoção de um modelo de desenvolvimento social sustentável efetiva-se apenas quando e se a sociedade gozar de condições plenas de participação e estiver capacitada a empregar os meios de comunicação no aperfeiçoamento de suas ações e relações”, acrescenta Fischer (2001, p. 28).

É importante destacar que o Terceiro Setor não tem como objetivo diminuir as responsabilidades do Estado, Tobar (2001, pg. 41) acrescenta que muitas instituições pertencentes a esse setor “... surgen por oportunidades creadas a partir de la presencia (no por la ausência) del Estado. En general son aliadas de los gobiernos. Em algunos casos, desarrollan relaciones parasitarias y em ocasiones simbióticas”. Uma das novidades citadas por Tachizawa (2002, pg. 23) como resultado de uma pesquisa realizada nas organizações ligadas à Abong – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais “é o crescimento do aporte de verbas dos órgãos governamentais nas três esferas federativas. Entre 1993 e 2001, essa fonte de recursos passou de 3,2% a 18,4% do orçamento total das ONGs pesquisadas”.

O Terceiro Setor trouxe novas formas de pensar e agir em favor de um bem comum, conscientizando a comunidade dessa intenção. Peter Senge chama essa mudança de mentalidade” de metanóia. “A reconstrução de regras que governam os padrões estruturais, por sua vez, habilita as pessoas a fazerem uso de seu “conhecimento” de maneira produtiva”, explica Stehr (2000, pg. 106). Esclarece Camarotti (2000,p.10) “... enfrentar a pobreza é antes de tudo trabalhar em conjunto, mobilizar, conscientizar e valorizar as potencialidades locais, compartilhar tarefas e responsabilidades na construção da cidadania”.

Santos (2002, p.8) fala que o Estado tem o papel de convergir as forças da sociedade na tentativa de transformar em ações os seus ideais: “E um povo forte requer necessariamente uma administração decididamente voltada às suas aspirações, o que exige, obviamente, criatividade – a habilidade em articular o velho e o novo, o feito, o não feito e o por fazer, em prol de uma nação soberana, ainda que para alguns no contexto globalizado torna-se obsoleta a idéia de nação”. Ratifica Souza (1999, pg. 9) “Encontrar um equilíbrio entre as relações Estado, mercado e sociedade civil é uma condição sine quan non”.

A tomada de consciência da população brasileira em relação aos problemas econômicos sociais existentes, pode ser exemplificada pela participação e exigência da mesma, nas eleições de 2002. “A sociedade civil tem de se organizar com a ajuda do governo”, justifica Silva (2001, pg. 15).

Portanto, isso não exime o Estado de suas funções. Como declara Souza (1999, pg. 7) “A maioria dos autores que versam sobre os novos desenhos e papéis do Estado não se

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm

cansam de apreçoar que as perspectivas futuras são de uma maior interação entre o Estado, o Mercado e a Sociedade Civil”.

#### 2.4.4. O papel do voluntariado

“Las actividades que se proponen van, pues, en la dirección de desvelar las confusas actuaciones que aparecen con el adjetivo de solidarias y que a menudo no van más lejos de un mero ejercicio de buena fe o de intento de justificación de un privilegio que puede resultar incómodo”  
Pilar Heras i Trías

Muitos acreditam que as pessoas físicas são fontes de captação de recursos irrelevantes para manutenção do Terceiro Setor, em função principalmente do volume arrecadado. Contudo, vale lembrar que os voluntários foram os primeiros a levantar a bandeira da filantropia, quando esse setor ainda não era institucionalizado.

Ampliando um pouco mais o conceito de voluntário, a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança, o definiu como “ator social e agente de transformação, que presta serviços não remunerados em benefício da comunidade. Doando tempo e conhecimentos, o voluntário realiza um trabalho gerado pela energia de seu impulso solidário, atendendo tanto às necessidades do próximo ou aos imperativos de uma causa, como as suas próprias motivações pessoais, que podem ser de caráter religioso, cultural, filosófico, político ou emocional.”

Na verdade existem dois tipos de voluntários em relação ao comprometimento com a ação social. Quando ele é permanente, constante, de longo prazo, inicia-se um processo de profissionalização. Caso contrário, é resultado de ações pontuais, com as quais não se pode contar para manutenção do objetivo e/ ou entidade beneficiada.

A motivação que leva à prática voluntária tem também duas faces. Uma encontra origem na busca da identificação pessoal, nesse processo exploratório, um dos caminhos é o voluntarismo, como porta de entrada ao crescimento individual. A outra nasce da tomada de consciência coletiva, que floresce com o compromisso social, em função das necessidades contemporâneas, oportunizando o progresso coletivo.

Sem contar com a própria falta de liberdade e de condições físicas, materiais que incentivam apenas os laços de conveniência, seja em casa ou no trabalho.

Alguns voluntários o são, por se sentirem na obrigação de contribuir de alguma forma com a sociedade, que lhe proporcionou educação, por exemplo.

No extremo oposto dessa linha de pensamento, estão os espíritas, que defendem a tese de “fazer o bem sem olhar a quem”, como resposta a necessidade de equilibrar forças, reduzir desigualdades, minimizar sofrimentos, proporcionar justiça.

Outro motivo originário do contexto econômico social que vivemos, é a própria falta de atividade, com tempo livre sobrando, devido ao grande número de desempregados.

A grande diferença no perfil do atual voluntário e do antigo, é que hoje ele é mais independente nas suas ações, na defesa das causas sociais. Isso é fruto do sentimento de cidadania que tem aflorado juntamente com a consciência dos direitos humanos e sociais.

Ao ser questionado sobre a diferença existente entre um sem-terra, um “sem-saúde”, um “sem-comida” e um desempregado; cada qual invadindo os locais necessários à satisfação das suas necessidades, Rossetto (2003, pg. 12) responde: “Na condição de cidadão que luta pela garantia de direitos fundamentais à sobrevivência, nenhuma”.

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm

Segundo Camargo (2001, pg. 116) "... o trabalho voluntário pode melhorar a auto-imagem, promover um sentimento de realização e competência e agir como um antídoto para o estresse e a depressão". Só não pode ser usado como a única alternativa para todos os males atuais, ele não é o "salvador da pátria para uma crise de valores", desabafa Fontana (2002, pg. 22). Mesmo porque muitos acreditam, entre eles Fontana (2002, pg. 38) que o stress pode ser usado a nosso favor e atesta, "É por isso que grandes mudanças positivas costumam acontecer depois de tragédias e escândalos".

Num mundo globalizado e competitivo, movido pelas incertezas, a busca incessante por uma válvula de escape é uma constante. Os produtos e serviços estão mais sofisticados porque as pessoas estão mais exigentes. Essa exigência aumenta o seu grau de insatisfação e a satisfação se torna difícil. Dessa forma, o preço para obtê-la é cada vez mais alto. Como no Brasil a maioria da população não pertence à classe de alta renda, capaz de beneficiar-se pelo poder de compra que possui. Uma boa alternativa para se sentir valorizado é se tornar voluntário.

O Terceiro Setor é o campo ideal para esse tipo de atuação. Por que? Porque favorece o desempenho de atividades de pessoas com esse perfil. Dentre essas características, as principais são:

# Capacidade de Inovação: devido a liberdade de expressão e atuação que ainda existe nesse setor que está apenas iniciando seu processo de formação, sem uma estrutura rígida, engessada, inflexível e arcaica montada. Contudo, essa liberdade traz no seu bojo também desvantagens, é o que Fontana (2002, pg. 38) chama de "princípio duplo": "As estruturas e os processos das empresas livres têm o poder de realizar transformações extremamente positivas, que os estados sozinhos não seriam capazes. Mas, no lado oposto da equação, há um grande poder também para impacto negativo".

# Direcionamento das políticas públicas para o atendimento dos seus objetivos.

# Atenção às minorias: o país é governado por uma democracia representativa, portanto só os interesses da maioria são diagnosticados. O Terceiro Setor ouve, analisa e age de acordo com as reivindicações das minorias.

# Quando vistas de forma isolada, o governo e a iniciativa privada possuem objetivos divergentes. O Terceiro Setor possibilita integração entre essas atividades em benefício da comunidade.

# Conscientização: mais do que alimentar os que têm fome, o Terceiro Setor tem a função de conscientizar os indivíduos de seus direitos e deveres, promovendo a cidadania. O que no Brasil se torna difícil em função da redução de emprego e conseqüente redução da renda. Stehr (2000, pg. 105) exemplifica afirmando que "Outro aspecto importante da transformação da base da desigualdade social na sociedade moderna é o estabelecimento e garantia de um pacote de *direitos de cidadania*, especialmente de um piso de bem-estar social abaixo do qual não se aceita que pessoa alguma venha a cair".

Historicamente o Brasil não apresenta tradição de caridade ou filantropia como a Europa e os E.U.A., talvez desde o seu descobrimento, as atividades sempre foram de exploração, numa visão de curto prazo e de enriquecimento rápido. Contudo, independente de religião, Católica ou Espírita..., a caridade sempre esteve presente. De acordo com Camargo (2001, pg. 120) "tanto a militância pelas causas sociais, como o voluntariado, partem de emoções, entre elas a indignação e a compaixão".

É fundamental que a entidade deixe espaço para a atuação do voluntário. Isso não quer dizer que a entidade não precisa de objetivos claros e bem definidos em relação ao papel dos voluntários na instituição. Muito pelo contrário: "A maior frustração de um

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm

voluntário, é a falta de organização da entidade”, afirma Camargo (2001, pg. 122). Além disso, é necessário que o voluntário seja treinado para que possa exercer suas atividades da melhor forma possível, o que o motiva para continuidade do trabalho. Castro (2003, pg. 20) exemplifica “Quando observamos a baixa produtividade da mão-de-obra, a tentação é culpar os trabalhadores. São improdutivos, sim, mas por duas razões. Uma é mais convencional, simplesmente não tiveram com quem aprender. Outra é que o trabalho foi desenhado de forma improdutiva”. Como a assertiva de Tobar (2001, pg. 111) “Y la finalidad de las mismas no será otra que la de identificar problemas y movilizar recursos, según criterios de autonomía operativa y prestación social de los mismos”.

Entretanto, alguns autores concordam que existem posições dentro das instituições que não devem ser ocupadas por voluntários. Como por exemplo, a direção e/ ou coordenação. Por que? Para que a estratégia da entidade não seja modificada a todo instante por problemas de alta rotatividade de pessoal. Contudo, outros autores, como Tobar (2001) por exemplo, afirmam que essa deve ser uma regra, para não gerar nepotismo.

Para manter o voluntário nas organizações, é necessário além de uma missão clara, o equilíbrio de suas capacidades com as exigências que lhe são feitas, para que ele se sinta importante e necessário à organização, sem lhe retirar a liberdade de ação.

Segundo Camargo (2001, pg. 124), “A ação voluntária pode ser apenas uma ajuda informal, um esforço no sentido de consolidar o espírito comunitário, uma ajuda formal e/ ou uma oportunidade para mudanças sociais”. Nessa perspectiva, o Brasil se encontra no Terceiro Estágio, onde predominam as organizações religiosas e de saúde.

Como os problemas sociais exigem transformações, um dos caminhos para viabilizar essa mudança é o marketing social. Apesar desses problemas serem de conhecimento público, a sociedade, muitas vezes, desconhece as formas de proporcionar essas mudanças. A Campanha da Ação pela Cidadania, divulgada pelo sociólogo Betinho, foi um dos grandes exemplos de informação dos canais de participação da comunidade nesse movimento.

“O desafio agora é colher os frutos dessa sensibilização e torná-los perenes, a partir da organização e sistematização do enorme potencial voluntário existente no Brasil”, ratifica Camargo (2001, pg. 126).



### 3. A CRIAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

“Os cinco sentidos humanos são a base de todas as percepções físicas, mas, quando somamos a eles o “sexto sentido”, não só experimentamos um maior grau de consciência existencial como também passamos a descortinar os mistérios da vida invisível”  
Santo Neto

Ouvimos dizer que quando as pessoas não possuem algum desses cinco sentidos (visual, auditivo, olfativo, tato ou paladar) parece aguçar naturalmente o outro ou os outros, no intuito de compensar aquele que lhe falta. Se isso é verdade, por que será que as pessoas brindadas com todos eles não alcançam a plenitude? Antes de tentarmos responder essa questão, é relevante diferenciarmos sensação de percepção. Segundo Fialho (2001, pg. 43) “Dentro da Modelagem Cognitiva, sensação é a resposta específica a um estímulo sensorial particular, enquanto percepção é o conjunto de mecanismos de codificação e de coordenação das diferentes sensações elementares, visando um Significado”. O autor conclui (2001, pg. 49) “O estudo da percepção situa-se num nível menos sensorial e mais cognitivo do que aquele da sensação”. Isto posto, podemos retornar à pergunta acima. No intuito de respondê-la, alguns diriam: por que eles não são perfeitos! Apesar de ser desejo de muitos, como atesta Ribeiro (2001, pg. 88) “Requer-se hoje o homem participativo, motivado, comprometido e, o que parece ser mais difícil, o homem criativo, integral, realizado, senhor de suas potencialidades e pronto para pô-las em prática nas organizações”. Apesar de alguns defensores de que todos somos criativos, segundo Santo Neto (2001, pg. 57) “essa criatividade inata vai sendo descortinada à medida que encontra em nossa própria intimidade um ambiente propício”. Enfim, requer-se um super-homem, o que de alguma forma aumenta o sentimento de frustração humana, devido à incapacidade de atendimento à todas essas expectativas. Taylor (2001, pg. 61) cita “absenteísmo, *turnover*, insuficiência de desempenho” como algumas das principais conseqüências dessa demanda exacerbada, que só gera insatisfação.

Na verdade, essas organizações vivem um contra-senso, a medida em que não manifestam nenhum interesse em desvendar o invisível, como certifica Taylor (2001, pg. 59) “Desconhecer ou ignorar a dimensão inconsciente dos sujeitos é diminuir a importância do ser humano na vida organizacional. É concordar que a organização tem o papel do pai que protege sua prole evitando que ela entre em contato com a verdade das relações sociais, relações de poder que colocam os sujeitos em disputa por objetivos tangíveis, mas também por objetos intangíveis relacionados aos desejos... Assim, pode-se concluir que o reconhecimento da dimensão inconsciente permite a identificação de barreiras situadas no caminho da inovação e da mudança, cujo diagnóstico não é realizado pelas teorias organizacionais”. O que mostra que o homem não é infalível, muito pelo contrário, porém, suas verdadeiras dificuldades não são percebidas, nem conhecidas, seja pelo próprio homem, ou pelas organizações em que eles atuam, pois, verdadeiramente, nenhuma das partes tem interesse em desvendá-lo. Então, se o problema não é encontrado, muito dificilmente, sua solução o será, nesse complexo sistema do qual somos partícipes.

Andy Rihs apud Von Krogh (2001, pg. 90) afirma veemente que “É muito importante que os gerentes liderem de maneira que as pessoas sintam que não somos perfeitos. Esse é nosso princípio número um: sabemos que não somos perfeitos. Mas podemos tentar melhorar, e é o que estamos fazendo”. “É preciso acreditar no potencial humano invisível, caso contrário, só conseguiremos um desempenho característico do

*status quo* – como um dia atrás do outro”, alerta Covey apud Fialho (2002, pg. 46). Será mesmo que é essa invisibilidade que nos falta enxergar? No mínimo, ela é um dos grandes motivos que desperta no homem, o interesse pelo desconhecido.

Isso não se explica apenas pela curiosidade peculiar do ser humano, mas pela sede em desnudar o inexplorado. Como justifica Fialho (2001, pg. 29) “Antes mesmo de sentirmos nos colocamos em “expectativa”, na busca por esse “algo que falta” e, movidos pela angústia provocada por esta falta, dirigimos nossos esforços no sentido de captar as energias do mundo externo ou as resultantes de processos internos, transformando e deformando essa informação através de algum isomorfismo em uma *percepção* que possa saciar essa fome sem fim a qual estamos condenados”. Pois é isso que diferencia o morto do vivo, que possui vontades, desejos... e, felizmente, através da busca por essas realizações, oportuniza os novos conhecimentos.

“Por mais inteligente que seja o ser humano, sempre haverá um universo de coisas que ele desconhece” (Santo Neto, 2001, pg. 142). E esse universo, segundo a tradição filosófica, não é composto apenas de respostas, mas também de perguntas, como assertiva de Sócrates apud Vasconcelos (2001, pg. 100) “só sei que nada sei”. Um outro filósofo, Nicolau Cusanus aponta uma forte característica nesse processo, a ignorância: “quanto mais conhecimento tiver um homem, mais ele terá consciência de sua ignorância”. Dias (1999, pg. 114) comunga da mesma opinião “quanto mais você aprende mais se torna consciente de sua ignorância”. Além disso, Franco (1990, pg. 92) declara “o homem moderno procura a projeção da imagem sem o apoio da consciência. Evita a reflexão esclarecedora, que pode desalgemar dos problemas, e permanece em contínuas tentativas de negar-se, mascarando a sua individualidade”. Merleau-Ponty, representando a filosofia moderna, ao analisar as relações entre o conhecido e o desconhecido, afirma: “o conteúdo de um objeto é o que lhe falta, o não dito, o ausente”. Atualmente, o ditado popular assevera: “O saber é infinito”. Em função desse veredicto é que o ser humano está sempre buscando algo além do conseguido, atingido, acima do patamar alcançado.

Em resumo, explica-se pela necessidade de se sentir vivo. O que sabemos é que o visível, palpável... não estimula tanto a exploração e o conhecimento como o imperceptível, o intocável, quase inatingível. Em uma de suas transparências nas aulas de Gestão do Conhecimento, o professor Fialho (2001) conclui “A função da consciência é não só a de reconhecer e assumir o mundo exterior através do porto dos sentidos, mas traduzir criativamente o mundo interior para a realidade visível”.

Infelizmente essa consciência não é coletiva, e nos remete a um paradoxo, pois a mesma paixão que comete loucuras e move mundos e montanhas; levanta barreiras e desencoraja a criação de laços de intimidade, consigo mesmo ou com os outros, como nos brinda Franco (1990, pg. 38) “... desnorreados na grande horizontal das conquistas de fora, temendo a verticalidade da interiorização realmente libertadora”. Parece-nos que o medo em tirar a própria máscara, faz com que nos afastemos cada vez mais dela. Essa distância é compensada pelas realizações externas, que nos servem de conforto, pelo menos temporariamente.

Em outra transparência, o professor Fialho (2001) defende esse processo, a priori, ilógico, “O homem participa na construção da realidade, esta é plena de opostos e contradições”. Apesar da busca incessante do homem pela objetividade, racionalidade, em função das incertezas e medos, conhecidos como um dos gigantes da alma, que lhe dominam atualmente, Ribeiro (2001, pg. 89) revela que “esse campo sistemático de estudos sobre inconsciente, imaginário, estruturas da alma, etc., abrem cada vez mais os caminhos

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm

do saber humano, proporcionando mudanças antes inimagináveis sobre o próprio conhecimento e por conseqüência e/ou simultaneamente a própria realidade cotidiana”. Taylor (2001, pg. 58) sustenta essa hipótese, através de um exemplo freudiano “à medida que o sujeito desvela sua história passada, vai libertando-se de seus fantasmas, medos, anseios, ansiedades, traumas e outros, trazendo à tona um saber de si até então desconhecido, que não opera pela via da razão”. Pois como sentencia Franco (1990, pg. 52) “O homem, realmente não se conhece. Identifica e persegue metas exteriores. Camufla os sentimentos enquanto se esfalfa na realização pessoal, sem uma correspondente identificação íntima”.

Se por um lado desvendamos com brilhantismo novas áreas de pesquisa, antes impensáveis; por outro lado, cerceamos o aprofundamento do estudo da natureza humana. Como exemplifica Santo Neto (2001, pg. 14) “Há esperança para terríveis enfermidades que destruíram gerações, enquanto surgem novas doenças totalmente perturbadoras”. Costa e Silva (2001, pg. 11) completa “Já existem quase 500 tipos descritos de transtorno mental e do comportamento”. Franco (1990, pg. 81) declara “A Organização Mundial de Saúde elucida que a falta de doença não significa necessariamente um estado de saúde, antes, porém, esta resulta da harmonia de três fatores essenciais, a saber: bem-estar psicológico, equilíbrio orgânico e satisfação econômica”. Vivendo essa fase confusa, nos questionamos:

Como será possível a destruição de milhares de civis, como o que aconteceu nos EUA, em 11 de setembro de 2001, (torres Gêmeas), numa era onde nem o artesanato, nem o carvão, nem o ferro, nem o ouro... representam mais tanta riqueza quanto o conhecimento? Se a humanidade evoluiu a ponto de criar a bomba atômica, por que não aprendeu formas de cessar as guerras, eliminar a fome ou estancar a miséria que assola boa parte dos quatro cantos do mundo? Será que esse não é o desejo da maioria da população do planeta? Será que todos esses desafios requerem um desafio maior? Será que a racionalidade humana é incapaz de gerar a Paz? Franco (1990, p. 47) responderia invariavelmente que sim: “O pensamento cartesiano, com o seu “senso prático”, deu-lhes o primeiro golpe e lentamente decretou a morte dos mitos e das crenças”. Fialho (2001, p. 30) define o conceito linear do pensamento como “aquele que todos nós adotamos, ainda que de modo implícito, pois corresponde a consciência que temos do nosso pensar. Um estímulo qualquer gera uma percepção, a qual é interpretada e comparada com os engramas da memória”. Para finalizar, será que o homem não consegue unir os opostos para obter o todo?

Foram todas essas dúvidas que na verdade estimularam a compreensão do que alguns chamam “Gestão do Conhecimento”. Isto é, uma riqueza que se constrói com base no coletivo, pois desenvolve-se com a diversidade ...das raças, cores, credos e nações, como justifica Von Krogh (2001, pg. 25) “..., a diversidade dos membros beneficia toda a unidade no compartilhamento do conhecimento tácito, na criação e na justificação de conceitos”. E que depende da solidariedade humana para se manter viva, “Nesse sentido, os suportes morais e espirituais contribuem para a mudança da rotina, abrindo espaços mentais e emocionais para o idealismo do amor ao próximo, da solidariedade, dos serviços de enobrecimento humano” (Santo Neto, 2001, pg. 18). Sozinha se torna ultrapassada, definha e morre, desafiando pressupostos capitalistas como o egoísmo e a concentração de poder. E é essa aparência contraditória, que a torna tão completa e sedutora. Assim como a beleza da noite, se não fosse o dia, como canta Lulu Santos, “... não haveria som, senão houvesse o silêncio, não haveria luz, senão fosse a escuridão, silenciosamente eu te falo com paixão”.

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm

Analogamente à riqueza, essa paixão pode ser fugaz, de verão; ou o início de um amor robusto e consistente, com bases sustentáveis “ou não”, como diria Caetano Veloso.

Não foi à toa, que o nosso atual presidente da República, Luís Inácio Lula da Silva, repetiu algumas centenas de vezes a palavra mudança durante a sua campanha, estendendo-se à sua posse. Zabet (2002, pg. 13) parece comungar da mesma opinião quando diz que “Vivemos um tempo de mudanças contínuas, uma época de desafios cada vez maiores, em que o conhecimento é a maior alavanca de riquezas em todas as áreas, onde o aprender assume papel fundamental e cujo suporte básico é a tecnologia da informação”. Ou seja, é o aprendizado quem alimenta e conserva essa alavanca, utilizando-se de uma ferramenta que evoluiu rapidamente, a TI – Tecnologia da Informação, como lembra Bukowitz (2002). Mel Horwitch apud Stewart apud Fialho (2002, pg. 49) certifica que “O papel da tecnologia é dar suporte à verdadeira rede de conhecimento – a rede informal de pessoas que conversam umas com as outras”.

Essa fase de transição não é privilégio do povo brasileiro. A passagem da Sociedade Industrial para Sociedade do Conhecimento ocorre no âmbito mundial. Chiavenato (1999, pg. 20) um dos autores nacionais mais conhecidos na área das Teorias Administrativas afirma que: “A sociedade pós-industrial que está surgindo não é uma sociedade de serviço como se imaginava, mas uma sociedade de informação, na qual a informação passa a ser o recurso estratégico, tomando o lugar do capital. As inovações nas comunicações, na computação, na explosão de computadores domésticos e microprocessadores, na descentralização, estão fazendo com que esta mudança seja irreversível”. Se essa mudança é irreversível, é inviável não se aliar a ela, pensando que é mais uma moda, e que na próxima estação seu conhecimento será desnecessário. “É toda uma história e toda uma cultura voltada para a burocracia em detrimento da criatividade, do contínuismo em detrimento da inovação, da estabilidade em detrimento da empregabilidade e do corporativismo em detrimento do interesse coletivo”, justifica Zabet (2002, pg. 95).

O nosso diferencial está no reconhecimento de sermos um povo criativo, capaz de inovar a cada novo obstáculo, a cada nova pedra que surge no caminho que resolvemos trilhar. É como diz o ditado popular: “baiano não nasce estréia”. Santo Neto (2001, pg. 58), descrevia o reino da criatividade, “...como a capacidade de desestruturar uma concepção ou informação conhecida para reestruturá-la de uma maneira nova. Esse é o processo de toda criação ou invenção, na arte, na ciência, na mediunidade ou na vida diária”. Isso elimina o pré-requisito de ser gênio para poder criar, como assevera de Bono (2003, pg. 114) “criatividade não é uma arte, nem um dom natural concedido à meia dúzia de eleitos”. Muitos entendem o processo da criação, apenas como uma nova forma de enxergar algo já existente. Democratizando, portanto, o processo de criação, o qual exige liberdade de pensamento e expressão, armas já conquistadas pelo homem, pois a roda não precisa ser reinventada. Santo Neto (2001, pg. 70) afirma que as criaturas sábias são aquelas que conseguem ter insights, “compreensões súbitas diante de decisões e resoluções da vida”, porque construíram um manancial de habilidades, durante todas as observações de sua vida. Não foi como um toque de mágica, mas fruto de um trabalho árduo e contínuo. Como nos presentearia James Allen apud Souza (2002, pg. 57) “Não foi de um salto que os grandes homens chegaram às culminâncias do êxito, mas sim trabalhando enquanto os outros dormiam”.

Por outro lado, a nossa grande barreira, capaz de nos deixar milhares de anos aquém da média global é a educação. Considerada por Zabet (2002, pg. 94) como “...o único caminho que vai permitir a criação e a difusão do conhecimento por toda a sociedade”. Um

dos maiores educadores da atualidade, Paulo Freire apud Souza (2002, pg. 133), define educar como uma atividade que vai “além das aparências, pagando o preço da crítica, da luta, da busca e da libertação”. E nesse sentido, cada um tenta fazer a sua parte. O governo incentiva, a comunidade ajuda a manter, as empresas constroem escolas e universidades corporativas. Tudo no intuito de minimizar os problemas gerados pelo atraso. Para modificar essa situação em primeiro lugar é preciso conscientizar-se das causas que criaram essa diferença, depois tomar atitudes para mudá-las. Como uma doença, se a verdadeira causa não for encontrada, os medicamentos e tratamentos por mais avançados que sejam não conseguirão eliminá-la.

O Japão é um exemplo vivo. Após ter sido destruído pelas bombas em Nagasaki e Hiroshima, ergueu-se das cinzas apoiado principalmente na educação, disciplina e determinação do seu povo. O resultado dessa decisão pôde ser presenciado pelo sucesso das suas empresas, principalmente na década de 80, como declara Von Krogh (2001, pg. 6) “por causa de suas habilidades e capacidades na criação de conhecimento organizacional”. Em seu livro *A arte da felicidade*, Dalai Lama (2000, pg.43) descreve o processo de aprendizado “... análise de quais pensamentos e emoções são benéficos e quais são nocivos, aos poucos desenvolvemos uma firme determinação de mudar, com a sensação de que – Agora o segredo da minha própria felicidade, do meu próprio futuro, está nas minhas mãos. Não posso perder essa oportunidade”. De acordo com a palestra de Rubem Alves, ilustrando as aulas do prof. Fialho (2001) “Os saberes têm que estar a serviço da felicidade”. Segundo o mesmo (2001, pg. 72) aprender na concepção idealista “é, pois, lembrar algo que já se sabe, acordar símbolos que jazem, adormecidos, nas profundezas da memória humana”. “O próximo passo é obter mais conhecimento. Isso se consegue cruzando as novas informações com as que você tinha, verificando coerências e incoerências e vivenciando a informação” (Correia, 2002, pg. 10).

### 3.1. Emerge a Gestão do Conhecimento

“As idéias são como as sementes; não podem germinar antes da estação própria e somente em terreno preparado; por isso é melhor esperar o tempo propício, e cultivar, então, aquelas que germinam, do que fazer abortar as outras adubando-as demais”

Allan Kardec

Em meio a esse tumulto, explode a necessidade de entendimento do processo de Gestão do Conhecimento nessas organizações, demonstrando (ou valorizando) os fatores econômicos, culturais e sociais que interferem nessa construção, possibilitando mudanças de comportamento. “Se ciência e tecnologia são condições de desenvolvimento econômico e social, a busca do conhecimento seja ele empírico ou racional, é condição do avanço científico e tecnológico. E buscar o conhecimento com disciplina nada mais é do que educar-se”, sustenta Santos (2002, pg. 8). “Hoje se fala em acesso à terra. Em breve a demanda será por acesso ao conhecimento”, antecipa Rossetto (2003, pg. 12).

Todas as mudanças que o mundo vem sofrendo nos mostram que o desenvolvimento científico-tecnológico não é base para sustentação, pois em fração de segundos um império pode desmoronar-se. Nessa vida repleta de desejos, poucos sabem encará-la e superar as dificuldades (Irala, 1982). A maioria não tem princípios ou força de vontade, se sente derrotada e enxerga o suicídio como a melhor saída. Nessa lógica, Santos (2002, p. 8) nos pergunta: “E quem melhor que a educação para nos aprimorar da

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm

consciência do mundo, de nós mesmos, das nossas reais necessidades e de nossos erros, notadamente num contexto tão móvel e sem precedentes de inversão de valores, como este em que vivemos?”. “É preciso educar o tempo todo para que, como Alice no País das Maravilhas, possamos, “pelo menos, permanecer no mesmo lugar””, responde Matos (2000, p. 43).

Os movimentos pedagógicos e sociais de educação para a paz, segundo Trias (2001), tem duas linhas: uma inerente ao próprio conceito de educação e outra mediante a explicação de idéias e práticas de educação para a paz. Ao definir a educação desde perspectivas renovadoras ou ao tratar de normatizar o sistema educativo em sistemas democráticos, dificilmente se pode conceber outra educação que não seja a educação para paz, ou seja, um processo contínuo e permanente, que estimule o desenvolvimento integral dos indivíduos e sua inserção crítica na realidade da qual ele faz parte, com o compromisso de buscar transformações. Essas transformações devem ter como princípio a Declaração Universal dos Direitos Humanos e todo corpo jurídico internacional que se desenvolve a favor da proteção e conservação do meio ambiente, o fortalecimento da convivência social e a solução de conflitos de forma harmônica.

O caráter universal da Declaração de Direitos Humanos, lhe propicia a adesão do maior número possível de países, além da generalização de direitos iguais e inalienáveis à todos os cidadãos do mundo. Esses direitos possuem como fonte básica, a proteção à vida e à integridade física, a garantia de direitos e liberdade individuais, a eliminação de todo tipo de discriminação e a garantia de condições mínimas de vida. Essas não são obrigações específicas dos Estados, apenas uma diretriz para que as políticas atendam à essas aspirações básicas. Depois da Declaração, tem surgido acordos, no intuito de ampliar alguns aspectos e concretizar outros. O direito ao trabalho, o desenvolvimento social e a erradicação da pobreza são pendências que requerem também a atenção da comunidade internacional, junto com os problemas do racismo e da discriminação. Depois da 2ª Guerra Mundial, a UNESCO se transformou em uma instituição chave em normatização da educação para a paz.

Se por um lado, a ditadura foi um dos grandes motivos para o aparecimento tardio do terceiro setor no Brasil, por outro foi o seu pano de fundo, como atesta Fontana (2002, pg. 21) “No Brasil, o primeiro boom aconteceu nas décadas de 70 e 80, impulsionado por organizações que defendiam os direitos sociais na época da ditadura”. Até os anos 70, apenas “escolas e hospitais” eram considerados entidades sem fins lucrativos, só nos anos 90, houve um real aumento do chamado Terceiro Setor, formado por “ONGs, Fundações, Associações, Clubes recreativos e esportivos...”. Rocha (2001, pág. 11) ratifica “No Brasil, essas organizações cresceram e se consolidaram fundamentalmente no período de autoritarismo político, caracterizando-se por uma existência ligada aos movimentos sociais de base, às Igrejas, aos movimentos sindicais e populares”. Nessa época foi que apareceram as “grandes organizações de base civil”, resultado da mobilização da sociedade, influenciada pela ala esquerda e insatisfeita com o sistema vigente.

### 3.2. A geração do conhecimento no 3º Setor

“Por certo, só podemos ensinar ou partilhar o que aprendemos”  
Santo Neto

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm

Como fazer com que o Terceiro Setor gere conhecimento? A resposta se encontra num grande desafio para esse setor hoje. Promover contatos e conhecimentos a todos que, direta ou indiretamente, participam dessas organizações. “Sem medidas de fundo como acesso à educação, saúde/ previdência e reforma agrária não há solução, seja no Brasil ou em qualquer lugar do mundo”, afirma Bursztyn apud Prado (2002, pg. 4).

Como esses quesitos: contatos e conhecimentos são muito mais qualitativos que quantitativos, uma boa forma de medir a eficácia dessas instituições, seria examinar quantas pessoas se beneficiaram social ou culturalmente das atividades desenvolvidas por essas organizações. Resumidamente, estaria-se avaliando o capital humano que essas instituições conseguiram agregar através de seus programas, tanto dos colaboradores como também dos beneficiários. “Uma sociedade democrática deve buscar conciliar o desenvolvimento econômico com o desenvolvimento humano e social. E somente a educação pode garantir o desenvolvimento, que nada mais é do que a capacidade de mudar e de aproveitar as oportunidades”, depõe Zabet (2002, pg. 92). Bailey (2002, pg. 15) comunga da mesma opinião com a assertiva: “Em nossa avaliação, os programas da área de desenvolvimento social e humano sempre funcionam, porque acabam criando uma nova cultura”.

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm

### 3.1. Mas, e o que é Gestão do Conhecimento?

“Estamos no mundo para ensinar e aprender. Via de regra, para ensinar justamente o que mais precisamos aprender”

A primeira pergunta que nos vem à mente nesse momento é: será a Gestão do Conhecimento mais um dos modismos das Teorias das Organizações? Zabet (2002, pg. 12) acredita que a Gestão do Conhecimento na verdade é o produto das inúmeras tendências, como alta tecnologia, economia mundial,...democracia participativa, nascidas no meio organizacional nos últimos tempos. De acordo com essa linha de pensamento, Gomes (2000, pg. 5) expressa a sua definição “Gestão do conhecimento inclui: identificar e mapear os ativos intelectuais ligados à empresa; gerar novos conhecimentos para oferecer vantagens na competição do mercado; tornar acessíveis grandes quantidades de informação corporativas, compartilhando as melhores práticas e a tecnologia que torna possível tudo isso – incluindo *groupware* e *intranets*”. Outros autores crêem que ela irá imperar soberana por alguns reinos, como por exemplo, Vasconcelos (2001, pg. 23), que amplia esse conceito ao expressar que “gestão do conhecimento envolve a determinação do que a empresa sabe ou deveria saber para alcançar seus objetivos estratégicos”. Esse conceito nos remete à necessidade de aprendizado, como condição *sine qua non*, uma “verdade” já aceita por muitas organizações. “Sob este ponto de vista, seria possível definir gestão do conhecimento como o trabalho de gerenciar documentos e outros veículos de informação e de conhecimento, com o objetivo de facilitar a aprendizagem da organização (entendimento), (GOMES, 2000, pg. 3)

Partindo-se do pressuposto que algumas organizações do Terceiro Setor, não possuem todos os ativos necessários para funcionar de forma eficiente e eficaz, principalmente quando se trata de organizações de caridade, fundadas sem a estrutura necessária, contando apenas com a boa vontade de um grupo de pessoas, muitas vezes sem noções básicas de administração, a gestão do conhecimento vai se tornar o diferencial, que essas organizações não possuem, na tentativa de solucionar os problemas encontrados.

Outros autores defendem a hipótese da Gestão do Conhecimento coletivo, ou seja, conhecimento gerado em função da sinergia do grupo. A sinergia ocorre quando o resultado do trabalho desse é maior que a simples soma das partes dos desempenhos individuais. Esse tipo de definição se encaixa perfeitamente no caso das organizações do Terceiro Setor que são frutos de esforços comunitários. Isto é, a mola mestra propulsora de estímulo nessas organizações não é a receita, o lucro ou a valorização do preço das ações na bolsa, mas o compromisso social que é assumido perante o grupo.

Independentemente da ênfase dada à Gestão do Conhecimento, ela traz em sua essência a capacidade de resolver problemas. O que hoje é comum a qualquer tipo de organização, é inerente à sua natureza, seja ela pública ou privada, individual, sociedade de pessoas ou sociedade anônima, de pequeno, médio ou grande porte, de capital nacional ou estrangeiro, com ou sem fins lucrativos. Na verdade, algumas organizações já ultrapassaram a fase de viver “apagando incêndios”, isto é, se adaptando às exigências do mercado. Hoje, elas criam demanda para seus produtos e/ ou serviços, são as próprias geradoras de mudanças – conhecidas também como organizações pró-ativas.

Parece ser lógico que as organizações do Terceiro Setor, incipientes no cenário econômico brasileiro, estejam bem distante dessa realidade. Elas ainda estão engatinhando, no que diz respeito, às habilidades em tratar problemas, principalmente, por se tratar de problemas sociais, o que envolve necessariamente, o conhecimento de todos os demais setores da economia.

Assim como a eficiência e eficácia, a melhor maneira e o melhor resultado, respectivamente, foram pontos-chaves na administração das organizações, hoje, a efetividade, isto é, a gestão do conhecimento se encontra no centro das discussões. Fazer a coisa certa e da melhor maneira possível, não é mais suficiente, pois a alta tecnologia, cumpre hoje, facilmente o papel de difundir as novas idéias entre os concorrentes. A grande interrogação hoje está em como, dentro desse conturbado cenário criado pela globalização, manter a estrutura existente? No intuito de responder essa questão, Vasconcelos (2001, p. 100) afirma que “... lidar com complexidade significa construir o problema certo a ser resolvido”.

Nesse emaranhado, teorias foram criadas, no intuito de auxiliar as organizações, a trabalhar constantemente com essas dúvidas, como por exemplo, o MCDA – Multicritério de Apoio a Decisão. Em se tratando de organizações que se encontram na fase inicial de sua existência, os critérios utilizados na definição do problema, serão, geralmente, capacidade estrutural, técnica e intelectual. Como nas organizações do Terceiro Setor essa capacidade estrutural e técnica está defasada, em relação às organizações do primeiro e segundo setores, o suporte será encontrado na âncora intelectual que tem por capacidade gerar conhecimento.

### 3.1.1. Dificuldade de conceituação

Apesar de ser um dos temas mais discutidos hoje em dia, seja nas faculdades, organizações, palestras, seminários, entre outros... o conceito de Gestão do Conhecimento ainda é frágil e permite algumas indagações. Von Krogh (2001, pg. 5), por exemplo, afirma categoricamente que “...não se gerencia conhecimento, apenas capacita-se para o conhecimento”, pois, “... o termo gestão implica controle de processos que talvez sejam intrinsecamente incontroláveis ou, pelo menos, que talvez sejam sufocados por um

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm, Borda:  
Inferior: (Duplo, Automática,  
0,75 pt Largura da linha)



gerenciamento mais intenso”. O autor afirma que além da impossibilidade do seu gerenciamento, a sua tentativa prejudica o andamento do processo. Bukowitz (2002, pg. 13) discorda quando afirma que o objetivo do seu livro Manual de Gestão do Conhecimento é “...auxiliar os profissionais de negócios a entender as implicações deste novo mundo em que vivemos, onde é uma exigência gerenciar o que não podemos ver”. Fialho (2002, pg. 6) comunga da mesma idéia ao declarar que “Faz-se necessário tomar consciência da necessidade premente de gerenciar conhecimento”.

### 3.1.2. CONCEITOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda

“As pessoas têm usado conhecimento nas organizações há muito tempo, mas o consenso de que o conhecimento é um recurso que precisa ser gerenciado é relativamente recente”. (Fialho, 2002, pg. 41). Ou nem é, já que existem autores como Georg von Krogh, Kazuo Ichijo e Ikujiro Nonaka que não concordam com o gerenciamento do conhecimento. Outros como Correia (2002, pg. 10), por exemplo, ampliam o sentido de gerenciamento, na assertiva: “Basicamente, a gestão do conhecimento é conciliar a utilização desses dois grandes recursos: informação e pessoas”. E ele continua “Quando se fala de gestão do conhecimento, está-se focando na utilização melhor do recurso humano na organização. É saber que o profissional foi contratado não só por sua experiência técnica, mas também por outras competências humanas e conceituais”. Murray apud Fialho (2002) ratifica essa idéia “Gestão do conhecimento: é a estratégia que converte os bens intelectuais das organizações tanto informações como talentos dos membros – em maior produtividade, novo valor e aumento da competitividade”. Essa lógica é incrementada por Fialho (2002, pg.41) “..., em linhas gerais, trata-se de uma ferramenta gerencial para administrar a informação, agregá-lhe valor e distribuí-la, para que possa se transformar em conhecimento”.

“Desde os princípios da década de 1990, a gestão do conhecimento se converteu em assunto vibrante”, (cf. Von Krogh, 2001). Passados dez anos, os estudiosos dessa linha de pesquisa ainda admitem divergências, em relação ao seu significado e à adequação do termo.

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm

A Gestão do Conhecimento tem raízes em várias disciplinas e contextos dos quais herdou práticas, sistemas e conceitos associados. Apesar de não concordar com o termo Gestão, Von Krogh (2001, pg. 43) advoga do mesmo princípio em relação à diversidade, quando trata da criação do conhecimento “não pode estar sujeita a fronteiras. Ao contrário deve envolver várias disciplinas, diferentes funções e indivíduos com diversidade de experiências”. No entanto, o acervo de informações atualmente disponível talvez ainda não seja suficiente para elaborar uma teoria bem estruturada e consistente sobre o assunto, de acordo com Gomes (2000). Isso dificulta a definição do termo Gestão do conhecimento, que em muitos âmbitos parece ser utilizado apenas como mais um modismo e não como instrumento a ser utilizado pelas organizações para gerir seus negócios.

### 3.2. DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Entendendo como generalizada a dificuldade em conceituar gestão do conhecimento, partiremos do simples ao mais complexo, buscando compreender os seus elementos constitutivos. Diferenciando dado de informação e de conhecimento. Mas por que diferenciá-los? De forma primitiva, para ter a consciência de que entre um dado e a

ação humana existe muita estrada. Além disso, o que a priori parece uma atividade corriqueira, na verdade exige o esforço de uma série de neurônios, como traduz Von Krogh (2001, pg. 14) “Conhecimento é um desses conceitos importantíssimos, positivos, promissores e de difícil definição”, o que torna o processo mais complexo do que parece. Primeiro, o dado é contextualizado, tornando-se informação. Como exemplifica Correia (2002, pg. 10) “O dado se transforma em informação quando o usuário vai à procura de algo que lhe interessa. Um mesmo dado pode ser considerado bom ou ruim, positivo ou negativo a depender da situação. A segunda transformação acontece quando a partir da informação obtida, toma-se uma atitude, criando o conhecimento”.

### 3.2.1. DADO

“... conceituamos dados como abstrações quantificáveis, pensamento formal que pode ser representado e transformado pelo computador” (Fialho, 2002, pg. 41). Por exemplo, todos os demonstrativos contábeis ou financeiros, produto do trabalho da contabilidade, são apenas dados para o administrador, matéria-prima, pois ainda não foram analisados.

### 3.2.2. INFORMAÇÃO

De acordo com a definição acima, informação, segundo Fialho (2002, pg. 41) “É conjunto de dados, os quais devidamente processados são providos de um determinado significado e contexto para o sistema. Entretanto, apesar da relevância e propósito, ainda carece de valor por faltar a riqueza da informação”. “A informação é, portanto, o dado contextualizado.” (Correia, 2002, pg. 10). Ziemilski (1997, pg. 23) a conceitua através de seus elementos constitutivos “informações são verdadeiros objetos fabricados (contribuindo para esta fabricação a seleção dos temas difundidos, a montagem das sequências sonoras e visuais, o tipo de comentário e a seleção do comentarista)”. Fialho (2002, pg. 41) aproxima-se desse conceito quando declara “...informação como representação através de texto, figuras, sons ou animações que tem significado para alguém, ou seja, algum dado que faz sentido”. Segundo Zibat (2002, pg. 67), informação “... são números, símbolos, imagens ou palavras...é desprovida de significado e vale pouco; seu valor está na criação do conhecimento do qual ela faz parte.”

### 3.2.3. CONHECIMENTO

Se a Gestão do Conhecimento é um conceito novo. A discussão em torno do conhecimento nasceu juntamente com o entendimento do homem enquanto ser racional. Essa racionalidade proporcionou a consciência de universo e Platão o definiu como “revelação de idéias universais”. Aristóteles propôs um conceito, utilizando um outro elemento do ser humano, a emoção: “Conhecimento é a experiência dos nossos sentidos”. Davenport uniu essas duas visões e declarou que “Conhecimento é uma experiência fluída de um mix de elementos”.

Em meio a tantas discussões, Zabat (2002, pg. 66) traz uma definição criada por Platão, que não inviabiliza nenhuma outra, “Conhecimento é a crença verdadeiramente justificada”. Ou ainda “O conhecimento é um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”, Nonaka e Takeuchi apud Zabat (2002, pg. 6).

Defendendo esse mesmo ponto de vista, Gomes (2000), apresenta o conhecimento como opinião, idéia ou teoria que tenha sido verificada (de forma empírica) e aceita por uma comunidade. Fialho (2001, pg. 65) ratifica essa idéia, com a assertiva “Ao dizer conhecimentos, não lhes atribuímos simplesmente um caráter de verdade: eles são verdadeiros ou falsos dependendo do referencial e, portanto, as crenças entram no que chamamos de conhecimentos”. E não só as crenças como bem lembra Ziemilski (1997, pg. 23) “o termo conhecimento abarca, por sua vez, as noções inglesas de *knowledge* (saber), *sciences* (ciências) e *capabilities* (capacidades)”.

Em uma de suas transparências em sala de aula, o professor Fialho (2002), expõe: “Conhecimento... implica no domínio através do tempo, na aplicação e na resolução de problemas, na transferência a novos campos e situações”. O que lhe confere uma natureza não estática, como depõe Von Krogh (2001, pg. 15) “o conhecimento em si é mutável e pode assumir vários aspectos em diferentes organizações”. A sua natureza é enriquecida pelo aprendizado, assim atesta Zabot (2002, p. 68) “Conhecimento pode ser considerado como forma de capital das organizações, ou seja, como qualquer forma de riqueza empregada com o objetivo de produzir mais riqueza”.

A dualidade aparente do seu significado é explicada pela própria evolução humana, sem esquecer da importância da formação de bases sólidas, nessa caminhada, como justifica Fialho (2001, pg. 62) “Os conhecimentos são também construções, porém são permanentes e não são inteiramente dependentes da tarefa a realizar. São gravados na memória de longo termo e, enquanto não forem modificados, supõe-se que se mantêm sob a mesma forma”. “O conhecimento é, na verdade, um trunfo competitivo de extremo poder, e é de extrema importância não só sua aquisição, como também sua criação e transferência”, Zabot (2002, pg. 66). Portanto, a preocupação não se restringe ao primeiro nível, adquirir conhecimento, demanda esforços maiores como criar e disseminar. Como aponta Fialho (2002, pg. 26) “Para que se construa um processo coletivo é necessário transferir e difundir conhecimento pela organização como um todo, de forma a enriquecer o conhecimento organizacional”.

**Formatado:** Sem sublinhado,  
Cor da fonte: Automática

**Formatado:** Sem sublinhado,  
Cor da fonte: Automática

### 3.3. Os diversos tipos de conhecimento

Von Krogh, em seu livro Facilitando a criação de conhecimento (pág. 299) diferencia dois tipos de conhecimento, “O conhecimento introduzido pela oferta abrange o conhecimento explícito reunido no passado, em decorrência de outros projetos, de experiências de trabalho anteriores, de estudos de mercado disponíveis... Já o conhecimento introduzido pela demanda resulta de pedidos específicos dos clientes; em muitos casos, ele se baseia em documentos já disponíveis, induzidos pela oferta, mas é altamente dependente do conhecimento tácito do pessoal de consultoria da Gemini, que trabalha em estreito relacionamento com os clientes”.

Se o dado é apenas o registro de um evento, facilmente transferível e imune da influência humana. Informação é o dado tratado, portanto, com significado, porém ainda sem interpretação humana, capaz de lhe oferecer condições de modificar a realidade atual. Essa análise das informações é o próprio processo de construção do conhecimento. E é esse conhecimento que possibilita ao homem, mudanças de atitudes.

Uma das características de um sistema é a entropia, ou seja, tendência de desorganizar a estrutura existente. A informação é o alimento que o sistema utiliza para criar uma entropia negativa. O que lhe permite gerar conhecimento, isto é, novas

interpretações das relações entre os subsistemas, capazes de dar soluções aos problemas encontrados. Como afirma Von Krogh (2001, pg. 56) “Quando tudo é confidencial, o acúmulo e a distribuição do conhecimento é impossível. O CEO Rihs recorre à metáfora da bola de neve para explicar a lógica da criação de conhecimento”. Ele diz que se você quer receber informações do mundo exterior, primeiro tem que oferecer informações, ou seja, deve ser o primeiro a enviar uma carta.

Partindo-se do pressuposto que o conhecimento possibilita a resolução de desacordos, por que é tão difícil conceituar, definir sua gestão? Principalmente porque ele é intocável, intangível e ao mesmo tempo onipresente.

### 3.4. Qualidades do conhecimento

“À medida que a consciência se expande e o indivíduo se abriga na fé religiosa racional, na certeza da sua imortalidade, ele se liberta, se agiganta, recupera a identidade e humaniza-se definitivamente, vencendo o medo e os seus sequazes, sejam de ontem ou de agora”  
Franco

Diversas características do conhecimento são apresentadas visando esclarecer a dificuldade de sua compreensão. Diferentemente de um objeto palpável, o conhecimento não ocupa espaço, isto é, não há limite físico para guardá-lo, o que possibilita que o mesmo seja gerado em escala infinita, sem nenhum tipo de preocupação com custos de armazenagem,... transporte.

Enquanto a maioria dos recursos que conhecemos são finitos, acabam com o uso e o tempo, o conhecimento funciona no sentido inverso. A sua utilização gera mais conhecimento e de forma infinita. Para Crawford apud Zobot (2002, pg. 67) “...o conhecimento é difundível e se auto-reproduz: ao contrário das matérias-primas da economia industrial,..., Quanto mais é utilizado para desempenhar uma tarefa, mais é aprimorado e permite entender mais profundamente essa tarefa.” Zobot (2002, pg. 76) vai além quando afirma que “Ao contrário dos bens de consumo..., informação e conhecimentos não são produtos intrinsecamente escassos. Eles podem ser produzidos pela mente humana a partir do nada”. De acordo com Vasconcelos (2001, p.101) “À proporção que ganhamos conhecimento com um certo tópico, perguntas adicionais sobre tópicos conexos surgem”. “Neste sentido, um processo dialético emerge: ignorância e conhecimento co-evoluem”. É certo que isso ocorre por habitarmos um mundo, cujo espaço é infinito, caso contrário, quanto mais conhecimento, menor seria o espaço para falta dele. Segundo explanação do professor Fialho (2002), em sala de aula, apesar do conhecimento estar contido em um espaço finito – cérebro, a sua capacidade de expansão é infinita.

O mundo atual é regido pela divisão, seja ela do trabalho, do lucro, do prejuízo, contudo, a disseminação do conhecimento ocorre através do compartilhamento, portanto, sem a perda por quem o detinha. “...a transferência de conhecimento para outras pessoas não impede o uso desse mesmo conhecimento por seu original detentor”, ratifica Zobot (2002, pg. 68). Essa característica vai de encontro às leis econômicas que valorizam o que é escasso, ouro, diamante e mais recentemente o dólar, por exemplo. A valorização do conhecimento se faz pela sua abundância. Dessa forma, incentiva-se a geração de uma aprendizagem coletiva. O que sugere a demanda pelo bem estar coletivo e não individual.

Se o desenvolvimento tecnológico, por um lado, gera substituição do homem, de máquinas e processos. A tecnologia da informação, principalmente, possibilita a

propagação do conhecimento, de forma rápida e sem barreiras físicas. Facilitando a sua obtenção, independentemente do lugar e da hora. Zabet (2002, pg. 68) afirma que o conhecimento é transportável: “na sociedade eletrônica atual, o conhecimento pode mover-se praticamente na velocidade da luz por meio dos fluxos de informação”. Essa oportunidade de acesso às informações contribui para a democratização do mesmo.

Em função dessas características, pode-se entender o conhecimento como tácito, conforme Zabet (2002, pg. 68) “...,orientado para a ação, baseado em regras, ... em constante mutação...”. Se é difícil defini-lo ou conceituá-lo, por sua qualidade abstrata, mais complicada ainda é a tarefa de transmiti-lo a terceiros. Criando uma barreira invisível difícil de ser ultrapassada, como um “teto ou parede de vidro”. Essa situação requer um comprometimento mútuo entre as partes envolvidas para ser superada.

O conhecimento tem algumas características que lhe são peculiares e que as distingue de outros ativos, dentre elas, com base em Fialho (2002), podemos citar:

# “Intangibilidade”: o ser humano é desconfiado por natureza, sendo assim, compreender o que não pode ser visto ou tocado é um desafio, principalmente num mundo regido pelas avaliações, que são em sua maioria quantitativas, onde vale mais quem tem mais, ou ainda você vale o quanto pesa. A tendência ao se trabalhar com critérios subjetivos é a mensuração, que nesse caso, ainda é desconhecida. Sustenta Fialho (2002, pg. 12) “não é tarefa das mais fáceis lidar com algo impalpável”. Existem pessoas, por exemplo, que são céticas e precisam “ver para crer”.

# “Não ocupa espaço físico”: “o conhecimento também independe de espaço, o que permite ao homem uma capacidade infinita de armazenamento” (Fialho, 2002, pg. 12). Essa qualidade é extremamente importante, quando se trata da variável custo, pois o acirramento da competitividade entre as organizações limita o crescimento da receita, responsabilizando a redução das despesas e custos pela obtenção do lucro.

# Recurso infinito: a maioria dos recursos conhecidos possuem fonte esgotável, ao contrário do conhecimento, onde “a capacidade humana não tem limites” (Fialho, 2002, pg. 12), quanto mais sabemos, mais tomamos consciência do quanto não sabemos.

# Alto poder de disseminação: cada indivíduo, grupo, organização, situação, possui uma nova contribuição, inédita ou apenas com uma nova faceta, antes inexplorada. “o conhecimento expande-se e aumenta à medida que é utilizado” (Fialho, 2002, pg. 12). Em contra-partida, os outros ativos se deterioram.

# Possui grande teor de substituição; já substitui diversos ativos, recursos e riquezas, em termos de importância

# É onipresente; característica desejada por muitas pessoas, porém só conseguida pelo conhecimento

# “Valorizado com a abundância”: diferentemente de outros recursos, que se valorizam com a escassez, o conhecimento é valorizado com a abundância

# Cresce com o compartilhamento: o que favorece o sentimento de solidariedade, coletividade, ao invés da competição e individualidade

# Valoriza-se com a utilização: o princípio da valorização a partir da utilização e aplicação, de acordo com a cultura oriental, explica-se em função da experiência, a qual é definida por Santo Neto (2002, pg. 154) como “a soma dos teus desacertos e desenganos”.

### 3.5. CONHECIMENTO x ENSINO x APRENDIZAGEM x DESAPRENDER

“Na Índia antiga, o conhecimento era a dádiva do mestre ao discípulo. O conhecimento não

se vendia e o ensino não era um negócio. Era antes o ato sagrado de abençoar aquele que o recebia”. “O Guru (mestre religioso) só esperava do discípulo que este desejasse ardentemente aprender e se aplicasse aos estudos sem lapsos e sem preguiça”  
Pandit Shiv Sharma

“Crianças aprendem por tentar fazer alguma coisa, por falhar, ou por algo dito ou ainda por algum comportamento novo” (Roger C. Schank & Chip Cleany apud Transparência de Fialho).

É comum se falar hoje em dia em quebrar paradigmas, e um dos mais fortes e difíceis de se romper é o do que já foi aprendido, pois com ele nos sentimos, mesmo que falsamente, mais poderosos, em virtude da segurança que pensarmos possuir. Contudo, essa barreira mais nos prejudica do que nos beneficia, porque não sabemos tudo e como expõe Fialho (2002, pg. 56) “O que sabemos pode limitar o que podemos aprender”.

“Para que se estabeleça um aprendizado eficaz, entre outros fatores, é necessário que pessoas e organizações “aprendam a desaprender” ou “desaprendam para aprender”, testemunha Fialho (2002, pg. 56). Entretanto, isso não é fácil, pois o homem não está preparado para abandonar o *status quo*, por viver num mundo onde a imagem é mais forte do que a realidade. O mesmo autor (2001, pg. 68) ratifica e amplia essa questão “descompilar é muito mais complexo do que compilar. É mais difícil Desaprender do que Aprender. Queremos técnicas que facilitem a adaptação às mudanças, um Aprender a Aprender que passa pelo que Piaget denominou por Abstração Reflexiva, a capacidade de pensar o próprio pensamento e generalizar conhecimentos para novos domínios”.

### 3.6. CONHECIMENTO EXPLÍCITO E TÁCITO

Às vezes é difícil distinguir entre conhecimento tácito e explícito, pois, na verdade, eles não se encontram em extremidades opostas. Portanto, a sua classificação não é possível por eliminação. De acordo com Fialho (2002), eles interagem e comunicam-se entre si, complementando-se mutuamente.

O conhecimento tácito é aquele que se obtém com a prática, por isso, difícil de ser transmitido. Visto que cada um o construiu em função de sua realidade, ou seja, advindo de experiências próprias. Assim, uma vez aprendido, torna-se difícil de ser modificado. Como uma árvore, que quanto mais velha, mais profundas serão suas raízes.

Atualmente, esse tipo de conhecimento tem sido difundido na educação formal, ainda que como instrumento suplementar no processo de aprendizado. As escolas, em sua maioria, desenvolvem seus trabalhos com base no conhecimento explícito. Por entender que ele é facilmente aprendido e comunicado, em larga escala, pois de acordo com o que define o sistema cognitivo, ele ocorre com base em informações, e estas, por sua vez, possuem inúmeras fontes. Hoje, o grande complicador está em selecionar as fontes que deverão ser utilizadas e como armazenar as informações adquiridas, visto o grande número de informações disponíveis.

Como as organizações são formadas por pessoas e essas possuem idéias diferentes em relação ao mesmo tema, em função do caminhar vivido até então, se torna um desafio para as organizações, tornar explícito, o que é tácito. “Admitir o valor do conhecimento tácito ou descobrir como utilizá-lo é o principal desafio da empresa criadora de conhecimento, exigindo amplas conversas e bons relacionamentos pessoais – ou seja, a capacitação para o conhecimento”, ampara Von Krogh (2001, pg. 15). “Para que possa ser

compartilhado dentro da organização, o conhecimento tácito deve ser convertido em explícito e vice-versa. Durante essa conversão é que o conhecimento organizacional é criado”. (Zabot, 2002, pg. 70). Isso não é, nada mais do que colocar no papel o que está na cabeça de cada um. E aonde, então, estaria o problema? Na dificuldade que o ser humano tem de se expressar. O homem se acostumou a utilizar apenas a forma verbal para se comunicar, sem perceber que, muitas vezes, as outras formas, como por exemplo, a linguagem corporal, são mais eficientes na transmissão de informações. Como exemplifica Ziemilski (1997, pg. 24) “Os contatos pessoais entre indivíduos são a forma mais antiga e mais elementar de transferência de conhecimentos. Baseia-se na comunicação verbal, assim como na expressão corporal”. Segundo Gomes (2000), o conhecimento explícito é também chamado de “conhecimento codificado ou formal, o qual pode ser articulado através da linguagem e transmitido a indivíduos; e o conhecimento tácito ou informal, é o enraizado na experiência individual, envolvendo crenças pessoais e perspectivas”. Como o conhecimento tácito é formado por crenças, valores, habilidades e representações, é um dilema tornar visível a parte do iceberg que se encontra submersa e que apesar de comandar a conduta humana, no fundo, no fundo, ninguém quer mostrar. Von Krogh (2001, pg. 15) ratifica “O conhecimento tácito talvez pareça por demais misterioso para ser aplicado de maneira útil e consistente em situações de negócios, mas essa característica de mutabilidade e de especificidade em relação ao contexto é o que o transforma em ferramenta poderosa para a inovação. O desafio consiste em criar condições para o desenvolvimento dessa fonte criativa, em vez de ignorá-la ou amordaçá-la”, assim, mais uma vez, o autor justifica a defesa do não gerenciamento do conhecimento.

Em seu livro *Gestão do Conhecimento*, Zabot (2002, pg. 70) sugere 2 vertentes para o conhecimento tácito: a cognição e a técnica. Essa última pode ser entendida como a habilidade em saber-fazer. A cognição é um processo mais complexo, e segundo Fialho (2001, pg. 56) envolve 3 elementos: função biológica, processo pedagógico e a episteme. “A função biológica se refere à sensação, a relação de adaptação entre o sujeito e o objeto em nível neuronal. A função pedagógica dada pela Percepção, é o conjunto de mecanismos de codificação e coordenação das diferentes sensações elementares, visando um significado. Faz a integração das diversas sensações: ver, ouvir, cheirar, sentir, etc., estando ligada ao percept, o mapa mental que permite ao sujeito conhecer determinado objeto, segundo a sua percepção. A função cognitiva é a episteme de conhecer, constrói um mundo na mente do observador. É ela que dá o significado”.

O japonês Ikujiro Nonaka, pioneiro na difusão da *Gestão do Conhecimento*, afirma que as empresas japonesas possuem vantagem competitiva, por terem a capacidade de fazer essa transformação, ou seja, tornar explícito, o que é tácito. “O desafio de utilizar o conhecimento residente na empresa, com o objetivo de criar vantagens competitivas, torna-se mais e mais um ponto crucial para sua sobrevivência”, ratifica Zabot (2002, pg. 81). Gomes (2000, pg. 1) os apóia utilizando apenas outras palavras “A capacidade de gerenciar, distribuir e criar conhecimento com eficiência/ eficácia é fundamental para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva em relação a outras”.

Muitos autores consideram o conhecimento como mais um ativo na empresa, assim como os estoques, as máquinas, os equipamentos..., partindo do princípio de que ele pode ser utilizado para gerar retorno. Esse ativo é chamado de ativo intangível, definido por Sveiby apud Zabot (2002, pg. 83) como ativos invisíveis “..., porque não são contabilizados. São intangíveis por não se tratar de tijolo, cimento, nem dinheiro; ou seja, não são concretos, palpáveis. Todavia, esses ativos invisíveis, intangíveis, não precisam ser

nenhum mistério. Todos têm sua origem no pessoal de uma organização”. Essa definição coloca o capital intelectual, como o ativo mais importante da economia, isto é, concede ao homem o direito de tomar as decisões, por ser ele o detentor da riqueza moderna. Acontece que muitas empresas ainda vivem no passado e confundem esse bem com poder hierárquico, como exemplifica Von Krogh (2001, pg. 21) “Hoje, muitas empresas criaram o cargo de “executivo do conhecimento”, ...rebatizaram funções já existentes para incluir termos como conhecimento ou capital intelectual”. Aqueles continua o autor “se consideram “intelectuais corporativos”, que exercem influência onipotente em todos os assuntos referentes a conhecimentos”. Resumindo, Deus na Terra!

Esses ativos invisíveis foram subdivididos em 3 categorias, segundo Sveiby apud Zabet (2002):

# Competência das pessoas – as organizações são conhecidas também como sistemas sociais, formadas por pessoas para atendimento de uma determinada necessidade, ou seja, independentemente do tipo de organização, elas necessitam das pessoas com as suas devidas competências para cumprir com sua missão.

# Estrutura interna – essas mesmas pessoas é que determinam o formato da estrutura interna organizacional, através de suas idéias, valores e desempenho de suas atividades, criam um clima organizacional que pode ser favorável ou não à consecução de seus objetivos.

# Estrutura externa – a organização é um sistema aberto e depende do ambiente externo. A conquista de seus objetivos pode ser facilitada por um bom relacionamento mantido com os clientes, fornecedores, o governo e a comunidade em geral. Portanto, mesmo sem serem vistos, esses relacionamentos podem agregar valor à organização.

A diferença entre um ativo, seja ele circulante ou permanente, e o conhecimento, é que esse não é consumido nem pelo tempo, nem pelo uso, ao contrário, ele pode aumentar por estar sendo utilizado. Segundo Gomes (2000, pg. 5) “o crescimento compartilhado cresce enquanto o conhecimento não utilizado se deteriora”. Ou seja, se as habilidades não forem colocadas em prática e os saberes não forem utilizados, poderão ser esquecidos.

### 3.7. GESTÃO DO CONHECIMENTO

“Meu coração entendeu que a beleza da vida é reinventá-la a cada dia”

MA

“A Gestão do Conhecimento reside, basicamente, na capacidade de relacionar informações estruturadas e não estruturadas com regras constantemente modificadas e aplicadas pelas pessoas na empresa”, é a definição de Zabet (2002, pg. 14)

Essa definição possibilita a compreensão de 2 tipos de conhecimentos: conhecimento explícito e conhecimento tácito.

O conhecimento explícito é facilmente reconhecido, processado e transmitido, por isso, é utilizado na educação convencional. Foi a forma como aprendemos e a que sabemos ensinar, pois segundo Von Krogh (2001, pg. 15) “Algumas formas de conhecimento podem ser colocadas no papel, formuladas em orações e períodos ou expressas por meio de desenhos”. “O conhecimento explícito é aquele que pode ser, ou está, registrado, seja em computadores, manuais, normas etc.”, ratifica Zabet (2002, pg. 15). Por ser de fácil acesso ele é amplamente difundido, questionado, avaliado, manipulado e alterado. “O conhecimento explícito é o que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em

Formatado: À esquerda, Recuo: Primeira linha: 1,25

Excluído:

Excluído: .

Formatado: Sublinhado, Cor da fonte: Automática

Formatado: Estilo Justificado, À esquerda, Recuo: Primeira linha: 1,25 cm



afirmações gramaticais, especificações, expressões matemáticas, manuais, e assim por diante.” (Zabot, 2002, pg. 69)

Em contrapartida, o conhecimento tácito não é totalmente percebível, o que justifica a sua utilização de forma mais tímida. Ele está contido no comportamento, nas atitudes, nos sentimentos e nas escolhas das pessoas. Von Krogh (2001, pg. 15) se refere a ele como “...outras formas de conhecimento se vinculam aos sentidos, à capacidade de expressão corporal, à percepção individual, às experiências físicas, às regras práticas e à intuição”. O livro “O Corpo Fala” apresenta vários casos onde a linguagem corporal é mais eficiente e eficaz que a falada. Ratificando essa opinião Zabot (2002, pg. 69) o considera mais importante que o conhecimento explícito e o define como “...conhecimento pessoal incorporado à experiência individual, que envolve fatores intangíveis, como crenças pessoais, perspectivas, sistemas de valor e experiências individuais”. Como nem mesmo gêmeos univitelinos possuem os mesmos sistemas de valor, a sua manipulação, se torna mais trabalhosa, difícil e até mesmo cara. Ao falar de Vinícius de Moraes, um dos maiores poetas e compositores do século passado, Zabot (2002, pg. 25) exemplifica essa realidade, “Com sua música e sua poesia, buscou expressar uma compreensão da realidade humana que nenhuma tese científica pôde ainda aprender”. Os artistas, de forma generalizada, se sentem mais à vontade para expressar suas opiniões e por isso conseguem ter uma visão mais ampla do mundo, por trabalharem com o sentimento, dando vazão à intuição, sem se preocupar com a lógica cartesiana, enquanto os cientistas e intelectuais, em função do uso extremo da racionalidade, talvez tenham perdido a oportunidade de evoluir como seres humanos. E de forma brilhante Franco (1990, pg.13) depõe “As admiráveis conquistas da Ciência que se apóia na Tecnologia, não logram harmonizar o homem belicoso e insatisfeito, que se deixa dominar pela vaga do materialismo-utilitarista, que o transforma num amontoado orgânico que pensa, a caminho de aniquilamento no túmulo”.

Ao se preocupar apenas com o objetivo, palpável, mensurável, ou seja, uma parte do todo, é compreensível que não se entenda a beleza da orquestra. E se ela não for compreendida jamais poderá ser explicada. Fialho (2001, pg. 58) comunga dessa idéia ao afirmar que “.. se deva tratar o todo de uma forma holística descrevendo os seus emergentes em termos de grau de complexidade”. Foi esse grau de complexidade que gerou a necessidade da criação da Teoria dos Sistemas. Maximiano (2002, pg. 356) define complexidade como “...palavra que indica o grande número de problemas e variáveis presentes em uma situação”. Zabot (2002, pg. 96) exemplifica com a descrição do cérebro: “conjugação do hemisfério esquerdo, analítico e linear, ao hemisfério direito, intuitivo e circular”. “O hemisfério Esquerdo está associado à memória imediata, à linguagem e à comunicação verbal; o Hemisfério Direito se correlaciona com a interpretação de perspectiva, o senso espacial e a interpretação musical”, contribui Fialho (2001, pg. 30).

Isso nos remete a uma questão: será que esses homens, bem conceituados e profissionais brilhantes, estão em equilíbrio consigo mesmos? Será que eles conseguem “tirar proveito da combinação das filosofias orientais e ocidentais da empresa e formular novo conceito pós-moderno”? (VON KROGH, 2001, p. 21). E ainda, será que eles se sentem realmente felizes? Como será conviver com uma construção esplendorosa externamente e uma paralização interna? É viver em eterno conflito, pois as atitudes deveriam ser uma conseqüência natural do pensar e sentir, porém no mundo que criamos, o que se faz, não condiz com o que se é. Isso nos leva a questionar a utilização da nossa inteligência, pois ao assumirmos uma postura contraditória, estamos desperdiçando energia vital.

Pensemos numa obra faraônica, mas sem o alicerce adequado à sua sustentação. Mais cedo ou mais tarde ela vai cair, sem deixar para os que não conheciam o seu interior, nenhum tipo de explicação ou lembrança. De forma análoga, é o que os homens estão deixando de herança aos seus descendentes. Como testemunha Franco (1990, pg. 18) “O excesso de tecnologia, que aparentemente resolveria os problemas humanos, engendrou novos dramas e conflitos comportamentais, na rotina degradante, que necessitam ser reexaminados para posterior correção”.

Esse novo patamar a ser alcançado, nada mais é do que o ser, desconhecido e pouco explorado. O troféu dessa jornada, ao encontro do desconhecido, não está na glória individual ou contemplação coletiva, mas no compromisso com o bem estar social. “Busca-se um saber responsável e conectado com necessidades humanas mais prementes, pois também não nos adianta sofisticados conhecimentos sobre os confins do Universo se não produzirmos um saber que ajude a combater o desafio da fome, da miséria e da exclusão social”, (Zabot, 2002, pg. 29). E de forma radiante Franco (1990, pg. 23) nos oferta: “São válidas, para este momento de ansiedade, de insatisfação, de tormento, as lições do Cristo sobre o amor ao próximo, a solidariedade fraternal, a compaixão, ao lado da oração, geradora de energias otimistas e da fé, propiciadora de equilíbrio e paz, para uma vida realmente feliz, que baste ao homem conforme se apresenta, sem as disputas conflitantes do passado, nem a acomodação coletivista do presente”.

### 3.8. Por que no Terceiro Setor?

“As ilusões que criamos servem-nos, de certa forma, de defesas contra nossas realidades amargas... Para possuir uma mente sã, é preciso que tenhamos a capacidade de aceitação da realidade, jamais fugindo dela”  
Santo Neto

Essa é uma das grandes razões de se estudar a Gestão do Conhecimento no âmbito do Terceiro Setor, já que nem o Estado, nem o Setor Privado, em suas formas isoladas conseguiram vencer essa batalha. A expectativa de resultados melhores do que os até aqui alcançados, vem da proposta diferente desse novo Setor: participação coletiva. “O problema do reflexo da hipercompetição é grave, sendo capaz de remover o principal lubrificante do processo de criação de conhecimento: a solidariedade entre os membros da organização”, justifica Von Krogh (2001, pg. 63). Ele não almeja substituir o Primeiro ou o Segundo Setor, muito pelo contrário, ele busca integrar essas forças, no intuito de dominar, aquele que talvez seja um dos maiores desafios desse século. “A natural transformação social, decorrente dos efeitos da ciência aliada à tecnologia a partir do século XIX, impôs que o individualismo competitivo pós renascentista cedesse lugar ao coletivismo industrial e comunitário da atualidade”, Franco (1990, pg. 15)

A transformação desses atores requer também uma mudança nas suas relações. Como anuncia a visão sistêmica, o espetáculo é produto das interações das partes do todo. Uma vez que as disciplinas científicas se mostram incapazes de montar esse novo cenário, em função da sua alta complexidade, que compreende fatores biológicos, sociais, psicológicos, espirituais... É a transdisciplinariedade que rouba a cena, apresentando toda a sua versatilidade em mover barreiras e quebrar paradigmas. “A atitude transdisciplinar é exatamente a atitude do encontro: a busca do encontro entre o ser e o saber, por meio da

construção de pontes entre a ciência e os demais campos de saber da humanidade”, afirma Zabor (2002, pg. 29).

Barreiras essas tão fortes que atravessaram séculos... e ameaçam sociedades inteiras. A priori parece-nos que a posição de vítima em que o homem se encontra vai levá-lo a extinção. Felizmente, o homem tem a capacidade de pensar, que segundo Santo Neto (2001, pg. 52) “é um dos mais poderosos recursos do indivíduo; é a própria capacidade da mente de transformar ondas energéticas, dando-lhes solidez, forma e sentido”. Essa inversão de papéis, tornando-o sujeito, lhe possibilita conduzir o espetáculo e não ser conduzido por esse.

Para gerar bons frutos essa condução vai exigir do homem certas competências que lhe possibilitem a compreensão da realidade atual e não apenas de parcelas isoladas. Segundo Fialho (2001, pg. 26) “O saber absoluto não é uma quietude definitiva e uma solidão sem vida, nem tampouco a posição de tudo saber, mas a mobilidade da vida, que só se realiza através das contingências insuprimíveis da história e da recordação dos momentos decisivos da experiência, porém exercendo a liberdade de ir além das determinações”. Trabalhar o ser e o saber de forma integrada é pré-requisito para construção de um novo paradigma, calçado na revolução científica e tecnológica conquistada e alimentado pela essência do ser humano.

Esse novo paradigma implica uma nova estrutura organizacional, já que a vigente não se mostra capaz de possibilitar esse encontro de forma harmoniosa. Prova disso é o naufrágio de inúmeras organizações, diante de um ambiente instável e cheio de transformações. Mas por que elas afundaram? De acordo com Zabor (2002), isso ocorreu por que os seus gestores não perceberam a força dessas pressões. Analogamente, foi como o Titanic, se sentia tão onipotente, que não outorgou importância devida aos fatores externos.

As organizações que esperam continuar navegando, estão de alguma modificando sua estrutura, seja por força e pressão do mercado (clientes, fornecedores, credores, parceiros, governo), seja pela pró-atividade, típica de organizações que se planejam e se organizam para efetivar suas próprias mudanças. Como cantava Geraldo Vandré, “... sim vamos embora, que esperar não é saber, quem sabe faz a hora, não espera acontecer...”.

### 3.9. Diante das muitas possibilidades

“O altruísmo, que é lição viva de caridade, expressão superior do sentimento de amor enobrecido, abre as portas à ação, sem a qual não teria sentido a sua existência”  
Franco

A escolha dessa forma de mudança requer além de um estudo organizacional, listando os seus pontos fortes e fracos, também uma pesquisa ambiental, para levantamento das oportunidades e ameaças. Conforme a assertiva de Porter (1991, pg. 22), “A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial... é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor”. Apesar da necessidade de investimento ser maior, a grande vantagem dessa opção é “não ser pega de surpresa” por um iceberg. Segundo Milkovich (2000, pg. 64) “Os executivos tem três maneiras possíveis de abordar as incertezas externas:... implementar mecanismos de levantamento, previsão e planejamento;

estabelecer políticas de RH que gerem flexibilidade sempre que houver necessidade; e intervir no ambiente externo”.

Por outro lado, a reação às mudanças, é uma boa alternativa em ambientes estáveis, onde as mudanças não geram grandes impactos nas organizações ou quando esses podem ser facilmente contornados, sem prejuízos maiores.

### 3.10. Qual conhecimento vale mais?

“Analisar as faculdades mediúnicas apenas pelo aspecto intelectual é muito diferente do que vivenciá-las sensorialmente. Da mesma forma que não obtemos um real conhecimento da vida marítima, estudando-a através de um atlas geográfico, e sim mantendo estreita relação com os mares e oceanos”

Santo Neto

Contudo não podemos dizer que eles são opostos, mas complementares. “O conhecimento se encontra tanto em objetos reais, como documentos, sistemas quanto nas práticas realizadas na organização, e na experiência acumulada pelas pessoas” (Fialho, 2002, pg. 41).

É exatamente a transformação do conhecimento tácito em explícito que permite a formação do conhecimento, conforme Nonaka e Takeuchi, apud Zobat (2002, pg. 15). Isso implica que a resposta, muitas vezes, não está nos livros, códigos ou manuais, mas nos gestos, expressões das crenças e valores. Como afirma Von Krogh (2001, pg.44) “Concentrar-se no que pode ser descrito é uma tendência natural; infelizmente, a criação de conhecimento produtivo e sustentado exige mais do que isso”. Pois, como afirma Fialho (2002, pg. 13) “O conhecimento é sobretudo tácito. Sempre se sabe mais do que se pode expressar. As palavras são insuficientes para traduzir de todo os pensamentos, daí a necessidade de transmitir o conhecimento através da experiência.” Essa atitude humana em contentar-se com o conhecido é perfeitamente compreensível, visto que esse lhe proporciona “segurança”, “conforto”, enquanto o seu inverso lhe impõe riscos. Como canta Djavan “Você bem sabe que eu não sei lhe dizer tudo o que eu sinto por você”

Alguns professores são exemplos disso. É comum ouvirmos dizer que fulano e ciclano sabem muito, porém não conseguem transmitir aos seus alunos um milésimo do seu conhecimento. Um dos motivos talvez seja a falta de relação emocional entre “o mestre e o discípulo” (cf. Sharma, 1971, pg. 11). Outro talvez seja o pequeno mérito dado aos experimentos, como a assertiva de Fialho (2002, pg. 15) “Quem faz aprende, daí a importância dos métodos antigos e eficazes da relação mestre-aprendiz”. A pirâmide da aprendizagem nos mostra que “praticar fazendo” e “ensinar os outros” são as duas maneiras mais eficientes de reter informações, com uma taxa média de 75 e 80%, respectivamente. Com o desenvolvimento tecnológico, essa realidade se torna ainda mais cruel. A Tecnologia da Informação, ferramenta que deveria ser utilizada para facilitar e agilizar o cotidiano, em função da pressão e da falta de tempo, acabou substituindo a capacidade humana, já deficiente, de se expressar oralmente ou por escrito. “Essas tecnologias possibilitaram às pessoas compartilhar quantidades enormes de informação sem as restrições dos limites geográficos e temporais”, Bukowitz (2002, pg. 19) define a utilidade para qual essa tecnologia foi criada. Os clichês, as gírias, ... as expressões criadas nos meios de comunicação mais modernos promovem a manutenção da ignorância, em termos de desenvolvimento de linguagem.

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda

### 3.13. AS ORGANIZAÇÕES E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

#### 3.13.1. O papel das organizações

“O progresso social só é possível através do trabalho e o homem é o meio e o fim de seu próprio trabalho, o qual é uma atividade necessária ao homem, portanto obrigatória para o seu progresso moral”  
Adenáuer Novaes

Como as organizações precisam criar e difundir esse conhecimento para se manter no mercado é de sua responsabilidade a promoção de um ambiente propício a essa conversão, defende Von Krogh (2001). Pois ela não tem tempo suficiente, nem certeza de que a sorte está do seu lado, para esperar que uma lâmpada se acenda na cabeça de um de seus colaboradores.

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm

Nem sempre os objetivos pessoais estão de acordo com os objetivos organizacionais. Permitir essa convergência é papel do gestor, coagindo com monitoramentos, auditorias externas, um sem número de seguros ou estimulando através de prêmios, gratificações, bonificações, participações, reconhecimento. “As empresas que estão preocupadas em conseguir o casamento perfeito entre os objetivos dos funcionários e os próprios objetivos, não há o que impeça o seu sucesso e o do funcionário”, resume Correia (2002, pg. 10). Contudo, a preocupação em manter um bom relacionamento por parte dos gestores não se limita aos funcionários, estende-se aos acionistas, clientes, fornecedores, credores, governo, parceiros...Gitman (1997, pg. 19) acredita que “Esses relacionamentos deverão minimizar a rotatividade, os conflitos e os litígios com os stakeholders”. O resultado da multiplicação dessas forças se traduz em sinergia organizacional. Pois como apropriadamente declara Franco (1990, pg. 102) “somente se perde o que não se tem, que é a posse da usura e não o valor que pode ser multiplicado”.

**[K3] Comentário:**

Nesse contexto, o imediatismo não tem espaço, a sobrevivência é o ponto alvo. “Antes, você preparava as pessoas para lidar com coisas concretas, visíveis e previsíveis; agora, tem de prepará-las para o digital, isto é, para lidar com a informação pura, que nem mesmo ocupa lugar no espaço, que viaja a velocidades inimagináveis e transforma-se permanentemente”, exemplifica Zabet (2002, pg. 95). Para sobreviver é preciso cultivar as sementes que são plantadas. E em qualquer que seja a organização, de pequeno, médio ou grande porte, nacional, transnacional ou multinacional, pública ou privada, formal ou informal, as sementes são sempre as pessoas. São elas os únicos recursos capazes de gerar bons frutos. Só que para florescer, elas precisam de condições físicas e psicológicas adequadas. Esse último fator tem um peso muito maior na consecução de qualquer que seja o objetivo. E por ser invisível a olho nu, ele proporciona maior complexidade ao processo.

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm

Na década de 20, Miss Follett, uma das responsáveis pela introdução da psicologia no âmbito organizacional defendia o reconhecimento do elemento humano em sua plenitude, isto é, com suas aspirações, desejos e vontades. Logo depois, a Teoria das Relações Humanas revelou a sobreposição da organização informal à formal. A organização poderia ser apresentada como um iceberg.

A parte visível constituída de ativos tangíveis: máquinas, equipamentos, estoques... e a invisível, porém responsável pela condução do mesmo, formada pelos ativos intangíveis, relacionamento interpessoal, as amizades, os antagonismos, a cooperação, a

solidariedade. Esses elementos juntos propiciam a satisfação e o surgimento do espírito de equipe. Como canta Djavan “... quando a gente gosta é claro que a gente cuida...”.

“De fato, um dos maiores desafios do profissional de GC (Gestão do Conhecimento) é encontrar maneiras de derivar valor de um recurso que, além de não poder ser propriedade, com frequência é efêmero”. Com essa assertiva, Bukowitz (2002, pg. 11) mostra a incoerência da utilização do termo ativo, pois o mesmo denota propriedade da empresa, o que para ele não é verdade. Esse autor restringe ativo intelectual ao que a organização consegue decodificar, sendo, portanto, facilmente confundido com o conhecimento explícito. “porque foram transformados de conhecimento individual em algo mais concreto, como documentos impressos ou eletrônicos, um conjunto de regras ou um código”. Von Krogh (2001, pg. 43) compartilha da mesma idéia ao afirmar que “o conhecimento não deve ser considerado um “ativo” no sentido clássico, sujeito a métodos administrativos burocráticos e isolado em funções de apoio segregadas”.

Analisando essas formas tradicionais, percebemos que ao invés de facilitar, elas acabam dificultando a criação do conhecimento, pois um de seus alicerces são os bons relacionamentos, produto de fontes diversas de conhecimento, segundo o próprio autor. “Um contingente de pessoal diversificado e abrangente dá a organização uma base de experiência mais ampla e rica” (MILKOVICH, 2000, pg. 57).

A defesa da importância da diversidade não é recente. No âmbito empresarial Milkovich (2000, pg. 57) justifica “Uma organização que valoriza a diversidade cria um ambiente que respeita e apóia os empregados com formação não tradicional de forma que eles possam contribuir com todo o seu potencial”.

Deus com a sua inteligência fez os homens diferentes. Apesar da nossa Constituição defender a igualdade entre os homens, presenciamos diariamente a desigualdade de tratamento e de oportunidades. Fleury (2000, pg. 20) em seu artigo Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras conclui que “Os brasileiros valorizam sua origem diversificada, incluindo as raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso. Mas é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial”. “O tema diversidade cultural pode ser estudado sob diferentes perspectivas: no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo. Os padrões culturais, expressando valores e relações de poder, precisam ser referenciados e analisados em todos os níveis”.

Como um direito básico, previsto em Constituição, a educação deveria estar acessível à todos, independente da condição de cada um. E as diferenças deveriam ser incluídas nos projetos educacionais como norma, regra, e não como exceção, ou seja, cada proposta partiria do princípio de que cada indivíduo é diferente dos demais. Pois além das semelhanças, a espécie humana apresenta também as diferenças (Trias, 2001).

### 3.13.2. Contradições

“As desigualdades sociais existentes são resultantes do estágio primário de evolução em que ainda se encontra a humanidade”  
Adenáuer Novaes

Autores como Von Krogh, Ichijo e Nonaka defendem a inadequação do termo Gestão do Conhecimento, pois o seu conceito apresenta inúmeras armadilhas. Ao afirmar

que a mesma tem como base a conversão do conhecimento implícito em explícito, nega a utilização de informações não detectáveis e não quantificáveis, limitando-se a Gestão da informação.

Outro ponto de discordância é a ênfase na construção de sistemas de informação, por exemplo. Os avanços da tecnologia deveriam ser utilizados apenas como ferramentas no início do processo, como justifica Von Krogh (2001, pg. 41) “Quando enfatizados em demasia, os instrumentos e métodos, mais do que orientar, efetivamente cerceiam a conscientização dos indivíduos”.

Uma outra fonte de problema é a briga pelo poder, ao requerer a criação de um cargo, “o de executivo do conhecimento”, a Gestão do Conhecimento promove uma disputa entre esse novo cargo e os já existentes, quando na verdade, a sua eficácia deveria ter por base o envolvimento de todas as pessoas, de quaisquer que sejam as áreas, disciplinas ou níveis hierárquicos. “O fato de apenas um gerente ser incumbido de tal tarefa tão árdua, já indica as deficiências da abordagem, do mesmo modo como o rótulo hierárquico de executivo” (cf. Von Krogh, 2001, pg. 21).

Fazendo uma analogia à qualidade, constatamos que o conhecimento não pode ser gerenciado, pois não se controla o que não se tem, como propriedade “ou o que não se pode medir”. Como as organizações nem sempre possuem os ativos intangíveis “Isso significa que obter benefícios do conhecimento ou do capital intelectual não está sob o controle direto da organização. De fato, capital intelectual pode ser considerado como alugado, arrendado ou emprestado”, completa Bukowitz (2002, pg. 18).

### 3.13.3. Capacitação para o conhecimento

“Nossos sentimentos e emoções são guias ou caminhos seguros que nos fazem desenvolver o sexto sentido”

Hammed

Sabendo que nem todo conhecimento é explícito e conseqüentemente que a conversão não é a única solução, surge a defesa da capacitação para o conhecimento, ao invés da Gestão do Conhecimento, como pontua Von Krogh (2001, pg. 38) “A ênfase em quantificar até mesmo as informações menos significativas, a obsessão pelas ferramentas de medida e o uso de terminologia que talvez limite o livre fluxo de idéias, a rigidez dos procedimentos vigentes – e o pressuposto excessivamente generalizado de que é possível controlar o conhecimento – todos esses fatores reforçam, em vez de demolir, muitas das barreiras”.

Somado a isso estão as três habilidades humanas, que se configuram como pilares da capacitação (Von Krogh, 2001, pg. 44):

- 1) “Conhecimento é a crença verdadeira e justificada, individual e social, tácito e explícito”. Os conectivos, no lugar do ou, demonstram que não existe exclusão, muito pelo contrário, o que existe é a tentativa, desde a antiguidade, de abarcar de um extremo ao outro.
- 2) “O conhecimento depende da perspectiva individual”, ou seja, se modifica constantemente, em função de um contexto e dos atores envolvidos, o que a priori, parece um contra-senso, contudo, é essa mobilidade que permite a criação de conhecimento.
- 3) “A criação de conhecimento é arte, não ciência”, “eu” particularmente, acredito que a criação é produto da interação dos dois, e não resultado de um ou outro, como

registra o próprio autor (pg. 46). “... mesmo que atitudes demasiado científicas contribuam para essas barreiras, não estamos afirmando que a criação do conhecimento ocorra de maneira espontânea; é preciso que se criem condições para tanto, por meio de práticas gerenciais conscientes e sensíveis”. Se o ambiente precisa ser devidamente preparado, temos que usufruir das vantagens da tecnologia e da ciência, pois como define Von Krogh (2001, pg. 5; pg. 12), capacitação para o conhecimento é “o conjunto geral de atividades organizacionais que afetam de maneira positiva a criação de conhecimento”, isto é, “inclui a facilitação dos relacionamentos e das conversas, assim como o compartilhamento do conhecimento local em toda a organização ou além das fronteiras geográficas e culturais”. Temporariamente podemos dizer que a criação do conhecimento é uma ciência feita com arte.

Uma das responsabilidades dos “gerentes solícitos” (Von Krogh), todos aqueles incumbidos de criar um ambiente propício à geração de conhecimento, é fortalecer os bons relacionamentos, pois essas são armas poderosas na destruição de barreiras levantadas nesse processo.

Como um dos grandes traumas da humanidade hoje, é o medo, é papel das organizações estimular essa cura, por que, de acordo com Santo Neto (2001, pg. 61) “O resultado do medo em nossas vidas será a perda do nosso poder de pensar e agir com espontaneidade”. O que parece ser uma frase exagerada, pode ser rapidamente compreendida se nos perguntarmos: Quantas coisas temos deixado de fazer ou até de pensar, no nosso dia-a-dia, por medo? Então, surge a grande questão: Como eliminá-lo? Estimulando conversas, que por sua vez, desencadeiam qualidades como confiança, autonomia. Tudo isso gera mais abertura e dá vazão à criatividade, que possibilita a inovação, como num ciclo virtuoso.

Esse ciclo virtuoso proporciona a criação e a manutenção de um “espaço de conhecimento” (Von Krogh), ou “contexto capacitante”, que o próprio Von Krogh (2001, pg. 16) define como “espaço compartilhado que fomente novos relacionamentos”, ou ainda “ba” que na simples tradução japonesa significa lugar. Lugar esse considerado “ótimo”, pois não existe espaço para disputa de poder, característica comum nas organizações tradicionais, já que o ambiente está impregnado pela prestatividade, como nos brinda Mayeroff apud Von Krogh (2001, pg. 61) “A solicitude com outra pessoa, no sentido mais profundo, é ajudá-la a crescer e a realizar-se”. Além disso, o controle é aberto, em função do alto nível de transformações em que a organização incorre, favorecendo a interação entre as pessoas, em função do nível de autonomia e satisfação, o que lhes enche de coragem. Coragem foi um dos quatro “cês”, dentre criatividade, conhecimento e consequência, descobertos por Pires ao subir o Monte Everest. “Era necessário coragem para cruzar a ponte velha, dormir na barraca com 15 graus abaixo de zero e continuar andando em meio à nevasca”, descreve o autor, em seu artigo Conquiste o seu Everest: com criatividade, conhecimento, coragem e consequência, chegar ao topo, na carreira e na vida, fica mais fácil. Assim como o executivo Pires vivenciou na realização do seu sonho, às vezes, encontramos montanhas mais íngremes, em outras, a possibilidade de avalanche é maior. Dessa forma, cada qual vai vencendo com coragem os seus desafios no dia-a-dia organizacional.

Alguns consideram essas barreiras de forma individual, outros organizacional. Von Krogh (2001, pág. 31) acredita que a grande dificuldade das pessoas em acatar novas idéias está em dois pilares: “baixa capacidade de acomodação”, principalmente se a situação for muito desafiadora, ou seja, a propensão a assimilar e a acomodar um novo conhecimento



nesse contexto, levanta quase que naturalmente uma nova barreira e “ameaça à auto-imagem”, as pessoas evitam correr riscos e assumir que seus conhecimentos estão ultrapassados, elas desejam manter o *status quo*. “...as crenças sobre o próprio ego, subjacentes a essas observações, por vezes atuam como poderosos inibidores”, acrescenta Von Krogh (2001, pg. 32), isto é, como elas se vêem em cima de um pedestal, a possibilidade de cair lhes assusta e até paralisa.

Todo mundo gostaria de ter missões claras, bem definidas e com alternativas suficientes para não invalidar um processo no momento da mudança, contudo, como afirma Von Krogh (2001, pg. 46) “As barreiras individuais e organizacionais são inerentes à criação de conhecimento: a falta de compreensão, a inexistência de acordos, a ausência de linguagem comum, os mitos da empresa, as histórias de fracasso e a rigidez dos procedimentos”, são apenas alguns dos empecilhos que acabam atropelando o bom andamento do decurso.

#### 3.13.4. Justificativa do surgimento da Era do Conhecimento

“Existe em nosso interior uma sabedoria inata e incondicionada que, se aprendermos a ouvi-la, torna-se um guia seguro em nossas vidas”  
Momentos de Reflexão

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda

Zabot (2002, pg. 20) expressa de forma brilhante a necessidade da Gestão do Conhecimento para enfrentar os desafios da Sociedade Contemporânea “Nessa aldeia, somos todos índios e precisamos, certamente, sentar em um círculo ao redor do fogo, para dialogar sobre o nosso destino comum”.

Este é um retorno às nossas origens, afinal de contas, todos nós temos um pezinho, mesmo que longínquo, numa tribo indígena. Se com a evolução tecnológica nos afastamos das nossas ascendências, as conseqüências geradas por essas transformações, nos fez retornar aos princípios da nossa história, no intuito de resgatar a nossa identidade, que não é um fim em si mesma, mas o início do entendimento do comportamento coletivo. “É a formação que permite a um indivíduo formar uma identidade que se fundamenta na autoconfiança e não na oposição ao outro”, contribui Zabot (2002, pg. 93). Nossas atitudes e comportamentos são mais reflexos da exigência do sistema vigente que resultados das nossas vontades e desejos, isto é, do nosso ideal ou filosofia de vida. Stehr (2002, pg. 108) discorda dessa opinião generalizada, ao afirmar que “... a pessoa toma conta de si mesma e não é um mero objeto passivo de circunstâncias fortuitas”, contudo, na prática, sabemos que existem circunstâncias e circunstâncias. Franco (1990, pg. 24) acrescenta taxativamente “Quem, porém, não consiga seguir a correnteza da nova ordem, fica afogado no rio volumoso, perde o respeito por si mesmo, aliena-se e sucumbe”. “Obedecer a um sistema de valores tão desprovido de vida provoca uma perda extrema de vínculo com a alma”, aprofunda Estes (1994, pg. 285). Analogamente, é como se estivéssemos agindo de forma irracional, fragmentada, ou simplesmente sendo levados por forças externas. Santo Neto (2001, pg. 134) justifica essa tese, quando nos diz que, de forma genérica, as pessoas “...possuem uma restrita visão de seu ritmo interno, não valorizam seu mundo íntimo nem desenvolvem seu potencial inato, quer dizer, suas capacidades latentes (intuição, inspiração, percepção)”. É como se estivéssemos trilhando um caminho inverso ao da nossa própria natureza, por descaso ou por real falta de conhecimento.

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm

Essa trilha se tornou tão marcante, que as organizações começaram a questionar o seu papel no relacionamento com o homem, pois percebeu que “A fragmentação humana, além de gerar conflitos intra e interpessoais, impede a realização da criatividade dos indivíduos, dos seus potenciais, de si-mesmo enfim, num limite em que a simples troca superficial e direta com o ambiente organizacional não pode reverter. É preciso levar mais seriamente a interioridade do indivíduo, onde a fragmentação teve início e a realidade psíquica das organizações onde elas têm sua continuidade alimentada”, ou seja, o descaso no reconhecimento do homem enquanto ser integral, uno, indivisível e a sua relação com o ambiente organizacional promovido pelas instituições têm remado contra os objetivos pessoais e organizacionais. Santo Neto (2002, pg. 70) dá um feliz depoimento a respeito dos regenerados: “Descortinaram horizontes novos, porque reservaram no dia a dia algum tempo para se conhecer melhor, anotando idéias e sensações a fim de esclarecer para si próprios o porquê de sentimentos desconexos, emoções variáveis e ações contraditórias, visto que tal conhecimento os ajudará a viver de forma mais serena e previsível”. Aqui os defensores da meditação, por exemplo, encontram todos os argumentos para defesa da sua prática, enquanto oportunidade para o auto-descobrimento, pautados numa necessidade contemporânea. “A meditação supõe que a pessoa chegue à quietude do espírito e à quietude do corpo. Ela lhe dá uma percepção de si mesmo como único, quieto, inteiro”, ratifica Main (1992, pg. 15). O padre americano\_Lawrence Freeman, discípulo de John Main, em uma de suas palestras em Salvador – Ba, em maio/ 2003, sobre a importância da meditação cristã, citou o imediatismo, como uma das maiores dificuldades da disseminação dessa prática no mundo ocidental. Freeman (1995, pg. 6) nos brinda com o seu testemunho “Se pudermos ser realmente estimulados a meditar, em vez de apenas pensar nela ou sobre ela, os questionamentos e as perguntas começarão a ser respondidos e simplificados pela própria experiência”.

Ouvimos diariamente, nos rádios e na TV, depoimentos de médicos, psicólogos, executivos... sobre a importância da qualidade de vida em casa e nas organizações, e assim, buscamos fazer atividades físicas, na tentativa de minimizar o sedentarismo, ter momentos de lazer com a família e com os amigos para desanuviar, terapias de grupo para desestressar, ler livros de auto-ajuda para liberar mais serotonina, fazer Yoga, não apenas com o intuito de exercitar-se fisicamente, mas por que foi descoberto entre os praticantes “que se trata de uma ótima forma de aprimorar-se mentalmente”, afirma Buchalla (2003, pg. 82). Tudo isso acontece sem nos questionar-mos, se essas são realmente as nossas necessidades e desejos, seja por falta de tempo ou por falta de conhecimento, do que se quer ou do que se é.

A consequência é que ao invés de nos tornarmos mais independentes, nos tornamos mais dependentes, como se estivéssemos na contramão da história. À medida que evoluímos científica e tecnologicamente nas áreas de saúde, engenharia, tecnologia..., parece termos involuído em matéria de desenvolvimento humano. Resultado de um paradigma que teima em separar o ser do fazer. “Uma coisa que aprendemos na meditação é a prioridade do ser sobre o agir. Com efeito, nenhuma ação possui qualquer sentido, ou pelo menos uma profundidade duradoura de sentido, senão brota do ser”, com essa assertiva Main (1992, pg. 27) nos ensina a relação entre esses dois elementos. Entretanto, nessa mesma lógica tentamos distanciar a razão da emoção. Quando na verdade, eles fazem parte de um mesmo ser, como exprime Fialho (2001, pg. 30): “O pensar e o sentir constituem o *Eu Subjetivo* enquanto o dizer e o fazer modelam nosso *Eu Objetivo*. Contudo, Zabot (2002) nos lembra que “...o trabalho não é apenas trabalho, mas uma oportunidade

que temos de nos humanizarmos, de sermos felizes e de compartilhar nossos sonhos com todos os que labutam ao nosso lado”. Infelizmente, no mundo em que vivemos, nem todos têm a oportunidade de escolher a atividade a ser desenvolvida, nem todos podem unir o que gostam de fazer, ao que sabem ou ao que fazem, como por exemplo, Queiroz (2003, pg. 16) “Identifiquei a possibilidade de unir o útil ao agradável, ou seja, trabalhar com reciclagem, uma causa na qual acredito, e ganhar dinheiro com isso”.

No mundo inteiro cresce a insatisfação do trabalhador pela exploração que o aumento da carga de trabalho lhe causa. Insatisfação essa originada no stress e na falta de tempo para se relacionar com os seus entes. Mas por que será que a classe não se rebela? “Decorrente dos referidos fatores sociológicos, das pressões psicológicas, dos impositivos econômicos, o medo assalta o homem, empurrando-o para a violência irracional ou amargurando-o em profundos abismos de depressão” (cf. Franco, 1990, pg. 23). Não é coincidência, a depressão ser hoje um dos maiores males da humanidade. Santo Neto (1998, pg. 189) acredita que isso se deve principalmente, a determinados comportamentos tão constantes no nosso dia-a-dia, que já são vistos como normais “Tanto a repressão sistemática quanto os compulsivos julgamentos negativos dessas emoções naturais geram a depressão”. Domenico de Masi (2002, pg. 93) também compartilha dessa opinião “A difusão e a gestão do medo de uma crise é a arma de manipulação mais potente que existe atualmente”. Fialho (2001, pg. 57) aprofunda essa tese: “A emoção fundadora de nossa cultura é o Medo. Por isso nos trancamos em jaulas, escondemos nossas riquezas nos bancos e competimos. Quem regula nossas vidas é uma entidade abstrata chamada mercado que não respeita nada e ninguém”. “Somos constrangidos por muitas coisas: pelo medo e pela tentativa de projetar a imagem de nós mesmos que sentimos que os outros esperam de nós. Acho que as pessoas sofrem boa dose de frustração por não poderem ser elas mesmas e não poderem entrar em contato consigo mesmas”, exemplifica Main (1992, pg. 34). Na mesma entrevista Domenico aponta o lado bom dessa insatisfação, afirmando que ela é apenas o primeiro passo, “O próximo passo nesse processo é transformar essa insatisfação em um projeto, em um novo modelo adaptado às necessidades dessa sociedade pós-industrial. Tem de ser um modelo capaz de distribuir melhor poder, dinheiro, trabalho e conhecimento”. Talvez um dos grandes problemas dessa teoria é que quem tem mais poder, geralmente também tem mais conhecimento, trabalho e dinheiro, e possivelmente, não tem nenhum interesse em redistribuir qualquer uma dessas suas fortunas.

Como prega a doutrina espírita, quanto mais sabemos, mais somos cobrados pelas nossas responsabilidades, ou seja, o preço do nosso aprendizado, se reflete no compromisso com o qual passamos a tomar as nossas decisões. Independente de religião, percebemos claramente que o nosso conhecimento possui uma relação direta com o nosso grau de autonomia e liberdade, resultando em maior discernimento no momento das nossas escolhas. Atualmente, por exemplo, outros fatores começam a influenciar as nossas ações, a responsabilidade social, o desenvolvimento sustentável, a responsabilidade fiscal, o respeito aos direitos humanos, à cidadania... dentre inúmeros outros.

Retomando alguns princípios espiritualistas, compreendemos que o homem tem livre arbítrio em qualquer que seja a situação. Isto é, a cada decisão existe pelo menos uma alternativa boa e outra ruim. O poder de escolher entre qualquer uma delas é que lhe possibilita aproveitar os louros da sua sentença. “Não temos mais como devolver o fruto de volta à sua árvore, mas temos uma escolha: conectar nosso ser a nosso saber, pois os avanços do conhecimento e da técnica não têm sido acompanhados por um desenvolvimento das mentalidades”, expõe Zobot (2002, p. 20). Ou seja, a qualidade de

vida conquistada pelas gerações atuais não contempla o nível de desenvolvimento progressivo alcançado pela humanidade. Por exemplo, “O Brasil apresenta grandes contrastes econômicos e sociais... Nos últimos 10 anos o Brasil tem sistematicamente se classificado na categoria dos países de médio desenvolvimento humano”, conforme o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, apud Bulgacov, 1999, p. 100, apesar de ser considerado a oitava economia do mundo, de acordo com o mesmo autor.

Todas as grandes descobertas do homem, como a criação do fogo, da roda, da máquina à vapor, de vacinas, a Internet... caminham a passos largos, se comparados aos Índices de Desenvolvimento Humano da maioria dos países do planeta Terra. É cada vez maior o abismo que separa a razão, pautada na economia capitalista, da emoção, inerente ao ser humano. O descontrole da vida moderna é desenhado por Irala (1982, pg. 13) “Los peligros de la era nuclear em que vivimos son signos exteriores de otra fuerza interna mucho más terrible, explosiva, destructora y atomizadora. La vida psíquica de pensamientos, impulsos, instintos, emociones y sentimientos descontrolados que se dan en el hombre moderno, su proceder y deseos inconfesados, sus prisas, preocupaciones y quebrantos nerviosos son más amenazadores que la bomba atómica”.

### 3.13.5. A complexidade do mundo atual

“Eis aqui um fato incontestável da vida: o amadurecimento do ser humano inicia-se quando cessam suas acusações ao mundo”  
Santo Neto

Ainda vivemos sobre o pressuposto de Descartes, Penso, logo existo, quando deveríamos refletir sobre a contribuição psicanalítica de Freud apud Taylor (2001, p.58), Sou também onde não penso e estar usufruindo da proposta de Morin apud Fialho (2001, p. 57), Penso e Sinto, logo existo. Proposta essa mais coerente com a realidade atual e provavelmente com uma maior probabilidade de resolução dos nossos problemas, como justifica Fialho (2001, p. 57) “...quando um sistema alcança um certo grau de complexidade efeitos imprevisíveis podem ocorrer, trazendo algo absolutamente novo, propriedade do todo e não das partes”. Ou seja, o todo não é o simples agrupamento das partes.

Vasconcelos (2001, pg. 99) propõe um novo conceito para contextos com alto grau de complexidade “Objetos complicados requerem essencialmente uma visão clássica de gestão do conhecimento, enquanto situações de alta complexidade exigem o que definiremos aqui como “gestão da ignorância”. Ignorância para esse autor é o quanto não se sabe sobre determinado objeto, portanto, essa gestão trabalha no campo do desconhecido e depende das perguntas que serão feitas para desvendá-lo.

Talvez essa seja uma das razões que motivaram o aparecimento de disciplinas como Inteligência Emocional, Quociente Emocional..., Ócio Criativo, novos fundamentos que apresentam respostas diferentes aos mesmos problemas. O atual governo brasileiro afirma que todos os problemas encontrados no país hoje, fome, miséria, falta de saneamento básico, de educação fundamental, de saúde coletiva... têm sua origem no social. Decodificando, o homem é a causa e vive as consequências de suas criações. “A gritante miséria econômica e o agressivo abandono social fazem das cidades hodiernas o palco para o crime, no qual a criatura vale o que conduz, perdendo os bens materiais e a vida em circunstâncias inimagináveis” (cf. FRANCO, 1990, pg. 15).

Como para a maioria das pessoas, esse impacto tem sido muito mais negativo que positivo, a grande preocupação está em estabelecer uma conexão entre a inteligência racional e emocional, onde cada uma contribua com as suas competências. Nessa linha, duas perguntas da Unesco, apud Zobot (2002, pg. 20) norteiam a pesquisa:

# Como Aprender a Fazer, Aprendendo a Conhecer?

# Como Aprender a Ser, Aprendendo a Conviver?

### 3.13.6. Conhecer para Aprender a Fazer

“A ignorância de nós mesmos nos leva a uma multiplicidade de comportamentos e, por consequência, a um emaranhado de “eus” desconexos”  
Hammed

“Uma das grandes bênçãos do autoconhecimento é seu poder de transformar, no longo prazo, nossa vulnerabilidade em pontos fortes, ou seja, nosso temor transforma-se em coragem, nosso sofrimento num caminho para a integridade” (Santo Neto, 2001, pg. 200).

Pena que em função da vida corrida que levamos, não tenhamos tempo para pensar nesse futuro, por vivemos sufocados pelos problemas presentes, sem tempo para converter nossas fraquezas em forças. Bukowitz (2002, pg. 26) aconselha devemos “resistir à mentalidade de crise que sempre coloca as necessidades de curto prazo acima do engajamento em uma reflexão estruturada que tem potencial para dar retorno a longo prazo”.

As facilidades trazidas pelas inovações tecnológicas muitas vezes nos permitem desempenhar centenas de atividades sem conhecer ao certo o objetivo de determinadas funções, como nos esclarece Bukowitz (2002, pg. 20) “As tecnologias de informação padrão, como as bases de dados e as intranets, aceleram a entrega de conhecimento sabido pela organização”. A intenção se restringe à divulgação em massa, sem qualquer tipo de preocupação com a compreensão do assunto.

As primeiras teorias de administração (Teoria Científica e Clássica) concluíram que o trabalho isolado (fazer por fazer) sem o entendimento da contribuição para o todo organizacional era um dos maiores motivos de fadiga psicológica, pois como nos presenteara Estés (1994, pg.266) “O corpo é como um planeta. Ele é uma terra por si só. Como qualquer paisagem, ele é vulnerável ao excesso de construções, a ser retalhado em lotes, a ser isolado, esgotado e alijado do seu poder”.

Por trabalharmos num ambiente de sistema aberto (por não ser auto-suficiente) e ao mesmo tempo fechado (por natureza e/ou necessidade de preservação) estamos mesmo que de forma limitada, influenciando e sofrendo as influências do meio.

Da mesma forma que nos tornamos mais exigentes, como clientes, por exemplo, questionando a qualidade, a durabilidade, praticidade, eficiência, ...preço do produto ou serviço que adquirimos, a ponto de criarmos um Código de Defesa do Consumidor, que além de orientar, nos dá respaldo perante as instituições que negociamos.

Também nos tornamos mais exigentes em relação às condições do nosso trabalho, não no sentido restrito de atendimento às exigências físicas, por exemplo, das nossas atividades, ou da organização à qual estamos vinculados, para que ela cumpra a sua missão, ou seja, a finalidade para a qual foi criada (cf. Maximiano, 2002). Mas no sentido amplo, lembrando que essa organização requer a maior parte do nosso tempo no dia a dia.

“Os indivíduos que não pensam por si mesmos acabam caindo nos domínios das normas e regras, sem poder erguer em demasia a sua mente, restrita pelas idéias vigentes, o que os condena a viver numa frustração grupal, visto que seu grau de raciocínio não pode ultrapassar os níveis permitidos pela comunidade”, esclarece Santo Neto (2001, pg. 67). A tradição ou a dominação vigente impõem normas e condutas para serem apenas cumpridas, sem espaço para qualquer tipo de questionamento.

Franco (2001) comunga da mesma opinião ao declarar que “... a inquietação para estar bem informado sobre os temas sem profundidade de cada momento transtornam o equilíbrio emocional da criatura, arrojando-a aos abismos da perda da identidade, à desestruturação pessoal, à confusão de valores”. O que explica a perda de identidade e a inversão de valores tão presentes no mundo contemporâneo.

Na tentativa de propor alternativas para solução desse problema, Bukowitz (2002) defende o compartilhamento do conhecimento implícito, buscando conseguir ao mesmo tempo amplitude e intensidade. Ao citar algumas tecnologias desse tipo de transferência, o autor (2002, pg. 20) atesta que “Essas tecnologias reduzem o propósito da compensação entre a riqueza, ou profundidade de conhecimento, e o alcance, ou a extensão na qual o conhecimento pode ser difundido, criando-se um ambiente que é tanto de alta tecnologia quanto de alto contato”.

Escolher entre um ou outro, é como optar entre a cabeça e o coração. Se por um lado a transferência do conhecimento explícito ocorre de forma mais fácil, rápida e econômica, por outro, sua superficialidade reduz sua capacidade de inovação, habilidade imprescindível no contexto atual.

Isso faz Pierre Lévy apud Zabet (2002, pg. 103) nos convidar a participar de um novo projeto, “...um novo humanismo que inclui e amplia o conhece-te a ti mesmo para um aprendamos a nos conhecer para pensar juntos”. Isto é, reunir grandes celebridades no intuito de resolver as insatisfações humanas é ineficaz, desde o ponto de partida, que é a falta de conhecimento da real necessidade do outro.

Em função desse novo nível de exigência é que não nos satisfazemos mais apenas com o salário, horário, benefícios e condições gerais de acordo com a CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas ou com a média do mercado. Os níveis mais baixos da pirâmide de necessidades de Maslow (necessidades fisiológicas, de segurança...) já foram satisfeitos. Estamos no patamar da auto-realização, sentimos a necessidade de não só fazer parte da instituição, mas sermos reconhecidos pelo valor agregado que somamos à mesma.

Nunca o feed-back foi tão exigido, por qualquer que seja o nível hierárquico da organização. E é essa retroalimentação, a possibilidade de saber se o resultado foi melhor, pior ou igual ao esperado, que proporciona a matéria-prima para mudança. Segundo Bukowitz (2002, pg. 27) “A avaliação exige que a organização defina o conhecimento necessário para a sua missão e mapeie o capital intelectual atual, em contraste com as necessidades futuras de conhecimento”. Ou seja, é preciso saber aonde se quer chegar, aonde se encontra e as suas diferenças entre o hoje e o amanhã.

Mas se a mudança é uma constante, qual seria a melhor forma de elaborar uma cartilha para sobreviver às tempestades e no mesmo instante aos dias ensolarados? Se não sabemos o que acontecerá, como nos preparar? “The best way” parece não existir. A melhor cartilha é aquela que tenha folhas em branco o suficiente para inovar a cada situação, pois cada uma delas é uma nova oportunidade para criar conhecimento. “Nesse sentido, o foco passa do ensino – centrado na transmissão de conteúdos e de certezas prontas – para a aprendizagem – voltada para a conquista de flexibilidade cognitiva,

emocional e comportamental”, conforme nos brinda Zabot (2002, pg. 92). E quanto mais se conhece a respeito de um determinado tema, maior as habilidades em exercer essas atividades.

A mulher ao ter seu primeiro filho, é considerada marinha de primeira viagem, porque conhece pouco sobre a função de ser mãe, contudo, os próximos filhos são beneficiados nesse sentido, pois herdaram toda a bagagem de vivências anteriores à sua criação. Nessa bagagem não estão apenas as próprias experiências, mas também as apreendidas com as outras mães, pois como nos diz Santo Neto (2001, pg. 87) “... a sabedoria vem da prática; quanto mais experiências, mais discernimento e bom senso possuiremos”. Essa disseminação do conhecimento garante a sua contínua modificação. Isto é, exercer a função de mãe possivelmente se torna mais fácil quando se está aprendendo a conhecê-la.

Talvez isso justifique a tese de que a criança tem facilidade em aprender a fazer as coisas, por estar descobrindo o mundo. Santo Neto (2001, pg. 19) nos auxilia quando escreve que “O que principalmente chama a atenção de muitos de nós, na fase infantil, é o desejo ardente de adquirir conhecimentos – uma espécie de energia motora, sempre em movimentação, que nos anima, estimula, encoraja e impulsiona ao aprendizado constante”. O seu grande estímulo está em conhecer tudo que estiver ao seu redor.

E como na fase adulta, o indivíduo pode fazer para manter vivo esse estímulo? Uma das formas seria alimentando a sua qualidade de investigador, pertencente ao seu lado criança. Uma outra seria tomando a consciência da sua capacidade de transformação. Wendi Bukowitz nos dá um depoimento interessante da época em que escrevia juntamente com Ruth Williams o Manual de Gestão do Conhecimento “Por mais de um ano vínhamos escrevendo sobre a gestão do conhecimento (GC), trocando idéias, debatendo exaustivamente e, por vezes, vivenciando epifanias. Sentíamos-nos bastante confiantes de que estávamos com tudo analisado, organizado e articulado, mas sabíamos que mirávamos uma alvo em movimento. Não sabíamos com que velocidade tudo mudaria e com que brevidade enfrentaríamos outra sacudida intelectual”.

Atualmente, o lúdico ou “prazeroso” (cf. Dantas) tem sido bastante utilizado no processo de ensino-aprendizagem, principalmente de adultos. Essa ferramenta é eficiente, pois cria um ambiente próximo ao infantil, sem restrições, limitações ou pré-conceitos, gerando a oportunidade para que as pessoas possam de forma livre criar, debater, discutir e aprender. Como testemunha Kishimoto (pg. 140) “A conduta lúdica oferece oportunidades para experimentar comportamentos que, em situações normais, jamais seriam tentados pelo medo do erro e punição”. Ao explicar por que alguns “fazem sempre o seu melhor”, Santo Neto (1997, pg. 71) sustenta “Reconheceram que o erro nunca será motivo de abatimento e paralisação e sim de estímulo ao aprendizado”.

Jean Piaget, pedagogo além de psicólogo, pregava que o aprendizado das crianças era função do seu desenvolvimento, e que apesar de serem diferentes, com características, físicas, emocionais,... e espirituais particulares, poderiam ser auxiliadas pelos pais, irmãos, parentes, amigos, professores... “no seu processo de crescimento, o que facilitaria o seu aprendizado, desde que essa ajuda não impusesse formas generalizadas e semelhantes a todas elas, ferindo a sua individualidade e o caminho que ela havia escolhido para se tornar um adulto”, contribui Santo Neto (2001, pg. 27).

Parece-nos então que fazer só por fazer, mecanicamente, sistematicamente, sem ter consciência do que estamos fazendo, só nos leva a agir de forma incoerente e irresponsável. Zabot (2002, pg. 21) ratifica: “Sem conhecer de forma cada vez mais nítida a

realidade que nos cerca, tanto social, tanto ecológica, nosso fazer está destinado a continuar contribuindo para a destruição do meio ambiente e para acumulação da riqueza nas mãos de poucos”, mantendo a estrutura vigente, por nós tão criticada.

### 3.13.7. Conviver para Aprender a Ser

“O contato social é imprescindível ao progresso da humanidade, não sendo possível uma civilização evoluir sem o convívio com outras mais adiantadas”  
Adenáuer Novaes

“Observando uma colméia, podemos aprender a nos organizar e a trabalhar em regime de cooperação, como fazem as abelhas. Com elas, aprendemos a conviver e a melhorar, pois são educadoras exemplares” (SANTO NETO, 2001, pg. 11).

Quando a pergunta “Quem somos?” nos deixa algumas dúvidas, um dos primeiros passos na tentativa de responder às várias questões que surgem a partir daí é nos reeducar no intuito de vivermos bem junto aos nossos pares, o que está longe de ser uma tarefa fácil, porém necessária, como expressa o mesmo autor (2001, pg. 40) “A vida de relação com os demais indivíduos é-lhe essencial ao progresso ético”.

Ser ou simplesmente se encontrar requer a descoberta dos talentos inatos. “Assim, os que se desenvolvem sob essa orientação estarão perfeitamente sintonizados com o contexto e poderão ter uma performance mais serena e gratificante em suas carreiras”, certifica Agostinho (2002). Em função do corre-corre do dia-a-dia, não nos damos mais a oportunidade de conviver, tornando essa descamufagem ainda mais complicada. Main (1992, pg. 16) sustenta “a tarefa da vida para todos nós consiste em encontrar nossa fonte e nosso sentido, descobrindo este centro único e passando a viver dele”.

Nossos avós sentavam na varanda de casa e conversavam conosco e com os vizinhos. Hoje, não sabemos nem quem são as pessoas que moram ao nosso lado. Às vezes isso ocorre porque não temos tempo, outras vezes porque chegamos em casa exaustos, ou ainda porque não temos interesse ou não vemos necessidade, em parte, nos consideramos auto-suficientes.

Dentro de casa a situação não é diferente. Ao saírem cedo para trabalhar e chegarem tarde em casa, os pais não conseguem nem ao menos ver os filhos. Esse cotidiano leva as crianças a buscarem um referencial, na escola ou na rua.

Na escola, muitas vezes os professores buscam suprir essa falta através dos projetos pedagógicos. Porém, na rua, nem sempre existem companhias capazes de oferecer uma boa orientação para um convívio tranquilo em sociedade, zelando pelo respeito ao próximo e ao meio em que se vive. Zobot (2002, pg. 21) apóia essa questão quando afirma que “Sem um conviver baseado na educação e cultura para a paz, também não poderemos cultivar a serenidade necessária para mergulhar lá onde moram tanto nossos anjos quanto nossos demônios: o nosso ser interior”.

Os adultos levianos que essas crianças poderão se tornar, reflete a convivência superficial que tiveram na infância, ou seja, na fase em que as grandes descobertas não foram feitas por falta de estímulos. Assim, Santo Neto (2002) justifica: “O ser vê as coisas e o mundo tal como ele é. Quando se vive em equilíbrio interior, até mesmo nos fatos e ocorrências que aparentam enormes desajustes se pode encontrar uma harmonia oculta”.

Se eu não sei exatamente quem eu sou, meus verdadeiros potenciais e habilidades. Como poderei vislumbrar o que eu posso vir a fazer? Essa pergunta deve passar pela cabeça

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm



de milhares de trabalhadores todos os dias. A falta de conhecimento sobre si mesmo, gerou no homem contemporâneo insegurança e apatia, sentimentos difíceis de se domar. Principalmente por ter sido colonizado, podado e não apresentar mais suas características selvagens. Na margem oposta, Estes (1999, pg. 26) apresenta um novo conceito, muito mais teórico do que prático, apesar das exceções, mas baseado na busca das origens: a mulher selvagem, aquela que "...carrega consigo os elementos para cura; traz tudo o que a mulher precisa ser e saber... Ela é tanto o veículo quanto o destino".

Portanto, parece contraditório, esperar desse trabalhador, a habilidade em laborar de forma natural e voluntária, com o bem que se tornou o principal ativo das empresas no século atual: o conhecimento. Segundo Agostinho (2002) "A globalização da economia, que vem derrubando e enrijecendo barreiras alfandegárias, estabelece novos padrões de competitividade para as empresas, determinando como principais diferenciais o conhecimento e a competência em sua aplicação". E de forma extremamente consciente, Zabet (2002, pg. 21) nos faz uma pergunta para reflexão: "Por meio do trabalho, mendigamos buscar status e poder para compensar essa neurose e indigência afetiva, ou buscamos um ideal e uma razão para a existência?".

Esse por certo, seja um dos motivos da insatisfação quase que generalizada dos indivíduos: o alcance de um bom resultado, porém desconexo com o procurado. Tobar (2001) lembra que a efetividade não está em executar da melhor maneira, mas em fazer o que realmente deve ser feito. E Estés (1994, pg. 381) sentencia: "Quando há um excesso de fabricação sem alma, os resíduos tóxicos escorrem para o rio límpido, eliminando tanto o impulso criador quanto a energia".

Um bom convívio depende de todas as partes envolvidas. De nada adianta um lado atuar, se o outro lado não responde, ou seja, não estimula a continuidade do processo. De acordo com Bukowitz (2002, pg. 26) "O maior desafio é convencer as pessoas que, afinal, a contribuição dará retorno tanto para a organização como para elas próprias". As tecnologias de informação existem para facilitar a transferência de conhecimento de forma simples e rápida, contudo, em função da alta competitividade, nem sempre as pessoas estão dispostas a fazê-lo.

Existem ainda outras diversas barreiras que dificultam, principalmente o início de qualquer relacionamento, tais como o medo e a insegurança, principalmente pela falta de conhecimento, o que por sua vez é alimentado pela desconfiança. É responsabilidade da organização identificar esses elementos restritivos e contorná-los. De forma bastante otimista ou até utópica, Agostinho (2002) declara "Trabalhar com entusiasmo... e em ambientes onde reine a convivencialidade: este é um bom sonho, não distante, e alimentável em praticamente todos os setores de atividade".

### 3.13.8. Criação do conhecimento e seus impactos

"E, quanto menores as opções, menos criativa será a vida, pois a criatividade prospera nas combinações inúmeras e ilimitadas de todas as coisas"

Nico Stehr

Uma das maiores autoridades mundiais em criatividade, Edward de Bono, tem uma opinião bem parecida com a de Stehr, ao ser questionado se as empresas correm o risco de ficar encalhadas num mar de idéias quando estimulam a criatividade e respondeu: "Não é

← - - - - - **Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda

possível melhorar suas idéias tendo poucas idéias novas. É necessário ter um método eficiente para selecioná-las e depois manter uma política de portfólio”.

### 3.13.8.1. CRIATIVIDADE

“Es necesario producir. Pero, como? Prestándonos a todos los ejercicios propuestos por los animadores, sin racionalizar, sin censurar-nos”  
Catherine Dreyfus

Criatividade é o resultado do ato de criar. Mas o que é criar? “Criar é create em latim (Oxford English Dictionary apud Stehr, 1994, pg. 392), significando produzir, fazer (vida), produzir algo onde antes não havia nada”. De acordo com Santo Neto (2001, pg. 58) “O ato de criar está vinculado à nossa capacidade de associação. Quando incrementamos nossa habilidade de interligar as coisas, conseguimos que uma idéia mobilize outras”.

A manutenção do termo criatividade no cenário mundial ao longo dos anos, apesar das mudanças das estações, ocorre em função da necessidade constante de acionar o mecanismo criativo humano, visando superar as barreiras encontradas ao longo do caminho. “Sejam políticas, sociais, econômicas ou tecnológicas, tais mudanças estão conduzindo-nos a outra era, que anseia por novos paradigmas, objetivando o aprimoramento da espécie humana por meio do autoconhecimento e do questionamento de seu papel no planeta”, decifra Agostinho (2002).

Atualmente, essa palavra tem tido presença marcante nos mais diversos fóruns, seja ele nacional ou internacional, capitalista ou socialista,..., econômico, social ou político.

Uma das justificativas dessa obrigatoriedade é a complexidade do ambiente atual, permeado por jogos, os quais são regulamentados desde o interesse individual ao coletivo e vice-versa, criando uma rede dinâmica que se auto-configura, como produto das forças resultantes. Como exemplifica Stehr (1994, pg. 395) “A criatividade é a capacidade de ser sensível a tudo que nos cerca, a escolher em meio às centenas de possibilidades de pensamento, sentimento, ação e reação, e a reunir tudo isso numa mensagem, expressão ou reação inigualável que transmite ímpeto, paixão e determinação”. “A multiplicidade de perspectivas não é algo desordenado que inspire receios, mas fonte fecunda de potencial criativo”, ratifica Von Krogh (2001, pg. 23).

Entretanto, ainda existem ambientes que restringem esse potencial por meio de forças limitadoras, com a justificativa de que é necessário impor controles para manutenção da ordem. Segundo Santo Neto (2001, pg. 58) “a criatividade é profundamente inibida em ambientes supercríticos, quer dizer, despojados da liberdade de agir e pensar. Ela só floresce numa atmosfera de independência, onde a satisfação é a força motriz”. Portanto criar um ambiente adequado é essencial ao seu cultivo, conforme Von Krogh (2001).

Felizmente o brasileiro tem fama de criativo, seja pela natureza espontânea, que abre espaço para alucinações, bem como críticas e sugestões, seja pelo “sassarico”, cantado por Rita Lee, onde cada um vai “tentando pular suas fogueiras”.

A própria indefinição da origem desse povo contribui na alimentação da sua qualidade de “ser criativo”. “Ao longo da História, determinados padrões culturais foram se desenvolvendo no país, como resultado da formação de uma população culturalmente diversificada e miscigenada pelos casamentos interraciais”, explica a respeito da diversidade da população brasileira Fleury (2000, pg. 19).

Outro elemento de suma importância nesse processo é a sua condição de vida, principalmente em relação ao fator renda. É preciso ser malabarista para “não deixar a peteca cair”, isto é, manter a auto-estima, um dos propulsores da criatividade, em meio às adversidades. Isto explica porque dificilmente percebemos a capacidade criativa em seres moribundos. Hoje, as empresas que já compreenderam essa relação direta e trabalham visando suprir essas dificuldades para possibilitar o desenvolvimento sadio da criatividade organizacional. Ou seja, como ampara Correa (2003, pg. 115) “Com a ajuda de técnicas e ferramentas, é possível estimular a criatividade”.

De forma simples os Tribalistas cantam “mão no teto e chão no pé”, a criatividade pode ser também resultado da união do Yang com o Ying, liberdade fortalecida pelas energias que vem de cima, dos cosmos e que podem nos fazer transcender, voar alto, ir além do imaginado, com as forças que vem do chão, da terra e nos fornecem a segurança, de forma consciente. “O reino da criatividade é amplo e de múltiplas faces. Ele tem raízes profundas nas estruturas psicológicas do ser e age de forma involuntária ou automática nas criaturas”, resume Santo Neto (2001, pg. 58).

“Criatividade é um mutante. Num momento, ela assume uma forma; no instante seguinte uma outra” (Stehr, 1994, pg. 373). Isso nos leva a inferir que não existe receita pronta para a criatividade. Se não existe fórmula, como as pessoas podem se manter criativas? Através de um ambiente propício. E como deve ser esse ambiente? Deve ser como um solo fértil, capaz de gerar frutos. É importante ter liberdade, autonomia, mas também limites. Como um pintor, ele pode fazer o que ele quiser e como achar melhor, porém dentro do espaço delimitado pela moldura. “Isso indica que, hoje, podemos sair do estágio misterioso e individual da criatividade e caminhar para um processo formal e deliberado”, conclui De Bono apud Correa (2003, pg. 115).

Quando o solo é utilizado de forma inadequada, fatalmente ele se torna limitado na estação seguinte. Como a criatividade, se o clima não for favorável, ela acaba ficando debilitada e produzindo muito menos do que o esperado.

A punição e o controle, por exemplo, não podem por enfatizar os meios, esquecer o fim. Como dizia Ricardo Semler, autor do *best seller* “Virando a Própria Mesa”, quando a preocupação com a roupa, o horário, os meios... é muito grande, o essencial acaba sendo preterido em função dos “detalhes”. Por exemplo, a disciplina punitiva, além de não resolver o problema, alimenta o comportamento considerado negativo pela organização.

Von Krogh (2001, pg. 121) nos oferece alternativas para estimular a criatividade “fazer filmes de cinema ou produzir artefatos de conhecimento, utilizando todos os tipos de materiais”. Na escola, por exemplo, o meu grupo adorava fazer peças de teatro, encenações, coreografias... nas atividades em equipe. Nós nos sentíamos muito mais excitados para trabalhar, dedicávamos nossos finais de semana de forma voluntária e aprendíamos brincando. Para completar, a resposta dos nossos colegas e professores era sempre positiva. Esse feed-back funcionava como incitador nas propostas de trabalho seguintes. “Ativando ainda mais os sentidos, o recurso ao teatro é um meio sofisticado de compartilhar conhecimentos; seu impacto sobre a sensibilidade pessoal é mais profundo do que um mero relatório”, justifica Von Krogh (2001, pg. 122).

O processo criativo não é simples, é complexo. Assim Von Krogh (2002, pg. 57) nos pergunta como manter concomitantemente “caos e ordem” e ele mesmo responde “as inovações bem-sucedidas ocorrem, em geral, em ambientes abertos, até mesmo um tanto caóticos”. O termo, em geral, infere a inexistência de uma regra. Tradicionalmente, a ordem era entendida como uma metodologia fechada, pois acreditava-se que existia um único

caminho para se alcançar determinado objetivo. Assim foi construído ou não o lema da nossa bandeira, “Ordem e progresso”. O grande ponto fraco desse tipo de procedimento está na incapacidade de se flexibilizar em função das novas necessidades.

Atualmente, a ordem é a “lógica” criada pelas interfaces existentes. “A Teoria do Caos é uma das técnicas mais promissoras na busca por uma ordem oculta nos complexos e aparentemente aleatórios comportamentos do cérebro durante a percepção” sustenta Fialho (2001, pg. 49).

A criatividade, segundo Stehr (1994, pg. 382) envolve cinco fases “a inspiração, a concentração, a organização, a implementação e a manutenção”. Algumas pessoas ficam inspiradas com a natureza (mar, lua, pôr do sol...), segundo Santo Neto (2001, pg. 59) “Inspiração é a habilidade de “olhar para dentro das coisas”; e o indivíduo inspirado... expressa sua singularidade exclusiva”. Outros indivíduos preferem tomar como exemplo um outro ser humano... O fato é que independente da forma como essa ou uma outra fase é desenvolvida, ela não apresenta nenhuma lógica específica. Até mesmo a sua seqüência pode sofrer alterações.

[K4] Comentário:

A concentração pode ser trabalhada mesmo entre as pessoas com dificuldade para se concentrar, ele não é apenas uma qualidade inata, pré-definida, pois como define Stehr (1994, p. 415) “A concentração é o uso de todos os nossos sentidos, incluindo-se a intuição”. Apesar de não haver um fórmula para concentração, Irala (1982, p. 42) nos oferece uma receita “Para reeducarte, procura aplicar tu vista por uno o varios segundos a un paisaje, a un objeto,... con atención tranqüila, casi pasiva, sin prisas, sin fijar tu pensamiento en otra cosa. Deja que el objeto penetre dentro de ti, a lo más íntimo de tu ser, al centro de tu conciencia... Tendrás que saber esperar, a veces, a que la sensación llegue a tí”.

Herbert Bachler, gerente da equipe de pesquisa na Phonak, (apud Von Krogh, 2001, pg. 58) “cita a liberdade de agir intuitivamente como essencial para a criatividade”. Crawford apud Fialho (2002, pg. 52) afirma que “a intuição está se tornando cada vez mais valiosa, porque pela grande quantidade de dados existentes, é cada vez mais necessário que haja o discernimento e julgamento entre as várias opções”. Isso aumenta o poder do fator intuição, inclusive no momento de decidir se concentrar ou não. Para Bernini, presidente da geradora e distribuidora de energia EDP Brasil, por exemplo, “A intuição permite identificar se você está construindo camadas sólidas e se existe o risco de a negociação virar um jogo, dominado pelo ego das pessoas envolvidas” (ROSENBERG, 2003, pg. 109).

A organização, a implementação e a manutenção são etapas do processo que visam reunir os elementos necessários, colocá-los em prática e proporcionar a continuidade, respectivamente, através de um ciclo virtuoso, onde a última fase - manutenção, na verdade, é o início do ciclo e assim sucessivamente.

### 3.13.8.2. A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

“... ao longo da história o conhecimento sempre teve papel de fundamental importância para quem o detinha, fato altamente reconhecido hoje quando indivíduos e empresas vivenciam uma revolução econômica emergente da era da informação”

João Batista Zabot

O Mestre de Lyon interroga as vozes do céu: “Será possível e já terá existido a igualdade absoluta das riquezas?” E elas, com muita sabedoria, informam: “... Há, no

entanto, homens que julgam ser esse o remédio aos males da sociedade (...) São sistemáticos esses tais, ou ambiciosos cheios de inveja...”. Isso apenas exemplifica o que já é de conhecimento público: a manutenção da desigualdade alimenta-se pelos que detêm o poder independentemente de época, regime de governo, grau de evolução científica ou tecnológica, o que importa é a manutenção do “status quo”.

O Brasil é um exemplo típico, o mesmo país é habitado por uma unidade de milionários e milhões de indigentes, apresentando a desigualdade de renda como uma das mais altas do mundo, colocando num extremo os mais ricos e no outro os mais pobres (cf. Veja, 2002).

Em toda a história conhecida da humanidade, seja em registros, artigos, *papers* ou livros, houve sempre desigualdade; uns tinham mais em detrimento de outros que tinham menos. A nossa, por exemplo, foi marcada desde o seu descobrimento, como certifica Fleury (2000, pg. 19) “O projeto de colonização brasileiro, assim como o da maioria dos países latino-americanos, diferentemente dos Estados Unidos e do Canadá, fundamentou-se sobre o binômio exploração da riqueza tropical... e exploração do trabalho escravo”.

O que acompanhou as transformações culturais, sociais e políticas foi a riqueza de cada época. Entre 8.000 – 5.000 a.C., “agricultura, criação de gado, artesanato... processou-se no sentido da extensão da posse e da propriedade individual dos bens e no sentido da transformação das antigas relações familiares”.

De 5.000 – 4.000 a.C. foi a era dos Metais, primeiro foi o cobre, depois o estanho, bronze até o ferro (cf. Arruda, 1995, pg. 13). Mesmo com a generosidade da natureza à favor, é necessário algum tipo de trabalho para transformar a matéria-prima em riqueza, como exemplifica Franco (1994, pg. 7) “O diamante bruto aguarda a lapidação para fulgir como estrela luminosa. Os metais necessitam de alta temperatura, a fim de amoldarem-se à beleza e à utilidade. A madeira experimenta os instrumentos cortantes para desempenhar os papéis relevantes a que está destinada”.

Hoje, como assertiva de Stehr (2000, pg. 102) “... o conhecimento, entendido como capacidade para a ação, se insere no processo de formação das desigualdades na sociedade moderna”. Ou seja, o surgimento da sociedade do conhecimento traz no seu bojo diversas mudanças, entre elas, novos elementos responsáveis pela divisão de classes sociais e econômicas, diferentes dos aspectos valorizados na sociedade industrial, como condições de trabalho, ambiente social, opções de lazer, vínculos de “parentesco, amizade”... o que, de certa forma, ampliou consideravelmente os níveis de estratificação.

Isso implica, uma análise mais profunda onde “... as dimensões habitualmente identificadas como estratificadoras dos indivíduos em um sentido vertical, tais como: educação, renda, prestígio ocupacional... tomadas como derivações do atributo primário, que é a relação da pessoa com o seu trabalho, e também são interpretadas como atributos que convergem em seu valor relativo, isto é, no sentido de uma consciência de status” (Goldthorpe apud Stehr, 2000, pg. 103).

O próprio termo “consciência de status” sugere o quanto se tornou mais difícil delinear as diversas classes existentes. Como medir o prestígio? Esse critério de avaliação está impregnado de subjetividade.

Se no início da era industrial a pirâmide sócio-econômica era mais visível e os resultados da evolução na época, como por exemplo, o aumento da expectativa de vida, o combate e controle às inúmeras enfermidades... pareciam refletir em algum tipo de nivelamento, os resultados alcançados em termos de mobilidade social, são mais frutos de

ações individuais do que de uma alteração na estrutura societária, ou seja, há o crescimento das riquezas individuais, sem o acompanhamento das riquezas públicas.

Ao falar de sociedade do conhecimento, parece-nos, que é a primeira vez que o conhecimento representa um fator de desigualdade, contudo, as sociedades antecessoras sempre apresentaram, de alguma forma, o saber, como ponto de distinção. “Dependendo da natureza e da diversidade de uma cultura, o conhecimento das leis e dos procedimentos que regem as transações na sociedade, por exemplo, ou o saber religioso influi na posição de uma pessoa”, justifica Stinchcombe apud Stehr (2000, pg. 104).

Outro aspecto a ser abordado nessa análise refere-se aos direitos de cidadania, conquistados pelas lutas de classes, no decorrer dos anos, o que deveria minimizar os impactos da desigualdade na sociedade moderna. Porém, no Brasil, por exemplo, o nível de desemprego, 7,8 milhões em números absolutos (Veja, 2002), reflete a redução da renda e conseqüentemente, o desrespeito a essas conquistas.

Em contra-partida, o aumento dos fatores que influenciam essa desigualdade, principalmente o conhecimento, de certa forma, permite uma gama maior de opções de vida e mobilidade social, como expõe Stehr (2000, pg. 108) “A condição que possibilita obter bases de ação mais amplas e mais numerosas é o conhecimento, ou seja, um conjunto de competências sociais de acesso mais geral, cujo impacto sobre as estruturas sociais de desigualdade acelera as oportunidades dos atores de reformular as construções sociais”.

#### 2.5.8.2.1. Epistemologia

A epistemologia é apresentada por Nonaka e Takeuchi apud Zabet (2002, pg. 69) sob dois ângulos: o ocidental que se divide em dedução e indução, e o oriental, que traz da cultura japonesa a premissa de que apesar de ter como base a prática da vida pessoal, a geração do conhecimento ocorre em função da convivência em grupo.

De acordo com Drucker apud Zabet (2002, pg. 69) “... um dos desafios mais importantes das organizações da era do conhecimento é desenvolver práticas sistemáticas para administrar a autotransformação”, ou seja, criar um sistema que favoreça as inovações com base no princípio de que cada nova mudança é responsável pelo surgimento de muitas outras, como um ciclo virtuoso.

Zabet (2002, pg. 71) comunga da mesma assertiva, quando define a criação do conhecimento como “... a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”. Reafirmando a necessidade de conversão de conhecimento tácito em explícito, que segundo Nonaka e Takeuchi apud Zabet (2002, pg. 72) ocorre num processo que se completa em 4 fases:

# Socialização ou conhecimento compartilhado: é o conhecimento adquirido através da observação. A transformação de conhecimento tácito em mais conhecimento tácito, com base no princípio de democratização do conhecimento, não é uma tarefa simples, principalmente por não se utilizar a linguagem, o que dificulta sobremaneira a sua transmissão. Uma noção dessa dificuldade é apresentada por dois grandes nomes na área de Conhecimento, Ruth Williams e Wendi Bukowitz, “encontrávamo-nos no meio de discussões acaloradas sobre a terminologia utilizada para falar sobre gestão do conhecimento. Foi uma séria lição sobre como a linguagem pode ser importante”, depõe Bukowitz (2002, pg. 11).

# Externalização ou conhecimento conceitual: é transformação do conhecimento tácito em explícito. Independente da forma escolhida para se fazer essa conversão

(sentenças gramaticais ou expressões numéricas), seu resultado não demonstra o real conhecimento tácito transformado, pois as pessoas não conseguem expressar com palavras a intensidade de seus sentimentos

# Combinação ou conhecimento sistêmico: é a conversão de conhecimento explícito em explícito, “... de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimentos”

# Internalização ou conhecimento operacional: é o processo contrário à externalização, ou seja, transforma-se o conhecimento explícito em tácito. Parte do pressuposto que o conhecimento origina-se na prática. O soldado só aprende a ser soldado sendo.

O Programa de Sinergia Global descrito por Amorim (2000, pg. 92), por exemplo, convidou seus componentes “a vivenciar os conceitos de comprometimento e envolvimento organizacional, para chegar a um clima de sinergia e confiança, em prol de internaliza-los e transferi-los para o comportamento diário”.

As inovações criadas pelas organizações são resultado desse processo dinâmico, conhecido como “espiral de criação do conhecimento”. Segundo Fialho (2002, pg. 27) “A teoria de criação do conhecimento organizacional, desenvolvida por Nonaka e Takeuchi está baseada em uma espiral que se desenvolve dinamicamente em duas dimensões de análise: uma na horizontal “ontológica” (diferentes níveis de agregação social: indivíduo, grupo, organização até a corporação)” e outra na vertical “epistemológica” (conhecimento tácito e explícito). Segundo Zabet (2002, pg. 71) “conhecimento humano é criado e expandido mediante a interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, interação esta chamada de “conversão do conhecimento”.

Em função dessa sua forma, cada inovação (produto) acaba sendo o início (matéria-prima) de uma nova construção, pois a criação presente não garante a sobrevivência futura, devido ao ambiente instável que modifica o cenário atual.

Dessa forma, é mister a criação de um sistema que gere conhecimento organizacional. O middle-up-down, elaborado por Nonaka e Takeuchi apud Zabet (2002) é uma combinação do top-down e do bottom-up.

O modelo top-down apresenta o formato de uma pirâmide, cujo topo é composto por quem define as estratégias e as envia até a base para que as mesmas sejam executadas, típico de uma estrutura onde impera a autoridade, em função do cargo ocupado e da sua localização na pirâmide.

O modelo bottom-up apresenta uma pirâmide achatada, em função da redução dos cargos hierárquicos e descentralização do poder. A reengenharia e a competitividade na luta pela redução de custos contribuíram de forma decisiva para a implantação dessa estrutura. Onde a autonomia dada às pessoas promove e estimula a criação de conhecimento.

Contudo, nenhum dos dois sistemas consegue gerar conhecimento de forma isolada. Enquanto o primeiro trabalha com o conhecimento explícito, “fácil de ser articulado pela linguagem formal e sistemática”, o segundo se limita ao conhecimento tácito, “difícil de ser formulado e comunicado” (cf. Fialho, 2002, pg. 27), não permitindo a formação da espiral, pela transformação desse último em conhecimento explícito, pois segundo o mesmo autor, é durante essa conversão que o conhecimento organizacional é criado.

As organizações que gerenciam o conhecimento utilizando o middle-up-down tem uma grande preocupação: fazer com que cada colaborador, independente da atividade ou do nível hierárquico, compreenda a missão organizacional, através do entendimento da sua mensagem. Isso permite que o valor agregado por cada um, não seja função do seu cargo, mas da contribuição oferecida à organização, “foi importante fazer com que os

interlocutores percebessem o imenso potencial de criação de valor do acordo e que os ganhos seriam compartilhados por todos”, declarou o presidente da petroquímica Braskem em das negociações antes da formação da empresa (cf. Rosenburg, 2003, pg. 109).

Qual o maior impacto da criação do conhecimento, não para uma organização ou comunidade em particular, mas para a sociedade como um todo? Segundo Zobat (2002, pg. 23) “Através de uma melhor gestão dos saberes, pela invenção de uma economia dos conhecimentos, podemos projectar os contornos de outras formas de prosperidade e de eficácia, sem exploração ou desmesura”. O que nos faz questionar a negociação baseada no ganha-perde. A prática do ganha-ganha vem sido difundida há muito pelo consultor em negociação William Ury.

Provavelmente esse é o grande X da Gestão do Conhecimento, aproveitar de forma criativa os saberes para propor alternativas até então pouco utilizadas, pois “o saber vale ouro”, ampara Barbosa (2000, pg. 486). Dentre os muitos conceitos de sabedoria, Sternberg (2000, pg. 394) a considera uma habilidade e exemplifica “Ainda que os adultos mais velhos, geralmente, não demonstrem a mesma rapidez de processamento da informação mostrada pelos adultos mais jovens, podem apresentar, em substituição, os benefícios de consumirem tempo para considerar alternativas e refletirem sobre as experiências passadas, antes de fazerem julgamentos”.

Diante do momento atual, onde o capitalismo tem cavado o seu próprio túmulo, talvez seja a hora de repensar o imediatismo do sistema econômico vigente, como sustenta Franco (1990, pg. 17) “Deixando que esse potencial permaneça inativo por indolência ou rotina, a frustração emocional entorpece os sentimentos do ser ou leva-o à violência, ao crime, como processo de libertação da masmorra que ele mesmo construiu, nela encarcerando-se”. E buscar respostas para a manutenção da sociedade, a partir do princípio da preservação, seja das pessoas ou do meio ambiente. “Esse novo pensamento precisa ser acompanhado de uma mudança de valores, passando da expansão para a conservação, da quantidade para a qualidade, da dominação para a parceria”, certifica Andrade (2000, pg. 3)

Preservar as pessoas implica o respeito às suas crenças, valores, características particulares e individuais. Sem esquecer que o meio ambiente é a fonte de recursos necessários à sobrevivência dos homens e consequentemente de tudo que ele é capaz de produzir: uma idéia, uma organização, uma cidade, um Estado, uma Nação. Em seu artigo Gestão de Custos Ambientais, Meneghetti (2001, pg. 376) faz uma avaliação do comportamento da sociedade “de forma que a ação individual das pessoas seja a responsável pela otimização dos recursos naturais na produção de bens ou serviços”.

### 3.13.8.2.2. Um campo de estudo

“Indica-me, Senhor, teus caminhos,  
revela-me tuas sendas!”

SI 25.4

A dificuldade de consolidação do termo Criação do Conhecimento está entre outros motivos, na sua recente exploração, como sustenta Fialho (2002, pg. 25) “Existem poucos estudos sobre a criação do conhecimento dentro e entre as organizações”. Mesmo no auge das discussões, a preocupação com a criação do conhecimento em si é tímida, como justifica o autor (2002, pg. 25) “os aspectos subjetivos, corporais e tácitos do



conhecimento, ainda são, em grande parte, negligenciados”, pois no centro das atenções permanece “a aquisição, o acúmulo e a utilização do conhecimento existente”.

A criação do conhecimento faz parte de um processo que deve envolver todos os membros do grupo, pois como afirma Fialho (2002, pg. 25) eles funcionam como “elemento de síntese do conhecimento”. O conhecimento na verdade, é criado pelo homem, para o homem e em função do homem. Von Krogh (2001) considera esse fator tão essencial que criou um nome próprio para ele “microcomunidades do conhecimento”, o qual ele define como “os pequenos grupos dentro das organizações, cujos membros compartilham, conhecimentos, assim como valores e objetivos comuns” (pg. 13). Esse compartilhamento na verdade, serve de combustível para o alcance desses objetivos, processo favorecido pela diversidade do grupo. Segundo Thomas apud Fleury (2000, pg. 20) “a gestão da diversidade cultural implica adotar um enfoque holístico para criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização de todos os objetivos da empresa”. Isso nos leva a compreensão de um outro conceito de microcomunidade, do mesmo autor “grupo compromissado com ação” (pg. 25).

Esse compartilhamento se efetiva a partir da interação entre seus membros, a qual é possibilitada pelo diálogo. Quanto mais rico em controvérsias, maiores os questionamentos, os quais servem de trampolim para mudanças de atitudes. “administrar a diversidade significa adicionar valor à organização”, resume Fleury (2000, pg. 21). De forma singela Santo Neto (2001, pg. 169) nos lembra que “O mais eficaz dos hábitos é o hábito de saber quando se deve mudar de hábito”.

“Gerentes solícitos” foi o título criado por Von Krogh (2001) para denominar os responsáveis pelo gerenciamento dessas conversas, pois ele acredita que “Em qualquer projeto, a criação de conhecimento deve ocorrer numa atmosfera de solicitude, na qual os membros da organização desenvolvem forte interesse em aplicar as idéias fornecidas por outros” (pg. 18). Essa assertiva nos remete à reflexão de alguns pontos importantes.

Primeiro, a ênfase na prestatividade dentro das organizações, o que não ocorre naturalmente, pois o grau de confiança entre as pessoas é cada vez mais baixo. Segundo, se essa característica não é espontânea, é papel do líder dar o exemplo, para que o seu discurso seja aceito e repetido, através de ações individuais e organizacionais. Terceiro, num ambiente solícito, as pessoas se tornam mais amistosas, o que melhora os relacionamentos, aproximando as pessoas e a intimidade entre elas, abrindo espaço para sugestões, críticas e reavaliações de métodos e comportamentos existentes, revitalizando a capacidade criativa, que pode estar adormecida. Em última instância, os bons relacionamentos promovem a cooperação.

Cooperar, significa operar junto, desse movimento resulta a colaboração, o que beneficia a socialização do conhecimento. Fialho (2002, pg. 4) define cooperação como “aprendizado compartilhado – entre uma empresa e seus clientes”. Isso não ocorre, contudo, sem uma mudança de paradigma, visto que as organizações são floreadas pela competição. Nos últimos anos, a competitividade vem sendo vendida como fórmula para o sucesso, como se houvesse receita única para o alcance desse tão desejado resultado.

Esse estigma é reforçado pelo modo de vida do povo ocidental, que se nutre de bens materiais e realiza-se na disputa pelo poder (cf. Nonaka e Takeuchi apud Fialho, 2002). “O supremo paradoxo das relações interpessoais na atualidade é o de amar as coisas e usar as pessoas”, como nos lembra Fialho (2002, pg. 49). Esse desordenamento, segundo Franco (2002, pg 166) é consequência “da falta de maturidade psicológica do ser, expressando-se

como apego às coisas e pessoas, com a conseqüente rejeição de si mesmo, instabilidade emocional e desajuste social”.

Como a atividade de criação organizacional “é um processo interminável que exige inovação contínua” (Fialho, 2002, pg. 26), as organizações devem encará-la como um desafio. Bukowitz (2002, pg. 28) nos oferece o conceito de desafios “são os obstáculos de percurso ao redor dos quais a organização deve aprender a manobrar”. Portanto, não é como mais uma tendência administrativa que estará viva até que uma outra surja. Ou seja, ela extrapola as necessidades de curto prazo, encaminhando-se para um patamar estratégico, de longo prazo.

E o primeiro passo diante desse desafio é entender o que é a criação do conhecimento. O que se torna uma tarefa difícil, devido ao alto grau de subjetividade que preenche esse conceito. A necessidade de envolvimento e a participação de todos são outros aspectos que contribuem de forma negativa, (cf. Fialho, 2002), pois hoje as pessoas não têm tempo de se comprometer

A espiral do conhecimento pode ser estimulada por cinco fatores, segundo Nonaka e Takeuchi apud Fialho (2002, pg. 33) “Intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos”.

# Intenção: é o propósito, o motivo da sua existência, “a aspiração de uma organização às suas metas e é necessariamente carregada de valor”. A sua efetividade demanda a colaboração de todos;

# Autonomia: “em sua explicação faz-se analogia com um sistema autopoietico, onde a composição de cada pequena unidade do sistema controla as mudanças que ocorrem continuamente dentro de si e determina sua auto-reprodução”. A autonomia confere ao homem liberdade, o que auxilia na criação do conhecimento;

# Flutuação e caos criativo: é muito mais fácil e cômodo seguir um padrão, do que avaliar e modificar o existente, por isso, quando a flutuação é implantada numa organização, ela se sente um pouco perdida, em função da instabilidade criada. Essa pressão pela formação de um clima de caos, estimula a criatividade.

# Redundância e variedade de requisitos: diferentemente de “duplicação” ou “superposição”, a redundância instiga a criação de conhecimento por trazer à tona, informações e conhecimentos, que a priori, não seriam necessários àquela situação

Alguns autores como Von Krogh (2001), Zabot (2002) e Fialho (2002), por exemplo, acreditam que em função da sua complexidade, a criação do conhecimento é um processo composto por 5 etapas. Cada uma dessas etapas ajudam a diluir o seu alto grau de complexidade.

- 1) Compartilhamento do conhecimento tácito. Fialho (2002, pg. 35) explica a necessidade da existência dessa fase, porque “a organização não cria conhecimento sozinha”. E Zabot (2002, pg. 73) nos lembra que essa é uma fase considerada “crítica”, “O compartilhamento do conhecimento tácito entre vários indivíduos, por ter sido adquirido sobretudo mediante experiências, não é facilmente transmitido em palavras”. De acordo com Pires (2002, pg. 61) “conhecimento , a gente só adquire na prática. E ensinando os outros como fazer”.
- 2) Criação de conceitos: “através do diálogo contínuo, e reflexão coletiva, forma-se o modelo mental e consolidam-se conceitos explícitos”, justifica Fialho (2002, pg. 35). Zabot (2002, pg. 73) ratifica “é a interação mais intensiva entre conhecimento tácito e explícito, quando o modelo mental tácito compartilhado é verbalizado em

- palavras e frases e colocado em conceitos explícitos, fornecendo diferentes ângulos e perspectivas para análise de um problema”.
- 3) Justificação de conceitos. Nessa fase criam-se os argumentos para defesa de cada conceito. O pensamento construcionista prega pela defesa de forma pública. “Cada indivíduo se defronta com o tremendo desafio de justificar as próprias crenças verdadeiras perante os outros – e é esta necessidade de justificativa, explicação, persuasão e coesão humana que transforma a criação de conhecimento em processo extremamente frágil”, sustenta Von Krogh (2001, pg. 17). Ao analisar a validade dos conceitos pode-se utilizar critérios objetivos e subjetivos, exemplifica Zobot (2002, pg. 73) “como em organizações de negócios, em que os critérios normais de justificação incluem custo, margem de lucro e grau de contribuição do produto para o crescimento da empresa”.
  - 4) Construção de protótipos ou arquétipos. Segundo Fialho (2002, pg. 36) arquétipo é “algo tangível e concreto, e cuja proposta é facilitar o engajamento e a incorporação do conceito recém-criado”. Zobot (2002, pg. 73) responsabiliza essa fase pela construção de um “modelo de sistema a ser implementado”.
  - 5) Nivelção do conhecimento. Fialho (2002, pg. 36) denominou essa fase de “difusão interativa do conhecimento”, elo que une o processo que está sendo concluído ao novo processo que já surgirá, como uma atividade infinita. Considerada por Zobot (2002, pg. 73) como “a fase mais importante”, “o conhecimento que se torna real precipita um novo ciclo de criação do conhecimento, expandindo-se horizontal e verticalmente”, o que propicia as inovações, conclui.

### 3.13.9. Gestão das Competências: Educação Corporativa

“O que chamamos de destino é apenas o movimento da dança do universo. O homem feliz é aquele que sabe encontrar seu ritmo e deixar-se levar por ele”  
Momentos de Reflexão

“...o surgimento do capital humano aparece como a força dominante da economia. Embora na sociedade industrial o capital físico e financeiro fosse um fator crítico para o sucesso, na economia do conhecimento a importância relativa do capital físico diminui à medida que a tecnologia torna-se mais barata e a qualificação, o conhecimento e as habilidades das pessoas crescem em importância”. Essa é a explicação oferecida por Zobot (2002, pg. 79) para a denominada Era do Talento. “O investimento de maior retorno é aquele que se volta para os talentos humanos, aqui tratados desta forma, porque todas as pessoas possuem talentos”, confirma Dias (1999, pg. 16).

Nessa era o ativo mais importante não é o capital financeiro, nem físico, mas o capital intelectual, que segundo Fialho (2002, pg. 4) “constitui a matéria intelectual, ou seja, conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva”. “Recentemente um número cada vez maior de empresas perceberam o quanto é importante “saber o que elas sabem” e ser capaz de tirar o máximo proveito de seus “ativos de conhecimento” (Barroso, 1998, pg. 1). E como todo ativo, o capital humano também sofre um processo de depreciação, contudo, no seu caso, o problema é mais grave, em função da velocidade com que isso pode ocorrer. Comprova Fialho (2002, pg. 49) “Tofler (1972) chamou de “choque do futuro” a nossa incapacidade de absorver a velocidade dos acontecimentos no mundo contemporâneo”.

← - - - **Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda

E qual seria então a solução? O seguro contra perda desse capital está no investimento em educação. Alperstedt (1997, pg. 157) nos explica porque esse tipo de ação ainda é fato isolado “As universidades corporativas necessitam de investimentos significativos por parte das empresas às quais estão atreladas e, além disso, o retorno sobre estes investimentos é de difícil medição. Não surpreende, portanto, o fato de que estas iniciativas sejam encontradas mais freqüentemente em grandes organizações”.

Educação para toda vida e não apenas formação básica ou treinamento específico para certas funções. Sabemos que isso não atende mais às necessidades atuais, pois a função exercida hoje pode não existir mais amanhã. “Sendo assim, seu compromisso é educar sempre, caso queira ser um líder e não um mero capataz encarregado de fiscalizar o trabalho” (MATOS, 2001, pg. 46).

Assim, surgiu o conceito de Educação Corporativa “... mesmo quando se trata de educação profissional, deve-se pensar sempre as pessoas como seres humanos integrais, que precisam educar-se não somente para o trabalho, mas também para a vida de modo geral”, contribui Zobot (2002, pg. 98). Dantas (pg. 112) comunga dessa mesma opinião “Parece pois necessário, ao pensar a educação... refletir simultaneamente sobre a educação pelo trabalho, enfrentando o preconceito que entre nós, por graves razões sociais, separa as idéias de infância da de trabalho”. Matos (2001, pg. 46) extrapola fronteiras afirmando que “A felicidade sintetiza o objetivo do quadro conceitual e metodológico em uma visão ampla, na linha da Educação Empresarial”.

Nesse contexto surgiu a necessidade de estudar o homem através de um enfoque holístico, e o próprio Matos (2001, pg. 46) fortifica “Só há desenvolvimento autêntico com a afirmação da cidadania e do sentido ético da vida”. Em um estudo sobre climas éticos e os comportamentos de cidadania organizacional, Rego (2002, pg. 61) concluiu que “os gestores deverão velar para que as suas organizações não sejam dominadas pelo auto-interesse”. Schommer (2000, pg. 50) alerta “a ética deve estar em primeiro lugar, permeando todas as ações e relações da empresa. Mas, ..., isso não é algo imediato, mas uma convicção que vai se formando ao longo de anos de ação”.

“O aprendizado contínuo e as sugestões dos indivíduos devem ser respeitadas, analisadas ou até implementadas, se possível”, declara Dias (1999, pg. 115). É esse aprendizado contínuo, que permite, independentemente da evolução tecnológica, que o homem controle as máquinas e não o inverso. Isto é, apesar de ter se tornado o centro da economia, o homem não desprezou a força física das máquinas, pelo contrário, passou a utilizá-las de forma inteligente, contribuindo para o crescimento da sua importância, enquanto capital e conseqüentemente do seu valor na economia moderna. Como exemplifica Fialho (2002, pg. 52) “A grande questão é que mesmo que a empresa possua a mais moderna tecnologia para a disseminação e transferência de conhecimento, acima de tudo é necessário que os empregados compreendam a importância e que estejam dispostos a cooperar”. “Temos repetido exaustivamente que o que integra as lideranças são idéias e emoções, e não tecnologias”, sustenta Matos (2000, pg. 43).

O correio eletrônico, por exemplo, pode ser utilizado como instrumento gerador de inteligência de mercado, ao conectar clientes e empresas, de forma rápida, estimulando a participação de todos. Contudo, “identificar requisitos atuais e futuros dos clientes, gerenciar a comunicação e a oferta de produtos e serviços a mercados e indivíduos são desafios que ultrapassam a questão da tecnologia”, ampara Carvalho (2001, pg. 50).

Existem vários transmissores de conhecimentos, de acordo com Ziemilski (1997, pg. 24), os mais importantes são: “os homens, os textos, os meios audiovisuais, as

produções artísticas, os objetos e espaços altamente organizados”. Matos (2000, pg. 45) conclui O sistema natural é dinâmico, envolvido com as necessidades reais das pessoas e da organização, de modo a se tornar um canal preferencial à transmissão do conhecimento e das emoções dos participantes”.

A comunicação verbal é a forma mais conhecida e rudimentar de disseminação. Esse contato se torna mais eficiente com a utilização da expressão corporal. Entretanto, essa aplicação ainda é muito restrita, como exemplifica Costa e Silva (2001, pg. 15) “Elas são ainda limitadas. Ficam apenas ao nível da linguagem verbal. Pouco se explorou de outras linguagens, como a corporal, a intuitiva e a empática”.

A eficácia da transferência através do contato pessoal, não se baseia exclusivamente no seu conteúdo. É resultado também, de inúmeros aspectos subjetivos creditados ao emissor, como por exemplo, a sua autoridade no assunto, sua personalidade, seu comportamento... “A transferência pessoal de conhecimentos se efetua... por intermédio de experts (peritos), conselheiros (consultores)... A estes se lhes impõem às vezes critérios de excelência, êxito, etc., que resultam irracionais” (Ziemilski, 1997, pg. 25-26).

Às vezes, esses critérios subjetivos somam negativamente no compartilhamento de conhecimento, como depõe Kurland (2003, pg. 12) “Muitos médicos fazem discursos técnicos lotados de informações incompreensíveis para uma pessoa que não é da área médica. Eles tendem a economizar tempo com os pacientes e não têm paciência para explicar a doença de outra maneira”.

Todos os impressos como livros, jornais, revistas, artigos, manuais, relatórios... servem de exemplo de transferência de conhecimento por meio de textos. Essa forma de compartilhamento do conhecimento explícito, muitas vezes se faz necessária, como exemplifica Amorim (2000, pg. 101) “também foi produzido o Relatório Final de Atividades do Programa Sinergia, apresentado aos Diretores, sintetizando as principais constatações”.

A transferência de conhecimento através dos meios audiovisuais, é largamente utilizado na esfera educacional e cultural. “A transferência deste saber faz-se de certo modo a nível subconsciente, adquirindo uma influência tanto mais perigosa quanto a que pode desempenhar um papel compensatório para o destinatário e transformar em sonhos e desejos reais do ser humano” (Ziemilski, 1997, pg. 28). O que é extremamente arriscado numa sociedade em que um pequeno grupo, de forma privilegiada, detêm o conhecimento.

Independente do meio escolhido para disseminação do conhecimento, a sua utilização não deve ter um fim em si mesma, mas deve fazer parte de um planejamento que tenha como objetivo o bem-estar social. Ziemilski (1997, pg. 31) conclui que “Os processos de transferência de conhecimentos não podem ser contemplados desde o ponto de vista das inquietudes e ameaças que aparecem periodicamente. Deveriam ser motivados e estimulados por sentimentos e projetos humanistas que expressem um movimento para um progresso social amplamente difundido pelo mundo”, ou seja, o seu alicerce deve ter como base a sustentabilidade e não o atendimento a uma necessidade momentânea do mercado.

De comum acordo, Vergara nos oferece sua opinião “É urgente colocar as competências e recursos até hoje utilizados pelas organizações na superação dos desafios mercadológicos a serviço de um desenvolvimento efetivamente sustentável”.

No âmbito organizacional, a educação tem o papel de empregar e de dar dignidade ao homem. O trabalho, portanto, seria uma consequência do desenvolvimento de suas habilidades e competências e a dignidade, o respeito aos seus direitos de cidadão, com base numa visão holística, de acordo com a assertiva de Zabot (2002, pg. 93) “No mundo atual,

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm

em que a complexidade do conhecimento e das tarefas exigem níveis cada vez mais profundos de trabalho em equipe, a capacidade de entender o outro e, com isso, gerar convivência saudável, passou a ser fundamental”. Com esse depoimento, um novo aspecto, a empatia, isto é, a capacidade de se colocar no lugar do outro, passa a fazer parte das preocupações cotidianas do ambiente organizacional. De acordo com essa linha de pensamento, Demo apud Zabet (2002) apresenta 3 papéis para a educação:

# possibilitar que as pessoas utilizem seus conhecimentos para gerar novas idéias e propor mudanças

# não reconhecê-la apenas com base na cognição

# quebrar o paradigma da formalidade e da importância meramente econômica do conhecimento

Com isso busca-se fundamentar a aprendizagem na totalidade humana. Se Taylor e Fayol pregavam o mecanicismo, a sistematização e a uniformidade como pressupostos para a eficiência, os gestores da Sociedade Contemporânea buscam em seus colaboradores, além da criatividade para a inovação, a pré-disposição para trabalhar com o interesse coletivo acima do particular. John Ruskin apud Zabet (2002, pg. 97) nos presenteia: “A maior recompensa pelo trabalho não é o que a pessoa ganha, mas o que se torna através dele”. Ao discutir o conceito de Empresa Humana, Matos (2000, pg. 45) afirma que “não há desenvolvimento sem valorização humana. A preocupação com o bem-estar e a felicidade ganha sentido estratégico, hoje, onde os grandes desafios e complexidades só são aceitos e respondidos por pessoas motivadas... felizes”.

No mundo repleto de turbulências como o atual, o tradicional treinamento desenvolvido pelo setor de RH das organizações, definido por Bulgacov (1999, pg. 388) como “... um conjunto de técnicas para gerar condições de melhoria e adequação de aptidões, num enfoque de curto e médio prazo” cedeu espaço para o desenvolvimento das competências humanas. “Enquanto a perspectiva da Gestão do Conhecimento vislumbra o gerenciamento do conhecimento como um ativo, buscando a sua preservação e o crescimento, a Gestão por Competências enfoca a aplicação desse conhecimento associada ao negócio da empresa” (Teixeira apud Fialho, 2002, pg. 7).

Entenda-se aqui competência no sentido amplo, definido por Barbosa (2000, pg. 127) tanto como “idoneidade, aptidão, capacidade; como conflito, luta, oposição, confronto”, isto nos remete a possibilidade de discordância, defendida por alguns autores como oportunidade de criação. “Uma organização que se aproxima do “ideal” de conflito zero tende ao fracasso devido à incapacidade de enfrentar as vicissitudes dos meios interno e externo, engendradas num ambiente de rápidas transformações culturais e materiais” (TAYLOR, 2001, pg. 56) e não no seu conceito tradicional, “As competências usadas no dia-a-dia são facilmente identificadas, basta olhar o mapeamento delas no setor de recursos humanos, que normalmente tem uma descrição funcional do que se espera de quem foi contratado e o que ele deve fazer” exemplifica Correia (2002, pg. 10). Isso ocorreu porque a técnica se limitava à transferência de conhecimentos, sem mudanças de atitudes. Diante de tantas transformações, se tornou um empecilho ao desenvolvimento humano.

Atualmente, quando se fala do RH das organizações, intitulado com muita propriedade de Riquezas Humanas por Zabet (2002, pg. 98), o tema-chave é a gestão das competências das pessoas, que está pautada em 4 pilares (pg.100):

# interesses (saber-ser): é o propulsor das nossas atitudes, é o motivo ou a razão que nos faz ser de uma forma ou de outra, conforme dita Santo Neto (2001, pg. 15): “Se cada

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda, Recuo: Primeira  
linha: 1,25 cm

um de nós concentrasse mais a atenção em seu mundo interior, utilizando as sensações como guia ou caminho, com certeza encontraria maior sentido para sua existência”.

# atitudes (saber-agir): “referem-se ao conjunto de valores e crenças e a tudo o que as pessoas acreditam (ou deixam de acreditar) e que trazem significado para a vida”.

# saberes (conhecimentos): compreende a gama de hipóteses, teses, postulados capazes de desenhar o mundo que habitamos. Exemplifica Sternberg (2000, pg. 395) “À medida em que envelhecemos, ficamos menos vinculados ao uso da informação apenas em um único contexto e aprendemos como aplicá-la em uma variedade maior de contextos.

Podemos até obter maior sabedoria – insights sobre nós mesmos e sobre o mundo que nos rodeia.” Os saberes ganharam dimensão com o avanço tecnológico, resultado da nova velocidade das informações, como pontua Antunes (2001, pg. 11) “Estas, que antes chegavam aos poucos, capazes de serem assimiladas, comentadas e, portanto, mantidas nas lembranças, foram literalmente “atropeladas” por um avanço notável dos meios de comunicação que nos trás de toda parte, a cada segundo, uma infinidade imensa de saberes”.

# habilidades (saber-fazer): é o conjunto de aptidões e capacidades para desempenhar atividades

QUE TAL TIRAR ATÉ ««««

Segundo Crawford (1994) apud Zobot (2002), a competência pode ser entendida pela interação de 5 componentes:

# Conhecimento Explícito: o mais amplamente utilizado em função da facilidade de manipulação e de transmissão

# Habilidade: capacidade, aptidão para executar; ou “conhecimentos inconscientes”, segundo Fialho (2001, pg. 61)

# Experiência: oportunidade de desenvolver na prática certas atividades

# Julgamentos de valor: conceitos pré-estabelecidos que influenciam decisões atuais

# Rede social: sistema criado pela interação das pessoas que fazem parte do grupo

»»»»

Alguns acreditam que gerir os talentos humanos, “seres humanos com habilidades e inteligência servindo à organização” (cf. Dias, 1999, pg. 116) em busca de um resultado coletivo, não passa de sonho, ou seja, não ultrapassa as fronteiras da teoria com a prática, principalmente em função da necessidade de manutenção do poder, do status quo, características de raízes profundas na cultura brasileira.

A realidade tem sido modificada, o Jornal Valor Econômico criou um prêmio para reconhecer esses profissionais, que ao contrário dos empresários capitalistas que detém o poder em função da árvore genealógica a qual pertencem, precisam ser no mínimo eficientes para atender ao mesmo tempo necessidades tão diferentes como as dos clientes, fornecedores, ecologistas, acionistas, governo e a sociedade. “Quebrou-se um paradigma cultural e do jornalismo brasileiro, a veneração do empresário como agente de mudanças, e introduziu-se a equipe de administradores profissionais no centro da questão”, testemunha Stephen Kanitz (2002, pg. 20). Apesar da resposta ser fruto de uma atitude isolada, do jornalismo brasileiro, é um exemplo de superação da esfera individual para a coletiva e que pode ser seguida. Partindo do pressuposto que a nova palavra de ordem é o trabalho em equipe, o estímulo à coletividade deveria ser uma tendência natural.

Outros crêem que essa seria a solução mais viável, em função do momento turbulento e do poço cavado pelo próprio capitalismo, que gerou resultados imprevistos, pela exploração sem limites. Na ânsia pelo crescimento econômico e pelo atendimento à

demanda gerada por incessantes estímulos ao consumismo, tem-se esquecido que vivemos em um ecossistema finito, onde a inconseqüência no lançamento de rejeitos e na extração de recursos naturais não tarda a se converter em condições de vida impróprias”, sustenta Vergara (2001, pg. 20).

Para nos ajudar nessa reflexão, Zabot (2002, pg. 103) nos oferece o conceito de Organizações sustentáveis “... são aquelas em que todo cidadão de bem gostaria de trabalhar e de empregar suas energias, pois são aquelas em que a inteligência é construída coletivamente e as riquezas são distribuídas de forma justa e solidária, suscitando coletivos inteligentes que valorizam ao máximo a diversidade das qualidades humanas”.

Esse é um ponto crítico para o sucesso organizacional, visto que a uniformidade não é regra, devido aos altos índices de incertezas, aproveitar-se das diversidades, que já foi motivo de preconceito organizacional, parece-nos nova palavra de ordem, num mundo regido pela globalização e conseqüentemente mistura de povos, raças, cores, etnias... como testemunha Medrado (2002) “A diversidade precisa ser encarada como forma de, nas diferenças pessoais, se buscar o complemento de conceitos e associação de idéias que geram paradigmas coletivos, de beneficiamento geral do saber humano”. “Somente um sistema educacional articulador e provedor de uma eficiente atividade educacional, produto de uma política educacional de valorização da atividade educativa enquanto alicerces sólidos e firmes, para além ou para aquém das leis que só fazem regulamentar a sua estrutura formal, mas descuidam do cotidiano prático, poderia restituir-nos a habilidade na reconstrução de um país nosso, espaço de oportunidades a maiores contingentes de cidadãos” defende Santos (2002, pg. 8).

## Conclusão

“As verdadeiras descobertas não consistem em divisar novas terras, mas ver com novos olhos”

Marcel Proust

É na inovação social que se encontra a esperança de transformação social, capaz de gerar uma sociedade que não exclua, mas inclua mais pessoas, distribua progressivamente os resultados e obtenha uma maior qualidade de vida (Tobar, 2001). Mas isso é possível? Provavelmente sim, pois esse setor funciona na direção contrária aos demais. Para inovar ele não precisa de fundos milionários, nem de organizações altamente estruturadas, com tecnologias de ponta. Esclarece Camargo (2001, pg. 59), “O dinheiro aqui, entretanto, recebe uma nova denotação. Em vez de fim em si mesmo, como é natural nas sociedades mercantis, ele é um meio; um instrumento para a realização dos reais objetivos das entidades”.

O Terceiro Setor abarca uma grande variedade de instituições, como exemplifica Guimarães (2000, pg. 12) “Refletindo a diversidade de atividades possíveis na atualidade, denominações como organizações sem fins lucrativos, entidades beneficentes, organizações da sociedade civil (OSC’s) e organizações não-governamentais (ONG’s) são recorrentemente utilizadas para caracterizar tais organizações”.

Nesse cenário, algumas possuem propósitos solidários e modelos de gestão coerentes com as suas funções. Outras estão apenas utilizando da boa fé das pessoas para alcançar seus objetivos particulares, entre eles podemos citar: organizações oportunistas com fins de lucro encobertos, ou com fins políticos pouco solidários, ou ainda com baixo

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda



compromisso democrático. Como define Montañó (2002, pg. 17) “Desta forma, o caminho que toma como ponto de partida o próprio conceito de “terceiro setor” constitui um caminho *endogenista*, que acaba por reproduzir os mesmos (pré)conceitos iniciais, perdendo a perspectiva de um processo inserido em fenômenos sociais mais amplos que o determinam e explicam”. Essa explicação fica mais complicada em função da amplitude e heterogeneidade do setor. Como afirma Souza (1999, pg. 10) “Há organizações inseridas no “nonprofits sector” realmente imbuídas de sua missão. Há, outras porém, que assumem o “disfarce” de organizações não-lucrativas com o único objetivo da evasão fiscal ou para defender interesses absolutamente privados”.

Ainda não existem informações concretas a respeito do funcionamento do Terceiro Setor, isso coloca em dúvida o que deve realmente ser feito. Contudo, está claro o que não pode deixar de ser feito: “separar o joio do trigo”, ou seja, os bons dos maus exemplos. Esses últimos devem ser desmascarados, enquanto as sementes frutíferas estão sendo plantadas.

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda, Tabulações: 4,76  
cm, À esquerda

#### 4. METODOLOGIA

“A inexistência de qualquer medida do estoque total de conhecimentos torna quaisquer afirmações quantitativas sobre a questão mais parecidas com poesia do que com matemática”  
Kenneth Boulding

A metodologia adotada foi o Estudo de Caso, onde o pesquisador vivenciou o problema, objeto de estudo (*in loco*). Segundo Triviños (1995), essa investigação, observacional, é apenas um dos tipos de Estudo de Caso, que conta com a observação participante do pesquisador. Ampliando esse conceito, Jick (1979), introduz a triangulação intramétodo, formada pela análise de documentos, entrevista semi-estruturada e observação participante.

Partindo do princípio que a imparcialidade é uma utopia nesse tipo de metodologia e que o ser humano é parcial, admitimos que ele influencia e é influenciado pelo objeto de estudo. Chizzotti citado por Brito (2002, pg. 43) ratifica “pesquisador e objeto de estudo não são neutros e interagem constantemente transformando a realidade”.

Isso justifica a preocupação na manutenção de um bom relacionamento entre eles (Martins, 1994). Apesar da inexistência de uma receita que defina a melhor forma de interação entre pesquisador e sujeito da ação, alguns cuidados devem ser tomados, principalmente no início do processo, quando ambos são desconhecidos. Uma boa alternativa é iniciar a entrevista com a identificação do informante. É responsabilidade do investigador criar um ambiente de confiança, simpatia, conforto, liberdade, empatia... para diminuir a resistência e minimizar os riscos de traumas e frustrações (Triviños, 1987).

“A observação direta ou participante é obtida por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, para recolher as ações dos atores em seu contexto natural, a partir de sua perspectiva e seus pontos de vista” (Chizzotti, 1998, pg. 90).

Mas, o que é o Estudo de Caso? Segundo Triviños (1987, pg. 133) “É uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”. Essa definição, não implica numa total especialização do assunto, sem conhecimento do todo, muito pelo contrário. Essa profundidade só é possível porque o todo foi compreendido, ou seja, os recortes não podem inviabilizar essa interação, elemento necessário no processo da pesquisa qualitativa.

Partindo desse princípio, percebemos um aumento no grau de complexidade da pesquisa, a partir de um maior aprofundamento, devido principalmente à flexibilidade das questões, o que permite uma constante reestruturação do sistema. O estudo de caso, como conclui Chizzotti (1998, pg. 102) “tanto retrata uma realidade quanto revela a multiplicidade de aspectos globais, presentes em uma dada situação”.

Por que a escolha pelo Estudo de Caso? Primeiro porque após a avaliação das possibilidades existentes, essa foi a metodologia que mais se aproximou das necessidades da pesquisa, que é a de descobrir e descrever minuciosamente os fatores que influenciam a Gestão do Conhecimento numa organização do Terceiro Setor. Instituição caracterizada pela quase que inexistente estruturação, além de estar engatinhando no processo de sistematização de informações, com um grande nível de motivação pelo princípio da caridade, apresentando uma limitada capacidade profissional, restrita às áreas de saúde, que apresentam competência satisfatória e prejudicadas pela situação financeira. Essas características dificultaram o desenvolvimento do trabalho.

Segundo Triviños (1987, pg. 128) “A pesquisa qualitativa com apoio teórico na fenomenologia é essencialmente descritiva”. Isso faz com que as perguntas, por exemplo, procurem descrever da forma mais clara possível os fenômenos estudados.

Essa metodologia possibilita aos interessados (pesquisador e pesquisados) um diagnóstico mais detalhado do seu cotidiano. Os seus saberes não são menosprezados, muito pelo contrário, são confrontados com os saberes dos especialistas da área, buscando a aquisição de novos conhecimentos. Com esse intuito, antes do início das entrevistas, foi feita uma visita ao local, às pessoas que foram entrevistadas e analisados os dados históricos, os quais possibilitarão o conhecimento e entendimento do ambiente que será estudado (GIL, 1991).

Essa metodologia foi selecionada para promover o intercâmbio de informações durante o processo de coleta e análise de dados, entre os participantes da pesquisa. O que possibilitou a elaboração de propostas futuras, as quais deverão trazer alternativas de mudanças na forma de gerir conhecimento para uma melhor compreensão da realidade organizacional, ou seja, das causas dos problemas existentes e conseqüentemente, uma visão mais clara das possibilidades de solução. “Mas, sem dúvida alguma, o pesquisador qualitativo, que considera a participação do sujeito como um dos elementos de seu fazer científico, apóia-se em técnicas e métodos que reúnem características *sui generis*, que ressaltam sua implicação e da pessoa que fornece as informações”, completa Triviños (1987, pg. 138).

A flexibilidade e proximidade entre os atores envolvidos no processo, proporcionada por essa metodologia, facilitará o trabalho, visto que, esse tipo de organização, organizações sem fins lucrativos, na maioria das vezes, se mostra extremamente desconfiada. Conforme depoimento de Fischer (2001, p.28) em um trabalho de pesquisa em organizações de sociedade civil: “Tendo essas entidades compartilhado o desenho e a execução da pesquisa, foi possível definir a priori os limites de permeabilidade das organizações pesquisadas, assim como adequar a sua linguagem dos roteiros e instrumentos de coleta e empregar os parâmetros próprios da visão de mundo dessas organizações, para interpretação das informações que elas forneceram sobre sua forma de atuar”.

A pesquisa utilizou a abordagem qualitativa, em função da análise de dados subjetivos que visam descrever os fatores que influenciam a Gestão do Conhecimento, fenômeno pouco conhecido. Triviños (1987, pg. 170) justifica “A dimensão subjetiva deste enfoque, cujas verdades se baseiam em critérios internos e externos, favorece a flexibilidade da análise dos dados”.

O senso comum e o bom-senso não são os únicos recursos utilizados pela pesquisa qualitativa. Essa abordagem considera a complexidade atual. Como explica Demo (2000, pg. 152) “os métodos estão muito aquém da riqueza do fenômeno, permitindo análises restritas, quase sempre canhestras”.

#### A amostra

Não foi utilizado nenhum procedimento estatístico na seleção da amostra. Como a preocupação é com a qualidade, foram entrevistados supervisores, coordenadores e

gestores, ou seja, todos aqueles que, segundo o pesquisador e a própria organização, poderiam auxiliar no desenvolvimento da pesquisa. “Em geral, o processo da entrevista semi-estruturada dá melhores resultados se se trabalha com diferentes grupos de pessoas”, justifica Triviños (1987, pg. 146).

Partindo-se do pressuposto que as pessoas podem ter percepções diferentes sobre um mesmo fato dentro da organização, não seria coerente tirar uma média da situação organizacional (REGO, 2002). Portanto, foram selecionados os indivíduos que poderiam contribuir de forma efetiva, isto é, aqueles que pelo cargo que ocupam ou pela experiência na Instituição, ofereçam informações importantes para a pesquisa. “De acordo com determinado critério, é escolhido intencionalmente um grupo de elementos que irão compor a amostra”, define Martins (1994, pg. 41).

Gil (1991, p. 128) ratifica: “Uma amostra intencional, em que os indivíduos são selecionados a partir de certas características tidas como relevantes pelos pesquisadores e participantes, mostra-se mais adequada para a obtenção de dados de natureza qualitativa”. A validade dessa amostra está no seu processo seletivo, resultado de discussão entre os participantes da pesquisa (THIOLLENT, 2000).

De acordo com Spradley citado em Triviños (1987), existem alguns quesitos a serem considerados na escolha dos entrevistadores: tempo de casa, amplitude de conhecimento em relação ao objeto da pesquisa, disponibilidade de tempo para a entrevista, habilidade em apresentar o que é fundamental e o detalhe. Segundo Triviños (1987, pg. 145) esse detalhe “pode aparecer devido à habilidade do pesquisador, para dirigir a entrevista, pela própria qualidade do informante, ou simplesmente, por acaso”.

A coleta de dados

A pesquisa bibliográfica, coleta de dados secundários (Martins, 1994), foi feita com base em resenhas, *papers*, artigos, dissertações e teses que evidenciem o tema, buscando fazer um levantamento das experiências vividas, gerando idéias para pesquisa de campo.

A coleta de dados primários foi feita através de entrevistas semi-estruturadas, o que possibilita uma sinergia maior, a partir de um questionário (anexo 1), entre março e abril de 2003. De acordo com Gil (1991), quanto mais fechado for o instrumento utilizado na entrevista, mais restrita e limitada será a sua análise, o que não faz parte do nosso objetivo. Demo (2000, pg. 153) conclui “o questionário aberto ou a entrevista gravada é certamente preferível”.

Isso justifica a escolha pelas perguntas abertas. De acordo com Lakatos (2001, pg. 204) “são as que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria, e emitir opiniões. Possibilita investigações mais profundas e precisas”. O que justifica essa escolha por se tratar de um estudo de caso, que não visa apenas extensão, mas também e principalmente profundidade.

Segundo Triviños (1987, pg. 145) entrevista semi-estruturada é “aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa,

e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante”.

E o que justifica a escolha da entrevista semi-estruturada? “esta, ao mesmo tempo, que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação”, explica Triviños (1987, pg. 146). O que facilita não só a descrição do fenômeno, mas também a sua compreensão, numa dimensão ainda maior que a planejada.

Antes de iniciar a entrevista com a amostra selecionada, é preciso apreciar o instrumento de coleta de dados (Martins, 1994). O pré-teste foi utilizado para verificar se a ferramenta apresentava: fidedignidade, validade e operatividade (Lakatos, 2001).

O teste piloto também foi feito para avaliar se a categorização das variáveis atendia aos seguintes critérios: estava relacionada ao problema da pesquisa, houve exaustão de todos os dados e exclusividade de cada categoria (HÜBNER, 1998, p.47).

#### Análise e interpretação dos dados

A análise e interpretação dos dados não foram feitas apenas com base nos dados coletados na pesquisa. Esses dados foram cruzados com o referencial teórico, visando apresentar significado e validar a pesquisa.

Essa etapa foi seguida pela conclusão da pesquisa, que visou descrever os fatores que determinam a Gestão do Conhecimento na busca de soluções para os problemas do Hospital.

O objeto de estudo: Hospital Maragão Gesteira

#### FOTO

O Martagão Gesteira – “Hospital da Criança”, situado à Rua José Duarte, 114 – Tororó, Salvador-Bahia, foi a instituição escolhida para realização do estudo de caso. Primeiro por se tratar de uma organização do Terceiro Setor, segundo pela importância das atividades filantrópicas desenvolvidas, terceiro por ser uma entidade já conhecida da mestrandia, em trabalhos voluntários anteriores e principalmente, por ter aceitado participar da pesquisa, de forma inédita e sem impor qualquer tipo de restrição.

O município da cidade de Salvador possui quatro grandes hospitais filantrópicos, além do Martagão: Hospital Aristides Maltez, Obras Assistenciais Irmã Dulce e Hospital Santa Isabel.

Atualmente o Hospital possui 350 colaboradores em regime de cooperativa. Com 290 leitos direcionados para clínica médica, clínica cirúrgica, ortopédica e UTI – Unidade de Terapia Intensiva, atende em média 600 crianças à nível ambulatorial e realiza 70 cirurgias por dia. O que ainda é pouco, se considerarmos que, atualmente, a Bahia é um dos dez estados do Brasil que não possui o mínimo de dois leitos por mil habitantes.

A casa onde funciona o hospital é composta por salas, banheiros, cozinha, lavanderia... e um estacionamento.

“Hospitais são recursos necessários à comunidade, e devem ser administrados para gerar os serviços que ela necessita, com o menor custo possível e nível máximo de qualidade, para que se perpetuem e remunerem adequadamente os fatores de produção: trabalho e capital”, define Martins (2001, pg. 17). O hospital funciona de segunda a sexta, durante o horário matutino e vespertino.

Sendo o único Hospital Pediátrico até hoje, ele foi Centro de Referência Pediátrica do Norte e Nordeste, durante muitos anos. O “Hospital da Criança”, como também é chamado, pertence à Liga Álvaro Bahia Contra a Mortalidade Infantil. Essa denominação foi uma justa homenagem a um de seus fundadores, após a sua morte.

No início, ela se chamava Liga Bahiana Contra a Mortalidade Infantil “destinada especialmente a lutar contra o obituário infantil na Bahia”, pautada em bases científicas. Fundada em 17 de junho de 1923, a Liga idealizou o hospital para atender às crianças carentes, em função do baixo número de leitos pediátricos dos hospitais gerais.

Nessa época, Salvador tinha em média 400.000 habitantes, entretanto, 40% das crianças não conseguiam completar seu primeiro ano de vida. Segundo (Brito, 2002, pg. 39) “o índice de mortalidade infantil por causa específica se compõe por agravos originados no período perinatal, doenças do aparelho respiratório e doenças infecciosas e parasitárias que estão diretamente relacionadas às condições precárias de vida como a falta de saneamento, alimentação, renda e educação”.

Aqueles dados alarmantes foram os responsáveis pela sensibilização de médicos como o Dr. Joaquim Martagão Gesteira e Dr. Álvaro Pontes Bahia, o que culminou com a instalação da Associação em 12 de outubro. Esse evento foi tão significativo que propiciou a comemoração do “Dia das Crianças”, primeiro na Bahia e depois em todo o país, na mesma data.

Em 12 de outubro de 1923 iniciaram-se também os serviços oficiais de Higiene Infantil na Bahia, resultado de uma parceria com a Inspeção de Higiene Infantil, do Departamento Nacional de Saúde Pública.

O primeiro Consultório de Lactantes, denominado “Regina Helena”, foi resultado de uma doação do primeiro presidente da Assembléia Geral, na época da fundação da Liga. Ainda em 1923 foi inaugurada a creche da Fábrica Luiz Tarquínio e no ano seguinte, com o apoio da Diretoria da Fábrica, o segundo Consultório da Liga, o “Adriano Gordilho”. O terceiro surgiu em 1926 nas dependências do Hospital Santa Isabel. Antes disso, ainda em 1924, visando amparar os filhos de até um ano, de mães operárias e domésticas na sua saída para o trabalho fora de casa, foi construída pela Liga a “Creche Fernandes Figueira”.

Além da creche, foram construídos também, o Pavilhão Martagão Gesteira, o Lactário de Leite Materno Júlia de Carvalho, a Pupileira Juracy Magalhães, a Policlínica Infantil Arnaldo Batista Marques, a “Escola de Mãeszinhas”, os diversos postos de Higiene Infantil e o Ambulatório e “Abrigo Maternal”, todos com doações e o apoio do governo.

Em 1931, foi criada a Revista Pediatria e Puericultura, a mais antiga nessa área, com o objetivo de divulgar os avanços da pesquisa na Pediatria Baiana.

Com o apoio da sociedade baiana, foi inaugurado o ambulatório do hospital em 1965, já que eram insuficientes os investimentos do governo nessa área. De acordo com Dona Rosina Bahia, o Hospital serve também como “exemplo de ideal, competência, profissionalismo, amor, dedicação e serviço à causa pública, mais especificamente a esse SER tão terno, símbolo vivo do Espírito e da Bondade Divinos – A CRIANÇA – especialmente a MENOS FAVORECIDA”. “algumas causas sensibilizam mais a sociedade em geral, especialmente o tratamento da criança doente”, justifica Camargo (2001, p. 121).

## FOTO

Além do Hospital, a Liga, entidade filantrópica, sem fins lucrativos, é também mantenedora da escola de Puericultura Raimundo Pereira de Magalhães. Essa unidade que se localiza no Campo Grande é responsável pela pesquisa e disseminação das técnicas que possibilitem o pleno desenvolvimento físico, moral e intelectual das crianças.

Em 1997, o Martagão Gesteira teve que fechar suas portas, devido aos problemas financeiros, deixando desamparadas milhares de crianças doentes. Dez meses depois, foi reaberto com o apoio do Governo do Estado da Bahia. Essa reinauguração iniciou a busca pela capacidade máxima que é de 350 leitos.

O caminho trilhado visando a plena capacidade é percorrido em paralelo à superação de algumas dificuldades, como as questões trabalhistas, oriundas da época do fechamento e que somam 700 ações contra o Hospital. O que infelizmente prejudica o seu funcionamento, em função da penhora de alguns equipamentos.

Fechada há oito anos, a UTI-Unidade de Terapia Intensiva, foi reaberta recentemente para viabilizar o atendimento das situações mais complexas, que demandam mais do que boa vontade e uma equipe médica competente.

Segundo Dona Rosina Bahia, do total de atendimentos diários (ambulatoriais e cirúrgicos), 90% destina-se ao Sistema Único de Saúde-SUS.

O faturamento do SUS é um dos maiores provedores de recursos, além dos convênios com o Governo do Estado e campanhas de arrecadação de doações, como por exemplo, “Adote um Leito para uma Criança Carente”, “Cofrinhos” e Telemarketing, o que possibilita o seu funcionamento. Segundo Camargo (2001, pg. 64) “Na área de saúde, são investidos 33,2% dos gastos aos mais desfavorecidos, enquanto 3,4% são destinados aos mais ricos”.

O auxílio externo não se limita aos recursos financeiros, visto que, a capacidade técnica e especializada não é o único fator necessário à recuperação da criança. Pensando dessa forma, foi que o hospital estabeleceu uma parceria com os “Doutores da Fantasia”, grupo responsável pela animação dos pacientes. Um outro exemplo da preocupação com o bem-estar das crianças, refletiu-se na construção da escolinha, que possibilita um auxílio psico-pedagógico, visando uma recuperação mais rápida e menos sofrida.

Essa tendência a valorizar o lado humano na área de saúde é resultado de uma situação insustentável, criada por uma visão mecanicista da medicina. A abordagem 100% racional dos problemas revelou uma incompreensão da sua totalidade e conseqüentemente, uma deficiência na sua solução. Apesar do caráter filantrópico, o hospital não é exceção à regra. “La tecnologia médica avanza a pasos acelerados, aunque tal vez de forma más veloz em los aspectos de diagnóstico que en la terapêutica” (Tobar, 2001, pg. 132).

Segundo Renilda Dias, coordenadora de comunicação do Hospital, “as instituições filantrópicas desempenham um papel importantíssimo para a sociedade, pois auxiliam o governo no cumprimento do seu papel social, junto às comunidades carentes”.

## O perfil dos sujeitos do estudo

Todos os entrevistados foram informados sobre o objetivo da pesquisa e da pesquisadora, visando, além de esclarecer e dirimir quaisquer dúvidas, obter o apoio dos participantes de forma voluntária, eliminando todos os tipos de barreiras, como o medo, por

exemplo. Em geral, as pessoas se sentem temerosas em dar informações, o que torna a transparência, elemento de vital importância.

Por outro lado, a certeza do anonimato é condição *sine qua non*, para liberdade de expressão e garantia de que as informações não tem o objetivo de prejudicar, mas de diagnosticar a realidade, no intuito de encontrar soluções.

Nesse sentido, a observação participante foi fundamental para estreitar os laços entre a pesquisadora e os sujeitos do estudo, facilitando o trabalho de pesquisa.

## FOTO

A amostra composta por supervisores, coordenadores e gestores é formada por seis mulheres e nove homens. Esses colaboradores tem idade entre 27 e 68 anos. Quanto ao estado civil abrange solteiros, uma divorciada, duas viúvas e em sua maioria, casados.

A média salarial fica em torno de R\$ 1.000,00 a R\$ 2.500,00, mas os salários mensais vão de R\$ 500,00 até R\$ 8.000,00, sendo todos cooperativados, condição necessária para reabertura da instituição. De acordo com Camargo (2001, pg. 45) “Por sua forma igualitária e social, o cooperativismo é aceito por todos os governos e reconhecido como fórmula democrática para a solução de problemas socioeconômicos”.

O tempo de serviço dos entrevistados varia de 6 meses a 33 anos, considerando também o período de antes do fechamento do Hospital, que ocorreu em 1997, por falta de recursos financeiros. Com exceção de um caso particular de apenas vinte dias, do gestor que acabara de chegar na Instituição, apesar de trabalhar na organização há oito anos.

Essa longevidade, justificada pelo tempo de serviço na Instituição da maioria dos entrevistados, que ultrapassa cinco anos, resulta em características bem particulares, transformando a organização em uma grande família, o que gera vantagens e desvantagens, que serão discutidas durante todo o capítulo de Resultados e Discussões. O principal ponto negativo dessa relação, conforme resultado da pesquisa, é a tendência à desvalorização da necessidade de capacitação profissional ou a representação de que isso não seria de fundamental importância, por outro lado, a intimidade entre as pessoas, estreitando os seus laços pessoais, é o seu grande ponto forte.

A escolaridade da amostra vai desde o primeiro até o terceiro grau com especialização, percorrendo o segundo e terceiro grau completo e incompleto. O nível hierárquico ocupado pelos entrevistados hoje, em geral, reflete o grau de escolaridade em que as pessoas se encontram. Supervisor de higienização, lavanderia e manutenção, secretária, contador, administrador de empresas, engenheiro, assistente social, nutricionista, enfermeira e médico compõem a amostra.

É interessante notar que na Instituição estudada, muitos colaboradores trabalham há anos, alguns desde o seu ingresso, na mesma função. O que muitas vezes é um grande problema, devido à falta de reflexão. “Rotineiramente são produzidos inúmeros relatórios com dados que jamais viram informação ou trazem qualquer benefício de controle e decisão. No entanto, continuam a ser produzidos em sua própria inércia, porque alguém assim concebeu inicialmente e não houve avaliação crítica posterior”, exemplifica Ching (2001, pg. 29).

Como existem muitos trabalhadores antigos, apenas um participou de testes de seleção, os demais foram convidados ou indicados para contratação, pois na época a demanda e a oferta eram mais equilibradas.



Entretanto, em relação ao treinamento ao ingressar na instituição, enquanto metade afirmou ter tido, inclusive, pela vida toda no hospital. A outra metade respondeu que não. Entre essas, algumas foram responsáveis pela formação do setor, outras foram convidadas por conhecer a atividade e houve ainda as que aprenderam pela curiosidade.

Balconista, supervisora de higienização, operadora de máquina industrial, auxiliar administrativo, contador, auxiliar financeiro, analista financeiro, supervisor de informática, chefe de setor na Petrobrás, gerente, diretora de escola... foram as atividades anteriores dos entrevistados. Apenas três deles exerciam a mesma função antes de entrar na instituição, a atual assistente social, uma das enfermeiras, que é coordenadora e o médico, que hoje é diretor.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda

“Vivemos em uma época de grande tensão e ansiedade. As dificuldades do presente e as incertezas quanto ao futuro pesam sobre nossos ombros, criando um estado de preocupação constante que, aos poucos, obstrui nossa capacidade de desfrutar os prazeres e alegrias que a vida oferece”  
Momentos de Reflexão

A análise e interpretação dos dados foi realizada ao compará-los com a revisão de literatura, conforme definido na metodologia, buscando dar suporte às discussões.

Durante a pesquisa, foram entrevistadas quinze pessoas, dentre elas, supervisores, coordenadores e gestores do Hospital, através de uma entrevista semi-estruturada.

A empresa que administra o Hospital trabalha com regime de rotatividade de gestores, entre os vários hospitais que são administrados por ela, conforme depoimento de um deles. Essa prática, nas organizações do Terceiro Setor, é defendida por Tobar (2001) por evitar/ minimizar o nepotismo. Contudo, o gestor explica que essa decisão foi tomada na tentativa de solucionar o problema de alguns hospitais que são mais deficitários que outros, demandando, portanto, profissionais mais capacitados. “No nosso Sistema de Rodízio, os mais experientes ficam nas unidades mais difíceis, formando os gerentes *trainees* para colocar nas unidades mais fáceis de administrar” (E. 13).

O perfil eclético da amostra foi positivo na investigação, pois diversificou o trabalho, motivando o pesquisador para as novidades que seriam encontradas à cada nova entrevista, amenizando até mesmo a demora dos tempos de espera entre uma entrevista e outra. O que foi de suma importância, pois de acordo com a metodologia adotada, o pesquisador influencia a pesquisa, portanto, quanto maior a sua disposição, bom humor e comprometimento, maior a possibilidade de um encontro frutífero.

A última pergunta da primeira parte da entrevista, que objetiva a identificação do entrevistado, é: “Por que trabalha aqui?”. Sem dúvida, a resposta mais comum, entre as mulheres, independente de idade, estado civil, escolaridade, ocupação, renda, tempo de serviço na instituição... foi: “porque gosto”. Algumas foram entáticas: “Eu trabalho por amor” (E. 9 e E. 10); “Porque eu adoro aqui” (E. 4); “Gosto muito de trabalhar aqui... Quando mandaram fechar o Hospital, eu e um grupo de pessoas juntamente com o jurídico, não deixamos. Tínhamos mais de quatro mil audiências trabalhistas, e não íamos deixar à revelia” (E.14).

“Pode suceder que, devido a processos de socialização distintos dos ocorridos com os homens, as mulheres sejam especialmente sensíveis a climas caracterizados por elevada benevolência e menor auto interesse”, explica Rego (2002, pg. 60). Em contrapartida, os homens buscam explicações mais racionais, como oportunidade de mercado e de aprendizado. Entretanto, alguns expressam seus sentimentos: “Porque gosto” (E. 6); “Minha identificação com o ambiente de trabalho, satisfação. Segundo lar” (E. 8).

A tentativa de reconhecimento da instituição por parte dos entrevistados, foi feita através da pergunta: “O que o hospital representa para você? Qual o seu papel na sociedade?” “O hospital é referência em pediatria”, essa foi a resposta mais comum entre os entrevistados que possuem curso superior. Mesmo assim, alguns ainda creditam um “valor

inestimável” (E. 3). Entre os demais, a missão, como eles mesmos definiram, está relacionada à caridade, filantropia, atendimento às crianças carentes. Uma das entrevistadas, uma senhora de 58 anos, viúva, apenas com o segundo grau, que eu particularmente, achei uma pessoa sensacional, pela simplicidade, simpatia, amor ao trabalho, às crianças, o que senti, em menos de duas horas de contato, durante a entrevista, respondeu o seguinte: “Representa muita coisa, não pelo dinheiro só. Mas pelo amor às crianças que precisam de nós. Cada um tem um pensar, mas eu penso assim. Eu faço dedicada às crianças” (E. 10).

Do total dos entrevistados, apenas cinco acreditam que existam dias considerados normais, com uma rotina diária. A maioria acha que cada dia é um. “Quase todos os dias são diferentes. Você também tem que criar” (E. 15); “Não (risos!). São extremamente diferentes. Meu dia é assim, surpreendido... O hospital é uma coisa muito imprevisível. Né? Você de repente tem até uma agenda de cumprimento de atividades, mas na verdade você trabalha em cima do que ocorrer” (E. 2).

Buscando compreender a rotina e o cotidiano da organização, o pesquisador convidou os entrevistados a descrever suas principais atividades, além de apontar as dificuldades. “Bom, minha atividade é o atendimento ao cliente. Trabalho com situações problemas tentando resolvê-las, no apoio a uma equipe multidisciplinar... o papel de desenvolvimento com a família, com as crianças que estão aqui internadas ou que vem para o atendimento. São várias situações e a gente trabalha independente de religião... Meio complexo, como se trata de fatores subjetivos, trabalhamos as relações... E o não entendimento do papel do serviço social,... dificulta um pouco. As pessoas por não saberem acabam demandando coisas que não são pertinentes”, assegura (E. 2). Esse depoimento mostra a importância do conhecimento no dia-a-dia organizacional. É possível que o conhecimento não consiga resolver todos os problemas encontrados, porém abriria espaço para discussões e conseqüentemente, mais chances de soluções.

A dificuldade mais citada foi a falta de recursos financeiros, o que faz a lavanderia ter problemas com o enxoval, por exemplo. O centro cirúrgico tem pouca gente, pouco equipamento, pouco material e obsoleto, pelo mesmo motivo. Um dos participantes disse que a dificuldade financeira é mundial (E. 15) e o outro apontou como gargalo a “Comunicação com a rede pública” (E. 13), provavelmente por ser a linha de fronteira entre a Instituição e a Secretaria de Saúde. Apenas uma pessoa afirmou não ver dificuldade alguma, porém, o meu sentimento em relação à essa resposta, é de que existe uma preocupação por parte de algumas pessoas em não “sujar” a imagem da organização, por isso não se admitem problemas, o que eu também percebi em outras situações.

Em relação às mudanças, se o entrevistado havia respondido que um dia era igual ao outro, em função de suas atividades serem rotineiras, então para ele as mudanças não são freqüentes. Os outros disseram que dependia da necessidade, da emergência. Outra declarou sempre fazer mudanças (E. 9) e houve até quem brincasse: “Só vejo promessas né? (risos...)” (E. 10). A falta de recursos financeiros e o aumento da demanda foram responsabilizados pela ocorrência das mudanças (E. 1). “Porque como a gente lida com relações humanas a coisa fica meio que dinâmica. Cada situação é uma, particular, que tem o seu contexto, o seu tópico e aí fica muito variado”, justifica a assistente social (E. 2), de acordo com seu ponto de vista, próprio da sua formação.

Se as mudanças são constantes, cresce a preocupação com a capacidade da organização em se adaptar às mesmas, e ao serem questionadas sobre essa capacidade organizacional, as pessoas, de forma geral, responderam que a organização tem

flexibilidade, mesmo apresentando uma certa rejeição no início do processo. A entrevistada (E. 4) completou “Toda a diretoria dá apoio. Não faz melhor por condições econômicas mesmo do hospital”. “Em uma organização do “nonprofits sector” a estrutura de processos inflexíveis e monótonos devem dar lugar a uma rede de espaço fluido, por onde circula uma série ininterrupta de informações totalmente propício ao exercício da criatividade”, depõe Souza (1999, pg. 13).

Ao falar sobre as atividades essenciais, por exemplo, a abordagem percorreu diversas instâncias, o que demonstrou uma quase inexistência de atividades propensas à eliminação, muito pelo contrário, como declarou (E. 13), “Tem muitas que precisam ser acrescentadas” ou ainda “Poderia melhorar a qualidade da informação”. Apesar de ter sido apenas uma resposta dentre as quinze fornecidas, a preocupação com a informação está presente nessa organização.

O caminho trilhado foi desde o puramente sentimental, “Essenciais é a menina trabalhar com amor” (E. 9). Ao levantamento de questões fundamentais como empatia e colaboração, em meio à todo o processo. “Todas. Não existe uma essencial. Você trabalha com o outro. Aquilo que para você pode ser uma bobagem, para aquela pessoa pode ser muito importante/ relevante. A necessidade dele naquele momento é única e exclusiva, a mais importante de todas” (E. 2); “Todas. Uma depende da outra” (E. 5); “Eu acho que o Hospital deveria ser igual a uma irmandade, trabalhar todos unidos” (E. 7).

Ou ainda a prioridade da assistência em detrimento de qualquer outra atividade, “Tenho aqui sete anos e só vi dois óbitos”, enfatiza (E. 4). A essencialidade das atividades retoma ao principal problema da instituição: falta de recursos financeiros, como explica (E. 8), “Ter jogo de cintura na falta de material, porque como a entidade é filantrópica, ela tem problemas de créditos junto aos fornecedores”. Essa dificuldade é ratificada por (E. 12) ao citar atividades que deveriam ser eliminadas, “Cobreadores que não tenham compreensão. Existem fornecedores que por trabalharem um bom tempo com o hospital deveriam ter compreensão”. “Essencial seria ter um bom planejamento de pagamento”, concluiu (E. 12).

Uma outra crítica foi gerada em torno da burocracia, “O excesso de assinatura. Muito protocolo. Às vezes precisa de três pessoas para assinar”, pontua (E. 8). Nesse momento, percebi o quanto essa situação o incomoda, provavelmente, por existirem outras questões que estão fora de sua alçada. “O jogo de cintura” foi uma das alternativas citadas por (E. 2) para driblar as imposições.

As condições financeiras foram responsabilizadas também pela falta de melhoria das atividades, apesar de se acreditar que elas são sempre possíveis, independentemente das boas intenções. Alguns entrevistados acreditam que o nível de empenho e cooperação por parte de um certo número de funcionários ainda é baixo. “Tem funcionários que dam o duro e outros não. Eu acho que deveria ser mais amigo”, exemplifica (E. 7). “A nossa entidade busca trabalhar sempre dentro das inovações e procura sempre passar informações para os setores”, justifica (E. 11). Contudo, alguns entrevistados não acreditam que as atividades estão sendo desenvolvidas da melhor forma e fazem sugestões: “Melhorar sistemas de informações gerenciais” (E.1) ou “Programa de qualidade, valorização de pessoal...” (E. 6).

De todos os entrevistados, nove se mostraram satisfeitos com a atual função. “Estou muito satisfeita com o que eu faço. Eu queria ter mais tempo para fazer mais coisas... diferentes. Mas você tem limites, não dá para esticar tanto”, pondera (E. 2). Entretanto, surgiram respostas bem interessantes sobre o papel que gostariam de estar desempenhando no Hospital. “Só sou capaz disso”, afirmou (E. 3). Vale a pena frisar que essa resposta provavelmente é função da especificidade da profissão do entrevistado. “Eu? Eu acho que

eu tinha uma creche. Eu adoro criança”, respondeu (E. 10), demonstrando o carinho e amor pelo trabalho. Outras pareciam cansadas, talvez pelos anos de serviço, “No momento eu só quero ir embora para casa me descansar”, conclui (E. 14).

Quando se pensa na função controle numa organização do Terceiro Setor, existem alguns aspectos que devem ser considerados:

1 – Os mecanismos de controle devem ser coerentes com os objetivos organizacionais, o que dá legitimidade ao processo. Esse processo, segundo Chiavenato (1999, pg. 24), é composto de quatro fases de forma cíclica:

- a) “Estabelecimento de padrões ou critérios;
- b) Observação do desempenho;
- c) Comparação do desempenho com o padrão estabelecido
- d) Ação corretiva para corrigir o desvio entre o desempenho atual e o desempenho esperado”.

A maioria significativa dos entrevistados concordam em afirmar que os mecanismos de controle são coerentes com os objetivos organizacionais. Apenas um entrevistado (E. 1) disse “Não. Podem ser melhorados”.

2 – Controladores e controlados devem entender e participar do processo de criação desse mecanismo, o que facilita a aceitação por parte dos colaboradores;

Do total dos entrevistados, nove acreditam nessa participação conjunta, mesmo apontando falhas. “Eu faço reuniões mensais, várias idéias surgiram dos meus auxiliares. Sou muito flexível ... senão a empresa não vai”, sustenta (E. 4).

3 – O fluxo de informações entre eles deve ser claro e aberto para que possíveis alterações sejam manifestadas. Essa flexibilidade possibilita a manutenção da coerência, mesmo num ambiente sujeito a mudanças freqüentes. Como define Santo Neto (2001, pg. 145), “Ser flexível não quer dizer perda de personalidade ou “ser volúvel”, mas ser acessível à compreensão das coisas e pessoas”.

Do conjunto, somente um afirmou ser precário. Entretanto, em consonância com o autor, os entrevistados consideram o fluxo de informações flexível, como testemunha (E. 4), “Muito claro. Aqui é jogo aberto” e (E. 5), “Tudo até a Receita do Hospital para quem quizer”. Entretanto, alguns fizeram restrições, “Para alguns membros do hospital sim”, declara (E. 1) ou ainda “Às vezes um pouco conturbado, mas a gente busca esclarecimento junto aos setores que passam esse tipo de informação” (E. 11).

Para que isso ocorra deve-se alimentar um clima de confiança interno e a manutenção de um feed-back, que oportunize o reconhecimento social. A autonomia, a necessidade de estruturação, o interesse e a objetividade, são fatores importantes, segundo a terapia cognitiva, na tentativa de fomentar um clima de confiança nas relações (Beck, 1983). De acordo com Dreyfus (1977), o feed-back foi descoberto por Kurt Lewin, inventor da dinâmica de grupo, durante um trabalho em equipe, em função do ínfimo progresso alcançado, apesar da interação entre as partes. Segundo o estudioso, esse bloqueio na comunicação só poderia ser superado através de um intercâmbio mútuo, aceito por todas as partes.

#### Tomada de decisões

Quando questionados sobre as decisões que cada um tomava, as respostas foram variadas, em função de suas atribuições. “São muitas no caso de uma situação problema, um abuso, por exemplo, você tem que denunciar”, lamentou (E. 2). “Acho que nós temos que trabalhar em conjunto... Tudo eu participo a todos”, concluiu (E.4)

**Formatado:** Controle de linhas órfãs/viúvas, Ajustar espaçamento entre texto latino e asiático, Ajustar espaçamento entre texto e

**Formatado:** Estilo Justificado, À esquerda, Recuo: Primeira linha: 1,25 cm, Controle de linhas órfãs/viúvas, Ajustar espaçamento entre texto latino e asiático, Ajustar espaçamento entre texto e

**Formatado:** Estilo Justificado, À esquerda, Recuo: Primeira linha: 1,25 cm, Controle de linhas órfãs/viúvas, Ajustar espaçamento entre texto latino e asiático, Ajustar espaçamento entre texto e

**Formatado:** Estilo Justificado, À esquerda, Controle de linhas órfãs/viúvas, Ajustar espaçamento entre texto latino e asiático, Ajustar espaçamento entre texto e

**Formatado:** Estilo Justificado, À esquerda, Recuo: Primeira linha: 1,25 cm, Controle de linhas órfãs/viúvas, Ajustar espaçamento entre texto latino e asiático, Ajustar espaçamento entre texto e

Dependendo de como as decisões são tomadas, uma série de fatores pesam nesse momento. Como por exemplo, a prioridade do hospital, a melhoria do serviço, a falta de autoridade e os fatores financeiros. Em meio a esse turbilhão de variáveis, (E. 3) apresentou uma questão interessante, “Complexidade”. “Há estruturas mais complexas que permitem às pessoas com boas intenções produzir impacto de alto poder positivo. Mas também permite às com más intenções prejudicar e fazer grandes estragos”, adverte Tom Morris (citado por Fontana, 2002, pg. 37). “O que pesa é a questão da família. Mas por uma questão ética, às vezes, a família não aceita e você tem que usar de um poder”, pondera (E. 2). Só uma resposta retomou a abordagem quantitativa, “Baseadas em evidências numéricas sempre que possível”, asseverou (E. 1).

“Tudo tem que ter o momento certo. Agente amadurece a idéia. Será que é hoje? Até tomar a decisão”, opinou (E. 4). Mas, às vezes, a urgência na solução do problema, faz com que a decisão seja tomada de forma imediata, sem levar em conta o todo, como testemunha entre outras pessoas (E. 2), principalmente nos casos de crianças que estão correndo risco de vida. “Quando os pais são Testemunha de Jeová e fica naquele vai não vai, a gente aciona o juizado”. Essa tomada de decisão de natureza autoritária é justificada pelo juramento da área de saúde de que a vida está em primeiro lugar. Esse tipo de tomada de comportamento, levanta inúmeros questionamentos:

- a) Qual a vontade que deve prevalecer, a dos médicos ou a dos pais?
- b) Até que ponto a instituição tem o direito de interferir numa decisão familiar?
- c) Como questionar a religião do outro, se a nossa Constituição nos garante o direito de escolha?

O entendimento médico acredita que esse conflito é fruto da “ignorância” e inflexibilidade. Discussões a cerca da importância da vida, ou do seu valor, extrapolam o ambiente hospitalar e alimentam a cultura da qual a sociedade faz parte. Essa por sua vez defende o respeito à diversidade, como sustenta Fleury (2000, pg. 25) “Em um país como o Brasil, com uma sociedade heterogênea e com muitas desigualdades sociais, o tema da diversidade cultural assume relevância”. Essa base se fortalece quando amplia o fórum de cunho estritamente científico com a inserção do senso comum. “A ciência não é um órgão novo de conhecimento. A ciência é a hipertrofia de capacidades que todos têm”, atesta Alves (1996, pg. 10).

Ao serem questionados sobre quais decisões gostariam de tomar, as respostas convergiram para o benefício do pessoal. “Contratar. Ter uma sala de espera para receber... Você agora está no vestiário (no momento da entrevista, em relação à pesquisadora), brincou (E. 4).

Em contra-partida, quando a questão foi sobre as decisões que não gostariam de tomar, a síntese esteve no não prejuízo dos outros. “Tirar pessoal. É chato. Decidir quem vai tirar. Fico apavorada. Nem durmo”, desabafa (E. 4). A demissão foi considerada o grande vilão entre os entrevistados, principalmente, se o colaborador é antigo. “Porque eu acho que o administrador que procura resultados com base em demissão é o pior administrador que existe. É muito fácil chegar num hospital de 200 e colocar 50 funcionários para fora para reduzir custos, isso é mediocridade! Primeiro analisar os processos e readequar as pessoas a esse processo” (E. 13). Isso me fez lembrar de uma entrevista que eu li nas páginas amarelas da Veja, com o ex-CEO da GE, Jack Welch, que se pergunta aonde errou toda vez que tem que demitir alguém, se foi na hora da contratação ou na do treinamento. Ou seja, em qualquer um dos casos, ele assumia a responsabilidade.

Uma das entrevistadas (E. 2) citou um caso específico, afirmando ficar muito constrangida ao ter que tomar uma atitude no lugar de uma família, em favor da vida da criança. “Acho que o caminho é elaborar mais essa questão, fazer um trabalho com essa família”. Isso mostra a preocupação com a construção de modelos que auxiliem na tomada de decisão. Thomas Saaty, um especialista em tomada de decisões afirma que “Precisamos de nossos conhecimentos e de nossa imaginação para reconhecer opções, criar opções e desenvolver critérios”, apud Cohen (2003, pg. 104). O que inviabiliza a possibilidade de padronização. “Porque você mexe com crenças, valores”, completa a entrevistada. Isso pressupõe o respeito ao ser humano, enquanto indivíduo, com vontades, desejos e interesses próprios. Maximiano (2002, pg. 333) fortifica “Crenças, valores e preconceitos estão na base das normas de conduta, e influenciam inúmeros aspectos do comportamento das pessoas”.

A grande maioria acredita que os outros entendem os motivos de cada decisão. “Sabe sim. Quando manda alguém embora é porque ninguém agüentava mais e ele sabe tudo” (E. 7). Isso demonstra a atitude paternalista da instituição em relação aos seus colaboradores, com pouco compromisso profissional, característica marcante nas nossas organizações filantrópicas.

Alguns entrevistados entendem que a organização não constrói modelos para facilitar a compreensão de cada decisão tomada, outros acreditam que essa construção está sendo iniciada agora. “Constrói. Você faz de acordo com a empresa. Quando dizem chegou verba e me perguntam o que você quer? Eu capricho, mas só consigo a metade”, informou (E. 4).

A Escola Estruturalista da Teoria da Administração foi a primeira a considerar o conflito como parte do processo produtivo, por ser inerente às relações sociais. Partindo do pressuposto de que eles existem, o meu questionamento foi para saber como eles eram resolvidos. A resposta mais comum foi “através de diálogos”, 46,67% da amostra. O feedback possibilita o entendimento da atividade, dando significado à mesma. Por isso, é muito mais difícil quando as pessoas fazem de forma mecânica, rotineira, “só por fazer” (E. 2). A falta de conhecimento das críticas da Escola Clássica/ Científica, ainda mantém comportamentos inadequados nas organizações. Essas críticas surgiram porque a Teoria e as empresas tratavam o homem como uma máquina, sem sentimentos e motivado exclusivamente por recursos econômicos. O que não retrata a opinião dos entrevistados, “Bom senso, equilíbrio. Ser honesto. Se você se desequilibrar você desequilibra o outro”, confessa (E. 4). “Depende da situação, da pessoa com quem eu estou enfrentado o conflito, se não for da minha alçada, eu passo para outra pessoa”, pondera apoiado por outros dois colegas (E. 12). “Com civilidade”, “Com critério e com justiça” exemplifica (E. 3) e (E. 15). “Eu chamo a atenção. Converso que o emprego está difícil, não é assim”, lembra (E. 9). Outros são mais agressivos, entre eles, declara (E. 13), “Eu resolvo um conflito botando cara a cara as pessoas”.

Ao caracterizar a “Sociedade sem Classes” e a “Assertividade Pessoal” existente na Phonak, Von Krogh (2001, pg. 49) mostrou que “Os conflitos eram resolvidos logo no início, para evitar batalhas entre os feudos”. Além disso, há lugar para o lúdico, conforme o autor, “Cultiva-se um certo estilo descontraído – uma maneira cooperativa de falar”. Essa forma diferenciada de se expressar oralmente, foi percebida, por vários momentos durante o estudo de caso, e ratificada pelas respostas dos entrevistados. “Demais. Sem o lúdico você não sobrevive. Empatia. Jogo de cintura. Pulso. Com cada um você tem que agir de uma maneira” (E. 4). “E o uso da linguagem lúdica, a ênfase em novas perspectivas, ... tudo

resulta em maior produtividade na criação de conhecimento”, ampara Von Krogh (2001, pg. 122). “alguns dos mais destacados pensadores de nosso tempo demonstraram vivo interesse pela questão lúdica... hoje a maioria dos filósofos, sociólogos... e antropólogos concordam em... construir um momento de entusiasmo e de alegria na aridez da caminhada humana”, expõe Antunes (1998, pg. 36). E (E. 12) concorda com ele, “É o que mais a gente faz. A gente tenta brincar muito aqui para acalmar a situação que é muito grave”. Contudo, houve entrevistados que discordaram “Não dá para brincar com os problemas”, asseverou (E. 5). E houve também alguns que não sabiam o que significava “lúdico”.

## COMUNICAÇÃO

Doze dos quinze entrevistados afirmaram que as linhas de comunicação do hospital são bem definidas. “Devido as suas específicas características e complexidade, uma organização do terceiro setor deve funcionar em um sistema multiforme, cambiante, criativo, portanto evolutivo com exigência de intensa comunicação, velocidade na circulação de informações, reafirmação contínua de valores fundantes da ação e atendimento possível dos legítimos interesses”, sustenta Souza (1999, pg. 13)

Ao serem questionados sobre os meios de comunicação utilizados com o meio externo, as respostas foram variadas. Na forma escrita, por telefone ou por meio de reuniões, palestras. “Recebemos convites e estamos sempre procurando participar”, explica (E. 15). “Não tenho dificuldade não. É tranquilo, eu sou de fácil relacionamento... para mim, graças a Deus, as coisas fluem tranqüilamente”, declara (E. 2).

Há inclusive uma área específica de marketing e comunicação, que auxilia na transparência desses meios. Ou, “É um ponto difícil, nem todos têm a mesma visão, filosofia”, opina (E. 4). Existe também quem acredite que o problema é próprio da natureza pessoal, de dificuldade de expressão e não de falta de conhecimento ou ainda em função da falta de recursos, como exemplifica (E. 12), “Eu não estou agradando porque eu não estou pagando, mas a gente sempre teve uma boa linha de comunicação”.

Ao questionar sobre a existência de um sistema de gerenciamento de informações, 40% dos entrevistados afirmaram que sim. “Sistema próprio de comunicação com todos” (E. 6). “Para garantir esse livre fluxo de informações, todos têm permissão para falar com qualquer outra pessoa”, explica Von Krogh (2001, pg. 51). (E. 1) completa “Está ligado em rede e cada setor tem acesso às informações que lhe cabem”.

“Fundamental. Hoje mesmo o governo do Estado está criando uma central de regulação. Onde nós informamos o número de leitos e ela distribui. Outro dia eu estava conversando com o responsável e disse a ele: - Você tem dois pontos fundamentais para que sua central de regulação dê certo:

- 1) Comunicação
- 2) Credibilidade

Se você não tiver esses dois sua central vai ser um fracasso”, declara (E.13).

Deixar as pessoas informadas, esclarecendo as dúvidas, para que exista um bom atendimento, satisfação e aperfeiçoamento das atividades da empresa, foram as respostas dadas à pergunta: “Qual o papel da comunicação na empresa?”. Do total da amostra, cinco afirmaram ser importantíssimo. “É o ponto principal” (E. 10). “Sem comunicar você não evolui. Não aprende nada. Porque comunicação é o intercâmbio de idéias” (E. 15). “Equalizar a informação a todos, agilizar a operacionalização das decisões tomadas e promover o surgimento de novas idéias” (E. 1). Apesar dessa essencialidade, foi lembrado que ainda existem muitas falhas na comunicação.



Como justifica Fialho (2002, pg. 44), “Uma estratégia voltada para o conhecimento valoriza os ativos intangíveis e é o processo apropriado para maximizar o potencial dos conhecimentos existentes... disponibilizando todo conhecimento necessário para que as pessoas... desempenhem suas tarefas eficazmente”.

Oito dos quinze entrevistados responderam prontamente que a estrutura hierárquica facilita a comunicação. “Nível hierárquico não significa prepotência” (E. 3). “Pois não existe uma hierarquia rígida. Eles são flexíveis, a gente pode entrar na sala, dar opiniões, tem a troca” (E. 2). “Os diretores aceitam a gente na diretoria para conversar de braços abertos” (E. 9). O que ratifica o diálogo ser a principal arma utilizada nos conflitos, como foi dito anteriormente. Por outro lado, dois integrantes são contrários à essa opinião. “Facilita para replicar, mas dificulta na garantia de que todos acessem a mesma mensagem” (E. 1)

“Por exemplo, eu já vi estruturas que para você conseguir falar com a secretária, da secretária, do diretor você leva três dias. Eu mesmo, que ninguém nos ouça... eu não gosto de trabalhar com secretária. Eu mesmo gosto de fazer minhas ligações. Mas aqui precisa, porque senão invadem sua porta por minuto e você nunca vai trabalhar. Aqui eu digo aos funcionários: - se tiver algum problema passe por cima do seu chefe, de todo mundo e vá direto à minha sala. Eu não gosto desse negócio de hierarquização porque criam muitos caciques. Quando a estrutura tem muito cacique ninguém faz nada, vai passando de um para o outro... depois morreu” (E. 13). Von Krogh (2001, pg. 49) também concorda com os benefícios gerados à comunicação, tomando como exemplo a Phonak, em função da redução de níveis hierárquicos: “A comunicação era e é de alta densidade, direta e muito rápida”.

#### RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Enquanto dois dos participantes acreditam que o clima é razoável, em função dos problemas trabalhistas anteriores, da época do fechamento, como justifica (E. 2), “Com a mudança da diretoria a gente passou por uma inquietação, de incerteza. Porque esse hospital é marcado, porque ficou fechado quase um ano. E nós trabalhamos com pessoas antigas e elas parecem que tem aquele estigma de que qualquer... gera um clima de insegurança, medo. Essas situações todas traumáticas, que devem ter sido para eles de ficar quase um ano sem emprego. Eles tem medo... fica aquele clima no ar de que tem algo pesado e fica realmente difícil”. “A insatisfação geral é salário, no país todo”, minimiza (E. 4).

Os outros o consideram de bom a ótimo. “Constatamos fortes indícios de que o clima organizacional que fomenta a confiança, a solidariedade e as redes pessoais entre os empregados é uma das condições mais importantes para a difusão eficaz do conhecimento técnico e administrativo” (Von Krogh, 2001, pg. 41). “Porque eu faço de tudo para ter uma organização satisfatória, não digo perfeita” (E. 8). “A percepção das características organizacionais pode exercer um efeito mais forte em variáveis como... satisfação ou o comprometimento... do que... o clima organizacional...” (Rego, 2002, pg. 54)

Von Krogh (2001, pg. 80) propõe três ações para criação da confiança: “construir o senso de dependência mútua; incluir o comportamento confiável como parte das avaliações de desempenho; e aumentar a credibilidade individual por meio de um “mapa” de expectativas”. Goodman e Svyantek “verificaram que as percepções de uma cultura de cordialidade, apoio, confiança e comunicação explicavam o desempenho contextual (medido pelas dimensões altruísmo e conscienciosidade) (Rego, 2002, pg. 54). Enquanto

alguns dos participantes responderam que o ambiente do Hospital não inspira confiança, outros ficaram em dúvida, mas maioria afirmou ter certeza desse ambiente confiável. De acordo com Von Krogh (2001, pg. 61), “Para compartilhar o conhecimento pessoal, os indivíduos devem confiar em que os outros estejam dispostos a ouvir e reagir às suas idéias”. Padilha (1996, pg. 33) nos lembra que “As pequenas ações também são importantes. Com elas é que se constrói o dia-a-dia... e a relação de entendimento e confiança que deve ser conquistada”.

“De satisfação 50%, ... e isso não é devido à culpa da SM, porque a SM tem contratos e esses contratos tem índices. Só que como é uma coisa nova, muitas coisas surgiram depois e aumentaram os custos. Eu, por exemplo, trabalho há seis anos e nunca tive reajuste. Muitas pessoas que trabalham conosco também há seis anos e nunca tiveram reajuste”, responde (E. 13), em relação ao fator satisfação no ambiente organizacional.

Para entender melhor o relacionamento interpessoal no Hospital, questionou-se sobre os benefícios da sinergia. “Aqui trabalhamos em conjunto: enfermeiros, médicos e funcionários. Os cirurgiões adoram fazer cirurgias aqui porque nós temos um astral bom”, respondeu (E. 4), expressando a opinião da maioria dos colegas, que lembraram também da importância dos cursos que estão sendo oferecidos para auxiliar esse processo. Amorim (2000, pg. 95) define uma equipe vencedora “deve integrar-se ao sistema no menor prazo possível, participando de processos de conscientização operacional, que ensine a atuar com sinergia, em benefício de todos e da organização em particular”. (E. 14) completou “Bom, com o futuro, sempre traz benefícios. Por exemplo, com “A sua nota é um show”, todos os funcionários ajudam,.. se surgisse outro, nós também ajudaríamos nesse serviço comunitário, como “Adote um leito” e o do “Cofrinho”.

Dando continuidade à investigação sobre Relacionamento Interpessoal, cada entrevistado foi questionado sobre como ele se relaciona com os outros. Apesar dos desentendimentos que são raros, aproximadamente 53% dos participantes, afirmaram ser com franqueza, com respeito e muito diálogo. “Eu sou um livro aberto para eles. Chamo a atenção. Resolvo e não deixo chegar ao coordenador”, pondera (E. 10). “A gente vai com jeitinho e trata todos com igualdade”, exemplifica (E. 4). “Converso com eles delicadamente, com educação, para chegar a um acordo. Peço um favor como se fosse para mim”, ratifica (E. 7). Outro ponto forte dessa questão é o envolvimento emocional. “Meu relacionamento é primeiro profissionalmente e também amigo... mostrar que as crianças precisam de cada um deles. Assim, tento comover as pessoas”, testemunha (E. 12).

De acordo com os participantes, a organização informal é saudável e elimina barreiras, como exemplifica (E. 2), “Eu acho que é muito mais flexível, você trabalha mais leve, do que ter uma estrutura muito rígida, cheia de hierarquia”. Von Krogh (2001, pg. 80) acredita que “essa abordagem redundante em relacionamentos mais profundos e confiáveis”.

Não houve um consenso sobre o nível de cooperação entre as pessoas, como exemplifica (E. 2), “É muito individual. Se tem compromisso, existe interação, existe abertura de você chegar até o outro... comprometimento, senão, nada flui bem”. As respostas variaram de menor que 50%, três entrevistados, até bom, com a participação inclusive da diretoria, responderam seis deles. “Aqui eu não tenho do que reclamar. Tenho encontrado muitas pessoas que tem me ajudado para que eu possa fazer o que me foi confiado”, sustenta (E. 12). “Quase que 100%”, conclui (E. 15). Von Krogh (2001, pg. 63) defende a tese de que “a ênfase na cooperação e nos relacionamentos pessoais, marcas registradas do contexto capacitante, também é capaz de tornar a empresa mais rentável”.

“Aquele relacionamento, aquele fogo, aquele prazer de estar sempre com os outros”, foi a definição de (E. 15), na questão: “O que você entende por convivência?”. Esse, inclusive, é o mesmo conceito utilizado por Amorim (2000). Outros participantes acreditam que a boa convivência é matéria-prima para o progresso. “Convivência é você ter um comum acordo entre duas pessoas. Entender o porquê do que está fazendo”, ratifica (E. 12). A imagem do Hospital também foi lembrada como resultado da boa convivência. Tolerância, aceitação, compreensão, cooperação, harmonia, transparência e querência foram os fatores citados como responsáveis pela geração desse fruto. “A convivência envolve todos os participantes que atuam sob um novo conceito, vendo-o de dentro para fora e ampliando juntos a visão comum; ou seja, depende do conhecimento tácito como fonte de inovação”, define Von Krogh (2001, pg. 63) e (E. 8) compartilha da mesma opinião, “A troca de conhecimentos”.

A grande maioria dos entrevistados afirma não existir nenhum tipo de preconceito em relação à diversidade do pessoal, como exemplifica (E. 5), “Até no próprio fardamento a gente cede em função da religião”. Essa filosofia é alimentada por Von Krogh (2001, pg. 50) “Temos de dar o exemplo, mostrando que todos são colegas valiosos, qualquer que seja a cor da pele, a origem política ou a religião”. Do total da amostra, apenas dois discordam dessa opinião. Enquanto um acha que o preconceito existe, mas está camuflado, (E. 10) se sente discriminada, “Eu acho que a enfermagem é um pouco assim com a lavanderia. Nós somos mais sempre humilhadas”. Contudo, nem sempre é assim, a formação das equipes do Centro do Futuro, por exemplo, teve como critério, “a representação da diversidade de nacionalidades, culturas, habilidades, gerações e funções” (Von Krogh, 2001, pg. 122). Se ele existe, “você tem que procurar abrir a cabeça”, aconselha (E. 15). “Gerenciar a diversidade implica o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio”, sustenta Fleury (2000, pg. 23). “Tenho uma funcionária de 48 anos. É minha melhor funcionária. Meu braço direito... Quando essas pessoas acham uma oportunidade, elas agarram com tudo”, comprova (E. 4).

## CAPITAL HUMANO

Considerando a situação em que o hospital foi reaberto, os entrevistados acreditam que é feito o possível “para melhorar o bem-estar das pessoas”, mesmo que as atividades como treinamentos, cursos, workshops e palestras ainda sejam insuficientes. Por isso, alguns defendem a necessidade de desenvolvimento de uma atitude de sensibilidade. “É como a gente está tentando arrecadar recursos para manter a entidade, através de campanhas. Chamar a atenção para a criança em si”, exemplifica (E. 12). “Ajuda das pessoas, da sociedade, devemos nos unir para ajudar o hospital que é carente. Apoio do governo do Estado, dos empresários. Tem empresários que ajudam com “Adote um leito”, ratifica (E. 7). Entretanto, nem mesmo as dificuldades financeiras acabam com a alegria do Hospital, por isso, “Está sempre promovendo conagraçamentos, festinhas... encontros”, lembra (E. 15). Von Krogh (2001, pg. 80) sustenta essa hipótese “os eventos sociais desempenham papel fundamental na motivação da solicitude nos relacionamentos organizacionais e do zelo pelo conhecimento em si”. “Quando você trabalha com pessoas e motiva essas pessoas o rendimento é assim... você sente logo a diferença”, conclui (E. 2).

Ao serem questionados sobre as atividades que a instituição desenvolve visando promover a transformação das pessoas, a resposta imediata foi: cursos. “Esse curso está modificando muita gente. Tinha gente que passava e não dava nem um bom dia, agora já está dando”, exemplifica (E. 4). “Curso de liderança, mesmo assim é fraco”, alerta (E. 3).

Assim, foram apresentadas também algumas sugestões, como treinamentos semanais, além de reuniões para explicar às pessoas o que está acontecendo.

## COMPETENCIA

Com o intuito de entender como a competência é vista pela organização, foi feita a seguinte pergunta: “A autoridade de linha é mais forte que a autoridade por competência?”. Quase a metade respondeu: de linha, sendo que dois entrevistados fizeram ressalvas. “Infelizmente”, advertiu (E. 13) e “que tenha um conhecimento”, completou (E. 7). Entretanto, 1/5 da amostra afirmou que as duas tinham o mesmo peso. E o restante disse que a mais forte era a autoridade por competência. “O modelo mais promissor que vem sendo desenhado é o de realizar a gestão das pessoas dentro das organizações com base no enfoque das competências”, justifica Zabet (2002, pg. 98). “A liderança flui mais tranquila na competência. Diferente do poder onde não se ouve”, confirma (E. 2). Ao estudar empresas consideradas modelos, no sentido de facilitar a criação do conhecimento, Von Krogh (2001, pg. 49) afirma que “A hierarquia nunca foi a questão, pois o foco sempre se concentrou no produto. A autoridade se baseava na competência... e as promoções se baseavam na habilidade e na criatividade comprovadas, e não no tempo de serviço”.

Em se tratando de uma instituição filantrópica, esperava-se que o famoso QI “quem indicou” fosse o fator de maior peso na promoção, o que não foi confirmado na pesquisa. Primeiro porque não tem havido muitas promoções, segundo porque depende da atividade “Para área médica e paramédica conta muito curriculum acadêmico. Para as demais áreas formação e experiência profissional”, ressalva (E. 1). A heterogeneidade do Hospital demanda diversos fatores nesse momento, como exemplifica (E. 2), “Um pouco de tudo. Tem situações que o Q.I. ajuda. Para você ser conhecido, precisa de alguém que lhe promova, que lhe indique, não na forma pejorativa, mas saudável... Quando você indica alguém por ter valor, todas as características do cargo, é uma beleza. Mas quando você coloca alguém porque é bonitinho ou porque é seu parente”. Assim, habilidades, tempo de serviço, dedicação, QI e criatividade foram citados como importantes na decisão de promoção. “a criatividade é profundamente inibida em ambientes supercríticos, quer dizer, despojados da liberdade de agir e pensar”, ressalta Santo Neto (2001, pg. 58).

## MISSAO EM FUNCAO DAS COMPETENCIAS

“Dedicação com as crianças. Com raras exceções, o intuito é tratar bem. O hospital tem um visgo pela missão, que as pessoas se apaixonam, não é a toa que estou aqui há seis anos”, respondeu (E. 2), à pergunta: “O que as pessoas fazem bem?”. Apesar de (E. 13) ter respondido “Fofoca”, à essa questão, em geral, as respostas foram trabalho em equipe, com eficiência, com respeito e porque gostam do que fazem, além da competência da área médica. “... 90% do pessoal é muito humano, o que ajuda muito a caridade”, complementa (E. 14).

Se por um lado, as pessoas precisam sobreviver e por outro, as organizações necessitam tornar o atendimento o melhor possível, quais competências as pessoas deveriam ter para equilibrar objetivos individuais e organizacionais? Segundo Zabet (2002, pg. 101), “O desenvolvimento das competências individuais, portanto, deve ser o passo elementar de uma jornada em busca de competências coletivas, que permite atuação diferenciada para a organização”. Assim, a empatia, o caráter, o equilíbrio emocional, a honestidade, a criatividade, o discernimento, a responsabilidade, a organização, o planejamento e o compromisso com o trabalho, visando aliviar o sofrimento, foram as

competências citadas, como necessárias ao atingimento desse equilíbrio. “Vestir realmente a camisa do hospital que você está trabalhando. Vir aqui largando todas as emoções em casa e não transferir as dificuldades, para não vir com resquícios de coisas negativas que vieram de fora”, ampara (E. 2). “A valorização do imaginário coletivo, dos objetivos pessoais em consonância com os coletivos, são outros qualificativos de entidades substantivas e que devem ser cuidadosamente levados em conta na administração de organizações não-governamentais”, declara Souza (1999, pg. 13). Isto posto, conclui (E. 1), “Saber o que te satisfaz e determinação”.

Entre a experiência e a formação, a prática foi considerada a mais importante entre os entrevistados, conforme (E. 11), “A experiência é muito interessante embora você dependa do grau de escolaridade”. Em segundo lugar ficou a associação entre a teoria e a prática. “A aproximação da academia às empresas é uma necessidade crescente nesse mundo globalizado, a fim de se poder entender as divergências e congruências das mais diversas abordagens teóricas, quando de sua efetiva aplicação prática”, argumenta Amorim (2000, pg. 102). “Os dois no mesmo nível de uma balança só, experiência: sabedoria e formação: competência”, ratifica (E. 3). E por último ficou a formação, de acordo com o grau de importância, na opinião dos participantes.

Segundo seis dos entrevistados, não existem atividades que não são desenvolvidas pela organização por não ter ninguém com capacidade para desempenhá-las. Dentre os outros, as respostas foram variadas. “Todos os outros que não sejam assistência médica”, declarou (E. 3). “Controle estatístico de processos”, afirmou (E. 1). “RH deve ser mais especializado”, asseverou (E. 6). “Eu acho que eles tão fazendo esses cursos que nunca teve. Seleção de funcionário”, exemplificou (E. 10). “Educação continuada”, concluiu (E. 4).

Oito dos participantes afirmaram existir incentivo à educação no Hospital. A escolinha, por exemplo, que funciona em convênio com a Secretaria de Educação é importante para reforçar também o seu papel de educador, como testemunhou (E. 10). Além da escolinha, existem os treinamentos na área de maior dificuldade. “E isso daí graças ao nosso superintendente que ele sempre procura com os funcionários mais antigos e mais dedicados, ele sempre procura ajudar a melhorar a educação” (E. 13). Contudo, os outros asseguraram não haver incentivos, principalmente por questões orçamentárias, quando se trata de terceirizados ou por demandar apenas qualificação profissional.

#### MISSAO X NECESSIDADE DOS BENEFICIARIOS

Quando foi questionado quais eram as necessidades de seus beneficiários, alguns responderam em relação aos funcionários, direitos trabalhistas e reajustes salariais, como citou (E. 14), “Necessidade de transporte, de pagamentos (como a previdência)”. “Mas como se trata de cooperativados, nós ficamos presos a essa condição”, justificou (E. 8).

Apesar de apresentarem necessidades imprevisíveis, os entrevistados informaram que os pacientes carentes deveriam ser mais bem tratados pelos “auxiliares”, na busca por uma rápida recuperação. “A necessidade maior é conforto, ele chega aqui para recuperar a sua saúde, quer um ambiente limpo e confiou na equipe que está tratando ele”, alimenta (E. 4). “Tratamento eficaz e humano”, complementa (E. 1). Entende-se que eles têm necessidade de toda sorte social, afeto, atenção. “Amor, carinho... Eu tenho um dizer que minha mãe passou para mim e é uma verdade. A pessoa nunca se forme pelo dinheiro. Aquele amor da sua profissão... pelo que você gosta. Tem gente que trabalha pela ganância. Não é para ser um auxiliar de enfermagem”, nos presenteia (E. 10). Isso me lembra uma

das transparências das aulas do professor Fialho, de autor desconhecido, mas que revela “E que a minha loucura seja perdoada porque metade de mim é amor e a outra também”.

Satisfação de forma indiscriminada, foi a resposta mais comum à pergunta: “Quais as preferências dos seus beneficiários?”. “Eles consideram que o hospital é competente, confiam na equipe”, explica (E. 2). Pessoalmente acredito que a demanda é tão grande que não tem como escolher, como afirmou (E. 1), “Cliente do SUS é pouco exigente quanto ao grau de atendimento”.

Algumas entrevistadas exemplificaram essas preferências, “Inclusive nós fazemos receitas diariamente para diversificar, você checa e de acordo com a patologia você vai adaptar” (E. 15) e em relação aos funcionários, “Eles questionam sobre o direito dele e depois de conversar fica aparentemente entendido” (E. 8).

### MISSÃO X MOTIVAÇÕES DOS AGENTES

As pessoas que trabalham na organização não querem apenas promoção e retorno financeiro. “ele consegue se identificar com a instituição e criar um vínculo de amor”, sustenta (E. 8). Desejam crescer individualmente e organizacionalmente, isto é, atentar para o bem estar da população assistida e o sucesso empresarial, o que demanda produção com qualidade, como exemplificou (E. 6), “Tratar a criança com amor mesmo fora da área”.

E eles acreditam na melhoria do hospital, através de capacitação dos funcionários, visando a um melhor tratamento com os pacientes, acompanhantes..., com todo mundo, ou seja, num ambiente de trabalho mais confortável, que facilite o cumprimento de sua missão, que é, segundo (E. 1), “Servir a criança da Bahia, especialmente a criança carente”. “Ver a criança sair bem curada se possível ou melhorada”, ratifica (E. 2).

De acordo com os entrevistados, além da satisfação pessoal, financeira e do cliente, reconhecimento do trabalho e o elogio, são recompensas importantes, pois estimulam e levam a auto-estima, como exemplificou (E. 13), “A maior recompensa que eu tive não foi financeira... é um tapinha nas costas... E infelizmente, isso dentro da SM não existe”. Dias (1999, pg. 116) assevera, “É preciso criar incentivos para os funcionários de alto desempenho – para mantê-los motivados – e incentivos e disciplina para os de baixo desempenho”. Portanto, a recompensa é sempre bem-vinda, pode ser que ele crie uma falsa esperança e até uma decepção, mas está sempre vinculada àquilo que você almeja, conclui (E. 8).

### MISSÃO

Ao nos definir, enquanto seres humanos, “não como animais racionais, mas guiado por nossas paixões”, Pinker apud Fialho (2001, pg. 57), revela o peso das emoções nas nossas ações. Todos os entrevistados, sem exceção, definiram a missão da instituição como o atendimento à todas as crianças pobres do Estado da Bahia e de fora do Estado, da melhor forma possível, com amor e com presteza. “Fazer uma boa filantropia”, exemplificou (E. 14). Apenas um dos entrevistados, (E. 3), alertou para a realidade atual, “A filantropia no sentido da palavra acabou”.

Quando questionados sobre o que não pode deixar de ser feito para se cumprir com a missão, a resposta foi, além de captação de recursos e atendimento aos clientes internos, dar assistência à criança, como atestou (E. 10), “É ajudar, é fazer o bem, seja do jeito que for”.

Apesar das limitações, como a falta de recursos e a alta rotatividade da diretoria, a maioria dos participantes acreditam que não existem atividades que possam afastar a

instituição da sua missão. “Quando a gente quer fazer o bem para uma pessoa, principalmente para uma criança, não tem dificuldade”, testemunha (E. 10).

## CONDUTAS E VALORES

“Sou comunicativa, gosto de intermediar as relações para que as coisas fluam melhor”, essa foi a assertiva de (E. 2) ao ser questionada sobre os seus principais valores. Em geral, os valores apresentados pelos entrevistados foram: ética, honestidade, sinceridade, confiança, equilíbrio, competência, persistência, otimismo, respeito, dedicação, união, amizade, a valorização da família e do ser humano. “Eu acho que a gente tem alguma coisa de bom por ter tanto tempo aqui, com a mesma garra do primeiro dia”, confirma (E. 15). “Vale ressaltar que os objetivos das pessoas pertencentes às organizações do terceiro setor são outros que não necessariamente são explicados pela lógica do mercado. Tarefas super-especializadas... não são condizentes ao que essas pessoas esperam dos seus trabalhos, pois o cimento que une e sustenta pessoas ao redor dessas organizações é o sistema imaginário que está na esfera dos valores e dos interesses diretamente ligados a sensibilidade”, alimenta Souza (1999, pg. 13).

O nome do hospital, a transparência, a credibilidade e a confiança transmitida aos seus funcionários... são apenas alguns dos principais valores da instituição, como elogia (E. 10), “Está a mil maravilhas... mudou 100%”. Mas também, a solidariedade, o respeito e a valorização das pessoas, o atendimento ao paciente, a ajuda ao carente, com exemplifica (E. 12), “Abre as portas para qualquer pessoa independente de classe social... A Liga em momento algum vai deixar que as pessoas voltem com a mão abanando para casa”.

A ética é entendida pela maioria dos entrevistados como uma linha de compromisso, como testemunharam (E. 12), “Ética é você manter sua palavra” e (E. 11), “Ética seria a competência profissional”. Segundo Cavalcanti (2003) as atitudes éticas estão pautadas em dois pilares: na constituição dos princípios éticos e na sua prática. “É uma coisa que está ficando meio rara, principalmente no meio médico... O coração do médico bate no bolso”, ironiza (E. 13). Mas isso não é um problema exclusivo da área de saúde. Hoje muitas empresas possuem o seu próprio código de ética. Por quê? Por uma questão de necessidade, como declara Tom Morris apud Fontana (2002, pg. 39), “Precisamos de conselhos mais atuantes, restrições legais, sanções a empresas com práticas antiéticas e de educação sobre ética nas escolas de negócios e dentro das próprias companhias”. Isso porque nas organizações do Terceiro Setor, o principal objetivo não é maximizar o lucro (Souza, 1999), mas promover o bem estar social. “O trabalho é o bem comum. Então, puxar o tapete ou tirar vantagem é algo totalmente descabido nesse setor”, alerta Fontana (2002, pg. 23). Von Krogh (2001, pg. 88) aprofunda essa questão ao asseverar que “a solicitude é importante por motivos morais, éticos e sociais”. Portanto, a ética é também sinônimo de decência e educação. “É vida mesmo... Realmente é uma forma de viver”, exprime (E. 2). “É a educação da vontade, é o controle consciente dos possíveis abusos provocados ou conduzidos pelo auto-interesse”, conclui Cavalcanti(2003, pg. 14).

Segundo os entrevistados, a lógica solidária poderia ser ampliada desenvolvendo bem o trabalho para ajudar às crianças que precisam, começando pelas que tem mais necessidade até às que tem menos. Esse processo poderia ser enriquecido através de discussões, como atesta (E. 2), “Lógica não porque você é bonzinho. Nem por capricho, porque as pessoas precisam. Deveria ser mais disseminada”. Isso, levando-se em conta, as condições do hospital, conforme assegura (E. 11), “Bem em primeiro lugar nós dependemos aqui de espaço físico e dependemos também da captação de recursos”.

Portanto, ela requer um investimento muito forte, senão, não se modifica. “Eu acho que a solidariedade faz com que qualquer empresa cresça e desenvolva”, justifica (E. 13).

Cidadania, de acordo com os participantes, é fator indispensável, porém difícil de se conservar. “É um título cujo proprietário fica inserido em um dado grupo social com seus devidos direitos e obrigações”, define (E. 1). “É... a pessoa ser respeitada, é a moral social dos seus atos para não ser envergonhada, é o caráter”, conceitua (E. 12). “Um ser humano que busca seus objetivos, sua idoneidade, sua propriedade natural”, opina (E. 11). Quando essa busca de objetivos ultrapassa o âmbito individual, ela passa a alimentar a cidadania empresarial, definida por Garay (2001, pg. 7) como “O exercício das ações internas ou externas da responsabilidade social desenvolvidas pela empresa”. Na Phonak, por exemplo, a proibição da palavra “eles” e a utilização do “nós” nutre o espírito comunitário” (Von Krogh, 2001).

## EDUCAÇÃO

Apesar de dois dos entrevistados terem respondido nada ter aprendido de novo no ano passado, a maioria, acredita que todos os dias se aprende algo novo, principalmente a viver melhor, em função do amadurecimento, experiência e discernimento conquistados. “Compreender mais as pessoas, aprendi que a gente precisa ouvir mais do que falar, amar mais do que dar”, observa (E. 8).

Com a mesma franqueza que alguns entrevistados responderam que gostariam de aprender a “Tocar piano” e “Perdoar”. Outros gostariam de especializar-se profissionalmente, no intuito de acompanhar as mudanças, aprendendo um pouco mais de finanças, de informática ou ainda superando as próprias limitações, como a ansiedade, por exemplo. Entretanto, ainda existem os que não têm muitas expectativas em novos aprendizados, apesar de saber que é bom sempre aprender, e que, se fosse necessário, seria com prazer.

“Não adianta nada estudar nas melhores faculdades se você não tem. Treinamento você dá a qualquer um”, essa foi a resposta de (E. 8), ao ser questionado sobre a diferença entre a educação e treinamento. Para a maioria dos entrevistados, educação se traz de casa, vem de berço, enquanto o treinamento se adquire, através do aperfeiçoamento. De forma geral, acredita-se que a organização investe em ambos. “Os programas de treinamento quando existem, não obedecem a seqüência: “Educar e Treinar”, justifica Dias (1999, pg. 115).

Como um depende do outro, a maioria dos entrevistados assegura que se deseja alcançar todos os níveis (profissional, pessoal, cultural e espiritual) quando se investe em educação.

A alta administração participa da avaliação das atividades de Educação e/ ou treinamento, segundo seis dos entrevistados. E os principais indicadores utilizados nessa avaliação são: a prática, o grau de participação, o envolvimento, a assiduidade, além da pesquisa de satisfação com os funcionários.

Quando questionados se esse tipo de investimento estava de acordo com a estratégia da empresa, as respostas variaram de “não”, “estaria se houvesse”, até “sim”. “Eu acho que cada dia mais a gente deve procurar novos conhecimentos para se enriquecer e fazer cada dia melhor”, opina (E. 12).

A falta de compromisso dos participantes, comprovada pelo baixo índice de freqüência, é o principal ponto fraco do programa. Em contra-partida, ele apresenta inúmeros pontos positivos, tais como, treinar, envolver, melhorar o entendimento, a



comunicação, aprender algo novo, mudar os conceitos... o que evita algumas humilhações, como a citada por (E. 10), “Só porque é de higienização, lavanderia é aquela distância”. Alguns acreditam por exemplo, que o programa só tem pontos fortes. “É sempre elogiado... louvável. Você está aberto a novos ensinamentos, para você conduzir melhor a equipe”, explica (E. 15). O problema é a falta de tempo, pois os cursos só ocorrem em um turno, mas poderia haver em duas etapas, para favorecer a todos, sugerem alguns dos entrevistados. A necessidade da capacitação interna é uma das opções para driblar a escassez do tempo e as estruturas cada vez mais complexas, o que inviabiliza a contratação de pessoas perfeitamente adequadas ao perfil procurado (Fontana, 2002). “Eu acho que todo mundo merece na vida crescer e ter uma chance e a empresa que não faz isso está fadada ao fracasso”, conclui (E. 13).

A consultoria externa, seguida da experiência individual foram as duas únicas fontes de consulta citadas para o desenvolvimento dessas atividades.

A atitude do colaborador em relação à essas atividades é de boa aceitação, pois a perspectiva de melhora ocorre com qualquer atividade, assinala a maioria dos participantes. Todavia, alguns asseguram que ela não se modifica com facilidade, em função da resistência e por ser um processo de longo prazo.

Metade dos participantes acreditam que o comprometimento do colaborador com o programa, é o melhor possível. Contudo, entre outros, (E. 6) afirma que “De zero a dez, cinco... principalmente mais antigos”.

Para que o programa obtenha sucesso, alguns aspectos são considerados de extrema importância pelos entrevistados, como uniformidade, envolvimento, objetivo comum, conscientização do pessoal, aplicabilidade e habitualidade. “Não adianta você fazer um treinamento se o cara não acredita”, exemplifica (E. 13). A satisfação e o melhor atendimento ao cliente são os principais impactos no resultado da empresa

A única fonte de conhecimento reconhecida é o Sistema de informações gerenciais, o qual poderia ser reforçado com palestras, capacitação profissional, espaço para discussões, curiosidades...

## INFORMAÇÕES

Enquanto cinco entrevistados afirmam que as pessoas explicam exatamente o que querem ao pedir informações, quatro responderam exatamente o contrário. De acordo com as demais respostas, esses pedidos, às vezes, são confusos e precisam ser melhorados, principalmente em se tratando de questões financeiras.

Apenas três pessoas acreditam que as expertises são documentadas e compartilhadas rotineiramente. “Documenta e procura sempre colocar em prática”, exemplifica (E. 15). O compartilhamento das experiências é defendido, pois, além de ampliar a rede de contatos, aumenta a possibilidade de gerar inovações (Fontana, 2002). Entretanto, (E. 3) discorda, “Repassadas apenas na necessidade, sem generosidade”.

Uma parte dos entrevistados não acredita que as pessoas transformem as informações do dia-a-dia em rotina, primeiro, “Porque o hospital não tem rotina”, esclarece (E. 13). Depois, porque há uma certa demora para consolidação da mudança. Por outro lado, alguns defendem a idéia de que mesmo não sendo na íntegra, existe a tentativa, como por exemplo (E. 11), “Novas informações a gente procura sempre aperfeiçoar o nosso serviço”.

Metade dos entrevistados afirmam haver preocupação com a atualização dos bancos de dados. “Porque a gente trabalha em uma entidade que sempre ta tendo mudança de

direção. E é bom suprir a demanda. Eu acho que agrada estar com tudo em dia”, justifica (E. 12).

Seis participantes acreditam que a implantação de novos sistemas visem facilitar o trabalho.

Apenas dois entrevistados discordam de que as informações são solicitadas, quando estritamente necessárias. E a maioria acredita que as pessoas sabem exatamente onde buscar cada tipo de informação.

Enquanto seis participantes crêem que os níveis de segurança que guardam as informações são apropriados, dois discordam.

Nem todos na organização conhecem o funcionamento do setor financeiro. Apesar de que, como declara (E. 13), “o número o gestor tem obrigação de fornecer”. Entretanto, alguns entrevistados acreditam que esse funcionamento é de conhecimento público. A Fundação da CSN, por exemplo, expõe os motivos dos resultados imediatos, “Toda a administração é feita de forma transparente e a aplicação de recursos é de conhecimento público” (Padilha, 2000, pg. 33).

## ESTRUTURA

O local de trabalho não é considerado como símbolo de poder ou de status, por nenhum dos participantes. A maioria da população entrevistada acredita que as mudanças no local de trabalho são tanto para facilitar o trabalho em grupo, como para reduzir os custos. “Sou co-responsável pelo sucesso da equipe;... dando o melhor de mim ganho eu e a empresa..”, assevera Amorim (2000, pg. 94), na defesa pelo trabalho em grupo. Do outro lado, (E. 11) prega a redução de custos, principalmente em função do avanço tecnológico e da escassez de captação de recursos.

Apesar das reuniões serem consideradas estruturadas pela maioria, não há lugar para criação. Contradizendo a afirmação anterior, acredita-se que o planejamento do espaço visa proporcionar um bom fluxo de informações, cedendo espaço para novas idéias. “A organização pode fornecer muitos instrumentos para reforçar o pensamento criativo, mas é ainda mais importante estabelecer o tipo de ambiente em que são encorajadas a criatividade, a experimentação e a receptividade à novas idéias”, atesta Bukowitz (2002, pg. 25).

## IDÉIAS

Dos entrevistados, apenas um não se sente à vontade para apresentar uma nova idéia, por medo. Os outros crêem na cooperação e aproveitam as reuniões, os boletins de avaliação e os cursos.

Quando questionados se as idéias revolucionárias são consideradas, a resposta foi “sim”, elas são estudadas. De acordo com Von Krogh (2001, pg. 50), é responsabilidade da organização estimular os colaboradores para que eles “expressem suas idéias em público (embora elas não estejam de acordo com a sabedoria convencional)”. Entretanto, alguns afirmaram que não, por serem muito perigosas. “Aqui, Graças a Deus, de cinco anos para cá, não teve não, nem greve, nem paralização”, desabafa (E. 14).

Do total da amostra, oito asseguram que a organização troca idéias com os concorrentes e desses, três afirmam que em favor do cliente. “Temos parceiro”, exemplifica (E. 3). Alperstedt (2001, pg. 151) cita os benefícios trazidos pela cooperação entre organizações: “além da redução de custos e partilhamento dos riscos, das economias de

escala e da união de esforços, possibilita largamente a aprendizagem, ao viabilizar o acesso a conhecimentos e recursos internamente inexistentes”.

Os clientes participam da geração de idéias através dos questionários de satisfação e da avaliação dos serviços (com sugestões e reclamações)

## APRENDIZAGEM

A proporção é de 2/ 3 entre os que discordam e os que concordam que o contexto é considerado em cada situação. “O cérebro humano não aprende de uma única maneira e por esse motivo o professor necessita empregar em todas as oportunidades a Aprendizagem Significativa, “eliminando atividades que conduzam a uma aprendizagem mecânica”, ampara Antunes (2001, pg. 15).

As experiências fora do local de trabalho, em grande parte, são trazidas para melhorar o desempenho, como justifica (E. 14), “É uma satisfação e um prazer melhorar o nosso serviço e também a instituição”.

A maioria das pessoas não fazem nenhum tipo de reflexão após uma nova experiência, principalmente por falta de tempo. Porém, sugere-se intervenções para que exista um momento de reflexão (Amorim, 2000). Outras asseguram ter o hábito de refletir. “Na minha casa”, por exemplo, ressalva (E. 10).

Quando um problema aparece, a primeira preocupação, por parte de alguns, infelizmente, ainda é determinar o culpado. Segundo Von Krogh (2001, pg. 50), “os líderes organizacionais precisam manter a chama empreendedora dentro dos empregados, permitindo-lhes que experimentem (ainda que cometam erros ao longo do percurso)”. A busca por uma oportunidade de aprendizado (Amorim, 2000), é defendida por 2/ 3 dos entrevistados. “Em cima de cada problema você tira um aprendizado. Da diversidade você tem que criar uma nova oportunidade”, ratifica (E. 13). “Agregado à gestão do conhecimento, há outra expressão... que é a aprendizagem organizacional: entender que o ser humano aprende errando e, no erro, é que percebemos as nossas falhas para que numa segunda vez dê certo”, certifica Correia (2002, pg. 10).

Apesar de alguns afirmarem que as pessoas não são geralmente curiosas, a maioria crê que sim. “Aprende rápido”, comprova (E. 10). Peters (citado por Amorim, 2000), defende a curiosidade das pessoas como valor organizacional. Contudo, Santos (2001, pg. 83), pondera, “A curiosidade humana inata que leva à busca de conhecimentos é natural, mas a organização mutila-a por causa de sua concepção taylorista, de excessivos parcelamento e especialização, juntamente com rivalidades e temores pelo posto de trabalho”.

Dois entrevistados afirmaram que o aprendizado mútuo não é incentivado, contra o restante que o exemplifica com participação em diversos setores, responsabilidades comuns e reuniões multidisciplinares constantes. O que possibilita a aprendizagem organizacional, necessidade básica de manutenção no futuro (Gomes, 2000).

## CONHECIMENTO

Os entrevistados ficaram em dúvida entre o não, o não sei e o sim, ao serem questionados se a empresa ter por hábito reconhecer publicamente as contribuições das pessoas. Segundo Amorim (2000), a organização deve premiar os funcionários que lograram êxito, num evento com a participação de todos.

Enquanto dois entrevistados acreditam que a comunicação eletrônica é mais eficaz, por ser mais fácil de corrigir, como testemunha (E. 14), “Deixa você mais à vontade e

tranquilo para trabalhar”. O restante aposta na interação física. “Eu sou velho”, respondeu (E. 13). “Há também uma grande troca de conhecimento informal ou tácito nas interações entre as pessoas”, justifica Gomes (2000, pg. 3).

Apesar do medo de algumas pessoas, em geral, não existe nenhum tipo de recusa clara em compartilhar conhecimento. “Frequentemente, há razões mais profundas do que a falta de tempo para justificar o fato dos especialistas não compartilharem conhecimento. Identificar e remover esses obstáculos é uma parte importante da gestão do conhecimento exitosa”, explica Bukowitz (2002, pg. 20).

A maioria das pessoas acredita que a estrutura contribui para o compartilhamento do conhecimento. “A idéia de substituir o espaço de escritórios por um átrio aberto reflete a nova lógica de empresas intensivas em conhecimento”, adverte Von Krogh (2001, pg. 53). “A gestão estratégica do conhecimento requer uma estrutura orgânica, dinâmica, solta e flexível, onde todo talento humano possa ser aproveitado, onde o capital humano seja considerado a nova riqueza das organizações e o fator mais importante de produção”, justifica Fialho (2002, pg. 45).

Não existem pessoas preparadas especificamente para facilitar o compartilhamento do conhecimento, “A gente discute os problemas, não precisa de uma pessoa para isso”, justifica (E. 15). A amostra acredita que não existe uma relação entre o compartilhamento de conhecimento e a avaliação de desempenho.

Enquanto 2/3 dos entrevistados asseguram que a organização se preocupa em quebrar as barreiras inibidoras do conhecimento. “Na Phonak, as paredes são consideradas expressões físicas de barreiras mentais. Portanto, a Casa apresenta um mínimo de paredes divisórias, a fim de maximizar os contatos pessoais”, exemplifica Von Krogh (2001, pg. 52). O restante crê que não. Uma das possíveis justificativas sejam os empecilhos encontrados na organização. Segundo Von Krogh (2001, pg. 34), os principais são: “necessidade de linguagem legítima, histórias organizacionais, procedimentos e paradigmas da empresa”.

## GESTÃO

Geralmente as habilidades existentes são revistas antes de se empregar um novo grupo de pessoas quando surge uma nova oportunidade. “Eu não aceito isso”, asseverou (E. 9), ao ser questionada sobre o nível de compreensão da organização em se tratando de substituição homem-máquina. “O supremo paradoxo das relações interpessoais na atualidade é o de “amar as coisas e usar as pessoas””, testemunha Fialho (2002, pg. 49). A maioria percebe com muita tranquilidade, pois isso não acontece com frequência, visto que a maioria das pessoas já trabalham a um bom tempo e não apenas pela remuneração. Por isso, a redução do quadro só ocorre se o problema financeiro for muito grave, na área de saúde, por exemplo, ainda precisa-se de pessoas. Na área de apoio esta substituição é uma meta. “Há também uma preocupação com a nossa mão-de-obra buscando dar uma garantia de que nós vamos continuar com os colaboradores”, completa (E. 11). Pois, como sustenta Amorim (2000, pg. 88) “O que está ficando cada dia mais claro é que de pouco adiantam tantos investimentos tecnológicos, quando pequenos cuidados humanos são esquecidos, que terminam por comprometer todo o processo”.

Ao se questionar sobre quais critérios são utilizados na decisão de terceirização, evidenciou-se que, se forem levantadas vantagens, eles absorvem com maior presteza, mas sempre através de contratos que garantam uma maior segurança. “Ter reunião conosco, para poder ver”, sugere (E. 10). Atualmente, a necessidade, os custos, o preço, o próprio

mercado e a capacitação... enfim, são muito utilizados. Mas também existem outros pontos considerados fundamentais na terceirização, principalmente estadual:

- 1) Alta rotatividade: .. tem que atender com rapidez, resolver os problemas é a resolutividade
- 2) Critério de avaliação: ... acaba muito com aquele negócio de apadrinhamento
- 3) Os cooperativados e os terceirizados ficam um pouco achatados em relação a salário”

## AVALIAÇÃO

Uma das pessoas afirmou não ter sido informada do objetivo da entrevista, contrária à todas as outras. Ao serem questionadas sobre como se sentiram durante a entrevista, as respostas mais comuns, em ordem decrescente foram, “à vontade”, “tranquãila” e “surpresa”. A maioria não fez nenhuma crítica, nem sugestão, com exceção de (E. 12) e (E. 13), respectivamente, “Achei interessante, de bons conhecimentos”, “Eu acredito muito em pesquisa”.

## 6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

← - - - - **Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda

“A percepção sem a inteligência é cega e a inteligência sem a percepção, vazia”  
Kant

Buscando dar consistência ao trabalho, a conclusão reportou-se ao objetivo da pesquisa. Por se tratar de um estudo exploratório e descritivo, na tentativa de oferecer um diagnóstico da instituição pesquisada, objeto de estudo, a pesquisa não pretende estabelecer nenhum tipo de julgamento. Limita-se a propor questões a serem consideradas em investigações futuras.

### 9.1. Conclusões

A sociedade do conhecimento, como vem sendo chamada a sociedade atual, emergiu da dificuldade de entendimento das novas estruturas, batizadas por uma dinâmica incapaz de equilibrar a estratégia organizacional às necessidades individuais e coletivas, em função da velocidade e da imprevisibilidade das mudanças internas e externas. Isso não significa que as organizações não possuam o conhecimento necessário à resolução de seus problemas. Muito pelo contrário, na maioria dos casos, ele está presente, porém, de forma implícita, e o desafio, então, é torná-lo explícito. Esse processo é denominado por muitos autores de conversão, o que facilita a sua disseminação entre as pessoas. Espera-se que com o conhecimento coletivo, as organizações possam criar maiores oportunidades de permanência no mercado.

Em meio a esse complexo contexto, o Estado, o Mercado e a Sociedade Civil discutem seus papéis, sem conseguir atender às demandas sociais vigentes. Essa visão míope é reflexo das defesas extremistas e tendenciosas de cada um dos atores, pautadas em percepções isoladas, carentes de conhecimentos nas suas linhas de fronteira, ou seja, produto do seu interrelacionamento.

Se no primeiro momento o Terceiro Setor foi compreendido como responsável apenas por atividades filantrópicas e de caridade, onde “as pessoas pareciam estar acima do

bem e do mal”. Hoje, apesar do seu conceito ainda pouco definido e da falta de clareza em torno da sua origem e das instituições que o compõem, ele tem compromisso com o desenvolvimento econômico socialmente responsável. Pois, apesar das confusões e especulações, ele não nasceu para substituir o Estado, mas, para apoiá-lo no processo de tomada de decisão das políticas públicas.

Visando conhecer as variáveis que podem influenciar a Gestão do Conhecimento numa organização do Terceiro Setor, foi realizado um estudo de caso no Martagão Gesteira, “Hospital da Criança”. Em função do caráter subjetivo da pesquisa, foi feita uma entrevista semi-estruturada, cujos resultados foram confrontados com o Referencial Teórico, a fim de dar suporte às discussões.

A amostra escolhida de forma intencional, cujos motivos foram explicados na metodologia, mostrou que a semelhança entre os entrevistados se restringe aos cargos (supervisores, coordenadores e gestores). Havendo uma diversidade muito grande em termos de escolaridade, idade, estado civil e renda.

Em função dessa variabilidade, em momento algum, havíamos esperado encontrar uniformidade, seja na maneira de pensar ou agir dos participantes. O que aconteceu na prática. Não houve, por exemplo, uma mesma linha de pensamento, para todos os homens ou todas as mulheres, ou ainda, em relação aos que tinham nível médio ou superior.

É interessante, por exemplo, como uma característica defendida por muitos autores, portanto, desejável nas organizações do Terceiro Setor e implantada na entidade estudada pelos seus gestores, não é bem vista pela maioria dos entrevistados e, segundo eles mesmos, por toda população interna. É o caso da rotatividade do pessoal, principalmente no topo organizacional, a nível de diretoria. Bem verdade, que os motivos que levaram a essa decisão não foram os mesmos abordados nos livros. Enquanto os estudiosos defendem a redução do nepotismo, com a troca dos dirigentes, os gestores do Hospital visavam abastecer as instituições mais difíceis de administrar, com pessoal mais competente e experiente, a fim de preparar substitutos para assumir a direção dos diversos hospitais no futuro.

Uma outra peculiaridade está no longo tempo de casa de alguns cooperativados. Essa permanência duradoura, “quase estável”, se não fossem as oscilações financeiras, criou vínculos afetivos, difíceis de serem desenlaçados. É certo que não existem apenas desvantagens como as dificuldades encontradas pelo setor de Recursos Humanos, no momento de promoções, substituições e/ ou até demissões.

Por ultrapassar os limites organizacionais e “adentrar” o âmbito pessoal, a capacidade profissional, muitas vezes, é subestimada em detrimento da ignorância, falta de bom senso e até prepotência. Essa última característica é justificada pelo desejo de manutenção do *status quo*. A ignorância, por sua vez, não está pautada no baixo grau de escolaridade, mas na dificuldade de enxergar por outro ângulo, ou seja, de aceitar as mudanças que em muitos casos são impiedosas e irreversíveis. Isso retarda o investimento na profissionalização e na busca do desconhecido, o que prejudica substancialmente o desenvolvimento organizacional, que está intimamente relacionado à criação e gestão do conhecimento, isto é, ao seu tratamento.

Em contrapartida, percebe-se as facilidades propiciadas por esse alto grau de envolvimento, característica necessária à gestão do conhecimento. Em se tratando de uma instituição filantrópica, que tem por compromisso o atendimento às crianças carentes, o hospital objetiva a melhora do seu estado de saúde. O que não depende apenas de uma competência médica e ambulatorial, mas também de todo cunho emocional, o que na

verdade é parte integrante da medicina, apesar de estar sendo preterida nos últimos tempos...

Por se tratar de crianças carentes, as suas necessidades vão desde as básicas, como alimentação, medicação, vestuário,... até as sociais (segurança, fazer parte de um grupo) e afetivas (atenção, conforto, amor e carinho). Na tentativa de suprir as necessidades psico-pedagógicas, além do pronto-atendimento médico-hospitalar, a entidade recebe os “Doutores da Fantasia”, responsáveis pela animação do paciente, visando uma recuperação mais rápida. O ambiente de alegria proporcionado pelo grupo é utilizado para desmistificar o medo do hospital, enquanto a escolinha proporciona a continuidade da educação necessária à saúde mental das crianças.

O cumprimento desse papel é muitas vezes prejudicado pela falta de recursos financeiros. Na dependência de doações, campanhas e parcerias, o setor sofre alterações diariamente, o que coloca em risco todas as outras atividades. Entretanto, o amor pelas crianças, o empenho pelo trabalho e a consideração pela entidade, faz com que as pessoas se “desdobrem”, literalmente, para satisfação da missão.

Missão essa que ainda está muito presa ao sentimento de caridade, de filantropia, de auxílio e amor ao próximo, visto a carência pela satisfação das atividades primárias. A cidadania, respeito pelo indivíduo e o reconhecimento das suas contribuições, é essencial... nesse momento inquietante e desejoso de uma Revolução Social.

Se a rotina é considerada por alguns como um obstáculo à geração de conhecimento, o hospital, pelo menos nesse item, é exemplo. Não existe rotina. O cotidiano é recheado pelos acontecimentos do dia-a-dia, abrindo o caminho para o novo, desafiando os colaboradores. Contudo, esse novo passa geralmente despercebido e não é incorporado ao conhecimento organizacional, principalmente por falta de acompanhamento e tratamento.

No hospital, não existem pessoas devidamente preparadas e responsáveis por essa atividade. A entidade acredita inclusive, que isso não seja necessário, pois existe espaço suficiente para o diálogo. Apesar de estar dividido fisicamente, onde cada um possui sua sala, as portas estão sempre abertas, facilitando a criação de um ambiente propício a capacitação para o conhecimento.

A estrutura organizacional realmente contribui com esse processo, pois não ostenta poder, nem status. Entretanto, os benefícios trazidos por essa informalidade são prejudicados pela falta de suporte de um sistema que permita esse desenvolvimento. O único sistema em funcionamento atualmente é o de informações gerenciais. Esse sistema auxilia o processo de tomada de decisão, oferecendo a cada um, as informações necessárias ao cumprimento das suas atividades. Todavia, não estimula o questionamento sobre “o que se faz”, nem “como se faz”. Como se o que vem sendo realizado há vários anos fosse a verdadeira missão e o caminho para atingi-la fosse único.

Em parte essa lacuna pode ser explicada pela falta de reflexão. A justificativa é sempre a falta de tempo, porém, a falta de consciência, interesse, disciplina, costume e determinação têm sua parcela de “culpa”.

Mais uma vez as questões financeiras roubam a cena inviabilizando investimentos elementares... falta material, equipamentos e pessoal. A demanda por treinamento, capacitação e educação é enorme. Contudo, além de incipiente e insuficiente, a oferta é precária. Isso aumenta a distância entre o que é solicitado e o realizável. Quem pode pensar em mudar ou até criar, quando a preocupação está no estoque de medicamentos? Impera a lei natural da sobrevivência, “saco vazio não fica de pé”.

Portanto, as mudanças quando ocorrem, não são resultados de planejamentos visando a melhoria, o alcance da estratégia ou o benchmark. Elas são frutos de uma reação, desencadeada a partir de problemas financeiros e emergenciais. A ação pró-ativa se limita à teoria, na prática, a administração vive “apagando incêndios”, “correndo atrás do prejuízo”.

Por outro lado, isso mostra o grau de flexibilidade que a organização possui. A necessidade de se adaptar às mudanças é uma constante. E bem ou mal, ela tem conseguido superar no dia-a-dia as suas dificuldades, pelo menos numa visão de curto prazo. Já que a abordagem de longo prazo exige um planejamento estratégico, tático e operacional, ainda no papel.

Outra dificuldade é a questão burocrática. O que limita o desenvolvimento individual e organizacional. A preemência na tomada de decisão, por exemplo, é função da emergência, da vida da criança em risco. O que culmina, em certos casos, no abuso de poder e autoritarismo. A preservação da individualidade e o respeito à diversidade são momentaneamente esquecidos, principalmente, quando o tema em debate discorre por questões religiosas e ideológicas.

Para amenizar e desconstruir essa e outras situações difíceis é utilizado o lúdico. A maioria dos conflitos são sem dúvida, resolvidos com diálogos. A estrutura do hospital facilita a comunicação tornando-a mais rápida e direta. Considerada um sistema eficiente, a comunicação, pautada na clareza e franqueza, possibilita que a criatividade flua.

A informação é utilizada para melhorar o desempenho e permitir evolução, satisfação e equalização com a geração de novas idéias. O clima organizacional contribui com esse processo, à medida, em que o alimenta com confiança, cooperação e solidariedade. Esse ambiente facilita o compartilhamento de conhecimento e produz sinergia, o que melhora o relacionamento interpessoal. Apesar de ser considerado importante, o feed-back não faz parte do reconhecimento social.

A convivência, sustentada pela tolerância, aceitação e troca de conhecimentos favorece o progresso, ao criar um contexto capacitante, comprometido pela abertura e interação proporcionadas.

A honestidade, sinceridade, confiança, equilíbrio, competência, persistência, otimismo, respeito, dedicação, união, amizade, a valorização da família, do ser humano e a ética foram os valores destacados. Partindo do princípio de que a ética baseia-se no comprometimento e no interesse comum, percebemos o risco que corre as organizações do Terceiro Setor, de desmantelar-se, em função de atitudes organizacionais fragilizadas, pela volatilidade e egoísmo humano. Por depender de voluntários, doações e parceiros, esse setor, demanda um comportamento ético exemplar para sobreviver, o que é extremamente difícil no contexto atual.

Esse ponto fraco demanda um investimento alto em educação e treinamento, para alavancar não só o lado profissional, mas também, pessoal, cultural e espiritual, o que ainda não acontece. Além disso, as pessoas não estão muito comprometidas com o programa. As expertises, por exemplo, não são documentadas nem compartilhadas rotineiramente.

Os problemas são encarados como matéria-prima para o aprendizado e acredita-se que da diversidade pode-se criar uma nova oportunidade. Entretanto, a curiosidade humana não é estimulada. Existem muitos motivos além da falta de tempo para o não compartilhamento do conhecimento e encontrá-los é responsabilidade da gestão do conhecimento.

A sensibilidade e flexibilidade das organizações do Terceiro Setor facilitam o cumprimento desse papel, apesar da falta de recursos e profissionalismo, pois estão



alicerçadas em valores e condutas essenciais à construção de um contexto capaz de criar e gerir conhecimento, mesmo sem essa percepção.

## 9.2. Sugestões para trabalhos futuros

A própria dificuldade de conceituação sinaliza a fase embrionária na qual o tema se encontra, oportunizando um vasto campo para exploração. Durante o trabalho diversas questões foram levantadas, contudo, algumas merecem destaque, por deflagrar interessantes linhas de pesquisa:

# A falta de conhecimento das organizações do Terceiro do Setor em relação ao potencial existente para criação de um contexto capacitante, subestima a sua capacidade produtiva, ao explorar inadequadamente seus recursos inatos.

# A contribuição do senso comum no processo científico de criação, gestão e disseminação do conhecimento, especificamente em organizações da sociedade civil.

# A concepção de uma teoria organizacional, que considere os aspectos peculiares das organizações do Terceiro Setor, no respeito à sua missão, valores, condutas, normas e objetivos.

# A descoberta da sensibilidade feminina, resultado de uma educação e formação conservadora e alimentada por uma cultura “machista” pode ser transformada em vantagem competitiva, principalmente nas organizações que não tenham como objetivo final o lucro?

# O retorno às origens e a busca pela identidade, na compreensão e valorização do ser humano, podem ser utilizadas como estratégias na busca de soluções para os problemas sociais?

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Momentos de Reflexão. 2ª ed. São Paulo: Hemus Editora Ltda, 1994;

ALENCASTRO, Luiz Felipe de. “As cotas e a história nacional”. *Revista Veja*. Ed. 1794, ano 36, n.11, p.20, março. Editora Abril, 2003;

ALPERSTEDT, Cristiane. Universidades Corporativas: Discussão e Proposta de uma definição. *Revista de Administração Contemporânea/ Associação Nacional dos programas de Pós-Graduação em Administração*. V.1, nº 1, Rio de Janeiro: ANPAD, Jan./ Abr. 1997;

ALVES, Rubem. *Filosofia da Ciência*. São Paulo: Ars Poetica, 1996, p. 9-10;

AMORIM, Tânia N. G. F., FREITAS, Tiziana Severi, et alli. Integração escola-empresa: uma exigência maior a cada dia. *Anais do XI ENANGRAD – Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração*. Tema: Gestão e ensino em mercados globalizados. Área Temática: Planejamento e Organização, pg. 87-103, Salvador – Ba, agosto/ 2000;

ANDRADE, Rui Otavio Bernardes. Gestão Ambiental e o Ensino Superior de Administração no Brasil – O porque da Gestão Ambiental como disciplina no Curso de Administração. *Revista Angrad – Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração*. Vol. 1, Nº 1, Jul/ Set. 2000, pg. 1 – 9;

ANTUNES, Celso. “Pensando em voz alta sobre a transformação das informações em conhecimento”. *Como transformar informações em conhecimento*. Ed. Vozes, Rio de Janeiro, 2001;

ANTUNES, Celso. Os jogos e a aprendizagem. Jogos para estimulação das múltiplas inteligências. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1998, pg. 36-37;

BAILEY, Michael. “Não basta dar comida”. *Revista Veja*. Ed. 1752, ano 35, n.20, p.11-15, maio. Editora Abril, 2002;

? BRASIL, Constituição da República Federativa do. 26ª ed. atual. e ampl. – São Paulo: Saraiva, 2000;

BARBOSA, Osmar. Grande dicionário de sinônimos e antônimos. 16ª ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 2000;

BECK, Aaron T.; RUSH, A. John; SHAW, Brian F.; et. al. *Terapia Cognitiva de la Depresion*. 2ª ed. Tradução: Susana del Viso Pabón. Bilbao: Editorial Desclee de Brouwer, 1983;

BRITO, Mabel de Santos. Alimentação da criança na creche filantrópica: saberes, critérios e preferências. 2002. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) – Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS. Feira de Santana;

BUCHALLA, Anna Paula. O corpo é o espelho da mente. *Revista Veja*. Ed. 1804, ano 36, n.21, p.78-85, maio. Editora Abril, 2003;

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L.. Manual de Gestão do Conhecimento – Ferramentas e Técnicas que criam valor para a empresa. Tradução: Carlos Alberto Silveira Netto Soares – Porto Alegre: Bookman, 2002;

BULGACOV, Sergio (organizador). Manual de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1999;

CAMARGO, Mariângela Franco... et. al. Gestão do Terceiro Setor no Brasil. São Paulo: Futura, 2001;

CAMAROTTI, Ilka; SPINK, Peter. Parcerias e Pobreza: soluções locais na construção de relações sócio-econômicas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000;

CARVALHO, Dirceu Tornavoi de; VICARI, Flávio Marques. Correio eletrônico e orientação para o mercado. *Revista de Administração*. São Paulo, v.36, n. 4, p.44-51, outubro/ dezembro 2001;

CASTRO, Cláudio de Moura. “É como escovar os dentes”. *Revista Veja*. Ed. 1795, ano 36, n.12, p.20, março. Editora Abril, 2003;

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. 6ª ed. V. 1. Rio de Janeiro: Campus, 1999;

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda

CHING, Hong Yuh. Manual de Custos de Instituições de Saúde – Sistemas Tradicionais de Custos e Sistemas de Custeio Baseado em Atividades (ABC). São Paulo: Atlas, 2001;

CHIZZOTTI, Antonio. Pesquisas em ciências humanas e sociais. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1998 (Biblioteca da educação. Série 1. Escola; v. 16);

COHEN, David. Ele ajuda a decidir. *Revista Exame*. Ed. 790, ano 37, nº 8, pg. 106 a 110, abril. Editora Abril, 2003;

CORREA, Cristiane. Gestão Esperta: idéias e soluções para você brilhar nos negócios e na carreira. *Revista Exame*. Ed. 790, ano 37, nº 8, pg. 114 e 115, abril. Editora Abril, 2003;

CORREIA, Milton. Há compromisso quando o objetivo é claro. *Jornal A TARDE*. Caderno de Empregos. Salvador, Bahia – Domingo, 08/09/2002. p.10

COSTA E SILVA, José Alberto da. Psiquiatria S.A. *Revista Veja*. Ed. \_\_\_\_, ano 34, n.\_\_, p.11 a 15, junho. Editora Abril, 2001;

DANTAS, Heloysa. “Brincar e trabalhar”.

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda

DE MAIS, Domenico. “Seja Feliz Fora do Trabalho”. *Você S.A.*. Ed. 50, ano --, n.--, p.90 a 93, agosto. Editora Abril, 2002;

DEMO, Pedro. *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2000;

DIAS, Sônia Maria Kohler. *Técnicas e filosofias de produtividade com o raciocínio da administração emocional*. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis;

DREYFUS, Catherine. *Conocer a los demas por: los grupos de encuentro*. Con la participación de Jean-Paul Piaget. Bilbao: Mensajero, 1977;

ESTÉS, Clarissa Pinkola. *Mulheres que correm com os lobos: mitos e histórias do arquétipo da mulher selvagem*. Tradução de Waldéa Barcellos; consultoria da coleção, Alzira M. Cohen. Rio de Janeiro: Rocco, 1994;

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda

FIALHO, Francisco Antonio Pereira. *Introdução às Ciências da Cognição*. 1ª ed. Florianópolis: Insular, 2001;

FIALHO, Francisco Antonio Pereira. *Gestão estratégica do conhecimento*. Apostila (itálico). Florianópolis, 2002;

FISCHER, Rosa Maria. “Networks, terceiro setor e desenvolvimento social: a construção de um banco interativo de projetos sociais na Amazônia Legal”. *Revista de Administração*. São Paulo, v.36, n. 3, p.28-35, julho/setembro 2001;

FLEURY, Maria Tereza Leme. “Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras”. *Revista de Administração de Empresas (FGV)*. São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, julho/ setembro 2000;

FONTANA, Alessandra. “Para onde caminha a América corporativa”. *Você S.A.* Ed. 50, ano --, n.--, p.36 a 39, agosto. Editora Abril, 2002;

FONTANA, Alessandra; CUNHA, Rodrigo Vieira da. “Bata antes de entrar”. *Você S.A.* Ed. 50, ano --, n.--, p.20 a 25, agosto. Editora Abril, 2002;

FRANCO, Divaldo P. (pelo espírito Joanna de Angelis). *O Homem Integral*. Salvador: Livr. Espírita Alvorada, 1990;

FRANCO, Divaldo P. (pelo espírito Joanna de Angelis). *O Ser Consciente*. 10ª ed. Salvador: Livr. Espírita Alvorada, 2002;

FRANCO, Divaldo P. (pelo espírito Joanna de Angelis). *Plenitude*. 2ª ed. Salvador: Livr. Espírita Alvorada, 1994;

GARAY, Ângela Beatriz Busato Scheffer. “Programa de voluntariado empresarial: modismo ou elemento estratégico para as organizações?”. *Revista de Administração*. São Paulo, v.36, n.3, p.6-14, julho/setembro 2001;

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991;

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda

GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. 7ª ed. Ed. Harbra;

GOMES, Alexandre Gonzaga de Magalhães. Aprendizagem organizacional: estudo de caso de uma mudança organizacional na ALCAN. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração da UFBA. Salvador;

GOMES, Elisabeth Braz Pereira; BARROSO, Antonio Carlos de Oliveira. Tentando entender a gestão do conhecimento. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. FGV/RJ, v.37, n.2, p.1-13, abril/junho 2000;

GUIMARÃES, Beto. Esta empresa é um lixo. *Revista Exame*. Ed. 790, ano 37, nº 8, pg. 16 e 17, abril. Editora Abril, 2003;

GUIMARÃES, Fábio Di Natale. Selo social e dinâmica econômica: uma concepção estratégica da filantropia. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração da UFBA. Salvador;

HÜBNER, Maria Martha. Guia para elaboração de Monografias e Projetos de Dissertação de Mestrado e Doutorado. São Paulo: Mackenzie, 1998;

IRALA, Narciso. Control Cerebral y Emocional: Manual practico de felicidad y salud. 105ª ed. Bilbao: Mensajero, 1982;

JARDIM, Lauro. “Um investimento no social”. *Revista Veja*. Ed. 1795, ano 36, n.12, p.35, março. Editora Abril, 2003;

JICK (1979)

JOIA, Luiz Antonio. Medindo o capital intelectual. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.41, n.2, p.54-63, abril/junho 2001;

KANITZ, Stephen. “Em terra de cego”. *Revista Veja*. Ed. 1796, ano 36, n.13, p.20, abril. Editora Abril, 2003;

KANITZ, Stephen. “Executivos e Empresários”. *Revista Veja*. Ed. 1787, ano 36, n.4, p.20 - 29, janeiro. Editora Abril, 2003;

KLINTOWITZ, Jaime. “A guerra ao alcance de todos”. *Revista Veja*. Ed. 1795, ano 36, n.12, p.50 -57, março. Editora Abril, 2003;

KURLAND, Geoffrey. “Respeite o paciente”. *Revista Veja*. Ed. 1789, ano 36, n.6, p.11 -13, fevereiro. Editora Abril, 2003;

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 4ª ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001;

LAMA, Dalai (sua santidade); CUTLER, Howard C..A arte da felicidade: um manual para a vida. Tradução: Wáldea Barcellos. – São Paulo: Martins Fontes, 2000;

LAZARUS, Richard. Proceso a la muerte: la realidad del más allá.Tradução: Joaquín Adsuar. Barcelona: Thassalia, 1995;

LUDKE, Menga, ANDRÉ, Marli E.D.A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986;

MARTINS, Domingos. Gestão Financeira de Hospitais. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001;

MARTINS, Gilberto de Andrade. Manual para elaboração de monografias e dissertações. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1994;

MATOS, Francisco Gomes de. “Educação Empresarial”. Revista da ESPM, Volume 8, Ano 7, Ed. nº 5, Set/ Out – 2001;

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002;

MEDRADO, José (pelo espírito Carlos Murion). Construção Interior. 2ª ed. São Paulo: Editora Mundo Maior, 2002;

MENEGHETTI, José Luís; TACHIBANA, Wilson Kendy; CÂMARA, Renata Paes de Barros. Gestão de Custos Ambientais: Um modelo baseado na ação comportamental da sociedade. Instituto Internaional de Costos. Congreso (7º. 2001. Leon) Cruzando fronteras: tendências de contabilidad directiva para el siglo XXI: actas/ VII Congreso del Instituto Internacional de Costos y II Congreso de la Asociación Española de Contabilidad Directiva. Leon: Universidad, Servicio de Publicaciones y Médios Audiovisuales, 2001;

MILKOVICH, George T, BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000;

MONTAÑO, Carlos. Terceiro Setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez, 2002;

PADILHA, Francisco José Guimarães. “Em dia com o futuro”. *Revista Brasileira de Management*. Rio de Janeiro, ano III, n.20, p.31-35, maio/junho 2000;

PIRES, Luciano. “Conquiste o seu Everest: com criatividade, conhecimento, coragem e consequência, chegar ao topo, na carreira e na vida, fica mais fácil”. *Você S.A.*. Ed. 50, ano --, n.--, p.60 e 61, agosto. Editora Abril, 2002;

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinto Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gómez. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991;

PRADO, Sérgio. Brasil sobe duas posições no ranking e fica em 73º lugar. *Gazeta Mercantil*. Quarta-feira, 24/07/2002. p. A-4

RAMOS, Cleidiana. Organizações sociais ampliam atuação. *Jornal A TARDE*. Salvador, Bahia – Domingo, 22/09/2002. p. 5;

REGO, Armênio. “Climas Éticos e Comportamentos de Cidadania Organizacional”. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.42, n.1, p.50-63, jan./mar. 2002;

RIBEIRO, Cristhyane; SILVA, Esperdito Pedro da. Análise organizacional e o modelo psíquico junguiano: persona e sombra nas organizações. *Estudos Avançados em Administração – João Pessoa*. V. 9, n.1, p.69 a 92, julho 2001;

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda

ROCHA, Ana Georgina Peixoto. Organizações não governamentais no espaço rural: uma análise de experiências na Bahia. 2001. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração da UFBA. Salvador;

ROSENBERG, Cynthia. Negociação: a arte do aperto de mãos. *Revista Exame*. Ed. 790, ano 37, nº 8, pg. 106 a 110, abril. Editora Abril, 2003;

ROSSETTO, Miguel. “Esse sistema é feudal”. *Revista Veja*. Ed. 1795, ano 36, n.12, p.9 - 13, março. Editora Abril, 2003;

SANTOS, Armando Cuesta. Organizações que aprendem: possibilidades e limites de aplicação dessa concepção nas empresas. *Revista de Administração USP*, v.36, n.4, p.83-87, outubro/dezembro 2001;

SANTOS, Jandarailson Pereira dos. Educação doente em país “emergente”. *Jornal A TARDE*. Caderno 5 – Cultural. Salvador, Bahia – Sábado, 29/6/2002. p.6-8;

SANTO NETO, Francisco do Espírito (pelo espírito Hammed). *A imensidão dos sentidos – Um estudo psicológico da sensibilidade humana*. 4ª ed. São Paulo: Boa Nova Editora, 2001;

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda

SANTO NETO, Francisco do Espírito (pelo espírito Hammed). *Conviver e melhorar – Como lidar com os encontros, reencontros e desencontros*. 4ª ed. São Paulo: Boa Nova Editora, 2001;

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda

SANTO NETO, Francisco do Espírito (pelo espírito Hammed). *Renovando Atitudes*. 12ª ed. São Paulo: Boa Nova Editora, 2001;

SANTO NETO, Francisco do Espírito (pelo espírito Hammed). *As dores da alma*. 9ª ed. São Paulo: Boa Nova Editora, 2001;

SCHOMMER, Paula Chies. Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. 2000. Dissertação (Mestrado da Escola de Administração) – Universidade Federal da Bahia. Salvador;

SHARMA, Pandit Shiv. Ioga para a sua espinha. 2ª ed. Editora Cultrix Ltda, 1971;

SOFATLE, Amália. “A dama da sociedade: social, para Liana de Moraes, é o seu trabalho no Hospital do Câncer”. Carta Capital. Ano IX, nº 231 – Política, Economia e Cultura. 12/03/03, Protagonistas - pg. 50 e 51;

SOUZA, Jader. Breves notas sobre as novas configurações do Estado Contemporâneo: Considerações sobre o Terceiro Setor. Revista da FIB – Faculdades Integradas da Bahia, ano 1, nº 2, p. 1 a 19, primavera 1999;

SOUZA, Jader Cristino Silva. Gestão de empresa familiar: refletindo sobre suas peculiaridades e desafios. Salvador: FTE, 2002;

STEHR, Nico. “Da desigualdade de classe à desigualdade de conhecimento”. Revista Brasileira de Ciências Sociais. V. 15, n.42, p.101 a 112, fev./ maio 2000;

STERNBERG, Robert J. Psicologia Cognitiva. Tradução Maria Regina Borges Osório. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000;

TACHIZAWA, Takeshy. Organizações Não Governamentais e Terceiro Setor: Criação de ONGs e Estratégias de Atuação. São Paulo: Atlas, 2002;

TAYLOR, Cristiane Romero; HOROCHOVSKI, Rodrigo Rossi. A estruturação psíquica do sujeito na organização: o caso de uma empresa do segmento de plásticos. Revista da FAE Business School. V. 4, n.3, p.53 a 63, set./ dez. 2001;

THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. 10 ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 2000;

TAPÍA, Juan Ignacio Aragonés; ALONSO AMO, Esteban; BECERRA GRANDE, Alberto. Psicologia Social Aplicada. Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer, 1985;

TOBAR, Frederico; PARDO, Carlos Fernández. Organizaciones Solidárias. Lugar Editorial, 2001;

TRÍAS, Pilar Heras; FERNÁNDEZ, Xosé Manuel Cid; CONDE, Mª. Dolores Dapía; et. al. Valores Transversales em la práctica educativa. Madrid: Editorial Síntesis, 2001;

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987;

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda

Formatado: Estilo Justificado,  
À esquerda



VASCONCELOS, Flávio C. “Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária”. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 41, n.4, p.98-102, out./dez. 2001;

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. *Revista de Administração de Empresas/ FGV/ EAESP*. São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, Abr./ Jun. 2001;

VIEIRA, Sonia. Como escrever uma tese. 5ª ed. Revista e ampliada. São Paulo: Editora Pioneira, 1999;

VON KROGH, George; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra.-Rio de Janeiro: Campus, 2001;

ZABOT, João Batista M., SILVA, L.C. Mello da. Gestão do Conhecimento: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002;

| ZIEMILSKI, Andrzej. “As formas sociais da transferência de conhecimentos”. *Caderno de Ciências Sociais Aplicadas*. Ano 1, n.1, p.23 a 31, junho 1997;

**Formatado:** Estilo Justificado,  
À esquerda

## 8. Apêndice

## PERFIL DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

Início da entrevista: \_\_\_\_\_h.

(Entrevista realizada com o Diretor Administrativo)

Nome:

Endereço:

Fone:

Fax:

Mantenedora:

Presidente:

Tempo de atuação:

Áreas de atuação:

Público-alvo:

Âmbito:

Investimento social:

Forma jurídica:

Origem dos recursos financeiros:

Principais projetos:

Nº de colaboradores:

a) Contratados:

b) Terceirizados:

c) Voluntários:

Descrição do organograma da empresa (anexo):

## Entrevista

Comunicar ao entrevistado o objetivo da entrevista e a metodologia a ser utilizada, garantindo o seu anonimato, porém com divulgação do resultado em pesquisa científica.

## 1 – Identificação:

Nome:

Ocupação:

Escolaridade:

Idade:

Sexo:

Estado Civil:

Salário mensal:

Renda mensal:

Tempo de serviço nessa instituição:

Como conseguiu esse emprego?

Recebeu treinamento para essa função?

Qual foi a sua atividade anterior?

Situação trabalhista:

Por que trabalha nessa instituição?

## 2 – Reconhecimento da instituição:

2.1 – O que o hospital representa para o(a) senhor(a) (Qual o papel do hospital na sociedade)?

### 3 - Atividades cotidianas:

1. Há dias comuns?
2. Como é um dia comum de atividade?
3. Descreva quais são suas principais atividades? E que dificuldades encontra nessas atividades?
4. Essas atividades sempre foram desenvolvidas como hoje? (Faça um breve histórico da evolução das atividades)
5. Qual o grau de rotinização das tarefas?
6. As mudanças no hospital são frequentes? Por que? Quando?
7. A organização é flexível, ou seja, tem capacidade de se adaptar às mudanças?
8. Das atividades descritas, quais você acredita serem essenciais? Por que?
9. As atividades estão sendo desenvolvidas da melhor forma? Como poderiam ser melhoradas?
10. Quais atividades poderiam ser eliminadas? Por quê?
11. Que papel que você gostaria de estar desempenhando? Por que?

#### Função controle:

- 1 – Os mecanismos de controle são coerentes em relação aos objetivos organizacionais?
- 2 – Controladores e controlados participam do processo de criação desse mecanismo?
- 3 – O fluxo de informações é claro e aberto para que possíveis alterações sejam manifestadas?

← - - - **Formatado:** Estilo Justificado, À esquerda, Controle de linhas órfãs/viúvas, Ajustar espaçamento entre texto latino e asiático, Ajustar espaçamento entre texto e

#### Tomada de decisões:

- 1 – Quais as decisões que você toma?
- 2 – Como as decisões são tomadas? Quais fatores pesam no momento da decisão?
- 3 – Quais decisões você gostaria de tomar? E quais você não gostaria?
- 4 – Cada um conhece o impacto de suas decisões na organização?
- 5 – A organização constrói modelos para entender as tomadas de decisões?
- 6 – Como os conflitos são resolvidos? O lúdico é utilizado?

← - - - **Formatado:** Estilo Justificado, À esquerda, Controle de linhas órfãs/viúvas, Ajustar espaçamento entre texto latino e asiático, Ajustar espaçamento entre texto e

#### Comunicação

- 1 – As linhas de comunicação interna são bem definidas?
- 2 – Como ocorre a comunicação com o ambiente externo?
- 3 – Existe algum sistema de gerenciamento de informações? Em caso afirmativo, como ele funciona? Em caso negativo, como ele poderia ser?
- 4 – Qual o papel da comunicação na empresa?
- 5 – Você acredita que a estrutura de nível hierárquico da empresa dificulta/ facilita a comunicação?

#### Relacionamento interpessoal

- 1 – Como é o clima organizacional? O ambiente é de satisfação, justiça, confiança?
- 2 – Você sabe o que é sinergia? (Se não souber, explicar) Quais os seus benefícios?
- 3 – Como você se relaciona com o seu superior direto?
  - a) Parceiro?
  - b) Subordinado?
  - c) Cliente?
  - d) Fornecedor

- e) Credor?  
 f) Governo?  
 g) Voluntário?  
 4 – Qual o papel da organização informal? Quais as suas vantagens e desvantagens em relação à organização formal?  
 5 – Qual o nível de cooperação entre as pessoas?  
 6 – O que você entende por convivência?  
 7 – Existe algum tipo de preconceito (cor, nacionalidade, religião, preferência sexual, política) em relação à diversidade do pessoal?

#### Capital humano

- 1 - Que atividades a instituição promove para melhorar o bem estar das pessoas?  
 2 - Que atividades a instituição desenvolve visando promover a transformação das pessoas?  
 3 - Em que proporção são desenvolvidos esses 2 tipos de atividades?

**Formatado:** Estilo Justificado, À esquerda, Controle de linhas órfãs/viúvas, Ajustar espaçamento entre texto latino e asiático, Ajustar espaçamento entre texto e

#### Competência

- 1 – A autoridade de linha é mais forte que a autoridade por competência?  
 2 – Quais os fatores que mais pesam na promoção: habilidade, criatividade, tempo de serviço, dedicação ou indicação?

#### Missão em função das competências

- 1 - O que as pessoas fazem bem?  
 2 – Quais competências as pessoas deveriam ter para equilibrar objetivos individuais e organizacionais?  
 3 – O que você considera mais importante, experiência ou formação?  
 4 - Quais outros tipos de atividades não desenvolvidas pela organização por não haver ninguém com capacidade para desempenhá-las?  
 5 – Existe algum tipo de incentivo à educação? Em caso afirmativo, qual? Em que nível hierárquico? Sob quais condições?

**Formatado:** Estilo Justificado, À esquerda, Controle de linhas órfãs/viúvas, Ajustar espaçamento entre texto latino e asiático, Ajustar espaçamento entre texto e

**Formatado:** Estilo Justificado, À esquerda, Controle de linhas órfãs/viúvas, Ajustar espaçamento entre texto latino e asiático, Ajustar espaçamento entre texto e

#### Missão

- 1 – Qual a missão da instituição?  
 2 – O que não pode deixar de ser feito para se cumprir com a missão?  
 3 – Que funções ou atividades afastam a instituição da missão?

**Formatado:** Estilo Justificado, À esquerda, Controle de linhas órfãs/viúvas, Ajustar espaçamento entre texto latino e asiático, Ajustar espaçamento entre texto e

#### Missão X Motivações dos agentes

- 1 – O que querem e no que acreditam as pessoas que trabalham na organização?  
 2 – Qual a importância das recompensas? (Descreva suas prioridades)

**Formatado:** Estilo Justificado, À esquerda, Controle de linhas órfãs/viúvas, Ajustar espaçamento entre texto latino e asiático, Ajustar espaçamento entre texto e

#### Missão X Necessidade dos beneficiários

- 1 – Quais são as necessidades dos seus beneficiários?  
 2 – Quais são as suas preferências?

#### Condutas e Valores

- 1 – Quais os seus principais valores?  
 2 – Quais os principais valores da instituição?  
 3 – O que você entende por Ética?

**Formatado:** Estilo Justificado, À esquerda, Controle de linhas órfãs/viúvas, Ajustar espaçamento entre texto latino e asiático, Ajustar espaçamento entre texto e

- 4 – Como ampliar a lógica solidária?
- 5 – O que você entende por cidadania? Quais os fatores chave para promoção da cidadania organizacional?

#### Educação

- 1 – O que você aprendeu de novo no ano passado?
- 2 – O que você gostaria de aprender?
- 3 – Qual a diferença entre educação e treinamento? Em que a organização investe? (Cite exemplos)
- 4 – Existe uma análise de custo-benefício, em relação à educação?
- 5 – Quais os níveis que se deseja alcançar quando se investe em educação (profissional, pessoal, cultural, espiritual)?
- 6 – A alta administração participa da avaliação das atividades de Educação e/ou treinamento? Que indicadores são utilizados nessa avaliação?
- 7 – Esse tipo de investimento está de acordo com a estratégia da empresa?
- 8 – Quais os pontos fortes e fracos do programa?
- 9 – Quais são as fontes de consulta para o desenvolvimento dessas atividades (Consultoria, livros, revistas, experiência individual, organizacional)?
- 10 – Qual a atitude do colaborador em relação às atividades? Ela se modifica com facilidade? Como isso acontece?
- 11 – Qual a relação existente entre o comprometimento do colaborador e o programa?
- 12 – Quais aspectos você considera de extrema importância para que o programa obtenha sucesso?
- 13 – Qual o impacto desse programa no resultado da empresa?
- 14 – Quais as fontes de conhecimento existentes na empresa? Como elas poderiam ser reforçadas?

#### Informações

- 1 – Ao pedirem informações, as pessoas explicam exatamente o que querem?
- 2 – Rotineiramente as expertises são documentadas e compartilhadas?
- 3 – As pessoas transformam as informações do dia-a-dia em rotina?
- 4 – Existe a preocupação com a atualização dos bancos de dados?
- 5 – A implantação de novos sistemas visa facilitar o trabalho?
- 6 – Quando as informações são solicitadas? Quando são estritamente necessárias?
- 7 – As pessoas sabem exatamente onde conseguir cada tipo de informação?
- 8 – Os níveis de segurança que guardam as informações são apropriados?
- 9 – Todos na organização conhecem o funcionamento do setor financeiro?

#### Estrutura

- 1 – O local de trabalho simboliza poder, status?
- 2 – As mudanças desse local são para reduzir custos ou facilitar o trabalho em grupo?
- 3 – As reuniões são totalmente estruturadas? Há lugar para criação?
- 4 – O planejamento do espaço visa proporcionar um bom fluxo de informações, cedendo espaço para novas idéias?

#### Idéias

- 1 – Todos se sentem à vontade para apresentar uma nova idéia? Geralmente o fazem?
- 2 – As idéias revolucionárias são consideradas, independente da fonte?
- 3 – A organização troca idéias com os concorrentes? Isso ocorre em favor dos clientes?
- 4 – Os clientes participam? Como?

#### Aprendizagem

- 1 – O contexto é considerado em cada situação?
- 2 – As experiências fora do local de trabalho são trazidas para melhorar o desempenho?
- 3 – Existe o hábito de reflexão após uma nova experiência?
- 4 – Quando um problema aparece, qual a primeira preocupação: determinar o culpado, criar uma oportunidade para o aprendizado?
- 5 – As pessoas são geralmente curiosas?
- 6 – O aprendizado mútuo é incentivado? Como? Através de atividades em grupo ou responsabilidades comuns ou participação em diversos setores?

#### Conhecimento

- 1 – A empresa tem por hábito reconhecer publicamente as contribuições das pessoas?
- 2 – O que a organização acredita ser mais eficaz: interação física ou comunicação eletrônica? E no caso do conhecimento implícito?
- 3 – Existe algum tipo de recusa clara em compartilhar conhecimento? Qual a justificativa?
- 4 – A estrutura hierárquica contribui para o compartilhamento do conhecimento?
- 5 – Existem pessoas preparadas especificamente para facilitar o compartilhamento?
- 6 – Há alguma relação entre o compartilhamento de conhecimento e a avaliação de desempenho?
- 7 – A organização se preocupa em quebrar as barreiras inibidoras do compartilhamento do conhecimento?

#### Gestão do conhecimento

- 1 – Se surge uma nova oportunidade, as habilidades existentes são revistas antes de empregar um novo grupo de pessoas?
- 2 – Qual o nível de compreensão da organização em se tratando de substituição de relações pessoais por homem-máquina?
- 3 – Quais os critérios utilizados na decisão de terceirização?

#### Avaliação da entrevista?

- 1 – Você foi informado sobre o objetivo da pesquisa?
- 2 – Como você se sentiu durante a entrevista?
- 3 – Existe alguma crítica, sugestão que você gostaria de fazer em relação à pesquisa?

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Término da entrevista: \_\_\_\_\_h.

Duração: \_\_\_\_\_