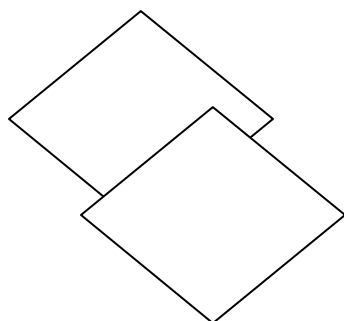


CONHECIMENTOS E APRENDIZAGEM

SEMINÁRIO DE INÍCIO

3 – 4 – 5 – 6 de Outubro 2005



ATOL – Núcleo de inovação institucional
Caroo Torfs

INTRODUÇÃO

Objectivo desta iniciativa

No quadro do seu Programa pesquisa-acção sobre « Gestão de Conhecimentos » financiado pela DGCD (2003-2007), ATOL tem introduzido diferentes temas :

- (1) gestão de informação e de documentação
- (2) conhecimentos – etapas de conhecimentos – processo de aprendizagem – pesquisando vias e maneiras de geri-los numa organização e entre diferentes organizações
- (3) género e conhecimentos

para aprofundar e enriquecer a pesquisa

Para lançar esta pesquisa-acção, ATOL tem :

- contactata ONGs no Norte e no Sul ao fim de criar ligações de colaboração para concretizar esta pesquisa-acção e para desenvolver em conjunto abordagens, métodos e utensílios para facilitar meter na prática o início da « Gestão de Conhecimentos »
- proposta lidar com a pesquisa sob forma de seminários

O objectivo global é melhorar, através do reforçamento, as organizações e o trabalho no terreno das ONGs do Norte e do Sul ao fim de melhor atingir os seus objectivos.

Neste quadro ATOL contactou ACORD em Angola para propôr fazer também parte desta pesquisa-acção. Uma proposta que foi aceite.

O objectivo desta iniciativa no Lubango é iniciar um processo acompanhado – no seio de e entre organizações de desenvolvimento – ao fim de aprender sobre como se pode adquirir, desenvolver, guardar, partilhar, transmitir, aplicar e avaliar os conhecimentos (necessários/cruciais) de forma estruturada e adaptada à cada organização.

O porque desta iniciativa

Podemos pôr a frente umas observações que salientam a necessidade de estimular uma boa gestão de conhecimentos:

- Mais que 50 anos de trabalho de desenvolvimento, período no qual o sector de ONGs ganhou muitas experiências. Constatamos que muitas destas experiências ou seja as lições derivadas delas, perdeu-se. Tantas vezes que organizações 'inventam de novo a roda'.
- Ao mesmo tempo observamos que o Norte ha chegado a ser uma "sociedade de informação" e que essa tendência se está intensificando também nos países do Sul. Se comprova cada vez mais que a informação (a sua disponibilidade, a sua acessibilidade, o carácter controlável etc. da informação) se está convertindo numa alvalade que permite contribuir à emancipação social de grupos vulneráveis. O conhecimento é um requisito fundamental para o "empowerment". E se trata dum fenómeno social global que requer uma solidariedade global. Desta perspectiva, as noções "Norte" e "Sul" têm muito menos importância.
- Podemos observar uma diminuição gradual dos fundos/recursos para o desenvolvimento social global. Por isso é necessário de gerir estes recursos o mais eficiente possível. Os conhecimentos, um recurso com crescente valor na nossa economia actual, fazem parte desta gestão. Também no sector de ONGs.

Esta iniciativa quer contribuir na procura duma abordagem adaptada para fazer gestão de conhecimentos no seio e entre organizações para o desenvolvimento. A gestão de conhecimentos se apresenta aqui como um elemento de desenvolvimento da organização. O tema – aos seus vários níveis de "documentação", "informação" e "conhecimentos" – constitui um elemento essencial de qualquer esforço do sector das ONGs em vista da melhoria da qualidade das suas acções operativas e de seu próprio fortalecimento institucional.

Mas podemos também dizer que a gestão de conhecimentos é uma problemática social. As novas formas de desigualdade e marginalização creadas pela sociedade de informação, e a privatização da informação por forma duma monopolização técnica cada vez maior, por um lado, e as possibilidades

de acumular conhecimentos de forma participativa à escala mundial, por outro lado, indicam as possibilidades e os desafios que estão apresentando-se.

Também sabemos que as noções de “conhecimento” e “gestão de conhecimentos”, tal como a “informação” não tem sentido se não se expressa por aplicações concretas. O “conhecimento” podemos ver como informação ancorada nas pessoas e transformada em conhecer (ser capaz de). Saber como se pode adquirir, desenvolver, guardar, compartilhar, transmitir, aplicar e avaliar os conhecimentos. Ou em outras palavras, como se chega a ser uma organização que aprende é uma questão importante da qual um número crescente de organizações do sector está tomando consciência.

Aplicando o anterior ao “Reforço Institucional” vemos que se apresentam um número de desafios:

- como se pode guardar, fazer acessível e transmitir numa rede ou nas organizações de desenvolvimento que trabalham em assuntos semelhantes, a informação disponível dentro das organizações?
- como se codifica a experiência adquirida por uma organização, para converterla em uma informação que possa ser utilizada por uma outra organização ou uma rede?
- como se organizam acções específicas para acumular conhecimentos válidos dum grupo de organizações de desenvolvimento ou dentro duma rede?
- como se pode compartilhar conhecimentos implícitos?
- como se pode estimular que informação duma organização ou duma rede transforma-se em conhecimentos, que serão aplicados?
- etc., etc.

O que implica esta iniciativa

Um processo acompanhado de 2 à 3 anos, no qual as organizações envolvidas experientam e criam formas – ritmos – práticas de tirar lições das actividades e os seus resultados, compartilham e aplicação destas lições. Em outros países (Niger, Mali, Benin, Congo, Bélgica) foi iniciado um mesmo tipo de iniciativa. É uma iniciativa comum e se concentra na elaboração de métodos maneáveis e apropriados da gestão de conhecimento. Esta iniciativa se concentra nas aplicações e não tem um carácter académico. É óbvio que será importante documentar bem as experiências e as suas lições.

Resultados desejados deste workshop :

O resultado do workshop deve ser:

- um melhor entendimento de elementos e aspectos de aprendizagem em geral
- uma preparação para ganhar melhor entendimento sobre como a nossa própria organização aprende
- uma preparação para realizar experiências inovadoras no plano da gestão de conhecimentos ao nível organizacional e documentá-las

concretizado numa planificação para o meio ano a seguir + definição concreta do papel dos acompanhadores

O programa destas 4 dias :

1º dia: 3/10/05

Introdução – explicar em breve como chegamos a este seminário

Apresentação dos participantes

O conceito « Conhecimentos »

- Os diferentes componentes
- Os diferentes etapas

2do dia : 4/10/05

A aprendizagem e o ciclo de aprendizagem

Aprofundar algumas práticas nas organizações, procurar os conhecimentos implícitos – trabalho em grupo

3º dia: 5/10/05

Apresentação do aprofundamento das práticas nas organizações.

Ligação entre a teoria de conhecimentos e práticas na organização:

- O que já fazemos para estimular aprendizagem na organização
- O que não fazemos
- Quais são as oportunidades num futuro próximo para trabalhar nos conhecimentos e aprendizagem

4º dia : 6/10/05

- Fazer os planos de engajamento por organização e apresentar
- Apresentação de técnicas de apoio para capturar, partilhar e utilizar conhecimentos no seio da organização
- Definição dos papéis do Núcleo de inovação institucional e ATOL
- Avaliação

A SESSÃO

Apresentação das pessoas

Cada participante apresentou-se dizendo:

- o seu nome
- organização a que pertence
- missão da organização
- a sua tarefa na organização

Lista dos participantes em anexo

Para iniciar o trabalho:

Duas perguntas para reflectir nelas e depois responder:

- (1) quando pensa no trabalho da organização ou dentro da organização, quais são os dois assuntos ou domínios prioritários em que você acha necessário aprender mais
- (2) quando pensa no trabalho já feito, a experiência ganha na organização: quais são os dois temas/assuntos em que você acha que tem o mais conhecimentos, que podem ser compartilhados

Cada um escreveu a resposta num cartão para ser colocado na parede de forma agrupada:

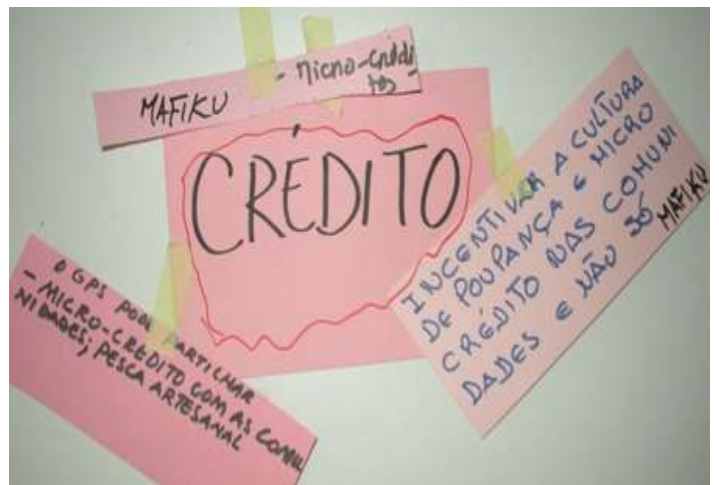
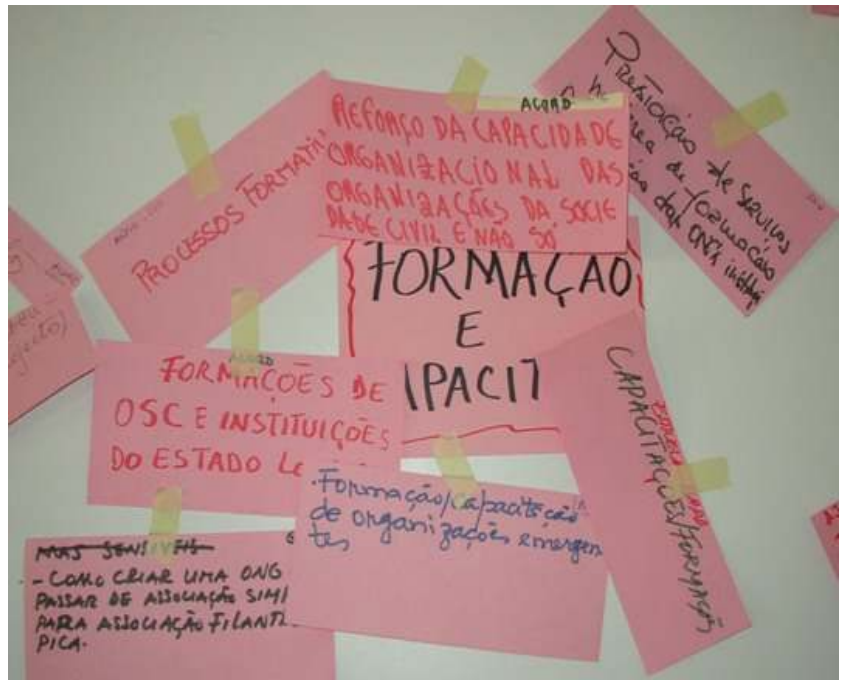
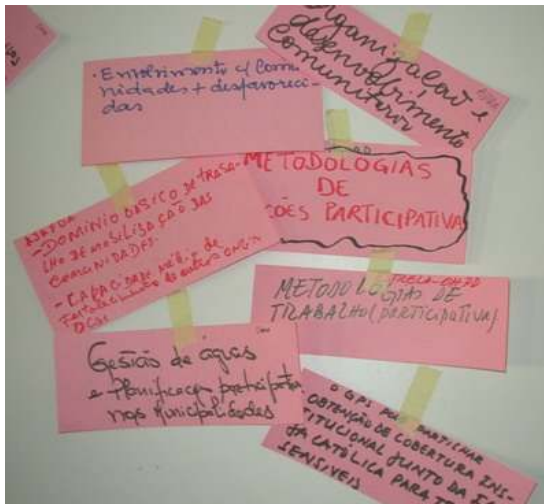
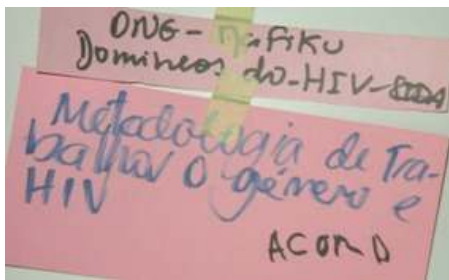
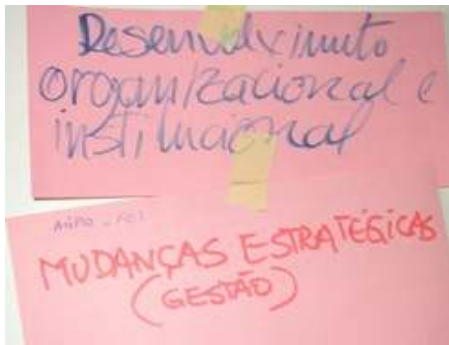
Côr de rosa: assuntos/domínios em que temos conhecimentos para compartilhar

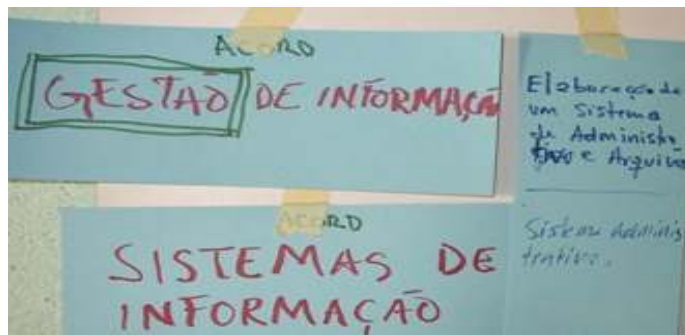
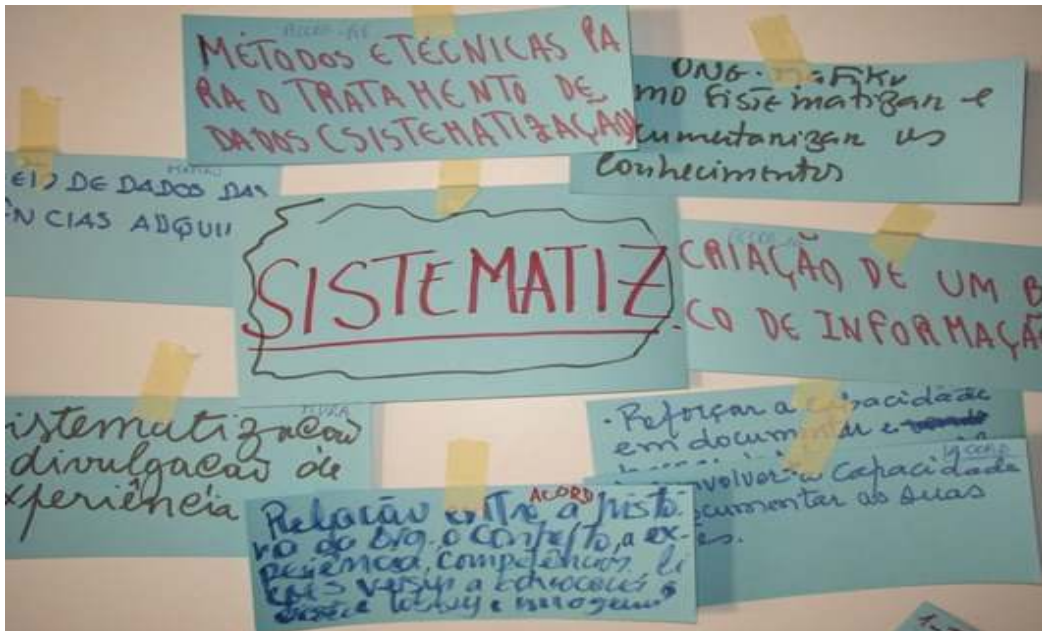
Côr azul : assuntos/domínios prioritários para aprender mais no curto prazo

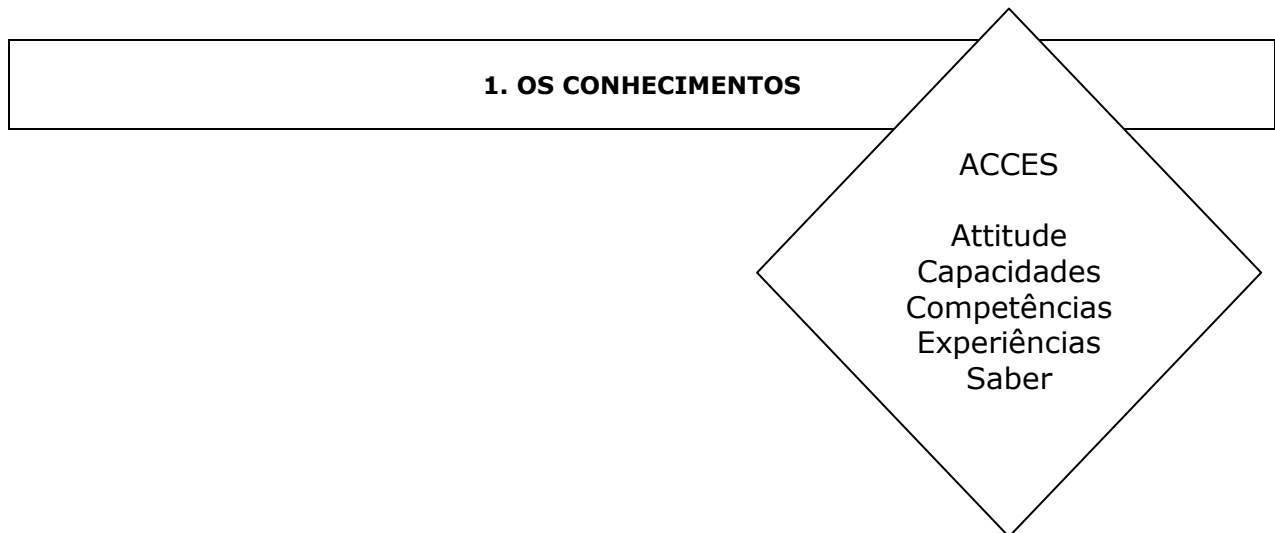
Assuntos em que temos conhecimentos para compartilhar



Em mais pormenores:







Quais são na sua opinião elementos que fazem parte dos conhecimentos:

Respostas do grupo:

- conhecimentos podem ser pessoal ou colectivos
- práticas – o que se faz
- informação
- cultura no sentido de hábitos/valores
- convicções
- conceitos
- experiência – a utilidade vivencial
- teorias – princípios
- sabedoria
- attitude
- transmissão
- raciocínio – resolução de problemas
- formação específica

1.1. As diferentes componentes

Attitude

- uma attitude é um posicionamento profundo
- existe uma ligação forte com os nossos valores – nossa attitude é baseada em nossos valores
- nossa attitude é vista em nosso comportamento : usos e costumes, hábitos - a curiosidade – a vontade de experimentar – a vontade de compartilhar os conhecimentos – a vontade de se interrogar – a vontade de aprender – ter confiança em sim próprio – ousar e ser coragoso – submissão

Capacidades

- nossas habilidades, os dons
- é o que somos capazes de fazer

As capacidades « externas »

São as capacidades com as quais a pessoa está relacionada com o seu ambiente :

- Habilidade de comunicação : saber falar, explicar, escrever, descrever, desinar. No caso de poder comunicar de maneira atraente, há uma possibilidade maior que o auditório tira uma mensagem positiva disso
- Habilidades expressivas e artísticas : saber mostrar os seus sentimentos, com ou sem os elementos da arte
- Habilidades físicas e artesanais

As capacidades « internas »

As capacidades que se efectuam mais no interior da pessoa:

- Habilidades analíticas : pensar de forma racional
- Habilidades intuitivas : saber imediatamente como reagir, como interpretar uma situação, sem muito raciocínio
- Habilidades de imaginação e creativas : imaginar-se de coisas que não existem, fazer ideias do futuro

Competências

- O reconhecimento pelo exterior das capacidades, do attitude, do saber
- Mestria
- A autoridade desenvolvida em relação a certas capacidades

Experiências

- As experiências pessoais ou o vivido: é isso que vivimos conscientemente ou inconscientemente e que podemos por parte lembrar;
- Os nosso vivido é a fonte de nossas ideias, dos nossos pressupostos, sentimentos, associações, fantasias, intuições, etc. ;
- O factor tempo influi: o número de anos – o número de vezes que temos feito alguma coisa, o rotina
- As coisas com as quais somos familiares, nas quais ficamos competentes ; as coisas pelas quais não temos mais complexos

Saber

- O que sabemos : os factos, as regras, as normas, os tabus, transmitidos de geração à geração
- O que aprendemos : uma língua estrangeira, sabemos que dois vezes dois dá quatro
- O que estudamos: economia, agronomia, etc.
- As informações acumuladas no decorrer dos anos e guardadas no nosso disco duro

Nosso ACCES

- é a nossa bagagem de vida que nos permite de compreender e de interpretar o que se passa a volta de nos : os eventos, as novidades, os dados nos documentos, dados de formação etc.
- é o nosso filtro ou os nossos óculos : que nos permitem de ver ou de não ver certas coisas – de observar da sua maneira
- cada pessoa tem um outro ACCES à realidade e cada pessoa dá então a sua interpretação única do mundo

Exemplos:

- Um filme sobre novos métodos do cultivo de milho. Um camponês assiste este filme. Ele está interessado porque o assunto lhe interessa. Mas ele não entende o Português, a língua do filme. Como o filme lhe interessa, certos dados (como as imagens) têm uma significação para ele porque ele tem experiência no domínio. Mas a aprendizagem é limitada porque ele não pode seguir as explicações em Português. Um outro camponês, que fala bem a língua mas que é um tipo orgulhoso que não tem a attitude de curiosidade e de espírito aberto, não adquiriu conhecimentos a partir deste filme.
- As pessoas que estão na sala já são um exemplo de muitos diferentes ACCES
- Existem pessoas com muitas capacidades, que são brilhantes em certas matérias, mas não sabem partilhar, não sabem transmitir de forma interactiva, só dar lições.
Reacção: pode ser também porque não sabe melhor, nunca viu ou ouviu outra coisa.

- Um velho no campo que não sabe ler e escrever. Quando lhe fazem uma pergunta vai procurar nas suas experiências antigas e as pessoas ficam asustadas com a resposta dele.
- Na construção de casas num projecto, fizemos parceria com a faculdade da arquitectura. Os estudantes de lá fizeram maquetas das futuras casas para depois serem discutidas no próprio bairro. Havia lá uma pessoa, que não podia ler nem escrever e ainda mal falar. Ele precisava de beber alguns copos para ter a coragem de falar. Mas uma vez que ele começou a falar na maneira dele e mudar a maqueta das casas para uma proposta achada melhor por ele, os estudantes ficaram de boca aberta.
- Muitas das vezes é também uma questão de saber ouvir. Nós não sabemos muito bem ouvir. Não temos tempo, vamos só no terreno para despejar as ideias, sem ouvir a opinião da própria comunidade.
- Estas ideias muitas vezes são também preconcebidas, o que é uma barreira na construção de conhecimentos.
- E como não sabemos sistematizar, deriva da complexidade e variedade de coisas que fazemos, perdemos muitos conhecimentos.
- Fico admirado com certos mais velhos. Eles podem falar de muita coisa que está guardado no disco duro deles, muitos dados, ficar a falar duas horas sem perder a linha. Eu não consigo fazer isso.
Reacção: isso tem também a ver com a diversificação com que temos que lidar, por isso não somos capazes de fazer o mesmo. Os velhos ficam centralizados nos mesmos assuntos, o que dá oportunidade de aprofundar muito.

Palavras em línguas nacionais para o ACCES

1.2. As diferentes etapas

No processo da construção ou da produção de conhecimentos fazemos a distinção entre diferentes etapas :

1. Dados (eventos – journal – emissão - formação) uma cópia simbólica de quantidades, de factos, etc...



- *sinais do ambiente que percebemos concientemente ou inconcientemente*
- *podemos perceber de forma visual, auditiva e a diferentes graus perante sua interesse.*
- *damos uma significação aos dados pelo nosso ACCES, por isso a importância da relação com a pessoa*

2. Informações (dados que nos tocam – que têm um sentido para nos)



- *Dá a possibilidade de experimentar através do nosso ACCES*
- *Ter a possibilidade de se apropriar da informação*
- *Dar a possibilidade de escolher – empowerment*

3. Conhecimentos (ser capazes de agir)



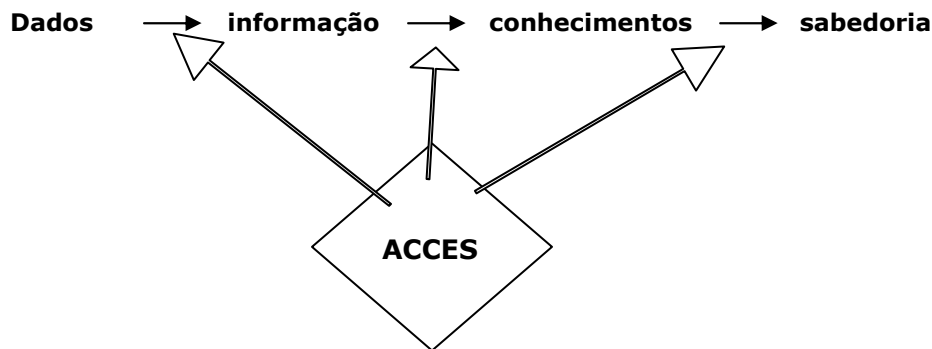
- *reforço de conhecimentos que existem = reforço do nosso ACCES*
- *factor de influência :a vontade e o poder de se apropriar (interno)*
- *factor de influência :a possibilidade (os meios e a permissão) de se apropriar (externa)*
- *os conhecimentos pertencem sempre a uma pessoa*

4. Aplicação dos conhecimentos (mudança do comportamento – adopção de inovações)



- *ter a vontade e o poder de aplicar (interna)*
- *ter a possibilidade de aplicar (externa)*
- *regularmente há a necessidade de um acompanhamento para facilitar a aplicação de forma creativa e inovadora*
- *a criatividade depende também do nosso ACCES*

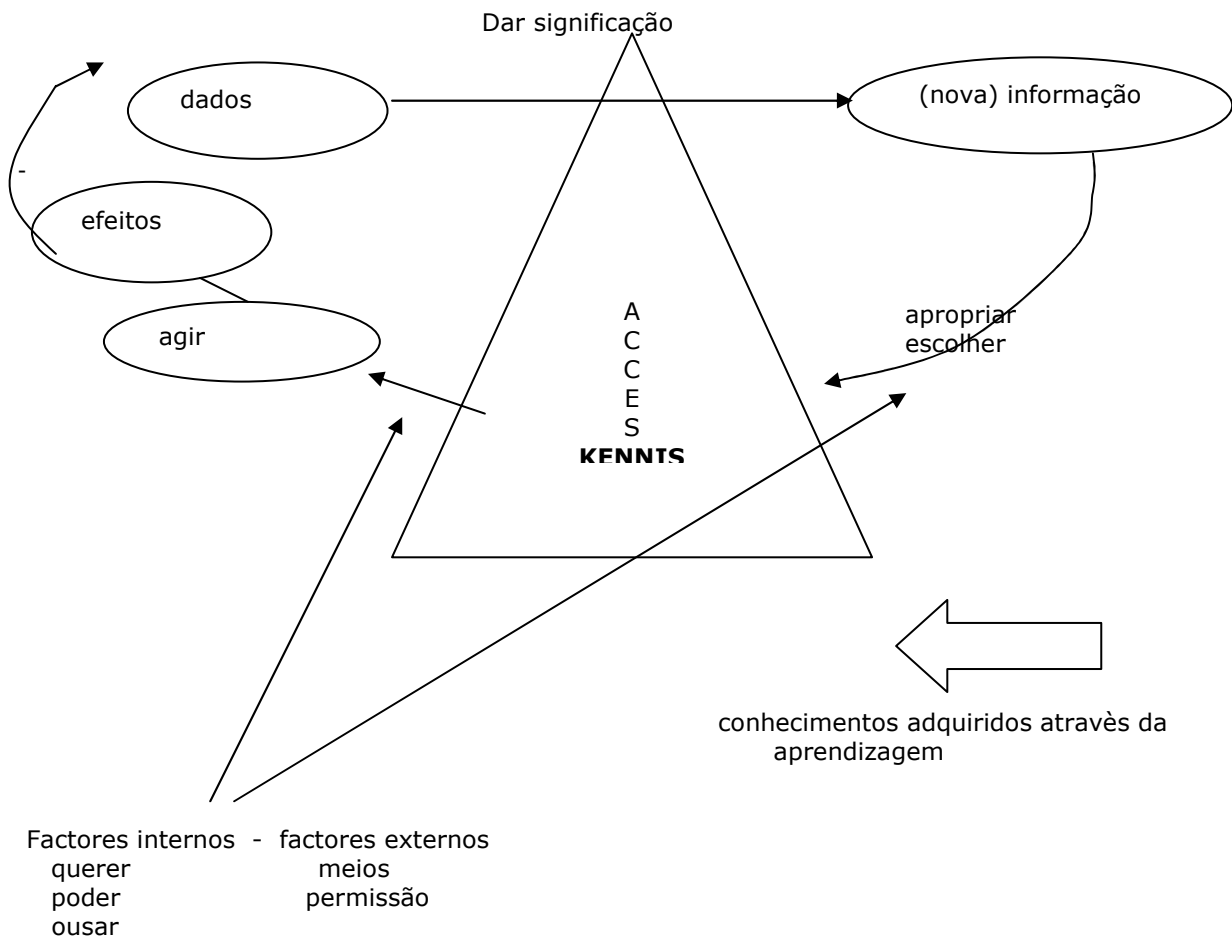
5. Criatividade – inovação



Sabedoria :

- *valorização positiva dos conhecimentos de uma pessoa - uma harmonia constante entre os diferentes elementos do ACCES*
- *percorrer sem cessar o ciclo de aprendizagem ao fim de reforçar o seu ACCES, enquanto o nível de conhecimentos não é uma garantia de sabedoria. Em certos casos, o conhecimento (o ainda mais a importância do saber) pode mesmo deixar pouco espaço à sabedoria.*
- *ser íntegro – encontrar um certo equilíbrio – ser menos influenciável – saber relativizar-se – ter senso para humor – ser modesto – ter respeito para o outro*
- *o sabedor não é forçosamente o que tem o conhecimento mas ele tem as experiências que o permitam sugerir as attitudes aos outros em função dos seus conhecimentos – servir o outro*
- *o sabedor não é forçosamente o que domina o assunto, mas o que pode permitir ao outro de dominar o assunto – que facilita a aprendizagem dos outros para que o ciclo continue : levar o outro a aprender.*

Outra maneira de visualizar as etapas:



1.3. Aplicação dos conhecimentos

Para passar da fase de informação (estar informado) aos conhecimentos e depois para que estes conhecimentos sejam aplicados, há bastante elementos que entram no jogo. Todos nós temos as experiências de terem reflectidos sobre uma actividade o um projecto, tirados as lições e depois algum tempo podemos constatar que estamos no caminho de fazer os mesmos erros que antes :

Interna à pessoa

- poder fazer (de seu mesmo) : ter a permissão de seu mesmo - imagem de seu mesmo
- querer fazer : ser convencido – ver o seu interesse – motivação - as emoções – ter confiança demais (pensar que sabe tudo – que não tem mais nada de aprender)
- querer tomar em conta os conhecimentos e saber dos outros – conhecimento endogêno
- ousar : ter a coragem e a confiança – saber como – convicção

As vezes é uma questão de um « declic » : de repente aplica-se – faz-se as coisas de outra forma, sem saber a verdadeira razão.

Externa da pessoa

- ter os meios (financeiras, tempo, ...)
- ter a possibilidade de fazer : ter a permissão do outro – influências socioculturais - ambiente social

Saber demasiado pode parar a pessoa, as vezes é necessário libertar o espírito e desaprender, chegar ao estado de « ignorância optimal », desfazer-se de certas conhecimentos e comportamento.

Exemplos e perguntas:

- na educação cívica já ficou claro que falar nas eleições no meio do povo, eleições têm a conotação de guerra
- o problema do lixo nos sacos em Luanda. As pessoas acham que os sacos servem muito melhor para fazer gelo e vendê-lo. A prioridade não é arrumar o lixo, mas sim sobreviver.
- Tivemos uma experiência com um líder na comunidade, que lidava um grupo de padeiros. Tentamos convencer para mudar de combustível para fazer o pão, de lenhã para gaz. Fizemos os cálculos em conjunto com ele, ficou claro que podia ganhar mais dois pães. Ele recusou-se de fazer esta mudança para pouco depois mudar de actividade (para a construção) e deixar o seu grupo abandonado. O que aconteceu?
Reacção: surgiram muitas hipóteses e razões → o homem teve outra experiência já, medo de mudança por isso seguramos naquilo que já conhecemos, as duas partes (padeiro e colaborador da organização) tiveram um conflito socio-cognitivo,
O esquema pode ajudar para fazer as perguntas certas para o implícito ficar fora, para conhecer o porque atrás desta comportamento.

1.4. Os tipos de conhecimentos

Conhecimentos implícitos

- Conhecimentos não descritos ou não codificados
- ACCES escondido dentro das pessoas – no interior da pessoa
- Conhecimentos endógenos (difícil a tocar – não valorizado)
- Aspecto do poder : guardar os seus conhecimentos como meio de poder
- Partilhar os conhecimentos implícitos: transferência pela demonstração – aquisição pela imitação, num processo de socialização

Conhecimentos explícitos

- Conhecimentos documentados, descritos ou codificados : teorias, formulas, procedimentos, manuais, esquemas, desenhos, filmes, etc.
- Conhecimentos mais acessíveis
- Conhecimentos dissociados das pessoas
- Partilhar os conhecimentos : transferência pela educação formal – estudar – a formação

SEGUNDO DIA – 4/10/05

Começou-se com uma repetição da explicação dos conhecimentos implícitos e explícitos.

Depois surgiu uma discussão sobre a preguiça mental, o não haver criatividade. Esta preocupação já nasceu no fim da tarde do dia anterior. Porque não conseguimos aproveitar mais dos dados, que nos dão informação que pode nos ajudar para criar outro tipo de attitude, de comportamento?

Reacção: não é uma questão de preguiça mental, mas sim de agir. Mesmo quando sabemos, não agimos porque temos tantas coisas a fazer, não só no trabalho mas também no nosso lar, na nossa vida familiar. Temos que arranjar as coisas para poder sobreviver.

Outra reacção: também é uma luta interna. Posso ter a possibilidade de agir, mas há uma outra voz dentro de mim que diz que não é necessário de fazer, para qué fazer. Assim, as vezes não faço.

Outra reacção: haver progresso depende da minha necessidade e a insatisfação da mesma necessidade, é feito pela força da motivação. Se não sentir motivado, não há criatividade.

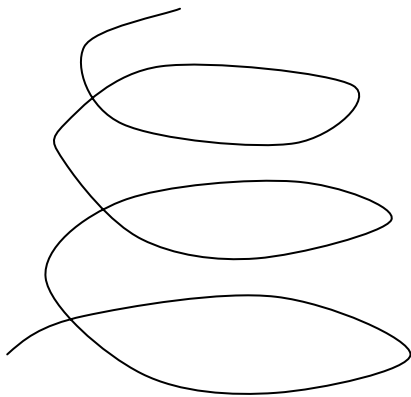
Completar com as notas dos outros

O assunto ficou para ser acrescentada na parede junta das perguntas/das necessidades em aprender mais.

2. A APRENDIZAGEM

2.1. Definição

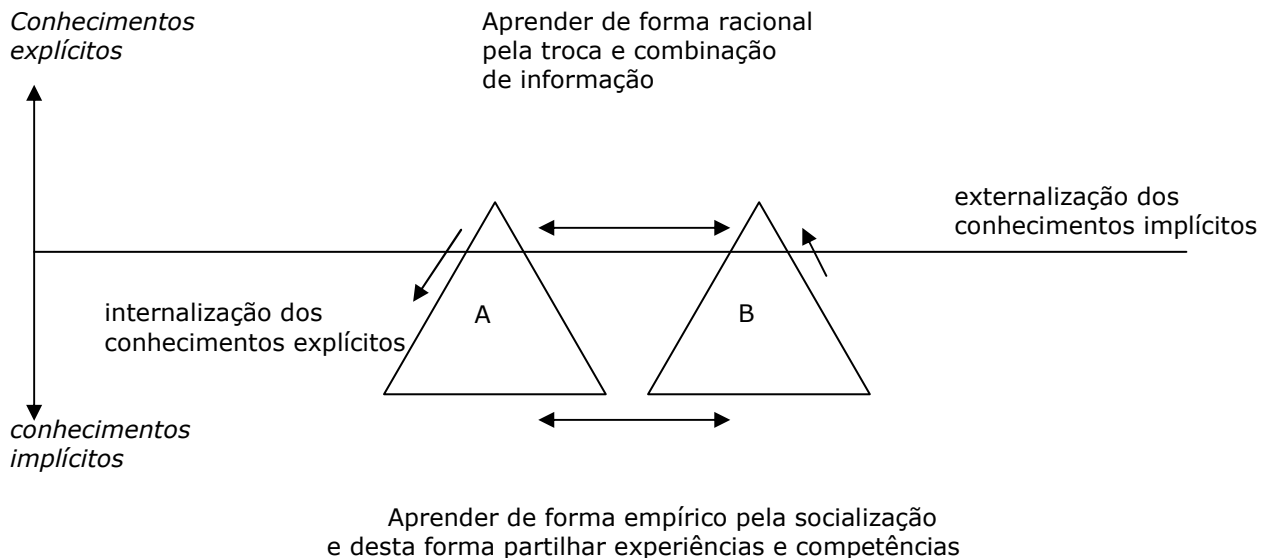
- Aprender é um processo de criação, de melhoria, de aquisição de conhecimentos
- Construímos novos conhecimentos a partir dos conhecimentos existentes : nosso ACCES
- A aprendizagem permite de reforçar nossos conhecimentos, o nosso ACCES : saber – experiências - competências – capacidades – attitude
- Aprende-se todo tempo; um ser humano não pode « não aprender » ; pode-se melhorar o processo de aprendizagem



É ao fim da corda antiga que
entrança-se a nova
Proverbio « Fon »

Espiral da construção dos conhecimentos = ciclo evolutivo e cada passagem pode ser situada a um nível de conhecimentos mais elevado.

2.2. Tipos de aprendizagem



Do implícito ao explícito

- aprendizagem pela socialização
- ver – imitar (filha e mãe) – partilhar as experiências
- tentar, falhar, refazer

Do implícito ao explícito

- aprendizagem por exteriorizar
- exemplo : a construção de uma máquina para fazer o pão a partir da filmagem, das notas e descrições de todas as manipulações importantes para amassar bem o pão

Do explícito ao explícito

- aprendizagem pela combinação dos conhecimentos explícitos
- dar curso – fazer um manual para dar curso
- trocar entre pessoas – combinar os conhecimentos

Do explícito ao implícito

- aprendizagem por interiorizar
- investir na experiência, refazer as coisas, repetir e exercer
- aprender a conduzir um carro = automatização; ou aprender a facilitar reuniões.

Aqui houve exemplos e perguntas que não apontei.

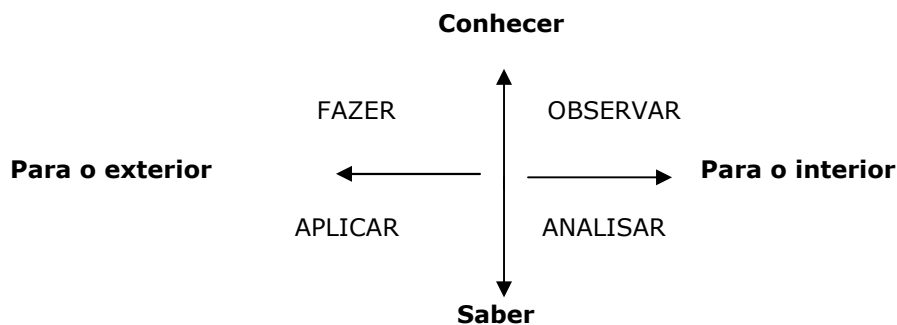
2.3. Quatro estilos de aprendizagem individual :

Cada pessoa tem o seu próprio estilo de aprendizagem, através de um exercício podemos descobrir o nosso estilo preferencial. Fizemos o exercício.

Há gente que aprende predominantemente pelo « fazer », outros mais pelas observações, outros analisando as coisas e mais outros prevalecentemente por experimentar. Conhecer os diferentes estilos das pessoas é importante para a diversificação de uma equipa de trabalho. Por isso é importante valorizar diferentes maneiras de aprender, não só esse de estudar.

Fazemos a distinção entre dois polaridades:

- saber (ter estudado) verso conhecer (ter vivido)
- transformação ao interior – transformação para o exterior



FAZER :

- tentar as coisas – procurar novas experiências
- empreender – engajamento – experiências para fazer escolhas e tentar soluções
- reagir e adaptar-se aos situações que mudam
- tentar e falhar
- acção – intuição

OBSERVAR :

- examinar uma situação concreta de diferentes pontos de visto
- ver as relações entre diferentes aspectos e pontos de visto
- escutar e olhar bem
- imaginação e poder de observação

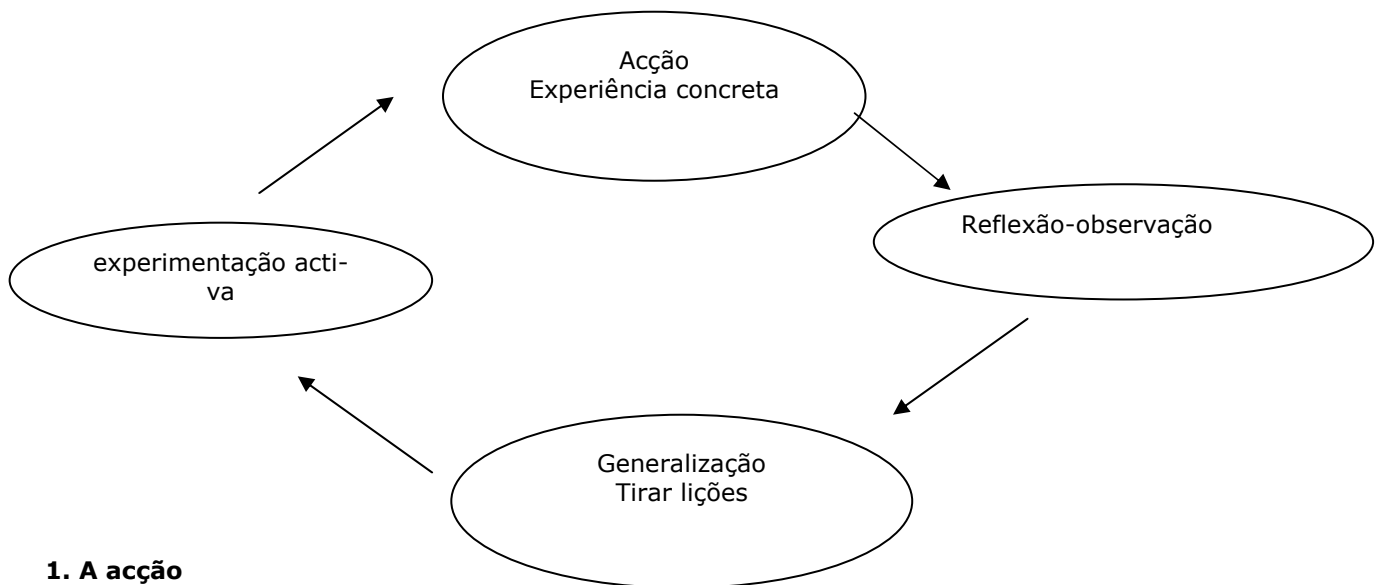
ANALISAR :

- reunir diferentes observações e reflexões numa explicação integrada ou num modelo teórico
- julgar com uma lógica precisa e fina

APLICAR :

- reunir teoria e prática numa solução útil e realizável
- aplicar- atestar- experimentar os modelos para encontrar novas soluções pelos problemas ou questões

2.4. Ciclo de aprendizagem (KOLB):



1. A acção

A partir da acção ou das experiências constroi-se os conhecimentos

- Em relação ao grupo alvo :
Análises institucionais – sensibilização – formação - etc.
- Ao nível do reforço organizacional :
Estratégias do reforço do pessoal – os pontos fracos e pontos fortes dos órgãos da organização – a estrutura – o estilo de management – a cultura da organização – as estratégias - processo de reforçamento

2. A reflexão

- Examinar as práticas
- Há necessidade de planificar os momentos de reflexão : para controlar a qualidade dos productos – das estratégias desenvolvidas
- Saber pôr as boas perguntas : o que temos decididos – como passou – porque funciona o porque não ?
- A fase de reflexão faz-se melhor em grupo : um momento para testar o seu ponto de vista com os outros pontos de vista - um mesmo evento ou um mesmo dado pode ser interpretado diferentemente por diferentes pessoas
- Permite de fazer uma ligação entre causas e efeitos
- Permite de fazer com que certos aspectos que são inconscientes fiquem mais conscientes
- É interessante de ter um facilitador para os momentos de reflexão : para guiar a reflexão – para ficar no assunto

3. Generalização – sistematização - conceptualização

- Uma reflexão não resulta automaticamente numa aprendizagem
- Outros passos são necessários : analisar – julgar – tirar conclusões/lições
- Uma aprendizagem a partir de uma solução específica não é necessariamente válido para uma outra situação
- Por isso é importante tentar soltar-se de uma situação específica – tomar distância – saber generalizar : formular as lições mais gerais que podem ser aplicadas em novas situações
- O objectivo principal da aprendizagem é fazer melhor as acções futuras
- A única maneira de medir a aprendizagem é através da qualidade das acções futuras

4. Experimentar

- Planificar é pensar ao futuro e reflectir sobre o caminho para chegar aí – planificar sem tirar lições do passado é uma perda de tempo
- O aspecto « aprendizagem » é muitas das vezes mais forte a partir das nossas falhas – dos nossos erros
- Muitos vezes não se planifica – então é difícil avaliar as acções e os seus resultados
- Tentar prever o que vai passar – como a futura experiência tem que se desdobrar para alcançar os seus objectivos
- Definir as adaptações ou inovações que se vai tentar
- Exercer nas adaptações – inovações

Aqui houve observações e exemplos que não notei bem – elementos são:

- A sistematização não fazemos, por isso não estamos a tirar lições
- O governo também faz muitas vezes os mesmos erros, há necessidade de tirar lições
- Temos que fazer um inventário dos pontos fracos e dos pontos fortes e fazer com que podemos superar estes pontos fracos. Também o nosso próprio sistema de educação não ajuda para poder tirar lições mais generalizadas, não aprendemos fazer isso. Também, em vez de tentar ver como podemos superar os pontos fracos ou as falhas que houve, vamos a procura do culpado, temos um cultura de culpabilização.
- Reflexão e observações é só para pessoas com diplomas, por isso deixamos este exercício por aí.
- Estamos a viver uma crise de ideias, as ideias não saiem. Isso faz parte dum processo de crítica e de auto-crítica.
- A nossa sociedade tem o problema de não haver referências, isso dá uma grande crise. Há necessidade de criar novas utopias/ideologias, também para as ONGs. Estamos numa piscina neste momento.
- Mas há sinais da juventude, iniciativas que talvez não conhecemos. Temos que ver o que temos e construir em cima disso, talvez é isso?
- Seja como for, acho necessário construir para a mudança do comportamento do homen Angolano.
- Angústia também é uma força.
- Há um contraste entre engajamentos por um lado e por outro o não acreditar em que estamos a fazer (talvez isso é razão da preguisa mental).

2.5. Aprofundar a prática

A tarde começamos com a técnica 'luzes do semáforo'. Tem 3 pedaços de papel nas cores verde, amarelo e vermelho.

Verde = OK, podemos avançar no caminho em que estamos

Amarelo = estou bem, mas tenho algumas perguntas ou preocupações

Vermelho = pára, não posso mais seguir, tenho dificuldades de entender o que está-se a passar

Metade do grupo deu verde, outra metade amarelo com as seguintes observações:

- preciso material de apoio
- estou a começar a entrar, mas é preciso atenção para chegar no assunto
- já desde esta manhã há um conflito socio-cognitivo dentro do grupo. Trata-se de barreiras culturais, não podemos esquecer que estamos numa vida de sobrevivência. Temos que ficar realistas, honestas e razoáveis no que podemos fazer, nos nossos planos.

- temos que ver o nosso papel, como identificar com o avanço
- ainda tenho dados/informação a aprofundar, vou procurar a facilitadora para me explicar melhor algumas coisas
- também preciso ainda de qualquer coisa para melhor aprofundar

Depois dividiu-se o grupo em dois grupos de 7 pessoas para aprofundar mais as necessidades ou ofertas de conhecimento que foram definidas no primeiro dia.

Técnicas utilizadas:

(1) A clarificação:

Alguém no grupo explica a situação, a necessidade ou oferta de conhecimentos no seu trabalho e os outros participantes o ajudam a melhor clarificar o caso, fazendo só perguntas de:

- o que
- porque
- como

Não se dá sugestões, nem opiniões. O objectivo é de estimular a pessoa de explorar os seus conhecimentos implícitos do assunto.

(2) Percepção colegial:

Com este instrumento pode clarificar uma situação/uma experiência, uma necessidade/uma oferta de conhecimentos de diferentes perspectivas e a partir da diversidade dos conhecimentos no grupo.

Importante é não dar conselho à pessoa implicada, mesmo não pelo seu chefe presente.

Uma pessoa apresenta a experiência do trabalho. Os outros escutam e retiram da apresentação os elementos que os parecem importantes. Depois da apresentação pedem clarificações para ter uma imagem mais completa. Depois dão a sua percepção da situação, começando a frase com:

- "eu acho que a situação é.....
- o problema é...
- o sucesso é

Estas percepções ajudam tirar lições. Não é objectivo de chegar a um consenso.

Trabalharam o resto da tarde neste exercício.

TERCEIRO DIA – 5/10/05

1ª actividade: como me sinto hoje? Explicar não utilizando só palavras.

A maioria das pessoas fez um desenho, uma pessoa comunicou de gestos. Em grandes linhas a disposição das pessoas tinha os seguintes elementos:

- cansaço
- muitas preocupações
- muitas coisas a fazer ainda, que estavam a espera de uma resposta
- abertura e expectativa para o seguimento do workshop

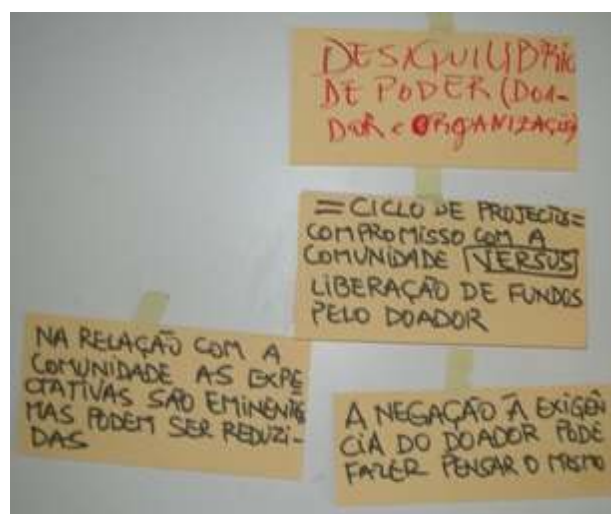
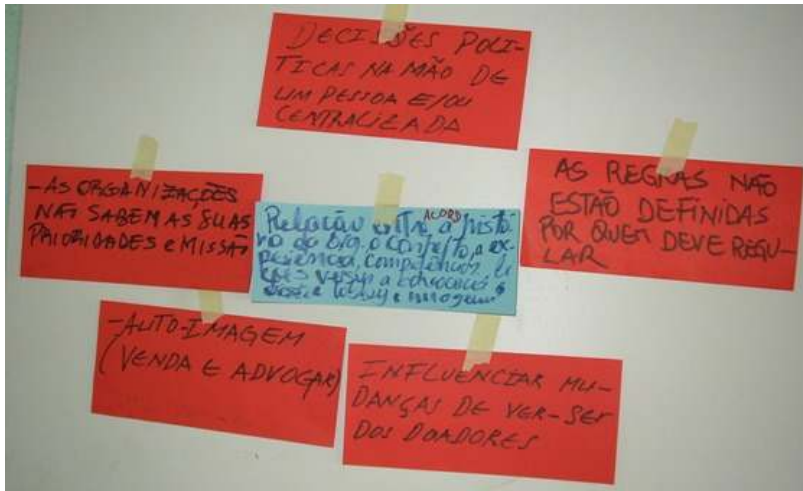
2ª actividade: colocar os aprofundamentos das necessidades e ofertas de conhecimentos na parede de forma agrupado num mesmo tema.

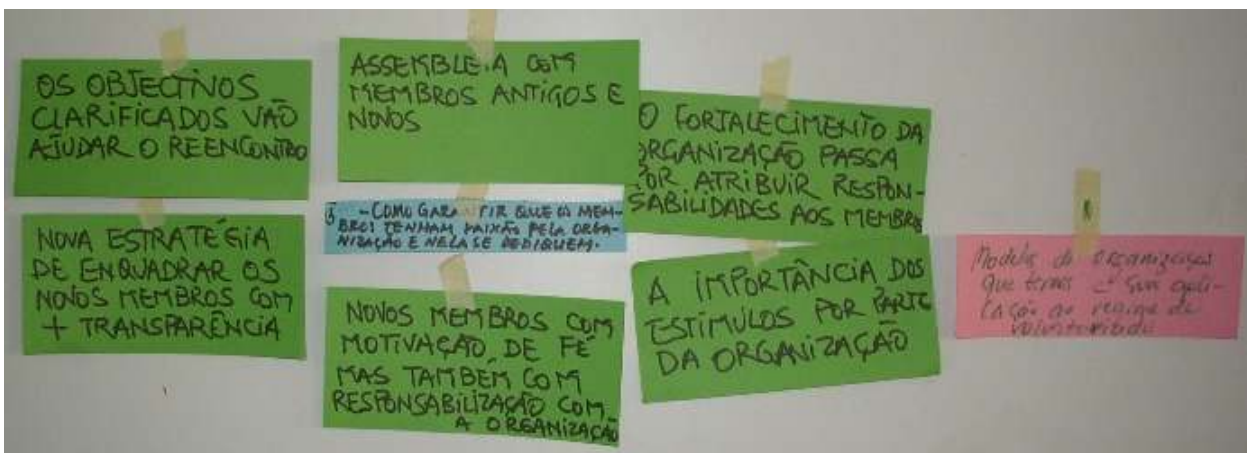
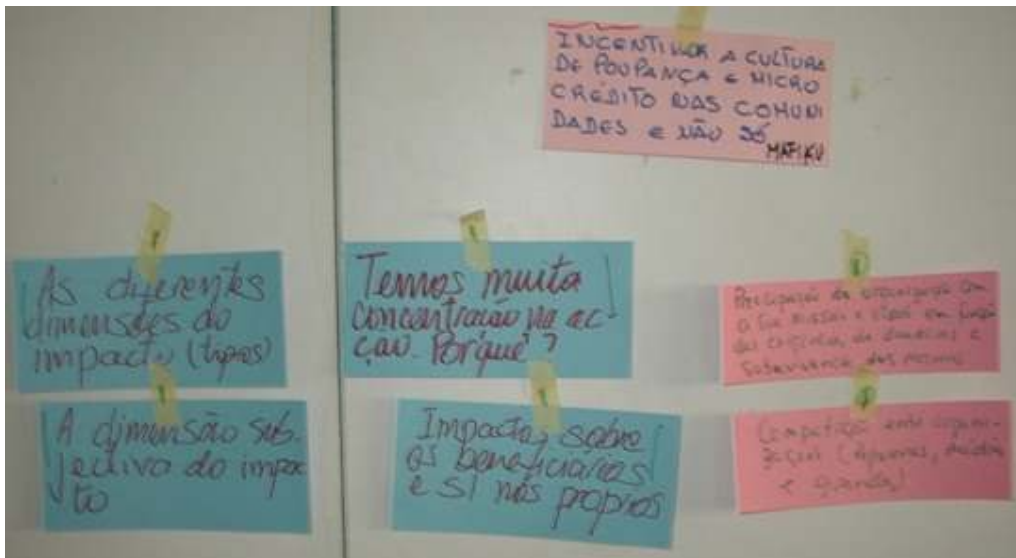
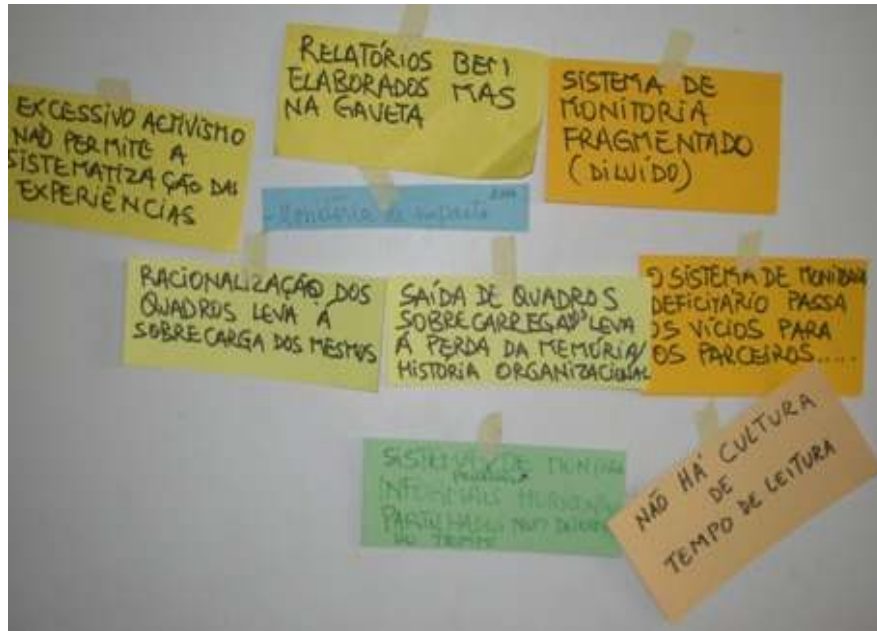
Ficou salientado que o exercício não era fácil porque temos muito a tendência de aconselhar, de dar sugestões – o que trava a criatividade porque ficamos sempre nas mesmas soluções, não estamos a fazer esforço para criar conhecimentos de primeira mão.

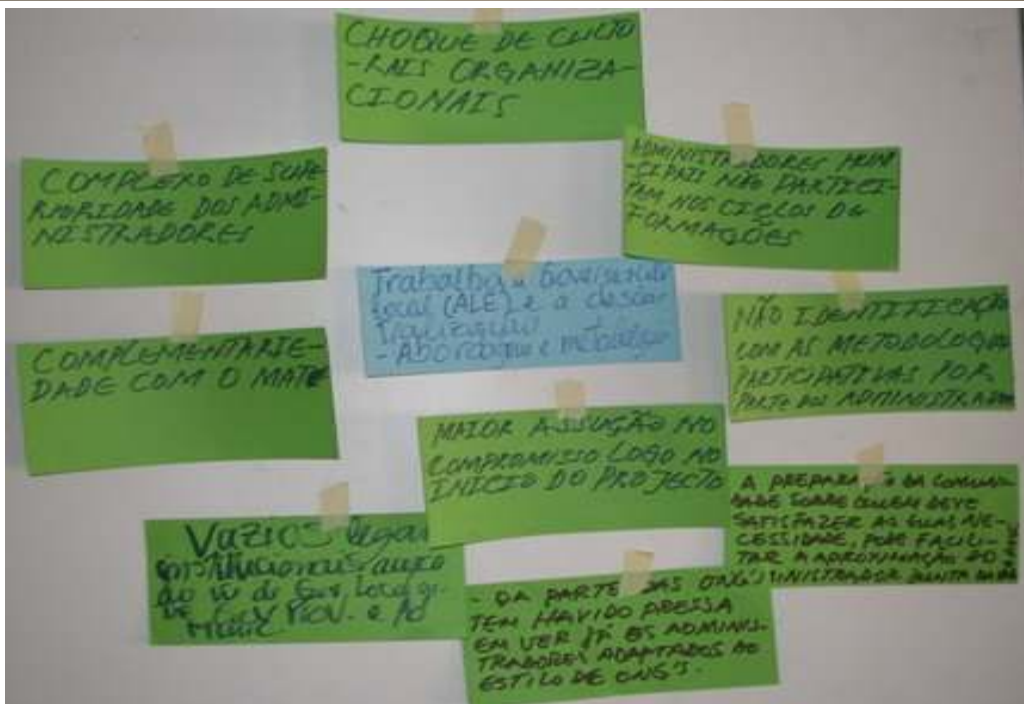
O resultado do exercício:

Os temas:

- (1) Relação entre a história da organização, o contexto, experiências, competências, as lições versus a advocacia, lobby e imagem
- (2) Cultura organizacional
- (3) Ciclo de projectos: compromisso com a comunidade versus liberação dos fundos
- (4) Monitoria de impacto
- (5) Monitoria e cultura
- (6) Paixão e dedicação pela organização
- (7) Sistematização
- (8) Trabalho à governação local (ALE) e a descredencialização: abordagem e metodologias







3. Conhecimentos numa organização.

Juntar a teoria sobre conhecimentos com as acções/preocupações na organização.

Em pequenos grupos de 3 pessoas onde as pessoas vão-se apoiar um ao outro para ser mais claro, perguntando o que, como e porque.

Trabalho a fazer:

Em relação com o vosso assunto/conteúdo que acha necessário trabalhar nele na organização (e que foram aprofundados nos dias anteriores), responde as seguintes perguntas e nota bem o resultado (que não será tratado em grupo grande):

- o que já fazemos na nossa organização para estimular aprendizagem neste assunto?
- o que não fazemos?
- quais são as oportunidades de poder estimular ou de experimentar naquilo num futuro próximo (6 meses)?

O resultado deste trabalho não foi apresentado no grupo grande, mas sim a apreciação do exercício:

- difícil mas deu para exercitar
- um desafio de ligar com a realidade, mas ajudou para dar novo significado. Havia experiências esquecidas.
- permitiu outra visão, o problema ficou mais pequeno e solúcioável
- permitiu focalizar
- foi ver os esquemas no grupo, porque sozinho não ia conseguir. Também o prazo de 6 meses ajudou para ser realística
- permitiu reflectir no que faço
- gostei que os outros não podiam sugerir, assim a pessoa consegue apanhar a rota ele próprio
- a lógica ajudou, mas foi difícil para organizar o assunto largo, tem um valor adicional
- primeiramente tivemos problema de enquadrar as ideias. A esquema mais utilizada é de ciclo de aprendizagem
- vai nos ajudar também na comunidade, principalmente de não poder dar sugestões
- até focalizar custou

QUARTO DIA : 6/10/05

4. Os nossos engagements.

4.1. Os nossos planos

1ª actividade - trabalho por organização:

Recordamos que estamos no planeamento de pesquisa-acção no âmbito de lidar com conhecimentos dentro da organização. Os assuntos de interesse na organização foram definidos e aprofundados. Fizemos a ligação entre estes assuntos e a teoria de conhecimentos, focalizando oportunidades no trabalho num prazo de 6 meses.

Tarefa agora é fazer um plano de engagement pela organização no âmbito de analisar e estimular aprendizagem na organização e documentar o processo.

Antes de arrancar com o trabalho foi definido que o próximo workshop sobre como lidámos com a implementação do plano e as perguntas e lições que podemos tirar, haverá lugar em Julho 2006.

Possibilidades de engagement:

Utilizando os utensílios (esquemas) e as técnicas de lidar com conhecimentos nas acções definidas pela organização:

- (1) analisar um sucesso/uma problemática/um assunto e documentar
- (2) partilhar boas práticas ou lições tiradas e documentar o processo
- (3) experimentar com utensílios e documentar o processo

Resultado do trabalho:

O plano do GPS:

GPS - PLANO DE GESTÃO DE CONHECIMENTO

ACTIVIDADES	*RESPONSÁVEL - PARTICIPANTES	QUANDO	"FERRAMENTA" UTENSÍLIO	TÉCNICA
I - FASE DE ANÁLISE DE SITUAÇÕES				
1- REPLICAR A FORMAÇÃO SOBRE KM AOS MEMBROS DO GPS E PARCEIROS	* BENEDITO - PESSOAL COM PODER DE DECISÃO E EXECUÇÃO	ATE 30/10/05	ESTILOS: - APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	CLARIFICAÇÃO PERCEPÇÃO COLEGIAL
2- REFLECTIR SOBRE A VIDA DO GPS/HISTORIAL	* ORGÃOS SOCIAIS - MEMBROS	ATE 20/12/05	TIPOS DE APREND. - ESTILOS DE APREND. ORGANIZACIONAL	CLARIFICAÇÃO PERCEPÇÃO COL.
3- ESTABELECEER UM PLANO OPERACIONAL PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO/ORGÃO + POR MEMBROS	* EQUIPA EXECUTIVA - TODOS ÓRGÃOS	ATE 20/01/06	" "	CLARIFICAÇÃO PERCEPÇÃO COL.
II - PARTILHA DE BOAS PRÁTICAS				
2.1- ANALISAR MONITORAR E AVALIAR O PROCESSO DE APRENDIZAGEM DE CADA MEMBRO DA EQ. SOBRE O DESEMPENHO A SUA FUNÇÃO.	* CONSELHO FISCAL * DIRECÇÃO EXECUTIVA	MENSAL-MENSAL	" "	* CLARIFICAÇÃO
2.2- PARTILHAR COM PARCEIROS SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO: APROPRIAÇÃO E IMPACTO	* RE COMISSÃO - INSTALABORA DE REDE.	DEBATE TRIMESTRAL	" "	* CLARIFICAÇÃO PERCEPÇÃO COLEGIAL
2.3- TROCAR DE INFORMES SOBRE A ADEQUAÇÃO DAS FERRAMENTAS	* GPS E PARCEIROS	BIMENSAL	APRENDIZAGEM ORGANIZAC.	* CLARIFICAÇÃO
2.4- AVALIAR O PLANO		1 JUL/06		

RESPECTIVO PARA TRABALHO VOLUNTÁRIO
TEMA: BROS PARA TRABAHO VOLUNTÁRIO NA ONO.

Plano da ACORD

**GRUPO: ACORD
PLANO DE ACÇÃO**

TEMA	ACÇÃO	QUANDO	COMO	ONDE	RESULTADOS ESPERADOS
PARTILHAR BOAS PRÁTICAS, LIÇÕES E DOCUMENTÁ-LAS	* CRIAÇÃO E FORTALECIMENTO DE OCS, NOS PROJECTOS PGR	DE OUTUBRO - 05 A FEVEREIRO - 06	• POR ÁREAS PROVINHA • POR ACTIVIDADES • ESTILO/APRENDIZ.	HUILA DJE CUNENE	• Nº DE GRUPOS CONSTITUÍDOS E FORTALECIDOS
ANALISAR A PROBLEMATICA DE SISTEMATIZAÇÃO DAS PESQUISAS FEITAS	* TROCA DE EXPERIÊNCIAS ENTRE OS PROJECTOS E BENEFICIÁRIOS * INVENTARIAR AS PESQUISAS REALIZADAS	DE JANEIRO A MAIO DE 2006 DE JANEIRO A JUNHO DE 2006	• VISITAS DE ESTUDO • ENCONTROS • TROCA DE DOCUMENTOS • RELAÇÕES HORIZONTAIS		• 3 TROCAS DE EXPERIÊNCIAS REALIZADAS
EXPERIMENTAR COM UTENSÍLIOS DE ESTILO DE APRENDIZAGEM E DOCUMENTAR	* ENQUADRAMENTO EXPERIMENTAL NO ACCES	DE FEVEREIRO A JUNHO DE 2006	• POR ORDEM - CRONOLÓGICA - TEMÁTICA - GEOGRÁFICA - CONTEÚDO • ESTILOS/APRENDIZ.	NAS 3 UNIDADES (NORTE, CENTRO ESUL)	• Nº DE PESQUISAS REALIZADAS • RELATÓRIO (SÍNTESE) PRODUZIDO • UM BANCO DE DADOS CRIADO
AVALIAÇÃO	* AVALIAR A ADEQUAÇÃO / APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS	JULHO DE 2006	• NO FINAL DE CADA ACÇÃO, OS RESULTADOS SERÃO EXPERIMENTADOS • WORKSHOP	 LUBANGO	• GRAU DE APLICAÇÃO E DOMÍNIO DOS UTENSÍLIOS DE APRENDIZAGEM • Nº DE DOCUMENTOS PRODUZIDOS • LIÇÕES APRENDIDAS / APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS

ATA DA PLANO DE ACTIVIDADES

N.º	QUE FAZER - ACTIVIDADES	RESP.	TEMPO	PARTICIPANTES	LITENSILIOS	TÉCNICAS
01	RESTITUIÇÃO DA FORMAÇÃO GESTÃO DE CONHECIMENTOS	JACINTO	DIAS	DIRECÇÃO EXC, MEMBROS E PARCEIROS	ESTILO DE APRENDIZAG	Colectiva
02	REFLEXÃO SOBRE A RESERVA TURASAS/ DOCUMENTAÇÃO DO HISTORIAL DA ATATDA	PREZIDENTE DO CONSELHO DO DIRECÇÃO	10 MÊS	MEMBROS	ACCES	PERCEPÇÃO COLEGIAL
03	MELHORAR O SISTEMA DE REFORMA E ANÁLISE DE AQUILO QUE É ORG. - O QUE TUDO PLANIFICAÇÃO, AVALIAÇÃO ACTIVIDADES	DIRECÇÃO EXECUTIVA	20 MÊS	DIRECÇÃO EXECUTIVA	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	CLARIFICAÇÃO
04	REALIZAÇÃO DE UM INQUÉRITO AS ORGANIZAÇÕES SOBRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA QUE TRABALHAM NA VOLUNTARIEDADE E TRACAR ESTRATÉGIAS DE PARTILHAR EXPERIÊNCIAS	DIRECÇÃO EXECUTIVA	30 MÊS	PARCEIROS INTERESSADOS	APRENDIZAGEM EM E ORGANIZACIONAL	PERCEPÇÃO COLEGIAL CLARIFICAÇÃO
05	FACILITAR AS UNGS PEQUENAS ASSISTENTES REFLEXÃO SOBRE A SUSTENTABILIDADE	ATATDA	40 E 50 MÊS	PARCEIROS	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	" "
06	AVALIAÇÃO FINAL	ATATDA E PARCEIROS		MEMBROS E PARCEIROS	" "	CLARIFICAÇÃO

Plano de Mafiku

PLANO DE ACÇÃO - MAFIKU

1-	ANÁLISE DA SITUAÇÃO DO MICRO CRÉDITO (documentação)	WORKSHOP ORG. E W MESMA COM NENTE e lid. Comu. WORKSHOP - Equipa	Novembro/05 Fevereiro/06
2-	CAPACITAÇÃO DA EQUIPA NAS TÉCNICAS DE ESTUDO DE CASO (AQUISIÇÃO DE CONHECIMENTOS PELOS MEMBROS DA EQUIPA) INDIVIDUALMENTE		
3-	PREPARAÇÃO E REALIZAÇÃO DA PESQUISA INCLUINDO TRÊS ESTUDOS DE CASO - REFLEXÃO SOBRE O RESULTADO - DOCUMENTAÇÃO DA PESQUISA FOCALIZANDO OS TRÊS ESTUDOS DE CASO (documentação)	WORKSHOP (ORG. MEMBROS, L. COMUNITARIAS NÚCLEO DE ECONOMIA)	Março/Abril/06
4-	PARTILHAR AS BOAS PRÁTICAS NA REDE, CONSÓRCIOS DE FORMA CONTÍNUA (CICLO DE APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL)	TROCAS DE EXPERIÊNCIAS E ENCONTROS (REDE, CONSÓRCIO)	Junho/06

**ESTRELA-OHPD
PLANO DE ACTIVIDADES.**

#	ACTIVIDADES	RESPON	ENVOLVIMENTO	ESTILOS	TÉCNICAS	PERÍO
01	REALIZAÇÃO DE UMA PESQUISA E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO(S.A.)	ESTRELA	EDA, ESTRELA, ACT COOPERATIVAS AGRICÓLAS DE CAMPONESES.	→ ACÇÃO ESP → REFL ← LIÇÕES ← OBS	CLARIFICAÇÃO	2
02	criação, capacitação e formação grupos de gestão	ESTRELA	GRUPO DE GESTÃO CAMPONESES ESTRELA	"	"	1
03	AQUISIÇÃO DE SEMENTES	ESTRELA	ESTRELA, EDA E UNACA	"	"	1
04	acompanhamento e apoio metodológico as coop.	ESTRELA	ESTRELA E EDA.	"	"	1
05	REALIZAÇÃO DE UMA RESTITUIÇÃO DO ENCONTRO DE FORMAÇÃO DE GESTÃO DE CONHECIMENTOS	ESTRELA	ESTRELA, C.VA JEA, I.T.S E GRUPO DE GESTÃO	A C C E S	"	1
	AVALIAÇÕES INTERMEDIAS E FINAL	ESTRELA	AVALIADOR EXTERNO	⊗	"	2

Plano de SNV ainda a ser feito

4.2. Técnicas de apoio para estimular o surgimento dos conhecimentos implícitos.

São técnicas que podemos utilizar na organização ou no nosso trabalho com os grupos alvos para ajudar um ao outro de explicitar melhor os seus conhecimentos implícitos, para clarificar melhor o que tem na cabeça e nas mãos, para combinar ideias e conhecimentos de diferentes pessoas,....

Podemos dividir as técnicas na utilização *antes* - *durante* - *depois* da acção:

Técnicas para ser utilizadas antes de começar uma acção :

- *Clarificação*: utilizamos no segundo dia → ajudar um ao outro clarificar melhor os seus conhecimentos fazendo perguntas o que - porque - como.
- *Brainstorm ou tempestade de ideias*
- *Peer assist*
- *Do et don't - fazer e não fazer*
- *Mindmapping ou mapa cerebral*

Técnicas para ser utilizadas durante uma acção :

- *clarificação*
- *percepção colegial* - também utilizado no segundo dia : veja explicação na pagina 19
- *Buzz ou cuchicho* : rápido - pensar vóce mesmo uns 2 minutos e depois trocar ideias com o teu vizinho - útil em muitas situações, também em grups grandes
- *Brainstorm ou tempestade de ideias*
- *História*

Técnicas para ser utilizadas depois da acção :

- *Retorno à acção*
- *Mapa cerebral*

4.3. Papel do Núcleo de inovação institucional e da ATOL

Papel do Núcleo de inovação institucional:

Princípios:

- apoio recíproco
- a organização que precisa de apoio, procura este apoio junto das outras organizações no processo

Tarefas:

- distribuir os documentos já existentes sobre o núcleo
- facilitar a reflexão da inovação institucional
- estimular que as organizações façam parte do consórcio de forma voluntária
- contactos e informações
- promover um workshop para actualização dos membros, ver expectativa e rebater os compromissos que tivemos com a formação de 'gestão de conhecimentos'
- haver abordagem específica sobre gestão de conhecimentos dentro do consórcio para evitar a dispensão
- dentro de um mês ter um plano
- monitorar as acções programadas
- elaborar um projecto específico para esta abordagem da pesquisa-acção no domínio de gestão de conhecimentos para ser apresentado aos doadores. Não esquecer uma rúbrica de tradução para o Português.
- ver possíveis contribuições para este processo provenientes das organizações
- passar informações sobre inovação institucional para a ATOL

Papel da ATOL:

- material de referência
- manual de técnicas
- apoio metodológico e acompanhamento
- roteiro para documentar as experiências
- financiamento para documentar as experiências
- participar na elaboração do projecto do consórcio
- facilitar intercâmbio das lições entre os países onde ATOL está operando
- facilitar a formação a seguir
- trocar email de forma simultânea

5. Avaliação do workshop

Feito através dos seguintes perguntas postas num papel:

- O que aprendi ?
- O que vou aplicar ?
- O que apreciei ?
- O que pode ser melhorado ?
- O que vou trazer a próxima vez ?

1. O que aprendi:

Técnicas de percepção/clarificação
Novos elementos para a gestão de conhecimentos
Uma nova abordagem
Técnicas
Utensílios
Outras visões
Etapas do conhecimento
Ciclo de aprendizagem
Conceitos, teorias
Estilos de aprendizagem, técnicas
Técnicas de debate
Como se elabora um plano de acção
ACCES
Ferramentas, técnicas, princípios e a visão da gestão de conhecimentos

2. O que vou aplicar:

Utensílios, técnicas e filosofia
Plano de acção elaborado
Técnicas e a teoria
Os estilos de aprendizagem e conceitos
ACCES na análise da situação
A teoria à prática
O ciclo COMPLETO da 1ª fase da gestão de conhecimentos
Os utensílios de aprendizagem
Teoria de conhecimentos
Os tipos e estilos de aprendizagem
Aprendizagem na organização
Tudo o que aprendi
Tudo que vi ao encontro das nossas necessidades – reflexão

3. O que apreciei:

A facilitação
O conteúdo
Utensílios/ferramentas e técnicas
Nova abordagem técnico-metodológica
A gestão global do espaço formativo, facilitação e conteúdo
Temas abordadas
Cordialidade e informalidade
Relações humanas
Facilitação
A facilitação e a capacidade de discussão
Novo conceito
Técnicas, utensílios, elementos do ACCES
O cumprimento do tempo
Metodologias aplicadas
Os conteúdos e o processo dos trabalhos em grupos
Facilitação
Gestão do tempo
Facilitação e novidade do KM

4. O que pode ser melhorado:

Acesso bibliográfico
A dinâmica dos trabalhos
Sala sem calor
Ambiente do trabalho
Subsídio escritos entregues durante a formação
Disponibilização de material de apoio
Horários de trabalho
Dinâmicas/motivações
Reflexões sobre os assuntos
Reflexão dentro das organizações durante o workshop
Metodologia de facilitação – aproveitamento do tempo
A rigorosidade no tempo
Trabalhos em grupo
Voltar a carga do 1º instrumento de aprendizagem (esquema dos etapas na construção de conhecimentos)

5. O que vou trazer a próxima vez:

Adaptações feitas – perguntas
As experiências que ao longo do processo que vou adquirir
Os resultados (positivos ou negativos) do plano traçado
Experiências e bibliografia

Mais experiência
Aprofundar os utensílios e as fontes bibliográficos
Novas experiências
As contribuições (novas e as adquiridas partindo do plano)
Boas experiências
Novas experiências de pesquisa e de documentação
Elementos do conhecimento com base na experimentação

Vamos ficar em contacto.

Documentos podem ser enviados em qualquer altura, não guardar para o último mês.

Próximo workshop com presença de ATOL: em Julho 2006