

GABRIEL MARMENTINI

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL:
MATURIDADE, CONHECIMENTOS CRÍTICOS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS**

Dissertação apresentada ao curso de Pós-graduação em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Denilson Sell

**Florianópolis, SC
2018**

M351g Marmantini, Gabriel

Gestão do conhecimento em organizações da sociedade civil: maturidade, conhecimentos críticos e práticas organizacionais / Gabriel Marmantini. - 2018. 168 p. : il.; 29 cm

Orientador: Denilson Sell

Bibliografia: p. 119-125

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Programa de Pós-graduação em Administração, Florianópolis, 2018.

1. Gestão do conhecimento. 2. Sociedade Civil. 3. Maturidade. I. Sell, Denilson. II. Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658.4038 - 20. ed.

GABRIEL MARMENTINI

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL:
MATURIDADE, CONHECIMENTOS CRÍTICOS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS**

Dissertação apresentada ao curso de Pós-graduação em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Banca Examinadora:

Orientador:

Prof. Dr^o. Denilson Sell
Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

Membros:

Prof. Dr^o. Daniel Moraes Pinheiro
Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)

Prof^a Dr^a. Patrícia de Sá Freire
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Florianópolis, 13 de julho de 2018

RESUMO

A ineficiência da máquina pública em resolver de forma satisfatória aos anseios da sociedade vem dando espaço para que cada vez mais se valorize o trabalho das organizações da sociedade civil (OSCs). Tais organizações tiveram seu embrião na década de 1970 e hoje ultrapassam a casa de 820 mil entidades ativas no país, correspondendo a 1,4% do PIB brasileiro e empregando quase 3 milhões de pessoas. No entanto, há uma grande lacuna no terceiro setor em termos de gestão qualificada, o que envolve captação de recursos, mobilização de voluntários, equipe executiva, governança, para citar alguns. O presente estudo visa contribuir para um diálogo entre a perspectiva da gestão do conhecimento à luz das necessidades das OSCs, por meio da avaliação de maturidade da gestão do conhecimento e da identificação de conhecimentos críticos e práticas organizacionais no âmbito de OSCs localizadas na região da Grande Florianópolis e Joinville, Santa Catarina. Ao reunir um grupo focal com 17 organizações, a pesquisa alcançou os seguintes resultados: i) a consolidação dos principais desafios do setor e, por conseguinte, os conhecimentos críticos que necessitam atenção; ii) a sistematização de práticas e ferramentas de gestão do conhecimento que podem solucionar tais desafios; iii) reflexões acerca do método utilizado para estimular novos estudos que se proponham a criar métodos de avaliação de maturidade específicos para o terceiro setor; iv) a criação de uma comunidade de prática. Por fim, o estudo deixa uma contribuição para a ciência quando aproxima um setor importante da sociedade a um conceito que visa o fortalecimento do mesmo, sendo que pouco se encontrou acerca da temática a nível nacional e espera-se que, de algum modo, tal estudo inspire outros.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; organizações da sociedade civil; avaliação de maturidade; conhecimentos críticos; práticas de gestão do conhecimento.

ABSTRACT

The inefficiency of the public machine in solving in a satisfactory way the aspirations of the society has given space for the civil society organizations (CSOs) to become more and more valued. These organizations had their embryo in the 1970s and now surpass the home of 820 thousand active entities in the country, corresponding to 1.4% of the Brazilian GDP and employing almost 3 million people. However, there is a large gap in the third sector in terms of skilled management, which involves fundraising, volunteer mobilization, executive team, governance, to name a few. This study aims to contribute to a dialogue between the perspective of knowledge management in the light of the needs of CSOs, through the evaluation of maturity of knowledge management and the identification of critical knowledge and organizational practices within CSOs located in the region of Grande Florianópolis and Joinville, Santa Catarina. By bringing together a focal group with 17 organizations, the research achieved the following results: i) consolidation of the main challenges of the sector and therefore critical knowledge that needs attention; ii) the systematization of knowledge management practices, methods and tools that can solve such challenges; iii) reflections on the method used to stimulate further studies aiming to create specific maturity assessment methods for the third sector; iv) the creation of a community of practice. Finally, the study leaves a contribution to science when it brings an important sector of society closer to a concept aimed at strengthening it, and little has been found on the subject at the national level and it is hoped that in some way such study inspire others.

Keywords: knowledge management; civil society organizations; maturity evaluation; critical knowledge; practices.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos e pessoal ocupado assalariado, segundo as faixas de ano de fundação	26
Figura 2 – Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos e pessoal ocupado assalariado, segundo as faixas de pessoal assalariado	27
Figura 3 – Conceito de organização da sociedade civil (OSC)	29
Figura 4 – Evolução do número de OSCs ativas (2009 – 2014)	30
Figura 5 – Número de empregos formais nas OSCs por região (2015)	30
Figura 6 – Total de OSC (2010 – 2016)	31
Figura 7 – Distribuição de OSCs por número de empregados e região (2015).....	32
Figura 8 – Número de organizações civis com títulos e certificações (2017)	33
Figura 9 – Organizações que possuem computador próprio (2016)	35
Figura 10 – Organizações que possuem computador, por principal tipo de dificuldade para uso de computador e internet (2016).....	36
Figura 11 – Organizações que receberam doações de software de empresas ou outras organizações (2016)	38
Figura 12 – Organizações, por presença de área/departamento (2016).....	39
Figura 13 – Evolução dos repasses federais para as OSCs (2009 – 2017).....	40
Figura 14 – Organizações, por abrangência de atuação (2016)	42
Figura 15 – Espiral do conhecimento	46
Figura 16 – Framework da APO.....	53
Figura 17 – Etapas de implementação do framework da APO.....	55
Figura 18 – Níveis de maturidade do modelo APO	58
Figura 19 – Gráfico radar do modelo APO	59
Figura 20 – Ferramentas de GC.....	60
Figura 21 – Systematic Search Flow	67
Figura 22 – Diagnóstico de maturidade.....	77
Figura 23 – Dinâmica de levantamento dos conhecimentos críticos.....	78
Figura 24 – Exemplo de resultado da dinâmica	79
Figura 25 – Participantes ao final do último encontro.....	80
Figura 26 – Gráfico das pontuações e níveis das OSCs.....	85
Figura 27 – Gráfico radar do grupo focal.....	87
Figura 28 – Comparativo das notas individuais das OSCs	88
Figura 29 – Notas para composição do nível do grupo focal	89
Figura 30 – Participantes do primeiro encontro da comunidade de prática.....	110

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Nomenclaturas atribuídas às organizações.....	28
Quadro 2 – Certificações para as organizações.....	28
Quadro 3 – Detalhes sobre cada certificação.....	33
Quadro 4 – Fontes de recurso.....	41
Quadro 5 – Conceitos de organizações do terceiro setor	43
Quadro 6 – Tipos de conhecimento	45
Quadro 7 – Visões sobre o conhecimento.....	47
Quadro 8 – Definições de gestão do conhecimento.....	48
Quadro 9 – Modelos de gestão do conhecimento	50
Quadro 10 – Elementos do framework da APO	53
Quadro 11 – Significados das pontuações do modelo da APO.....	57
Quadro 12 – Descrição dos níveis do modelo da APO	58
Quadro 13 – Práticas e ferramentas de gestão do conhecimento.....	61
Quadro 14 – Síntese dos procedimentos metodológicos	66
Quadro 15 – Síntese de referências.....	69
Quadro 16 – Portfólio de referências.....	70
Quadro 17 – Resumo dos níveis alcançados pelas OSCs.....	85
Quadro 18 – Nível geral do grupo focal com base na média das notas	86
Quadro 19 – Principais desafios para cada dimensão da APO.....	95
Quadro 20 – Principais desafios identificados pelos participantes do grupo focal	96
Quadro 21 – Lacunas do instrumento identificadas no grupo focal.....	102
Quadro 22 – Propostas de práticas e ferramentas.....	104
Quadro 23 – Comparativo entre grupos formais, times de projeto, redes informais e comunidades de prática	109

LISTA DE ABREVIATURAS

APO	Asian Productivity Organization
Cebas	Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social
ESAG	Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas
GC	Gestão do Conhecimento
ICOM	Instituto Comunitário Grande Florianópolis
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MROSC	Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
ONG	Organização Não Governamental
OSC	Organização da Sociedade Civil
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
OSFL	Organização Sem Fins Lucrativos
OS	Organização Social
TICs	Tecnologias da Informação e da Comunicação
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
UPE	Utilidade Pública Estadual
UPF	Utilidade Pública Federal
UPM	Utilidade Pública Municipal

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
1.1	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA/OPORTUNIDADE.....	17
1.2	OBJETIVO.....	20
1.3	CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO.....	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1	TERCEIRO SETOR.....	23
2.3	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	45
2.3.1	Modelos e abordagens de gestão do conhecimento.....	50
2.3.2	O modelo da APO.....	51
2.3.3	Avaliação de maturidade.....	56
2.3.4	Práticas e ferramentas.....	59
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	65
3.1	REVISÕES DE LITERATURA.....	66
3.1.1	Definição do protocolo de pesquisa.....	67
3.1.2	Análise.....	69
3.1.3	Portfólio de referências.....	70
3.2	GRUPO FOCAL.....	73
4	RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA.....	83
4.1	MATURIDADE DAS OSCS EM GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	83
4.2	SISTEMATIZAÇÃO DOS DESAFIOS E CONHECIMENTOS CRÍTICOS.....	96
4.3	PERCEPÇÕES DAS OSCS SOBRE O INSTRUMENTO DA APO.....	101
4.4	PROPOSTAS DE PRÁTICAS E FERRAMENTAS.....	103
4.5	COMUNIDADE DE PRÁTICA.....	108
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	113
	REFERÊNCIAS.....	119
	APÊNDICE A - Convite inicial.....	127
	APÊNDICE B - Peças para redes sociais e e-mail marketing.....	133
	APÊNDICE C - Inscrições efetivadas após seleção final.....	135
	APÊNDICE D - Lista de presença dos três encontros.....	137
	APÊNDICE E - Foto oficial do grupo.....	141
	APÊNDICE F - Modelo de certificado entregue às OSCs.....	143
	APÊNDICE G - Proposta de comunidade de prática.....	145
	APÊNDICE H - Resultados individuais das OSCs.....	147
	ANEXO A - <i>Survey</i> da APO: dimensões, suas definições e assertivas.....	165

1 INTRODUÇÃO

Este tópico contextualiza a representatividade do terceiro setor no Brasil, suas dificuldades e a necessidade de adaptações à luz das mudanças sociais e organizacionais que ocorrem de forma cada vez mais acelerada. Neste cenário, defende-se que a gestão do conhecimento possa ser uma potencial aliada neste processo. Posteriormente, apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo e a sua justificativa teórica e prática.

1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA/OPORTUNIDADE

Em um contexto social onde as mudanças ocorrem de forma rápida e intensa, as organizações que não se adaptam acabam ficando para trás (GONÇALVES, 1998). Algo basilar para qualquer organização - e que está em um constante fluxo de criação, compartilhamento e mudança - é o conhecimento. Observando o comportamento de indivíduos já é possível perceber uma dificuldade em gerenciar tanta informação e filtrar o que é ou não útil para si. O mesmo ocorre dentro das organizações, dada a complexidade do sistema em que se encontram, a quantidade de atividades que realizam e a gama de pessoas envolvidas.

Assumindo que organizações empresariais são sistemas abertos e orgânicos (BOULDING, 1956), que se relacionam com muitos atores e interesses ao mesmo tempo, a complexidade é inerente neste contexto. A grande dificuldade está em quebrar com o velho paradigma de certeza, controle e linearidade, característico de organizações mecanicistas (BURNS, STALKER, 1961). Adentrar no paradigma da complexidade tem sido um desafio para a própria ciência, “uma vez que os cientistas, em sua maioria, estão acostumados a trabalhar com modelos lineares” (CAPRA, 2002, p. 56). Uma organização consciente de que está inserida na era da complexidade busca constantemente novas formas de melhorar sua atuação e seu relacionamento com *stakeholders*. Ao mesmo tempo, há de se reconhecer que dependendo do nicho de atuação das organizações, tal complexidade pode emergir em graus ainda maiores. Neste contexto, destacam-se as organizações do terceiro setor, que têm por razão de existir a resolução de problemas sociais, algo extremamente complexo em sua essência (JUNQUEIRA, 2000).

De acordo com dados do Ministério do Trabalho, apresentados em um Mapa das Organizações da Sociedade Civil (OSCs) realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, em 2016 o número de OSCs em atividade no país ultrapassou a marca de 820 mil. O impacto na economia em 2015 representou 1,4% da formação do PIB, tendo quase 3 milhões de pessoas empregadas formalmente no setor. O que muitas vezes era visto como um setor puramente idealista e pouco competente foi se modificando e tomando um corpo institucional a caminho da profissionalização, refutando o mito da incompetência ora estabelecido (SALAMON, 1997). Ainda assim, as organizações do terceiro setor apresentam uma série de dificuldades em sua gestão, na maioria das vezes associadas a falta de conhecimento, recursos e dependência de voluntários, os quais têm tempos de permanência distintos e nem sempre conseguem deixar o conhecimento gerado para a organização.

Melhorar aspectos de gestão nas OSCs não se limita apenas a um benefício intraorganizacional. Uma vez melhor preparada a organização proverá melhores soluções para a população, será mais eficiente e eficaz, o que deve potencializar seu impacto tanto com beneficiários diretos como indiretos. Se a ideia de profissionalismo, inspirando-se no aspecto mercadológico, estivesse acoplada na missão das organizações e na mentalidade de seus agentes, parte dos desafios que aqui serão discutidos poderiam ser menores ou não existirem (MELO, 2006). O que ocorre em muitos casos, por não se identificarem como organizações competitivas como as do segundo setor, é que as boas práticas utilizadas no ramo empresarial, e que poderiam ser adaptadas e úteis ao terceiro setor, acabam demorando muito para adentrar na realidade institucional. O mesmo ocorre nas instituições públicas, que tendem a não interpretar que “os resultados da gestão, com base em um processo disciplinado de construção e análise de indicadores gerenciais, serão a otimização dos gastos e a maximização do lucro social” (ANDRADE, 2002, p. 16). Dado o modelo mental estabelecido, é provável que soe um pouco estranho pensar em OSCs competitivas em busca da maximização do lucro social. No entanto, ao interpretar tais conceitos à luz do que se espera no terceiro setor e não realizar uma comparação direta com o setor privado, fica notório que o que espera-se dizer com tais reflexões é que faz-se necessário buscar caminhos para aumentar a efetividade das organizações no cumprimento de suas missões (TENÓRIO, 2001). Não se trata

de competitividade em relação a outras organizações do setor, mas sim em um âmbito interno, na constante busca por uma gestão mais efetiva.

Entendendo o conhecimento como a base fundamental de toda organização, o presente estudo visa endereçar os desafios elencados estabelecendo um diálogo entre a gestão do conhecimento e as OSCs. Como gestão do conhecimento temos um conjunto de processos estabelecidos de forma consciente com o intuito de criar, coletar, organizar, armazenar, difundir e usar o conhecimento necessário para cumprimento dos objetivos organizacionais e melhora do desempenho (CHOY, 2006). Trata-se de uma prática comum ao ramo empresarial e que já apresenta evidências de impacto na concretização dos objetivos do negócio, gerando mais eficácia e eficiência, melhor qualidade do produto ou serviço, proporcionando competitividade frente aos concorrentes (PINA, 2010). Acredita-se que tais benefícios também podem ser válidos ao terceiro setor no que lhe cabe. Além disso, espera-se reforçar a tese da complexidade e da necessidade de adaptação contínua por parte das organizações deste setor, mostrando que a gestão do conhecimento pode ser uma aliada neste processo.

Assim sendo, o foco deste estudo está na avaliação de maturidade da gestão do conhecimento e identificação de conhecimentos críticos e práticas organizacionais no âmbito das OSCs. A avaliação de maturidade em GC é importante pois permite com que a organização conheça seus pontos fortes e oportunidades de melhoria (BATISTA, 2012), mesmo que já tenha consciência da importância do conhecimento (EHMS e LANGEN, 2002). Munida de tais informações, a organização pode fazer uso de estratégias e práticas da gestão do conhecimento para avançar em suas fraquezas, refletindo sobre os conhecimentos críticos para o cumprimento de sua missão. Neste processo, muitas práticas, normas e processos organizacionais podem ser testados a fim de suprir as lacunas identificadas em uma avaliação de maturidade, tendo a consciência de que podem estimular ou inibir a captação, geração, difusão e armazenamento de conhecimento na organização (TERRA, 2005).

Optou-se por formar um grupo focal com representantes de OSCs localizadas na região da Grande Florianópolis e Joinville, Estado de Santa Catarina, tornando este diálogo com a GC mais genuíno e profundo. Com base no que emergiu do grupo focal em conjunção com os achados na literatura, foi possível chegar a alguns resultados valiosos para desdobramentos acadêmicos e práticos. É importante frisar

que, embora existam *frameworks* para o direcionamento de programas de GC e métodos para avaliação da GC, não foram verificados trabalhos que considerem as especificidades das OSCs brasileiras quando o assunto é avaliar maturidade ou implementar um programa de GC.

1.2 OBJETIVO

O objetivo geral desta pesquisa consiste em fazer uma avaliação da maturidade de gestão do conhecimento em organizações da sociedade civil (OSCs).

Como objetivos específicos, tem-se:

1. Identificar alternativas de métodos de avaliação da GC;
2. Identificar os principais desafios relacionados ao conhecimento em OSCs;
3. Identificar práticas de GC úteis às demandas das OSCs.

1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Ao falar do terceiro setor nos referimos a uma grande população de organizações que estão se propondo a melhorar questões de interesse público. São mais de 800 mil organizações no país (IPEA, 2018) que podem vir a se beneficiar dos achados deste trabalho.

A grande maioria das organizações do terceiro setor têm equipes pequenas, alta dependência de voluntários, dificuldade em mensurar impacto social, escassez de recursos e uma série de outros desafios de gestão (IBGE, 2010; IPEA, 2017; MADEIRA e BIANCARDI, 2003). Um conhecimento riquíssimo é gerado nestas organizações, que chegam em um nível de profundidade no relacionamento com suas comunidades muito superior ao Estado e demais organizações (CAMARGO et al., 2001). Portanto, tal conhecimento precisa ser tratado como um ativo crítico da organização. Lettieri et al. (2004) afirmam que organizações sem fins lucrativos são organizações com conhecimento intensivo, heterogêneo, generalizado, raramente formalizado e instável, devido à rotatividade dos voluntários.

A contribuição deste trabalho vai além do potencial benefício para a organização, uma vez que com melhores práticas de gestão as organizações podem aumentar sua efetividade na entrega de sua missão, atendendo ainda melhor seus beneficiários e podendo expandir sua oferta de serviços a mais pessoas.

Especialmente em momentos recentes de crise econômica e política, onde os repasses federais para OSCs estão em queda e a captação de recursos com empresas e pessoas físicas tem sido mais disputada, as organizações que tratam o conhecimento como um ativo estratégico tendem a enfrentar melhor esses e outros desafios. Lettieri et al. (2004) dizem que é requisitado das organizações sem fins lucrativos uma melhora de performance contínua em consonância a novos paradigmas gerenciais.

Em um aspecto mais subjetivo, o estudo visa contribuir para a mudança de paradigmas em relação ao terceiro setor, que para muitos ainda é visto como um setor idealista e pouco profissional. Em diversos casos, o próprio setor assim se enxerga, seja por falta de conhecimento ou por aversão às práticas de mercado. Espera-se reforçar a tese de que na era da complexidade todas as organizações estão fadadas à mudança e precisam agir de forma competitiva em busca de maior efetividade, mesmo àquelas que têm por missão o bem comum. Portanto, encontrar sinergias entre necessidades do setor e práticas já existentes no mercado e governo é algo estratégico a se fazer. É importante reforçar que a competição principal é com o problema social não resolvido, ou seja, não se trata de competir com outras OSCs, mas competir consigo mesmo tendo a consciência de que sempre será possível entregar sua missão social de forma mais efetiva. Para Fletcher et al.:

Embora possa argumentar-se que as organizações sem fins lucrativos não competem e, portanto, não precisam ter uma vantagem competitiva, as organizações sem fins lucrativos precisam competir entre si para obter apoio comunitário, sustentar a confiança da comunidade e alcançar subsídios governamentais ou contratos como no caso de parcerias público-privadas. Por conseguinte, pode argumentar-se que a vantagem competitiva é importante para o setor sem fins lucrativos (2003, p. 506, tradução livre).

Kong reitera que as organizações sem fins lucrativos estão:

Operando em um ambiente altamente competitivo que se caracteriza pelo aumento da demanda de serviços da comunidade, pela crescente concorrência por contratos com o setor público e privado, pelo apoio voluntário em declínio e por uma fonte de financiamento governamental geralmente mais apertada [...]. Assim como o setor público e o privado, organizações sem fins lucrativos devem aproveitar o conhecimento disponível para obter vantagem estratégica no ambiente competitivo sem fins lucrativos. (2010, p. 97-98, tradução livre).

Mesmo com toda essa relevância, uma busca sistemática da literatura mostrou que ainda há muito por se explorar nesta temática, representando mais uma oportunidade para este estudo. Embora haja referências que relacionam a gestão do conhecimento com o terceiro setor, não fora encontrado algo consolidado para avaliação de maturidade em OSCs, bem como percebe-se um caráter descritivo nas referências em geral, faltando indicações práticas sobre como avançar em programas de gestão do conhecimento no setor.

Partindo do pressuposto de que para avançar em um programa de gestão do conhecimento é de suma importância sabermos de onde se está partindo, a proposta deste estudo também se justifica como um primeiro passo sólido para que uma organização do terceiro setor entenda sua realidade e assim possa traçar um plano de ação em gestão do conhecimento. A contribuição principal do trabalho é estabelecer um diálogo entre a gestão do conhecimento e as OSCs, evidenciando o estágio de maturidade do setor, seus conhecimentos críticos e práticas organizacionais importantes à luz de suas necessidades.

Espera-se que com esse trabalho muitas OSCs possam se beneficiar de forma imediata ao consumir os conhecimentos sistematizados e colocá-los em prática. Do ponto de vista acadêmico, espera-se que mais estudos sejam iniciados a fim de ampliar este diálogo entre gestão do conhecimento e OSCs.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico está posto o embasamento teórico para o presente estudo, que consistiu em versar sobre terceiro setor e gestão do conhecimento.

2.1 TERCEIRO SETOR

A construção da identidade do terceiro setor inicia-se no Brasil, mais fortemente, apenas no final da década 1980, com as movimentações intensas no campo das ONGs (organizações não governamentais). Embora seja um curto período de tempo, os insumos de tal construção são advindos de facetas históricas bem mais antigas, que nos remetem ao período da colônia até a república. A Era Vargas, o regime militar e o período da redemocratização foram divisores de águas importantes na formação de tal identidade. Um país que tem fortes raízes patrimonialistas encontrou na Era Vargas uma noção maior de bem público ancorada no fortalecimento de movimentos sociais e na conquista de direitos, que, posteriormente, foram afetados com o estado de exceção. O período de coações durante o autoritarismo serviu de estímulo para formação de um embrião da sociedade civil organizada, tendo ali o surgimento das primeiras ONGs. Tal embrião viria a se consolidar durante o período da redemocratização, com a criação de mecanismos de participação social e a descentralização do Estado, tendo na Constituição Federal de 1988 as bases para o exercício da democracia e cidadania. Durante toda esta linha do tempo, e até hoje, o campo segue em busca de sua identidade e a compreensão de seus papéis na sociedade (ANDION, 2007). Alguns autores nos ajudam a refletir sobre este processo, como Ruth Cardoso, que disse algo há 20 anos que hoje se mostra uma tendência em curso:

...é possível que o conceito de Terceiro Setor deva seguir o mesmo percurso histórico que foi trilhado pela noção de Terceiro Mundo. Pode ser que sua diferenciação interna se acentue de tal forma que, no futuro, essa designação já não sirva como conceito unificador e identificador. Hoje, estamos ainda na etapa da afirmação de uma novidade, o que implica enfatizar sua autonomia e relevância (1997, p. 13)

Maria da Glória Marcondes Gohn, afirma:

o terceiro setor é um tipo de 'Frankenstein': grande, heterogêneo, construído de pedaços, desajeitado, com múltiplas facetas. É contraditório,

pois inclui tanto entidades progressistas como conservadoras. Abrange programas e projetos sociais que objetivam tanto a emancipação dos setores populares e a construção de uma sociedade mais justa, igualitária, com justiça social, como programas meramente assistenciais, compensatórios, estruturados segundo ações estratégico-rationais, pautadas pela lógica de mercado. Um ponto em comum: todos falam em nome da cidadania. (...) O novo associativismo do terceiro setor tem estabelecido relações contraditórias com o 'antigo' associativismo advindo dos movimentos sociais populares (na maioria urbanos) dos anos 70 e 80 (2000, p. 60, 74).

Simone de Castro Tavares Coelho aponta:

várias denominações têm sido dadas para um certo grupo de organizações que surgem no seio da sociedade civil: organizações sem fins lucrativos, organizações voluntárias, terceiro setor ou ONGs, termo mais usado no Brasil. Na verdade, esses termos se misturam e têm sido usados indiscriminadamente. Se procurarmos, no entanto, uma certa precisão terminológica, veremos que essas denominações, apesar de serem frequentemente utilizadas para um mesmo objeto, podem significar coisas diferentes (2000, p. 57)

Jeremy Rifkin e sua visão sobre a falta de identidade no setor:

o problema do Terceiro Setor é que ainda não tem consciência de sua condição. Falta-lhe uma identidade. Sem identidade, não há poder. Sem poder, não há como o Terceiro Setor tratar como iguais o mercado e o governo; e enquanto isso não acontecer, ele não poderá começar a lidar com os problemas que a sociedade civil enfrenta em seus respectivos países (2007, p. 20)

Além destas reflexões quanto a sua identidade, o terceiro setor também apresenta diferentes visões quanto a sua composição. De acordo com o Código Civil brasileiro, artigo 44º, podem ser consideradas como sem fins lucrativos as associações, as fundações, as organizações religiosas e os partidos políticos. A diferenciação entre as duas primeiras naturezas está nas entrelinhas do mesmo instrumento legal, do artigo 44º ao 69º. A principal divergência consiste nas condições de constituição, visto que na associação tem-se um processo mais simples, onde os próprios associados podem se constituir legalmente por meio de uma assembleia, transcrição do estatuto e registro em cartório. No caso das fundações, a constituição não se dá pelo agrupamento de pessoas, mas por um patrimônio específico reconhecido pelo Ministério Público. Nas associações o patrimônio pode existir mas não se trata de uma condição. Além disso, uma fundação tem finalidades específicas definidas pelo Código Civil, já uma associação

tem liberdade para definir a sua. Outro instrumento legal que trata desta composição é a Constituição Federal de 1988, que além das figuras já citadas, identifica as fundações públicas, sindicatos, serviço social autônomo, cultos religiosos e igrejas e cooperativas como parte do setor. Pensando no terceiro setor como o composto por organizações sem fins lucrativos, teríamos, necessariamente, toda esta gama recém apresentada. Lembrando que dentro deste espectro considera-se apenas organizações formalizadas, portanto, redes, fóruns, coletivos e movimentos sociais, embora costumem ter uma missão de interesse público, não fazem parte da representatividade do setor em um aspecto formal. Há diferentes pontos de vista sobre este tópico mas que não cabem ao presente estudo discutir.

O fato é que a mais significativa pesquisa na área estatística sobre o setor não considera todas essas possibilidades apresentadas, o que de algum modo gera ainda mais confusão sobre a composição do setor. Na última pesquisa “As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2010” (Fasfil) realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, em 2010, ficaram de fora boa parte das personalidades jurídicas citadas, o que culminou em uma pesquisa que considerava apenas fundações e associações privadas e organizações religiosas. Essa foi a terceira edição da pesquisa e a primeira adotando tal postura metodológica, o que reforça o processo de amadurecimento pelo qual ainda estamos passando na compreensão do setor. Na seção de conceituação dos resultados da Fasfil, constam os critérios utilizados para tal definição e por não ser objeto deste estudo não haverá um maior aprofundamento. Apenas é necessário frisar que o objetivo principal desta reestruturação metodológica foi se aproximar da metodologia utilizada internacionalmente, criada pela ONU¹, em conjunto com a Universidade John Hopkins, a fim de poder realizar comparações críveis com estudos anteriores e internacionais (IBGE, 2010).

A pesquisa Fasfil reconhece a existência de 556,8 mil organizações sem fins lucrativos, em 2010, no entanto apenas 290,7 mil representam o universo ao qual comumente associamos ao terceiro setor. Corroborando com a ideia de um setor ainda em consolidação, um dos dados da Fasfil, que consiste nas faixas de ano de fundação das organizações, nos mostra que as instituições mais antigas, criadas até

¹ Nas referências estão listadas as indicações de acesso para o *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts* e para a tabela *COPNI* da Divisão de Estatística da ONU.

1980, representam apenas 12,7% do total, ao passo em que 40,8% das organizações foram criadas no período de 2001 a 2010 (IBGE, 2010).

Figura 1 – Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos e pessoal ocupado assalariado, segundo as faixas de ano de fundação

Faixas de ano de fundação	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos		Pessoal ocupado assalariado	
	Total	Percentual (%)	Total	Percentual (%)
Total	290 692	100,0	2 128 007	100,0
Até 1970	9 558	3,3	604 951	28,4
De 1971 a 1980	27 270	9,4	401 545	18,9
De 1981 a 1990	45 132	15,5	306 441	14,4
De 1991 a 2000	90 079	31,0	419 406	19,7
De 2001 a 2005	58 388	20,1	218 690	10,3
2006	11 869	4,1	36 575	1,7
2007	11 551	4,0	33 987	1,6
2008	11 464	3,9	53 840	2,5
2009	13 726	4,7	34 579	1,6
2010	11 655	4,0	17 993	0,8

Fonte: Fasfil, 2010.

Outro dado que também reforça a relevância do setor é a quantidade de pessoas empregadas, que ficou na casa dos 2,1 milhões em 2010. No entanto, 58,1% deste número é referente às organizações da região Sudeste, sendo a profissionalização ainda um grande desafio para o setor. Se fosse para aprofundar ainda mais a discussão, a questão da profissionalização ficaria mais complexa, uma vez que temos de observar as organizações por suas atividades fins e seu porte, já que o índice de assalariados tende a variar significativamente. Como exemplo, 72,2% das organizações identificadas são de pequeno porte e não possuem nenhum empregado formal em seu quadro, evidenciando a importância dos voluntários (IBGE, 2010).

Figura 2 – Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos e pessoal ocupado assalariado, segundo as faixas de pessoal assalariado

Faixas de pessoal ocupado assalariado	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos		Pessoal ocupado assalariado	
	Total	Percentual (%)	Total	Percentual (%)
Total	290 692	100,0	2 128 007	100,0
Sem pessoal ocupado	210 019	72,2	-	-
De 1 a 2	32 228	11,1	43 157	2,0
De 3 a 4	11 645	4,0	39 719	1,9
De 5 a 9	12 388	4,3	82 128	3,9
De 10 a 49	17 340	6,0	376 284	17,7
De 50 a 99	3 459	1,2	239 522	11,3
De 100 a 499	2 975	1,0	601 830	28,3
500 e mais	638	0,2	745 367	35,0

Fonte: Fasfil, 2010.

O mesmo ocorre no que tange a escolaridade e remuneração. Embora a Fasfil tenha identificado que 33% dos assalariados têm nível superior e que a remuneração média equivale a 3,3 salários mínimos mensais, o que estaria em consonância com os demais salários do país, isso não se aplica ao setor de modo geral (IBGE, 2010).

Ainda com o intuito de reforçar a representatividade do setor, uma fonte de dados mais atualizada e de extrema relevância é o Mapa das OSCs, realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). No entanto, antes de prosseguir com mais dados faz-se necessário um parêntese. De acordo com o contexto histórico percebe-se que, não à toa, a compreensão do que se conhece por terceiro setor está majoritariamente atrelada à figura de uma ONG, tanto do ponto de vista simbólico como institucional. A essência da nomenclatura está em reconhecer uma organização que executa uma missão que deveria ser incumbência do poder público, no entanto é realizada por uma entidade que não faz parte da administração pública direta ou indireta. A questão é que juridicamente tal termo não tem validade, sendo correto se referir às possibilidades supracitadas do Código Civil e Constituição Federal. Dito isso, é importante reforçar ao leitor que o termo ONG é apenas um entre tantos que entraram no senso comum do brasileiro, mas, dentro do possível, advoga-se para uma abolição de seu uso. Há outros termos que também não têm um amparo legal, como demonstra o Quadro 1.

Quadro 1 – Nomenclaturas atribuídas às organizações

Termo	Significado
ONG	Organização Não Governamental
OSC	Organização da Sociedade Civil
Instituto	Nome fantasia de uma associação ou fundação
Entidade	Termo genérico
Organização	Termo genérico
OSFL	Organização Sem Fins Lucrativos
Filantrópica ²	Entidades portadores do Cebas que prestam serviços sociais, comumente nas áreas de saúde, educação e assistência social

Fonte: Elaborado com base em Tozzi, 2015.

Há também uma outra parte que, apesar de existir juridicamente, tratam-se de certificações que podem ou não ser concedidas a uma organização do terceiro setor (Quadro 2), não servindo como sinônimos de ONG. Todas elas serão explicadas em maiores detalhes posteriormente.

Quadro 2 – Certificações para as organizações

Termo	Significado
UPF ³	Utilidade Pública Federal
UPE	Utilidade Pública Estadual
UPM	Utilidade Pública Municipal
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
OS	Organização Social
Cebas	Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social

Fonte: Elaborado com base em Tozzi, 2015.

No Quadro 1 há um termo que merece destaque por ser o escolhido para os fins deste trabalho. Trata-se da sigla OSC, cunhada para designar uma organização da sociedade civil por meio do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC). O MROSC entrou em vigor no ano de 2016, em função da lei

² Também tem efeito de termo genérico.

³ Revogada pela Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014.

13.019/14, e ao deixar notória as possibilidades de parceria entre organizações sem fins lucrativos e o poder público, cunha-se o termo OSC. Com a entrada deste termo no âmbito do terceiro setor nada se difere em relação às naturezas jurídicas determinadas pelo Código Civil, no entanto agora tem-se uma denominação mais adequada a missão de tais organizações e amparada por um instrumento legal, diferente do termo ONG. O Mapa das OSCs do IPEA já considera a mesma lógica conceitual na produção de sua pesquisa, caso contrário teríamos o "Mapa das ONGs". Faz-se mister mencionar que não há um rito de critérios legais - além das naturezas jurídicas definidas nos instrumentos legais supracitados - para definir o que é ou não uma OSC, portanto, em se tratando de uma associação, fundação ou organização religiosa, privada, sem fins lucrativos, institucionalizada, autoadministrada e voluntárias, tem-se uma OSC. Dito isso, intencionalmente optou-se por usar o termo OSCs neste trabalho a fim de contribuir para o firmamento desta nomenclatura em meios acadêmicos e na sociedade. Com o intuito de garantir um alinhamento conceitual, adotou-se para o trabalho o que fora posto pelo Mapa das OSCs como definição de OSCs em sua metodologia.

Figura 3 – Conceito de organização da sociedade civil (OSC)

Organização da Sociedade Civil (OSC) +

São entidades nascidas da livre organização e da participação social da população que desenvolvem ações de interesse público sem visarem ao lucro. As OSCs tratam dos mais diversos temas e interesses, com variadas formas de atuação, financiamento e mobilização.

No Mapa, considera-se OSCs as organizações registradas formalmente (isto é, que possuem CNPJ) e que atendem aos seguintes critérios:

- Privadas: não se integram à estrutura estatal;
- Sem fins lucrativos: não distribuem eventuais ganhos ou excedentes operacionais entre sócios, fundadores, diretores;
- Institucionalizadas: possuem personalidade jurídica própria, ou legalmente constituídas
- Auto-administradas: capazes de gerenciar suas próprias atividades;
- Voluntárias ou não-compulsórias: constituídas livremente por qualquer grupo de pessoas, sem nenhum impedimento ou constrangimento legal.

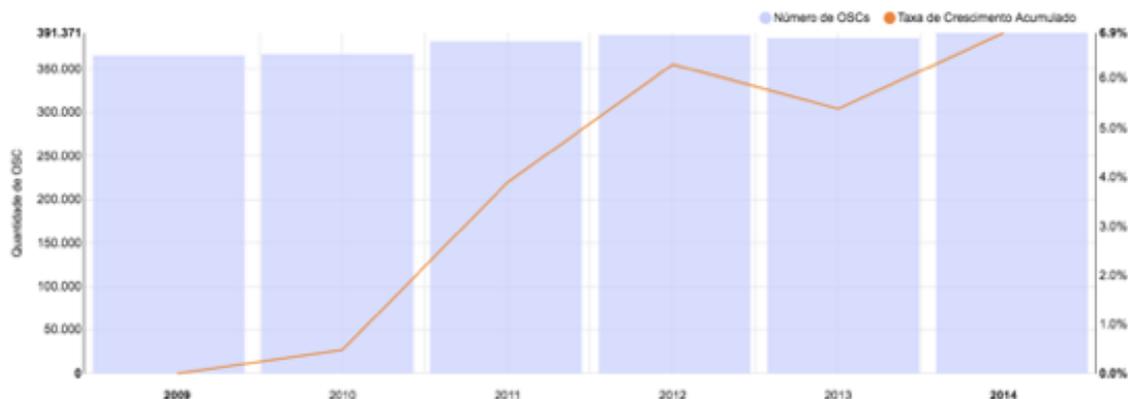
No Brasil, esses critérios correspondem a apenas três figuras jurídicas no novo Código Civil: associações privadas, fundações privadas e organizações religiosas. Assim, apenas organizações que pertencem a esses três tipos de pessoas jurídicas são apresentadas no Mapa.

O termo "Organização da Sociedade Civil" (OSC) representa apenas a forma mais recente de fazer referência àquelas entidades antes denominadas "Organizações Não Governamentais" (ONG). Essas entidades constituem atores sociais e políticos cada vez mais presentes nas democracias contemporâneas.

Fonte: Mapa das OSCs, 2018.

Retomando a discussão sobre a representatividade do setor, agora com dados do Mapa das OSCs, é possível perceber que o número de OSCs está em uma crescente desde 2009, com leve queda apenas no ano de 2013, conforme mostra a figura a seguir.

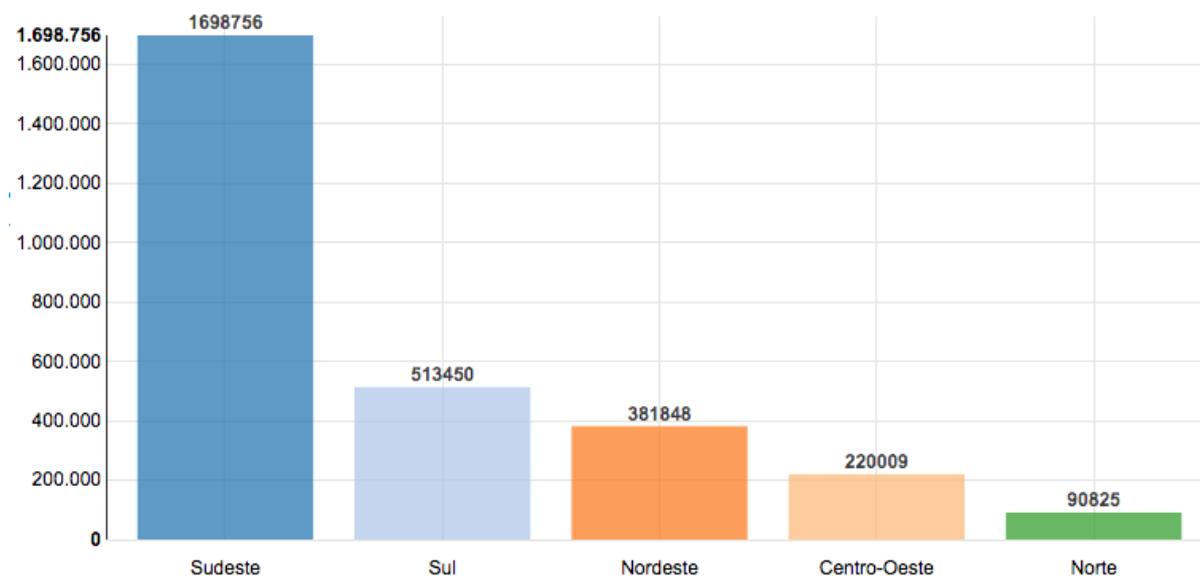
Figura 4 – Evolução do número de OSCs ativas (2009 – 2014)



Fonte: Mapa das OSCs, 2017.

No que tange a soma dos empregos formais por região do país, tem-se a marca de 2.904.888 empregos em 2015, mais do que o identificado em 2010 na Fasfil. É essa grande parcela de organizações e pessoas que contribuem com 1,4% da formação do PIB brasileiro, cerca de 32 bilhões de reais (IBGE, 2015).

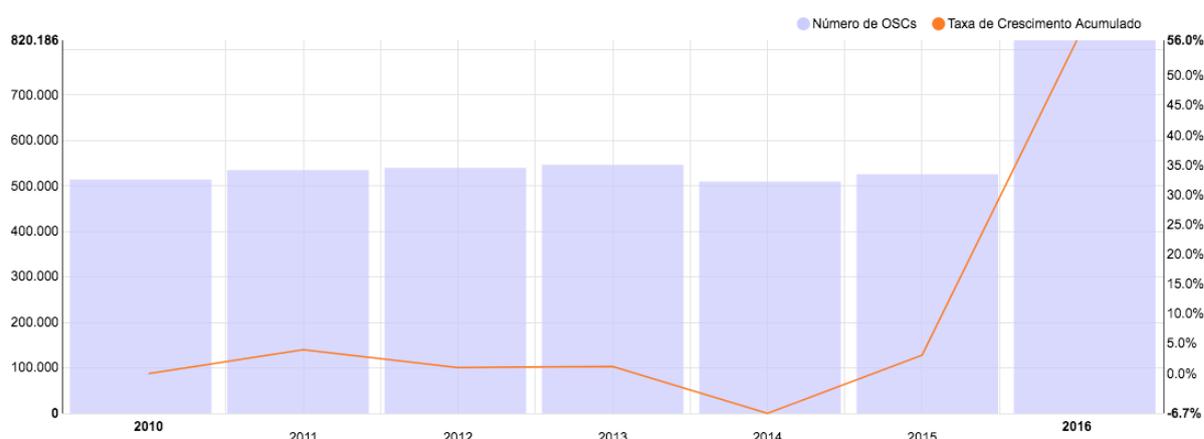
Figura 5 – Número de empregos formais nas OSCs por região (2015)



Fonte: Mapa das OSCs, 2018.

Importante frisar que o Mapa das OSCs publicou em 2018 um novo gráfico acerca do total de OSCs ativas no país seguido de uma nota⁴ explicativa. Tal gráfico aponta um crescimento de quase 110% em relação ao número que se tinha para 2014, 391.371 organizações, visto que o número de OSCs ativas em 2016 foi de 820.186 organizações.

Figura 6 – Total de OSC (2010 – 2016)

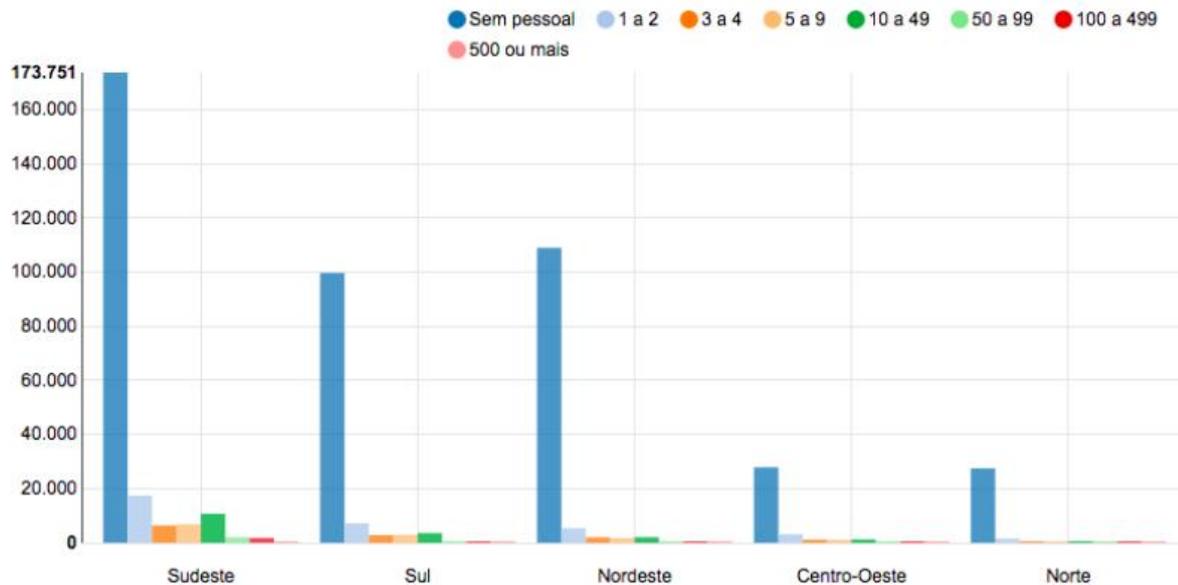


Fonte: Mapa das OSCs, 2018.

Assim como evidenciado pela Fasfil, o Mapa das OSCs nos mostra a importância do quadro de voluntários para as organizações, uma vez que a quantidade de OSCs que não dispõem de um quadro pessoal é grande, independente da região do Brasil, como mostra a figura a seguir.

⁴ "Em 2016 calculou-se o total de OSCs ativas do país a partir da base de dados da ficha cadastral de CNPJ da Secretaria da Receita Federal – SRF. Esses microdados não estavam disponíveis para análise de 2010 a 2015, quando se utilizou somente a base de dados da RAIS para calcular o total de OSCs. Observou-se na base da SRF milhares de OSCs ativas, mas ausentes da base RAIS/MTE. A alteração na fonte dos dados para calcular o total das OSCs explica a maior parte do crescimento observado entre os anos de 2015 e 2016."

Figura 7 – Distribuição de OSCs por número de empregados e região (2015)



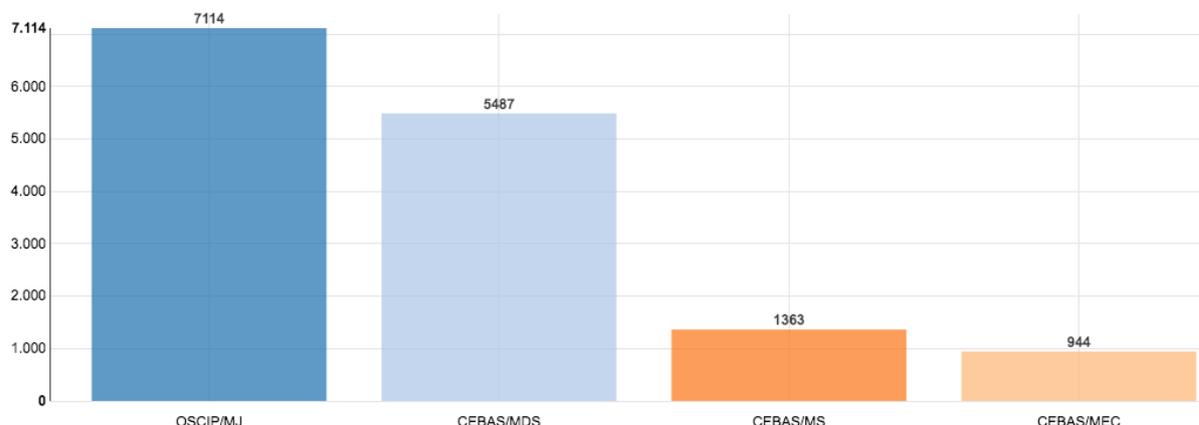
Fonte: Mapa das OSCs, 2018.

Sabendo da dificuldade em compor uma equipe executiva, a questão da importância que a organização deve dar aos seus voluntários é exposta em Camargo et al.:

A priori, as pessoas não são 'voluntárias em si'. A instituição que as acolhe tem de transformá-las em voluntários, aprimorando e desenvolvendo seu impulso solidário para convertê-lo em compromisso. É fundamental considerar o bem-estar do voluntário, sua gratificação, satisfação, felicidade e prazer ao realizar o trabalho solicitado, assim como o potencial de desenvolvimento pessoal (profissional e emocional) e, sobretudo, as motivações que o levaram até a instituição (2001, p. 121-122)

Outra questão latente ao setor é a necessidade constante por legitimação social, o que do ponto de vista legal pode ser conquistado por meio das certificações conferidas pelo poder público às OSCs. Apresentadas anteriormente no Quadro 2, tais certificações reforçam a importância social das OSCs e abrem portas para alguns benefícios. No entanto, como mostra o Mapa das OSCs, ainda são poucas as organizações certificadas. No caso da OSCIP, que é a titulação federal mais conferida e mais reconhecida no senso comum, são menos de 9% de organizações certificadas em relação ao número total de OSCs ativas em 2016.

Figura 8 – Número de organizações civis com títulos e certificações (2017)



Fonte: Mapa das OSCs, 2018.

Retomando o objetivo de fortalecer os conceitos relacionados ao terceiro setor na literatura, o quadro a seguir elucida cada uma das certificações existentes para que tenhamos uma ampla compreensão dos termos importantes neste campo de estudo bem como ter clareza dos mecanismos de legitimação social existentes.

Quadro 3 – Detalhes sobre cada certificação

Certificação	Significado
Utilidade pública federal	A utilidade pública federal foi a primeira certificação que buscou reconhecer as organizações da sociedade civil com missões voltadas à coletividade e ao interesse público e era emitida pelo Ministério da Justiça. Criada pela lei nº 91/1935, a UPF foi revogada em 2015 por meio da lei nº 13.204, que altera o MROSC. O objetivo foi estender os benefícios previstos na legislação anterior a todas OSCs, como um processo de desburocratização. Entre alguns dos benefícios conferidos, estão a possibilidade de receber doações de pessoas jurídicas, dedutíveis até o limite de 2% do lucro operacional e o acesso a subvenções e auxílios da União Federal e suas autarquias.
UPE e UPM	Seguem a mesma essência da UPF, mas são conferidos a nível estadual e municipal, respectivamente. Ambas certificações foram criadas por legislações específicas de tais unidades federativas, portanto a revogação da UPF não representou a revogação necessária da UPE e UPM, salvo casos onde tais entes optaram por seguir a lógica da decisão federal. Portanto, é necessário verificar em cada estado e municipalidade se há uma legislação vigente que verse sobre

	<p>as utilidades e, com isso, compreender as exigências e benefícios atrelados à certificação. Normalmente, informações associadas a tais certificações podem ser buscadas na Assembleia Legislativa do Estado e na Câmara Municipal.</p>
OSCIP	<p>As três primeiras letras referem-se ao termo OSC, sendo as letras agregadas "IP" uma representação de que determinada organização da sociedade civil tem uma missão de interesse público, o que a confere a nomenclatura Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. A outorga de tal qualificação é feita pelo Ministério da Justiça às entidades que atendam aos requisitos previstos na Lei Federal no 9.790/99 e no Decreto Federal no 3.100/99. Entre alguns dos benefícios estão a possibilidade de remunerar dirigentes e a possibilidade de firmar Termo de Parceria com o poder público.</p>
OS	<p>A legislação federal que trata da certificação é a lei 9.637/98, que deixa claro que as atividades de uma OS devem ser voltadas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente e à cultura e à saúde. O principal benefício atrelado a esta certificação se refere ao acesso a recursos orçamentários e bens públicos necessários ao cumprimento do contrato de gestão firmado. Os estados e municípios podem dispor de legislações próprias acerca desta certificação, sendo uma certificação vinculada ao Poder Executivo.</p>
Cebas	<p>O Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social reconhece que uma OSC atua no âmbito da assistência social, prestando serviços nas áreas da saúde, educação e assistência social. Entre os benefícios estão a isenção de contribuição para a seguridade social (INSS) e a possibilidade de celebrar convênios com o poder público. É concedido pelo Governo Federal, por meio dos Ministérios da Saúde, Desenvolvimento Social e Educação, estando regulamentado na lei 12.101/2009.</p>

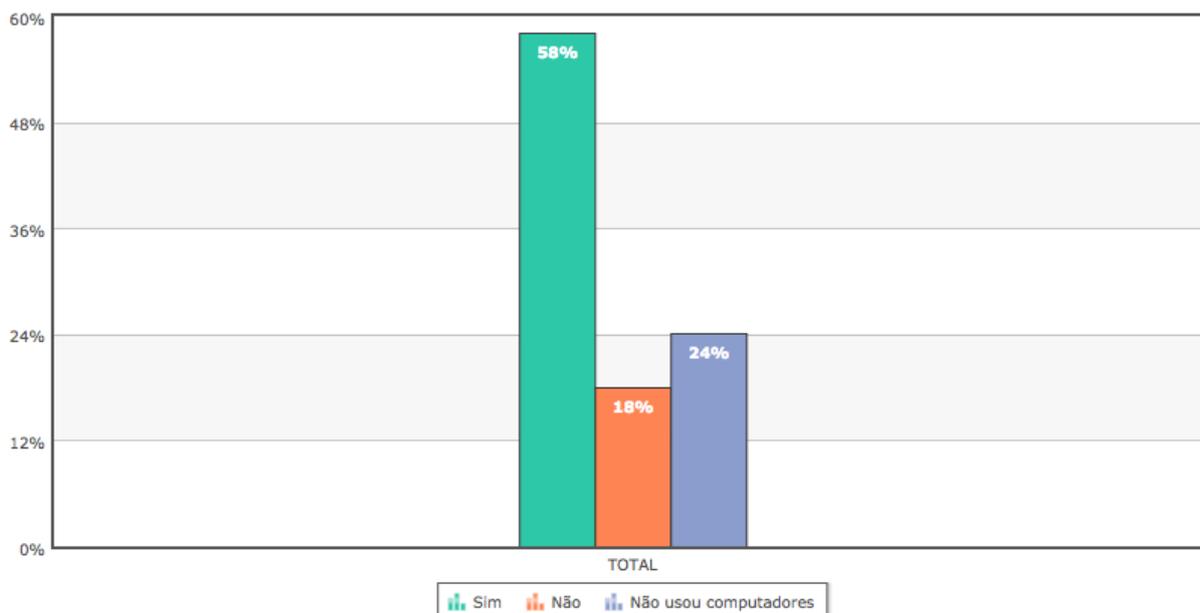
Fonte: Elaborado pelo autor

Outra fonte de dados importante para ampliarmos o conhecimento acerca do setor é a pesquisa TIC Organizações Sem Fins Lucrativos, realizada pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br) com o apoio da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), do Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e pesquisadores de diversas universidades. A pesquisa investiga o acesso, o uso e apropriação das tecnologias de informação e comunicação por

organizações como ONGs, sindicatos, associações, fundações e organizações religiosas no Brasil. O estudo busca compreender os impactos das TIC no trabalho e na relação entre essas organizações e suas comunidades de atuação.

Denominada TIC OSFIL 2016, a última pesquisa disponível demonstra algumas informações importantes para o presente estudo. Em primeiro lugar, sabemos o quanto o acesso às tecnologias da informação aumentou muito no Brasil nos últimos anos e que a era da digitalização é irreversível. No entanto, ainda há uma lacuna muito grande no uso de tais tecnologias nas OSCs, a começar pelo básico, sendo que apenas 58% das organizações dispõem de computadores próprios para uso.

Figura 9 – Organizações que possuem computador próprio (2016)



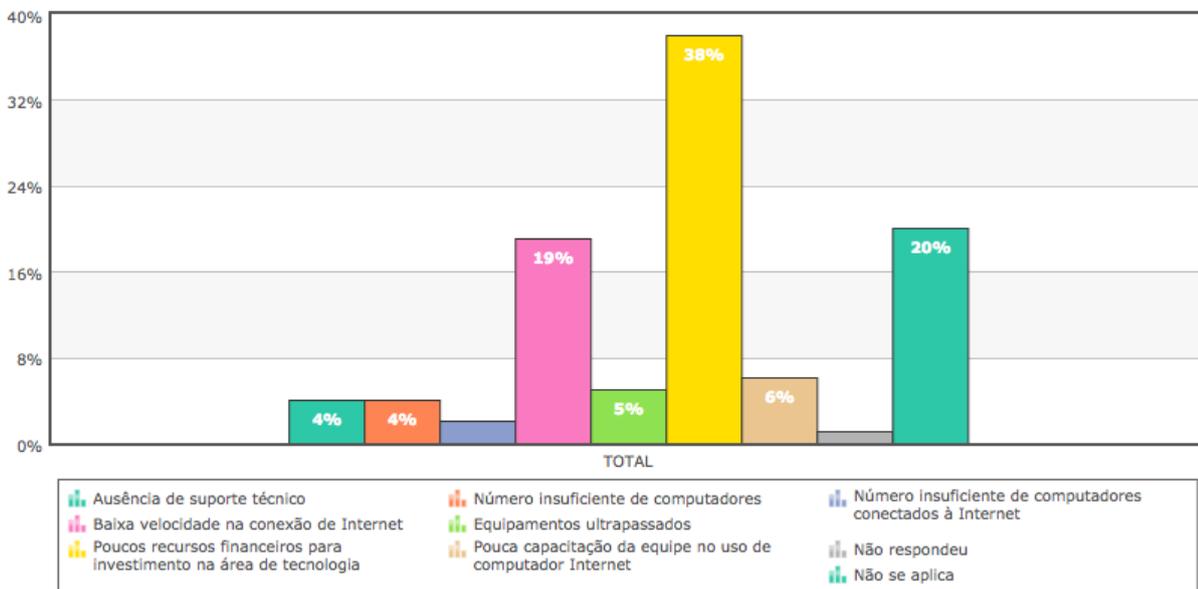
Fonte: TIC OSFIL, 2018.

Entre as razões que justificam tal dado, a que mais se destaca, com 55% de concordância, é o alto custo de aquisição ou manutenção de computadores. A pouca habilidade da equipe com o uso de computador aparece com 37%. Isso impacta diretamente no fato de 29% das organizações não terem utilizado a internet nos últimos 12 meses em relação a data da coleta dos dados. O percentual se divide em 5% que disseram não usar e 24% que são os mesmos mostrados na Figura 8, que disseram não usar computadores. Entre os motivos da falta de uso, as organizações poderiam concordar com as seguintes assertivas, aqui já organizadas por ordem de maior concordância: falta de infraestrutura de acesso à Internet na região (46%), alto

custo da conexão à internet (43%), organização não necessita de internet (34%), a organização não tem interesse em usar a internet (30%), custo-benefício do uso da internet não compensa (34%), pouca habilidade da equipe com o uso da Internet (29%), outros (29%) e preocupação com segurança ou privacidade (22%).

Entre as organizações que fazem uso de computador, uma série de dificuldades são apontadas, organizadas a seguir por nível de concordância: poucos recursos financeiros para investimento na área de tecnologia (60%), baixa velocidade na conexão de internet (46%), pouca capacitação da equipe no uso do computador e internet (36%), equipamentos ultrapassados (35%), ausência de suporte técnico (34%), número insuficiente de computadores (31%) e número insuficiente de computadores conectados à internet (28%). Quando perguntadas sobre a principal razão entre todas supracitadas, o padrão se repete, sendo a questão da falta de recursos financeiros a principal dificuldade, com 38%.

Figura 10 – Organizações que possuem computador, por principal tipo de dificuldade para uso de computador e internet (2016)



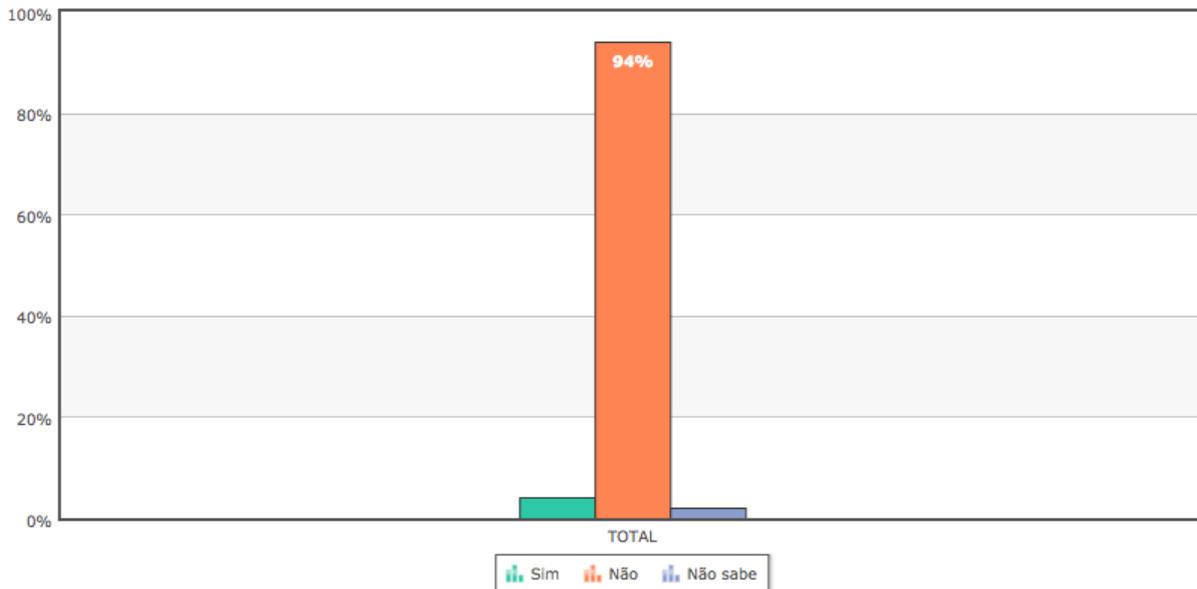
Fonte: TIC OSFIL, 2018.

É importante destacar também os benefícios percebidos por tais organizações que fazem uso de computador e internet. A soma entre a opção *contribuiu* e *contribuiu muito* para cada uma das assertivas gerou a seguinte ordem de importância: aumentar a agilidade e eficiência do trabalho da organização (83%), melhorar a comunicação interna da organização (77%), melhorar o atendimento ao

público atendido pela organização (74%), divulgar as ações e projetos da organização (73%), tornar a organização mais conhecida (71%), capacitar a equipe (59%), ajudar a reduzir despesas da organização (55%) e aumentar a captação de recursos (37%). Um dado interessante é que 44% das organizações que fazem uso da internet buscam na rede mecanismos de treinamento e educação das pessoas que trabalham na organização, conversando diretamente com o benefício de capacitação de equipe. No entanto, apenas 23% das organizações ofereceram treinamento interno em informática, computador e/ou internet às pessoas remuneradas e/ou voluntárias nos últimos 12 meses e apenas 10% afirmaram ter pago cursos externos aos colaboradores. Outro dado importante que se relaciona diretamente com o primeiro benefício identificado é a instalação de novos softwares nos últimos 12 meses e as razões pelas quais a organização optou por fazê-lo. Apenas 17% das organizações disseram ter feito uma nova instalação, sendo a principal razão, com 40% de concordância, a busca por melhoria de processos e procedimentos internos. A ênfase dada em tais dados se faz necessária para demonstrar o contexto de um setor que ainda enfrenta dificuldades para uma mínima informatização, o que certamente fecha muitas portas para o caminho da profissionalização.

Por consequência dessa primeira leva de dados básicos, uma outra informação chama a atenção. Apenas 6% das organizações receberam doações de software de empresas ou outras organizações. Talvez uma das razões pelas quais o benefício de captação de recursos ficou por último no ranking citado anteriormente. Também não era de esperar muito, visto que 58% das organizações afirmaram não ter um website e 40% não têm perfil em redes sociais.

Figura 11 – Organizações que receberam doações de software de empresas ou outras organizações (2016)

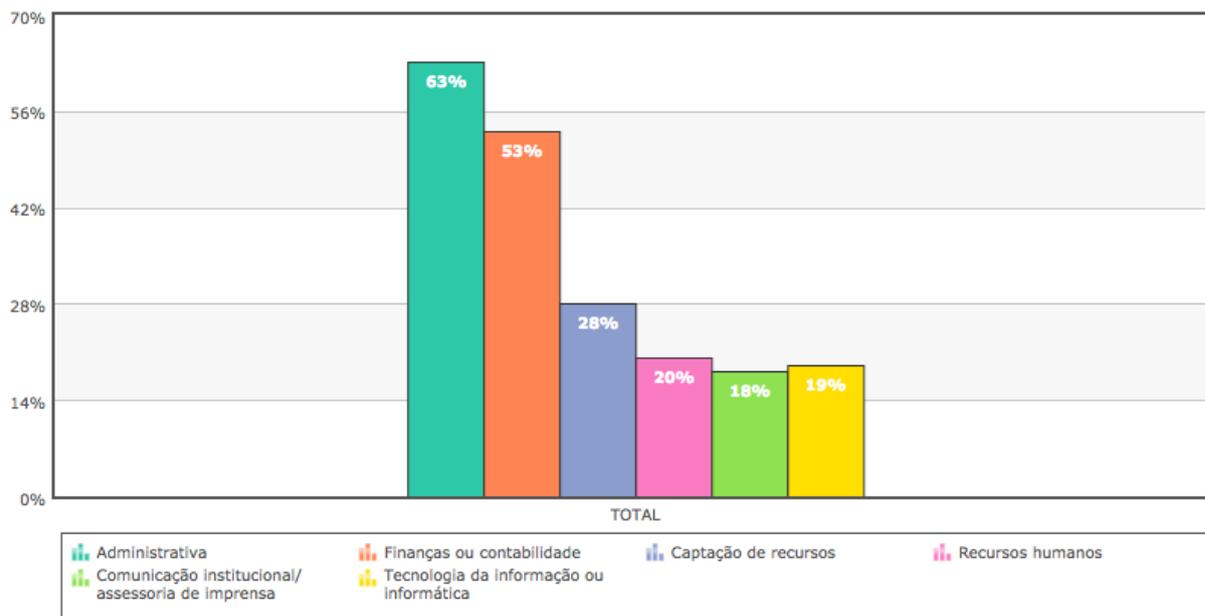


Fonte: TIC OSFIL, 2018.

Para as que dispõem de tais ferramentas, as fontes de captação online se distribuem da seguinte forma: 5% afirmou que capta por meio de perfil ou conta em redes sociais, 1% por meio de sites de financiamento coletivo e 2% por meio do website da organização. Ou seja, há um vasto campo de oportunidades para que as OSCs possam ampliar seu leque de fontes de financiamento no âmbito online.

A verdade é que não é só no meio online que a captação de recursos ainda não é explorada em seu maior potencial, visto que há um dado na pesquisa que diz que apenas 35% das organizações realizam atividades de captação de recursos. Em um setor onde apenas 28% das organizações, com mais de uma pessoa remunerada, têm uma área destinada à captação de recursos, fica difícil desenvolver um trabalho sólido em captação. Com percentuais ainda mais baixos estão as áreas de recursos humanos, comunicação institucional/assessoria de imprensa e tecnologia da informação ou informática, áreas básicas para organizações do segundo setor e que no terceiro setor tendem a ser um diferencial.

Figura 12 – Organizações, por presença de área/departamento (2016)

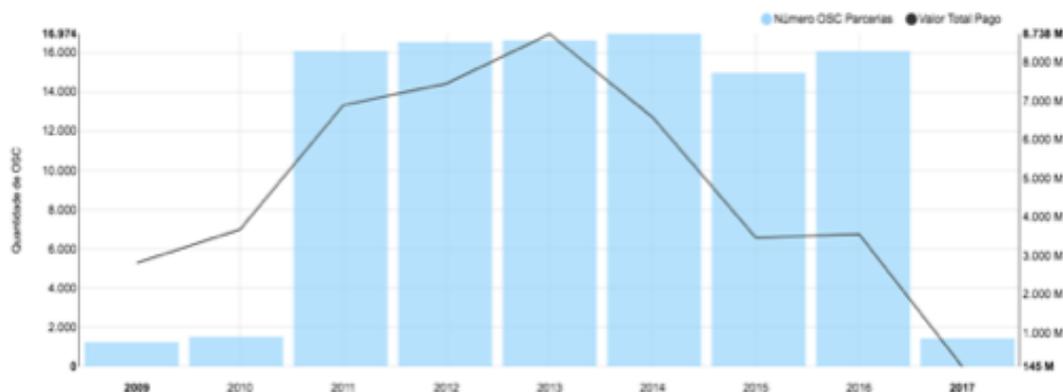


Fonte: TIC OSFIL, 2018.

Novamente, indícios de que a profissionalização ainda é um grande desafio para o setor, muito associado a falta de recursos para investimento. Este contexto, reforça o que já fora dito sobre a importância do voluntariado e, ao mesmo tempo, a fragilidade de organizações compostas puramente por voluntários. A pesquisa TIC OSFIL permite associar os resultados de todos os indicadores com o porte das organizações, sendo este definido em três semânticas: nenhuma pessoa remunerada, de 1 a 9 pessoas remuneradas e de 10 ou mais pessoas remuneradas. O fato é que em muitos dos resultados associados à opção de nenhuma pessoa remunerada, ou seja, uma organização majoritariamente gerida por voluntários, há uma diminuição nos indicadores. A exemplo da Figura 11, quando delimitada pelo porte das organizações, as que não têm nenhuma pessoa remunerada apresentam porcentagens ainda mais baixas, sendo 22% para captação de recursos, 12% para recursos humanos, 10% para comunicação institucional/assessoria de imprensa e 11% para tecnologia da informação e informática.

Quando se trata de captação de recursos há também que se considerar os fatores externos que afetam tal frente. Em meio a crise econômica e política que acometeu o país nos últimos anos, por exemplo, os repasses do governo federal caíram drasticamente.

Figura 13 – Evolução dos repasses federais para as OSCs (2009 – 2017)



Fonte: Mapa das OSCs, 2017.

A escassez de recursos para o terceiro setor não afeta apenas este ecossistema. Milhares de projetos que geram benefícios para a sociedade deixam de ser executados, bem como há uma tendência em reduzir o número de contratações no setor ou ainda aumentar o número de demissões. Independente da crise econômica, a retração no terceiro setor já havia sido observada na pesquisa Fasfil. No período de 2002 a 2005 houve um crescimento de 22,6% no setor, mas de 2006 a 2010 este crescimento foi de apenas 8,8%. A questão dos recursos financeiros aparece em Camargo et al., da seguinte forma:

pesquisa desenvolvida pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) entre entidades com responsabilidade social no Sudeste brasileiro constatou que, para a maioria absoluta (71%), a falta de recursos era a principal dificuldade que elas enfrentavam, seguida do pouco investimento do governo [...] sem buscar parcerias juntamente com empresas privadas, as entidades não se sustentam por um longo prazo. O próprio crescimento da estrutura da entidade precisa estar em compasso com a ampliação da carteira de recursos recebíveis. Sem a cobertura financeira necessária, o caráter filantrópico cede espaço para a busca do auto-sustento, peculiaridade egoística do setor privado (2001, p. 59-60)

Uma outra fonte de informação que serve de reforço aos pontos já identificados é o mapeamento da organização Brasil Tomorrow⁵. Embora não se trate de um mapeamento exclusivo para OSCs - entre as 142 organizações que participaram, estão: coletivos (9,2%), empresas sociais (33,1%), ONGs (42,3%), empreendedores individuais (5,6%) e projetos ou ideias (9,8%) - as organizações participantes apontaram como o seu principal desafio a questão da sustentabilidade

⁵ <http://www.brasiltomorrow.org/>

financeira e captação de recursos (75%), seguido de comunicação e visibilidade (8%), gestão de pessoas (8%), escalabilidade (5%) e base legal (3%).

A questão é que uma atividade crítica como captação de recursos não pode ser negligenciada, tampouco concentrada em poucas fontes. Outra dificuldade recorrente no setor é ter uma carteira diversificada de fontes de recurso, evitando que ao secar uma determinada fonte a OSC não tenha que interromper suas atividades. A pesquisa TIC OSFIL 2016 apresenta um cenário onde ainda há pouca diversificação. Há, de fato, várias possibilidades, mas as OSCs acabam dependendo muito mais de apenas duas em termos percentuais, como mostra o quadro a seguir.

Quadro 4 – Fontes de recurso

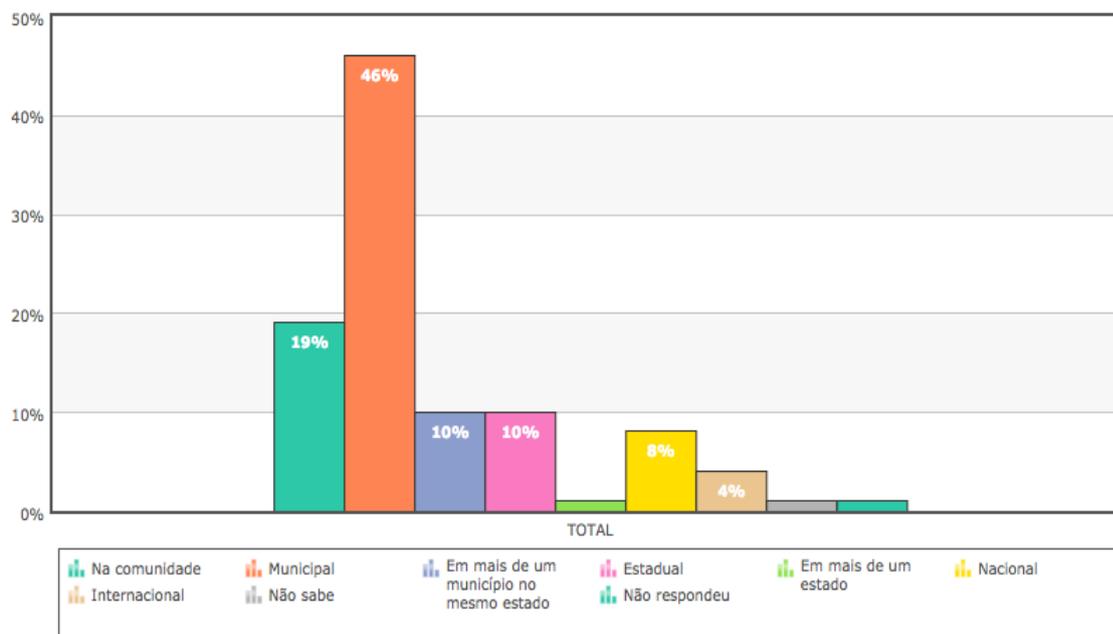
Fontes de recursos		
Fonte	% como principal fonte	% como uma modalidade
Mensalidades e anuidades pagas pelos associados	30%	51%
Doações voluntárias de pessoas físicas	24%	52%
Órgãos governamentais municipais	7%	21%
Órgãos governamentais federais	6%	15%
Venda de produtos/serviços	6%	20%
Igrejas ou organizações religiosas	5%	18%
Outros	5%	14%
Órgãos governamentais estaduais	4%	15%
Empresas privadas	3%	17%
Contribuições sindicais	3%	11%
Não se aplica	3%	-
Não respondeu	2%	-
Não sabe	1%	-
Outras organizações sem fins lucrativos	1%	10%
Empresas públicas ou mistas	0%	2%

Organismos internacionais	0%	1%
Governos de outros países	0%	1%

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa TIC OSFIL, 2016.

Para encerrar esta seção de muitos números acerca do setor, é importante reforçar o caráter de atuação local que as OSCs brasileiras demonstram.

Figura 14 – Organizações, por abrangência de atuação (2016)



Fonte: TIC OSFIL, 2018.

A soma das OSCs que atuam na comunidade e no município representa 65% das organizações. Logicamente, muitas delas realmente não vislumbram uma atuação mais ampla pois seu trabalho é estritamente ligado a um território. No entanto, dado todo o contexto apresentado, é possível inferir que muitas OSCs poderiam expandir seu impacto para além das fronteiras locais e provavelmente não o fazem por falta de recursos ou conhecimento. Um exemplo disso está quando tal dado é observado em conjunção com o porte da organização, visto que tal índice sobe para 75% nos casos das OSCs sem nenhuma pessoa remunerada.

Seria possível discorrer acerca do terceiro setor por muito mais tempo, mas entendendo que sua fundamentação básica já foi apresentada para os fins deste trabalho, agora, faz-se necessário aterrissar em alguns conceitos que caracterizam, de fato, o que são organizações do terceiro setor, servindo de norte para o estudo.

Quadro 5 – Conceitos de organizações do terceiro setor

Conceito	Referência
<p>Elas [as organizações] são organizadas, possuem alguma realidade institucional. São privadas, separadas institucionalmente do governo. Não têm fins lucrativos, portanto não retornam lucro aos diretores. São autônomas e operam suas próprias atividades. São voluntárias, pelo menos em parte, ou seja, envolvem algum grau significativo de participação voluntária, seja na condução real das atividades da organização ou na gestão de seus assuntos.</p>	SALAMON, ANHEIER (1997, p. 9)
<p>Essas organizações não fazem parte do estado, nem a ele estão vinculadas, mas se revestem de caráter público na medida em que se dedicam a causas e problemas sociais e em que, apesar de serem de sociedades civis privadas, não tem como objetivo o lucro, e sim o atendimento das necessidades da sociedade.</p>	TENÓRIO (2001, p.7)
<p>[...] pode-se dizer que o terceiro setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não-governamental, que dão continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandem o seu sentido para outros domínios, graças, sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.</p>	FERNANDES (2005, p.25)

Fonte: Elaborado pelo autor

Por vezes, foi citado que o setor ainda vive em um processo de amadurecimento. Embora isto seja uma dinâmica natural de qualquer área, afinal as mudanças estão ocorrendo a todo o momento e, portanto, não há uma linha final de chegada ou um momento onde amadurecer não se faz mais necessário, a narrativa que se busca reforçar em relação ao terceiro setor é que há uma necessidade de consolidar uma identidade mais forte, que reflita sua

importância na sociedade. Uma identidade que esteja carregada de valores ideológicos mas também de profissionalismo, a fim de qualificar o impacto social que se pretende gerar. Uma identidade que deixe claro o que está dentro e o que está fora deste campo de atuação. Logicamente, o curto período histórico da existência de tais organizações em nosso país diz muito sobre essa situação. O terceiro setor nasce um pouco antes da própria democracia brasileira, por isso ambas seguem de mãos dadas em busca de sua identidade. Além da necessidade de termos paciência, cabe a trabalhos como este provocarem reflexões teóricas e práticas acerca do que se espera do setor. Como em qualquer processo do gênero, desafios são constantes e, muitas vezes, peculiares.

Sintetizando o que fora apresentado, buscou-se demonstrar que o terceiro setor é representativo, importante em aspectos sociais, econômicos e ideológicos, mas enfrenta muitos desafios. Há um problema de legitimidade conceitual e prática, visto que a importância do terceiro setor foi deixada de lado já na essência acadêmica, que não dava enfoque em estudos sobre o setor (FISCHER, FALCONER, 1998). Embora tenhamos avançado na questão acadêmica dos anos dois mil para cá - o presente trabalho é um indício - a busca por legitimidade perante aos outros setores continua sendo uma grande interrogação para muitas OSCs, assim como ser eficiente na execução dos projetos, ter sustentabilidade no quesito financeiro e buscar parcerias constantes para que, por meio da colaboração, haja formação de alianças estratégicas (SALAMON, 1997). A dificuldade em se adequar às conformações jurídicas existentes, os desafios na área de recursos humanos e gestão institucional e a dificuldade em avaliar resultados são outros desafios enfrentados por boa parte das organizações (MADEIRA, BIANCARDI, 2003).

Por esses e diversos outros desafios é que se acredita que a gestão do conhecimento possa contribuir com o terceiro setor, ainda mais por suas organizações possuírem um conhecimento ímpar em relação às necessidades específicas de uma comunidade, algo dificilmente alcançado pelo Estado (CAMARGO et al., 2001).

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Dados, informação e conhecimento. Esses são os três conceitos principais que compõem a lógica da gestão do conhecimento. Por dado temos algo primário, que não oferece valor às pessoas por si, não obstante trata-se de uma raiz do conhecimento. Um conjunto de dados passa a ter valor às pessoas quando é organizado, provendo algum sentido para quem o consome e, neste momento, se transformando em informação. Podemos interpretar o sentido da informação como o valor que oferece ao usuário. Trata-se de algo subjetivo, uma vez que depende totalmente de quem recebe tal informação. Sendo assim, na perspectiva organizacional o valor da informação irá depender do contexto da organização (MORESI, 2000). No entanto, mesmo que não façamos uso de determinadas informações, conseguimos ao menos perceber que seriam úteis a alguém, pois, além de estarem organizadas, apresentam características básicas como: precisão, confiabilidade, completude, economicidade, flexibilidade, simplicidade, relevância, entregues em tempo e verificáveis (STAIR, 1998). Combinando os dois primeiros conceitos possibilitamos a existência de conhecimento, que:

...é a combinação de dados e informações à qual se adicionam habilidades, experiências e opiniões de especialistas, que resulta em um ativo valioso que pode ser utilizado no apoio à decisão. Conhecimento pode ser explícito e/ou tácito, individual e/ou coletivo (CEN, 2008).

Analisando o conceito de conhecimento percebe-se que a discussão vai para além dos dados e informações, tem-se no bojo do conhecimento aspectos mais subjetivos, como habilidades e experiências, o que nos dá margem para outras definições importantes, como os tipos de conhecimento.

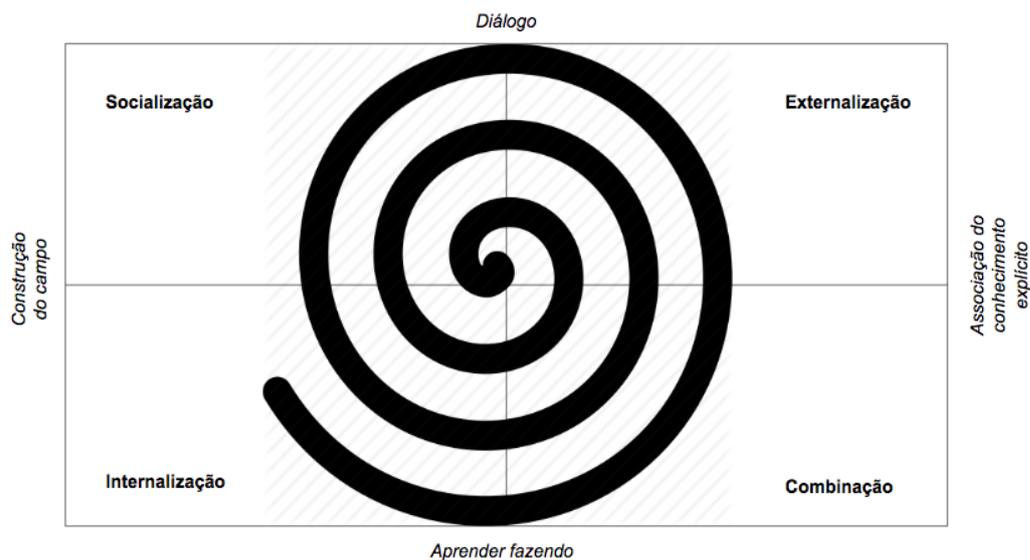
Quadro 6 – Tipos de conhecimento

Tácito (subjetivo)	Explícito (objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo) Conhecimento simultâneo (aqui e agora) Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento da racionalidade (mente) Conhecimento sequencial (lá e então) Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi, p. 67, 1997

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65), com base em Polanyi (1966), “o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática”. Por isso, os mesmos autores discorrem acerca dos quatro modos de conversão do conhecimento: i) tácito em tácito, conhecido como socialização; ii) tácito em explícito, conhecido como externalização; iii) explícito em explícito, conhecido como combinação; iv) explícito em tácito, conhecido como internalização. Considerando que “a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito” (NONAKA e TAKEUCHI, p. 79, 1997), há uma interação contínua entre as conversões de conhecimento, o que resulta no diagrama conhecido como espiral do conhecimento.

Figura 15 – Espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi, p. 80, 1997.

Dado contexto, depreende-se que o conhecimento pode emergir em diversos lugares, estando tanto nas pessoas como em documentos e sistemas, como não somente dentro da organização, mas também nos atores os quais esta se relaciona, como clientes, fornecedores, parceiros e concorrentes. Contudo esta visão de mundo não é unívoca na literatura, uma vez que há, no mínimo, três formas distintas de compreender o conhecimento (Venzin et al., 1998).

Quadro 7 – Visões sobre o conhecimento

Visão	Crença	Defensores
Cognitivista	<ul style="list-style-type: none"> • Foco em identificar, estruturar e disseminar dados e informações para desenvolver conhecimento; • O cognitivismo é associado ao robótico/máquina, sendo algo universal, onde todos seguem o mesmo padrão. 	Herbert Simon, Noam Chomsky, Marvin Minsky, John McCarthy
Conexionista	<ul style="list-style-type: none"> • É menos universal, considera variações locais; • É nas interações que o conhecimento se desenvolve; • Foco nas relações, não nos indivíduos; • Redes que se auto-organizam e são orientadas à comunicação. 	Bruce Kogut e Udo Zander
Autopoiética	<ul style="list-style-type: none"> • Um input é um dado. Uma informação é um dado em um contexto; • Conhecimento está na mente, no corpo e nos sistemas sociais; <ul style="list-style-type: none"> • O foco está na interpretação da informação; • É simultaneamente um sistema aberto e fechado; <ul style="list-style-type: none"> • O conhecimento não pode ser transferido para outra pessoa pois precisa ser interpretado. 	Maturana e Varela, Nonaka e Takeuchi

Fonte: Síntese elaborada pelo autor com base em Venzin et al., 1998.

O presente estudo reconhece que não há uma única visão que o deva guiar, visto que se parte do pressuposto que todas as formas de entender o conhecimento são válidas e, portanto, se complementam.

Embora seja comum relacionarmos o sucesso de uma organização em função do seu tamanho e lucratividade, é do conhecimento que tudo isso parte, sendo este fator crítico para produção de qualquer atividade de uma organização bem sucedida. Tratando-se de algo desta importância, é ideal que haja um gerenciamento. Para reforçar ainda mais esta necessidade, faz-se necessário citar que há um custo por não gerirmos as informações e, por conseguinte, o conhecimento. Trata-se de uma simples equação que envolve o custo de oportunidade de não ter a informação

necessária e do custo de obtenção, manutenção e utilização de alguma informação. Por outro lado, há também o que se chama de saturação da informação.

Existe uma grande quantidade de informações. A saturação da informação e da pseudoformação pode gerar problemas, caso se desconheçam os processos adequados de seleção da informação. Devem ser selecionadas, desenvolvidas e aprendidas estratégias de acesso e de seleção de informação (ZAYAS, 2009, p.166)

Há um ponto limite na capacidade de processamento das informações tanto em pessoas quanto em organizações. Portanto, uma maior quantidade de informação não necessariamente implicará em maior uso. Encontrar este equilíbrio é uma tarefa de gestão. É neste contexto da valorização do conhecimento como um ativo crítico de qualquer organização que emergem os programas de gestão de conhecimento.

Por gestão do conhecimento temos processos, modelos e práticas que permitem que a organização, de forma estruturada, crie, compartilhe, armazene, distribua e adquira conhecimento. Embora não haja um senso comum na literatura sobre o conceito de gestão do conhecimento, a seguir tem-se uma amostra de possibilidades.

Quadro 8 – Definições de gestão do conhecimento

Conceito	Autor
Abordagem sistemática para encontrar, compreender e usar conhecimento para criar valor.	O'Dell (1996)
Construção sistemática, explícita e deliberada, renovação e aplicação de conhecimento para maximizar a eficácia do conhecimento de uma empresa e retornar de seus ativos de conhecimento.	Wiig (1997)
Processo de captura de experiência coletiva de uma empresa, onde quer que resida, e distribuindo para onde quer que seja que possa fornecer melhora na performance.	Hibbard (1997)
Um controle e gestão de conhecimento explícito dentro de uma empresa visando alcançar os objetivos desta.	van der Spek & Spijkervet (1997)

Uma estratégia consciente de obter o conhecimento certo para as pessoas certas no momento certo e que ajude as pessoas a compartilhar e colocar as informações em prática pensando em maneiras para melhorar o desempenho organizacional.	APQC (1999)
Formalização e acesso à experiência, conhecimento e expertise que criam novas capacidades, possibilitam um desempenho superior, incentivam a inovação e melhoram o valor ofertado ao cliente.	Buckman (1999)
Gestão sistemática do conhecimento organizacional que envolve os processos de criação, coleta, organização, armazenamento, difusão, uso e exploração de conhecimento para a criação de valor comercial e geração de vantagem competitiva.	Chong & Choi (2005)

Fonte: Elaborado pelo autor com tradução livre de Choy, 2006.

Tendo clareza do conceito, deve-se partir para a prática. Antes de mais nada, cabe ao gestor estimular uma reflexão com seus colaboradores: quais conhecimentos são essenciais para o atingimento de nossos objetivos? A partir disso pode-se pensar na estruturação de um programa de gestão do conhecimento, focando na gerência dos conhecimentos que realmente importam para a organização em termos de retorno em resultados.

Para facilitar o início das práticas de gestão do conhecimento em uma dada organização, a aplicação de escalas para avaliação de maturidade é recomendada como um primeiro passo. Por meio de um diagnóstico inicial é possível perceber em que estágio a organização se encontra e quais são suas fortalezas e fraquezas. Tal avaliação servirá como um marco zero para que os avanços em gestão do conhecimento possam ser melhor compreendidos uma vez que se terá clareza sobre o estágio inicial. E é justamente com este objetivo de avaliar a maturidade de organizações da sociedade civil que o presente estudo foi iniciado. Outra expectativa em relação a uma análise como essa é que, desde o princípio, se crie uma consciência organizacional sobre a importância da mensuração em gestão do conhecimento. Eventualmente os gestores precisam mostrar o valor de um programa de gestão do conhecimento. Como o fará sem saber de onde partiu? (VESTAL, 2002).

É importante frisar que, no bojo do conceito de gestão do conhecimento, há uma série de processos que se desdobram e formam um ciclo contínuo do

conhecimento. Há uma literatura vasta sobre a forma de interpretar tais processos e o presente estudo adota a visão do modelo escolhido como base do trabalho, que será demonstrado no tópico 2.3.2.

2.3.1 Modelos e abordagens de gestão do conhecimento

Os modelos de gestão do conhecimento servem como base para que as organizações possam planejar a implementação de um programa de gestão do conhecimento com qualidade. Não há uma receita única para tal implementação, sendo possível encontrar na literatura uma série de abordagens, modelos e *frameworks* disponíveis para uso. Helou (2015), Wong e Aspinwall (2004) e Lloria (2008) fizeram revisões sobre algumas das possíveis abordagens. Por não ser objetivo do trabalho, não haverá aprofundamento neste tópico. No entanto, optou-se por elaborar um quadro síntese com as referências citadas pelos autores a fim de facilitar a busca por modelos aos leitores que se interessem.

Quadro 9 – Modelos de gestão do conhecimento

Ano	Modelo
1993-1998	Wiig (1993) Von Krogh e Ross (1995) Wiig et al. (1997) Nonaka e Takeuchi (1997) Boisot (1998)
1999	Andreu & Sieber Gore e Gore McC Campbell et al. McAdam & McCreedy Wiig
2001	Alvesson & Kärreman Moreno-Luzón et al. Swan & Scarbrough Earl Takeuchi Mentzas Rubenstein-Montano et al.

2002	Probst, Raub e Romhardt Bukowitz e Williams Holsapple e Joshi Jarrar
2004-2012	Modelo ICAS (2004) Argote (2005) Choo (2006) Modelo da APO (2009) Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública (BATISTA, 2012)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Helou (2015), Wong e Aspinwall (2004) e Lloria (2008).

A diversidade de modelos está associada a diferentes visões de mundo acerca de um mesmo tema, o que é natural na construção da ciência. Por essa razão, a escolha de um modelo em detrimento de outro pode estar estritamente ligada ao viés do pesquisador. No entanto, alguns outros fatores podem ser levados em consideração, como: natureza e setor da organização, o estágio atual da organização em gestão do conhecimento, a diversidade de processos do conhecimento que o modelo propõe, diversidade de dimensões organizacionais onde o modelo se aplica, diversidade de práticas e técnicas para executar o modelo, perspectivas na forma de entender o conhecimento e afins. Em suma, é importante reconhecer que os modelos podem fazer mais ou menos sentido em uma determinada realidade, por isso é importante conhecê-los minimamente antes de assumir uma vertente.

Para fins do presente estudo, seria extremamente interessante partir de um modelo já estabelecido na literatura para uma realidade de organizações da sociedade civil no Brasil. Seja de forma exploratória ou sistemática (vide capítulo 3), tal modelo não foi localizado pelo pesquisador e outra escolha se fez necessária. O tópico a seguir tem por objetivo ir mais a fundo no modelo selecionado.

2.3.2 O modelo da APO

A Asian Productivity Organization (APO) é uma organização asiática, com sede em Tóquio, que foi fundada em 11 de maio de 1961 como uma organização intergovernamental regional. O foco da APO está na promoção da produtividade, pois acredita que ela é um dos aspectos importantes para se alcançar um

desenvolvimento socioeconômico sustentável. Neste contexto, a APO atua em uma série de frentes, como projetos, eventos, publicações, formações e afins.

Em 2007, a APO formou um grupo de especialistas para estudar instituições de referência em gestão do conhecimento na Europa e Estados Unidos, a fim de identificar tendências na área. Tal estudo culminou em um método que permitiu a compreensão do assunto GC entre seus membros e hoje é um modelo de referência na literatura, sendo o escolhido para os fins deste trabalho.

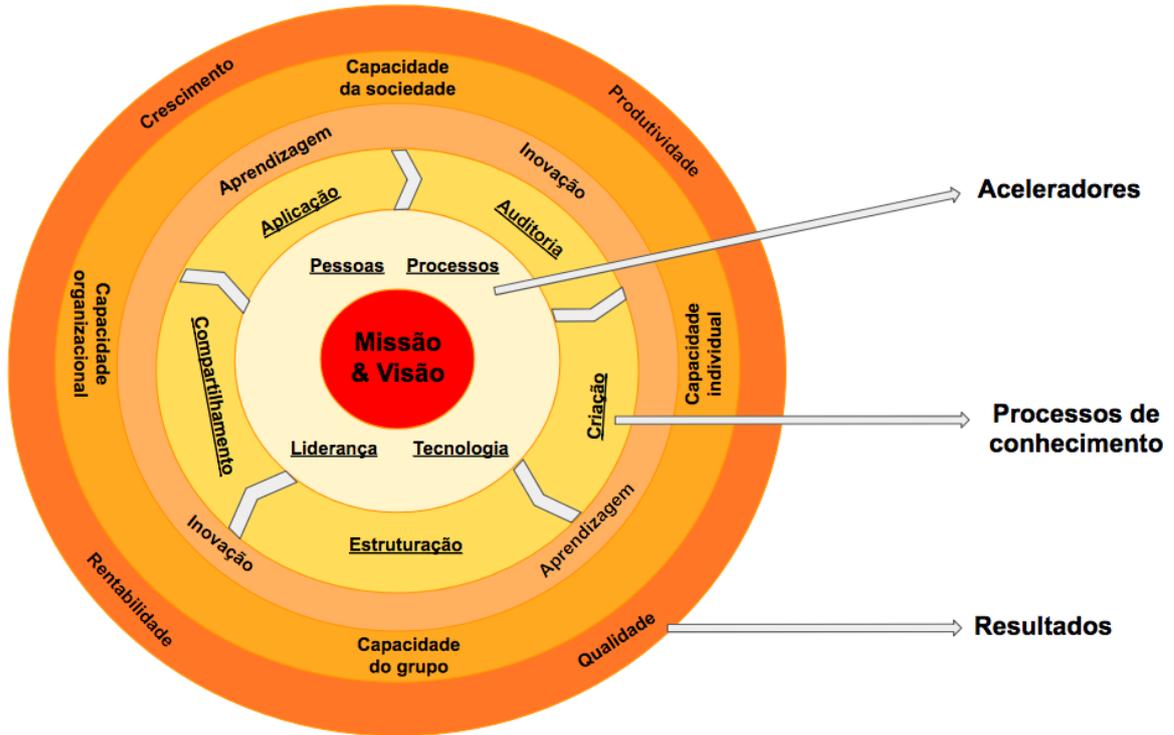
O modelo foi criado por um conjunto de representantes de vários países (China, Índia, Malásia, Filipinas, Cingapura, Tailândia e Vietnã) e tem por essência ser de fácil entendimento e aplicável em qualquer país membro da APO, independente da indústria em que está inserido. O propósito do modelo é enfatizar a importância da gestão do conhecimento para o sucesso organizacional, destacando os fatores críticos para o sucesso da implementação de um programa de GC na organização. Para a APO, gestão do conhecimento é:

uma abordagem integrada de criação, compartilhamento e aplicação de conhecimento para melhorar a produtividade organizacional, rentabilidade e crescimento [...] é a disciplina que habilita indivíduos, equipes e organizações de forma a criar, compartilhar e aplicar conhecimento para melhorar alcançar seus objetivos de forma coletiva e sistemática (APO, 2009)

O modelo da APO está pautado em um *framework* que considera quatro pontos principais: i) missão e visão; ii) aceleradores; iii) processos de conhecimento; iv) resultados. O ponto de partida sempre deve ser a missão e a visão da organização, buscando com o programa de GC o alcance dos objetivos da organização. Os aceleradores ajudam a impulsionar e acelerar um programa de GC e são divididos em quatro tipos: liderança, tecnologia, pessoas e processos. Os processos de conhecimento se referem ao desenvolvimento de conhecimento e processos de conversão e são divididos em cinco tipos: auditoria, criação, compartilhamento, estruturação e aplicação. Por fim, os resultados esperados envolvem o desenvolvimento da capacidade individual, da equipe, da organização e da sociedade, levando ao aumento da produtividade, produtos e serviços de qualidade, rentabilidade e crescimento. Destaca-se que o aprendizado do indivíduo é a base para o desenvolvimento de tais capacidades, mas o aprendizado coletivo e organizacional por meio da colaboração e compartilhamento de conhecimento tem

um impacto maior no sucesso organizacional. A seguir, uma figura demonstrando o *framework* da APO.

Figura 16 – Framework da APO



Fonte: Traduzido pelo autor (APO, 2009).

O quadro a seguir representa uma síntese dos elementos que aparecem no *framework* da APO.

Quadro 10 – Elementos do *framework* da APO

Elemento	Tipos
<p>Missão e visão da organização: ponto de partida para qualquer programa de GC, buscando sempre o alcance dos objetivos da organização.</p>	
<p>Aceleradores: ajudam a impulsionar e acelerar um programa de GC</p>	<p>Liderança: 1) conduz a iniciativa de GC na organização; 2) garante o alinhamento das estratégias de GC e projetos com a missão e visão do organização; 3) fornece suporte e recursos para a implementação de projetos de GC.</p> <hr/> <p>Tecnologia: 1) acelera o processo de conhecimento através</p>

	<p>de ferramentas e técnicas eficazes; 2) ferramentas como groupware e colaborativo espaços de trabalho permitem a participação ao longo do tempo e distância; 3) fornece uma plataforma para retenção de conhecimento organizacional.</p>
	<p>Pessoas: 1) As pessoas são usuários e geradores de conhecimento; 2) Eles criam e possuem capital intelectual; 3) A confiança é um pré-requisito para o compartilhamento de conhecimento.</p>
	<p>Processos: 1) Etapas sociais e tecnológicas que melhoram a contribuição do conhecimento na organização; 2) Processos sistemáticos e eficazes podem contribuir para melhorar a organização produtividade, rentabilidade, qualidade e crescimento.</p>
<p>Processos de conhecimento: desenvolvimento de conhecimento e processos de conversão</p>	<p>Auditoria: 1) etapa crucial e inicial do processo de conhecimento; 2) conhecimento crítico necessário para construir o núcleo de competências da organização é identificado; 3) as lacunas de conhecimento na organização são identificadas nesta etapa.</p>
	<p>Criação: 1) aborda as lacunas de conhecimento através do conhecimento conversão e geração de novos conhecimentos 2) Muitas maneiras de criar novos conhecimentos: a) nível individual; b) nível de equipe; c) nível organizacional.</p>
	<p>Estruturação: 1) coleta e preservação do conhecimento organizacional; 2) diversas formas de armazenamento; 3) organizado para fácil recuperação.</p>
	<p>Compartilhamento: 1) troca regular e sustentada de conhecimento; 2) promove o aprendizado contínuo para alcançar os objetivos organizacionais; 3) confiança mútua ajuda a fomentar uma cultura de compartilhamento;</p>

	4) a tecnologia pode ser usada para melhorar o compartilhamento.
	<p>Aplicação:</p> <p>1) uso e reutilização de conhecimento na organização;</p> <p>2) traduz conhecimento em ação;</p> <p>3) o conhecimento só agrega valor quando é usado para melhorar produtos e serviços.</p>
<p>Resultados:</p> <p>envolvem o desenvolvimento da capacidade individual, da equipe, da organização e da sociedade, levando ao aumento da produtividade, produtos e serviços de qualidade, rentabilidade e crescimento.</p>	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em APO, 2009.

Para a implementação do modelo da APO tem-se quatro etapas: i) descoberta; ii) planejamento; iii) desenvolvimento; iv) implantação. É importante frisar que o presente estudo está concentrado na primeira etapa do modelo da APO, denominada "Descoberta". É nesta etapa que ocorre o diagnóstico inicial sobre a gestão do conhecimento em determinada organização, o que será o assunto do próximo tópico. Por esta razão, não serão aprofundadas cada uma das etapas da implementação tampouco as possíveis abordagens. A figura a seguir trata de fornecer uma visão geral da implementação.

Figura 17 – Etapas de implementação do framework da APO



1. Descoberta

- Realização do diagnóstico
- Definição do Business Case

2. Planejamento

- Definição da estratégia
- Definição dos possíveis programas

3. Desenvolvimento

- Definição do plano piloto
- Implementação
- Revisão

4. Implementação

- Implementação em toda a organização
- Enfrentar resistência
- Desenvolvimento do plano de comunicação
- Avaliação contínua

Fonte: Traduzido pelo autor (APO, 2009).

Com base no que fora apresentado, o modelo da APO se mostrou como uma escolha pertinente para a pesquisa, visto que já foi utilizado em muitos estudos em organizações privadas e públicas - tanto nacionais como internacionais – e serviu de base para concepção do modelo proposto por Batista (2002) e aplicado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, em diversas organizações públicas brasileiras (APO, 2009; BATISTA, 2012). Além disso, o modelo da APO se mostra muito completo pois engloba uma diversidade de elementos em seu *framework*, como também sugere um método para avaliação de maturidade próprio, robusto e de fácil aplicação.

Não obstante, cabe lembrar que o modelo da APO preconiza elementos importantes para organizações com fins de lucro, o que acaba não fazendo sentido, em sua totalidade, para as organizações do terceiro setor. Embora não seja objetivo do presente estudo, o pesquisador reconhece, de antemão, o quão valioso seria uma adaptação do modelo da APO à luz das especificidades do terceiro setor. O instrumento é, sem dúvida, uma das limitações da pesquisa mas foi escolhido de forma consciente frente às opções disponíveis. Conectando tal dissertação com o projeto de vida do mestrando, pretende-se explorar em uma futura tese a adaptação completa do modelo da APO para as organizações da sociedade civil. Considera-se que alta complexidade do setor exigirá um modelo flexível, que considere os aspectos mais basilares do setor mas deixe margem para adaptações conforme especificidades de cada organização. Lettieri et al., corrobora:

A heterogeneidade do setor não-profissional faz com que seja extremamente difícil elaborar um roteiro geral para alcançar a excelência: a definição de diretrizes que, com as contingências específicas de uma NPO, é um ideal utópico; Por outro lado, a definição de diretrizes amplas poderia produzir sugestões úteis para a especificação (2004, p. 16, tradução livre).

O fato de o modelo da APO já ter sido adaptado para a realidade das organizações públicas mostra ainda mais valor em seu uso, não só por sua comprovada qualidade mas por seu potencial de flexibilidade para outras construções.

2.3.3 Avaliação de maturidade

Em tópico anterior já fora posto a importância da avaliação de maturidade como um marco zero para implementar um programa de gestão do conhecimento ou para monitorar os resultados em uma organização que já executa GC. Helou (2015)

demonstra seis possibilidades na literatura e reforça que todas seguem, em geral, os princípios dos modelos de gestão da qualidade. Oliveira et al. (2011) identificou onze modelos de maturidade ao embasar sua proposição de novo modelo. O fato é que, assim como nos modelos de gestão do conhecimento, há uma gama de possibilidades ao se tratar de modelos de maturidade. Como justificado no tópico anterior, o modelo da APO foi o escolhido para o estudo e o mesmo conta com um instrumento de avaliação de maturidade próprio.

O instrumento para avaliação de maturidade do modelo da APO foi projetado para fornecer um diagnóstico inicial rápido sobre a gestão do conhecimento na organização. Por meio de sua aplicação é possível determinar se a organização já pratica gestão do conhecimento e em que grau, saber se há condições adequadas para construção e sustentação de processos sistemáticos de GC e identificar pontos fortes e oportunidades para melhoria na GC.

Trata-se de um questionário de auto-avaliação que apresenta 42 questões, as quais foram divididas em 7 dimensões: liderança, processos da organização, pessoas, processos do conhecimento, inovação e resultados. É possível atribuir uma nota de 1 a 5 para cada assertiva, conforme semânticas no quadro a seguir, sendo que a pontuação total possível é de 210 pontos.

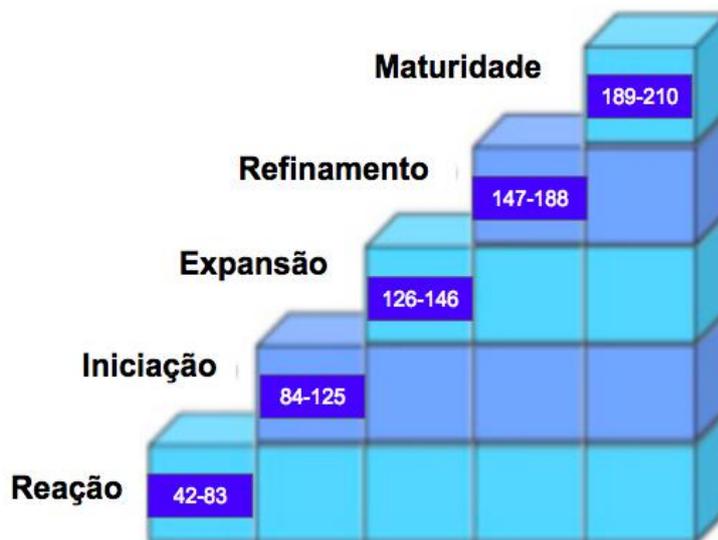
Quadro 11 – Significados das pontuações do modelo da APO

Pontuação	Significado
1	Inexistente: não faz ou faz com muita precariedade
2	Insuficiente: faz com precariedade
3	Regular faz
4	Boa: faz bem
5	Excelente: faz muito bem

Fonte: Traduzido pelo autor (APO, 2009).

Deve-se somar o total de cada dimensão a fim de gerar a pontuação final da organização, o que a colocará em um dos cinco estágios previstos no método, conforme figura a seguir.

Figura 18 – Níveis de maturidade do modelo APO



Fonte: Traduzido pelo autor (APO, 2009).

Cada estágio tem uma definição sobre a situação da gestão do conhecimento em determinada organização. O quadro a seguir aponta todas elas.

Quadro 12 – Descrição dos níveis do modelo da APO

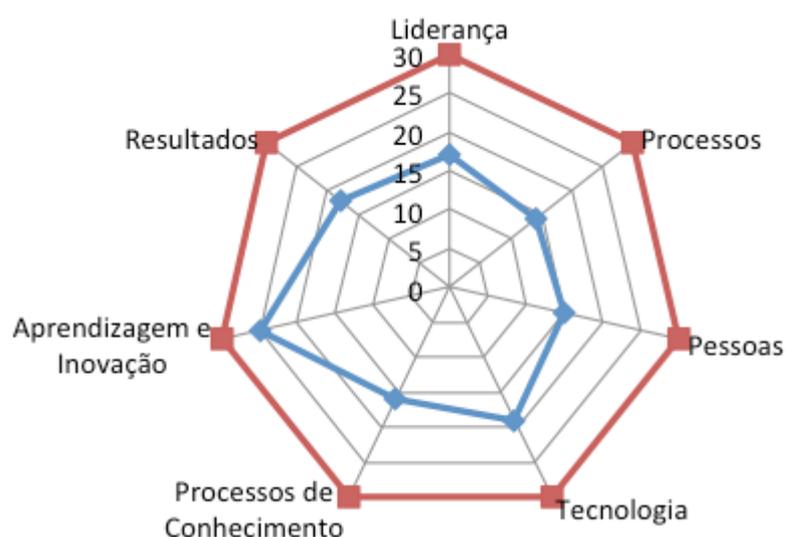
Níveis	Pontuação	Definição
Reação	42-83	A organização não tem conhecimento do que é Gestão do Conhecimento e sua importância no aumento da produtividade e competitividade.
Iniciação	84-125	A organização está começando a reconhecer a necessidade de gerir o conhecimento ou já pode ser o início de um projeto-piloto de Gestão do Conhecimento.
Expansão	126-146	A Gestão do Conhecimento está implementada.
Refinamento	147-188	O controle de implementação da Gestão do Conhecimento é continuamente avaliado para a melhoria contínua.

Maturidade	189-210	A Gestão do Conhecimento está totalmente integrada dentro da organização.
------------	---------	---

Fonte: Traduzido pelo autor (APO, 2009).

Para cada dimensão há um espaço aberto para que sejam citados pontos fortes e fracos que justifiquem as notas conferidas. Para facilitar a compreensão dos resultados, o método prevê que seja gerado um gráfico no formato de radar, conforme exemplo da Figura 19. Os conceitos de cada uma das dimensões bem como todas as 42 assertivas estão nos anexos deste trabalho.

Figura 19 – Gráfico radar do modelo APO



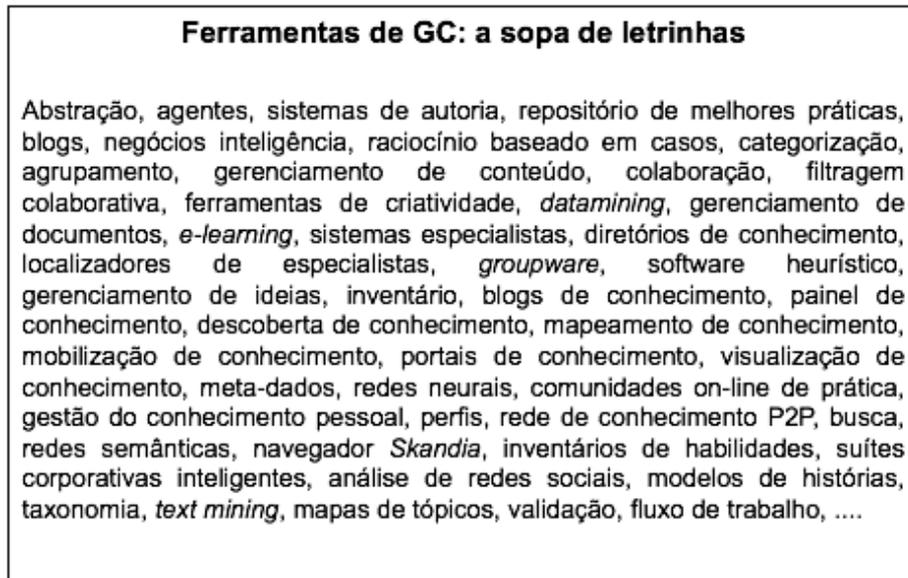
Fonte: Traduzido pelo autor (APO, 2009).

2.3.4 Práticas e ferramentas

Existe uma série de possibilidades para transformar a teoria da gestão do conhecimento em ação. Angeloni et al. (2008) demonstram *cases* de gestão do conhecimento em empresas privadas, onde podemos observar uma gama de práticas bem sucedidas em outras organizações, como o uso de mapas, comunidades de práticas internas e externas, mineração do conhecimento, oficinas de aprendizagem e capacitação a distância, para citar alguns. Em um contexto global, o extenso trabalho de Rao (2004) também é uma fonte fundamental para conhecer práticas de GC. O autor apresenta, entre outras coisas, interessantes

divisões acerca dos tipos das práticas, seus prós e contras, níveis de complexidade e experiências de outras organizações. Além disso, faz uma exploração exaustiva de práticas que são aprofundadas ao longo da leitura, o que ele chama, logo no início, de sopa de letrinhas da gestão do conhecimento, como mostra a figura a seguir.

Figura 20 – Ferramentas de GC



Fonte: Elaborado pelo autor com tradução livre de Rao, 2004.

Santiago (2004) traz uma perspectiva interessante na linha dos mecanismos de incentivo para que as práticas realmente funcionem, como eventos para integração, prêmio de destaque ao conhecimento, milhagem do conhecimento e o baú de ideias. Ademais, cita algumas práticas de registro de informação importantes: FAQ, check-list, pontos críticos, dicas e depoimentos.

Em função da escolha do pesquisador em usar o modelo da APO para o trabalho, o manual elaborado por Young et al. (2010) é de extrema valia. Trata-se de um guia de ferramentas e práticas em GC da APO com sugestões de 26 práticas, já conectadas a cada processo de conhecimento adotado no *framework* da APO. As práticas são diversas e podem ser adotadas por organizações de diferentes realidades, fazendo uso de tecnologia ou não. O quadro a seguir pontua cada uma respeitando a ordem proposta no sumário do manual original.

Quadro 13 – Práticas e ferramentas de gestão do conhecimento

Práticas de GC a serem consideradas	Uso de tecnologia	Processo do conhecimento em que pode ser útil
<i>Brainstorming</i>	Não	Criação de conhecimento
Aprendizagem e captura de ideias	Não	Criação de conhecimento
Assistência de pares	Não	Compartilhamento de conhecimento Aplicação de conhecimento
Avaliação de aprendizagem	Não	Criação de conhecimento Armazenamento de conhecimento Compartilhamento de conhecimento
Revisão pós ação	Não	Criação de conhecimento Armazenamento de conhecimento Compartilhamento de conhecimento
<i>Storytelling</i>	Não	Compartilhamento de conhecimento
Local de trabalho colaborativo	Não	Criação de conhecimento Compartilhamento de conhecimento Aplicação de conhecimento
Ferramenta da APO de avaliação da gestão do conhecimento	Não	Identificando conhecimento
Café do conhecimento	Não	Identificando conhecimento Criação de conhecimento Armazenamento de conhecimento Compartilhamento de conhecimento Aplicação de conhecimento
Comunidades de prática	Não	Identificando conhecimento Criação de conhecimento Armazenamento de conhecimento Compartilhamento de conhecimento Aplicação de conhecimento
Taxonomia	Não	Armazenamento de conhecimento Compartilhamento de conhecimento Aplicação de conhecimento
Bibliotecas de documentos com sistema de gerenciamento de documentos	Sim	Armazenamento de conhecimento Compartilhamento de conhecimento Aplicação de conhecimento

Bases de conhecimento (<i>Wikis</i> , etc.)	Sim	Criação de conhecimento Armazenamento de conhecimento Compartilhamento de conhecimento Aplicação de conhecimento
<i>Blogs</i>	Sim	Criação de conhecimento Armazenamento de conhecimento Compartilhamento de conhecimento Aplicação de conhecimento
Serviços de redes sociais	Sim	Compartilhamento de conhecimento
Voz sobre IP (VOIP)	Sim	Criação de conhecimento Armazenamento de conhecimento Compartilhamento de conhecimento
Ferramentas avançadas de busca	Sim	Identificando conhecimento Criação de conhecimento Aplicação de conhecimento
Construção de <i>clusters</i> do conhecimento	Sim	Identificando conhecimento Criação de conhecimento Armazenamento de conhecimento Compartilhamento de conhecimento Aplicação de conhecimento
Localizador de especialistas / quem é quem?	Sim	Identificando conhecimento Criação de conhecimento Armazenamento de conhecimento Compartilhamento de conhecimento Aplicação de conhecimento
Espaços virtuais para trabalho colaborativo	Sim	Identificando conhecimento Criação de conhecimento Armazenamento de conhecimento Compartilhamento de conhecimento Aplicação de conhecimento
Plano de competência do trabalhador do conhecimento	Não	Aplicação de conhecimento
Mapeamento de conhecimento	Não	Identificando conhecimento
Modelo de maturidade em gestão do conhecimento	Não	Identificando conhecimento
Mentoria	Não	Identificando conhecimento Criação de conhecimento Compartilhamento de conhecimento Aplicação de conhecimento

Portal do conhecimento	Sim	Criação de conhecimento Armazenamento de conhecimento Compartilhamento de conhecimento Aplicação de conhecimento
Compartilhamento de vídeos	Sim	Criação de conhecimento Armazenamento de conhecimento Compartilhamento de conhecimento

Fonte: Adaptado pelo autor em tradução livre de Young et al., 2010.

Young et al. (2010) também apontam um estudo de caso denominado "Ethnic Visions" que pode ser usado como uma ferramenta em todos os processos de conhecimento, visto que explora todos os aspectos importantes por meio de um contexto frágil de uma organização fictícia onde a gestão do conhecimento pode ser de grande valia. Todas as práticas e ferramentas citadas são abordadas individualmente no manual original.

Na seção de resultados deste trabalho, algumas propostas serão resgatadas a fim de indicar possíveis caminhos de melhoria para as OSCs, não somente relacionado aos processos de conhecimento, mas, principalmente, aos principais desafios constatados no setor, mostrando como cada prática pode ser usada frente a uma dificuldade em específico.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo versa sobre os procedimentos metodológicos que foram utilizados no presente estudo, como suas tipologias, métodos, instrumentos de coleta de dados e etapas da pesquisa.

Para explicar a abordagem desta pesquisa faz-se necessário elucidar algumas questões sobre as perspectivas ontológicas, epistemológicas e paradigmáticas assumidas neste estudo. Saccol (2008) diz que para pesquisadores que entendem as coisas como são em uma realidade intersubjetiva, advindas de uma construção social, faz mais sentido uma ontologia de interação entre sujeito-objeto. Sendo assim, a realidade social é resultante da negociação e compartilhamento de significados entre as pessoas. Corroborando com essa ontologia, opta-se por um cunho epistemológico construtivista, que defende que por meio do nosso engajamento com o mundo que as verdades e significados passam a existir, ou seja, são construídos e não descobertos. Com essa combinação chegamos a um paradigma chamado interpretativista, de natureza, essencialmente, qualitativa e indutiva.

Por tudo que fora exposto, optou-se por um abordagem qualitativa para o trabalho. Acredita-se fortemente que para compreender a realidade da gestão do conhecimento no campo das OSCs será necessário um mergulho na realidade, evitando ao máximo pré determinações para o estudo empírico e derivando o máximo de constructos coletivamente, junto dos pesquisados. Embora haja um *survey* entre as técnicas de coleta de dados, os números coletados servem apenas como um retrato de um cenário e não foram analisados de forma quantitativa.

É importante ressaltar que dado o cunho interpretativista da pesquisa, assume-se uma base axiológica que não visa eliminar possíveis vieses, tornando o pesquisador um homem parentético. Pelo contrário, o pesquisador influencia com seus valores e crenças e precisa deixar isso claro. A pesquisa interpretativista assume que o que se tem como resultado de uma investigação não são os fatos em si (uma realidade objetiva), mas a interpretação do pesquisador sobre as interpretações dos indivíduos que participam em um determinado fenômeno.

Demo (1995) disse que é impossível isentar totalmente a interpretação do pesquisador pois isso é inerente ao homem, não obstante reforça que é plenamente possível buscarmos um balanceamento. O quadro a seguir sintetiza a abordagem da pesquisa com base o que fora exposto.

Quadro 14 – Síntese dos procedimentos metodológicos

Ontologia	Interação sujeito-objeto
Epistemologia	Construtivista
Paradigma	Interpretativista
Axiologia	Interpretação do pesquisador é inerente ao processo
Tipologias	Descritiva quanto aos seus objetivos, exploratória causal quanto aos procedimentos e qualitativa quanto à abordagem do problema
Métodos	Revisão narrativa, busca sistemática, grupo focal e aferição de maturidade com o instrumento do modelo da APO
Coleta de dados	Survey e grupo focal
Análise e interpretação	Descritiva, a partir da análise do que fora levantado por meio da observação no grupo focal e a tabulação dos resultados do survey

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1 REVISÕES DE LITERATURA

Como qualquer pesquisa acadêmica, muito do tempo investido no rito metodológico envolveu o que é chamado de revisão bibliográfica, que neste caso foi conduzida por meio de revisão narrativa e busca sistemática.

O foco da revisão narrativa consistiu em buscar na literatura as bases para a introdução do trabalho e os caminhos iniciais para a fundamentação teórica, que envolveu uma exploração dos conceitos de gestão do conhecimento e terceiro setor. Considerando a vastidão de estudos em ambas áreas optou-se por tal método que permite maior liberdade ao pesquisador, como dito por Magno Cordeiro *et al.*:

A revisão da literatura narrativa ou tradicional, quando comparada à revisão sistemática, apresenta uma temática mais aberta; dificilmente parte de uma questão específica bem definida, não exigindo um protocolo rígido para sua confecção; a busca das fontes não é pré-determinada e específica, sendo frequentemente menos abrangente. A seleção dos artigos é arbitrária, provendo o autor de informações sujeitas a viés de seleção, com grande interferência da percepção subjetiva. (2007, p. 2-3)

Neste contexto também fora considerada as referências indicadas pelo orientador e as referências encontradas como citações em tais achados.

No que tange a busca sistemática, o foco foi identificar como os conceitos de gestão do conhecimento e terceiro setor - e suas variações - se encontram na ciência, complementando a fase exploratória e dando mais solidez ao trabalho. Portanto, um rito metodológico mais rigoroso fez-se necessário, levando o pesquisador a optar pelo uso parcial do método *Systematic Search Flow* (FERENHOF E FERNANDES, 2016), que é composto por 4 fases e 8 atividades, resumidas na Figura 21, que serão demonstradas nos próximos tópicos.

Figura 21 – Systematic Search Flow



Fonte: Ferenhof e Fernandes, 2016.

3.1.1 Definição do protocolo de pesquisa

Na primeira fase, faz-se necessário definir as regras e parâmetros para a execução da busca sistemática. A estratégia da busca foi explorar o que está disponível na literatura acerca de terceiro setor e gestão do conhecimento. Portanto, optou-se pelo uso dos descritores “terceiro setor” em conjunção com o descritor

“gestão do conhecimento” por meio do operador lógico *AND*. O mesmo foi feito com a versão dos descritores na língua inglesa, ou seja, “*knowledge management*” *AND* “*third sector*”. Não foi utilizado nem um outro operador lógico ou relacional. Em relação aos possíveis filtros, não houve uma delimitação de qualquer gênero, seja por tipo de documento, idioma ou período de publicação. Como posto, o objetivo da busca foi justamente explorar ao máximo ao invés de restringir e a filtragem foi realizada posteriormente, como será explanado.

Como existem inúmeras bases de dados disponíveis e cada uma tem seu enfoque de acordo com uma área de concentração, optou-se por aquelas relacionadas ao campo deste estudo ou multidisciplinares. As bases selecionadas foram: Compendex, Ebsco, Emerald Insight, ProQuest, Scielo, Scopus, SPELL, Web of Science e Wiley.

O primeiro passo foi executar a mesma pesquisa em todas as bases, exportando o resultado para um software organizador de bibliografias e referências, neste caso o *EndNote®*. O segundo passo consistiu na seleção dos materiais encontrados. Em primeiro lugar foram excluídas todas as referências duplicadas, fazendo uso da função “*Find Duplicates*” como também manualmente. É importante frisar que algumas referências aparentemente duplicadas não foram excluídas pois o ano da publicação se mostrava diferente, portanto optou-se por analisar estes casos no próximo passo ao invés de correr risco em perder algo relevante.

Dado o grande volume de referências encontradas, optou-se por focar apenas nos artigos publicados em periódicos, sendo os livros, seções de livros, artigos em anais de eventos e demais referências separadas para eventual consulta posterior. Outro critério de exclusão foi a não disponibilidade da referência na língua portuguesa, inglesa ou espanhola. Feito isso, foram lidos os títulos, resumos e palavras-chave de todas as referências e aquelas que não contribuem diretamente para a compreensão da temática foram excluídas. Após, iniciou-se a composição do portfólio de referências, sendo necessária a busca dos documentos completos. As referências não encontradas também foram descartadas desta busca. Com os materiais em mãos, deu-se início a leitura na íntegra, o que serviu como um segundo filtro para garantir que as referências poderiam contribuir com o tema de fato.

É importante reforçar que os descritores estabelecidos foram buscados sempre no texto completo, com exceção da base SPELL, que não apresenta tal

opção, ficando, portanto, na opção de título, resumo e palavras-chave. Também faz-se necessário frisar que esta busca sistemática foi realizada no dia 30 de agosto de 2017 e buscas posteriores a esta data podem divergir em resultados.

3.1.2 Análise

Na primeira etapa da busca foram encontradas 708 referências distribuídas nas bases de dados conforme quadro abaixo.

Quadro 15 – Síntese de referências

Base	Quantidade
Compendex	8
Ebsco	42
Emerald Insight	93
ProQuest	165
Scielo	1
Scopus	304
SPELL	13
Web of Science	8
Wiley	74
Total	708

Fonte: Elaborado pelo autor.

A conferência dos duplicados resultou em uma diminuição de 123 referências, restando 585. Destas, 120 não eram publicações de artigos em periódicos e por isso foram deixadas de lado. Nesta lógica, 465 referências foram analisadas por título, resumo e palavras-chave. Embora o objetivo da busca sistemática tenha sido realizar uma ampla exploração da temática, muitas referências não seriam úteis para o objetivo da pesquisa em questão. Portanto, neste momento da análise, foram mantidas apenas aquelas referências que tratassem diretamente da temática da gestão do conhecimento (ou suas facetas) no terceiro setor. Tendo isto concluído, 77 referências aparentam ser relevantes ao estudo e portanto necessitavam a busca pelo material completo. A busca pelo material completo resultou em 61 referências.

Por fim, foi feita a leitura na íntegra das referências encontradas a fim de consolidar o portfólio final. Na leitura foram aplicados filtros com base nos mesmos critérios supracitados.

3.1.3 Portfólio de referências

O portfólio final desta busca sistemática é demonstrado no quadro a seguir, composto por 22 artigos ordenados de forma cronológica. As referências foram escolhidas com base na contribuição que trazem para a compreensão de como a gestão do conhecimento e o terceiro setor se relacionam na literatura. Muitas outras referências apontam reflexões importantes para a temática mas discutem, prioritariamente, questões que não envolvem o objeto do presente estudo diretamente e por isso não constam abaixo.

Quadro 16 – Portfólio de referências

Título	Ano	Autor	Periódico
Knowledge management in non-profit organizations	2004	LETTIERI, Emanuele; BORGA, Francesca; SAVOLDELLI, Alberto	Journal of Knowledge Management
A contribuição dos processos de disseminação e retenção do conhecimento para o aprendizado organizacional no terceiro setor: estudo de caso na pastoral da criança	2004	QUANDT, Carlos Olavo; FERNANDES, Ana Cristina Coelho Barroso	Revista Ciências Administrativas
The strategic importance of intellectual capital in the non-profit sector	2007	KONG, Eric	Journal of Intellectual Capital
The strategic role of knowledge management in nonprofit organisations	2008	HUME, Craig; HUME, Margee	International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing

The development of strategic management in the non- profit context: Intellectual capital in social service non- profit organizations	2008	KONG, Eric	International Journal of Management Reviews
The Concept of Knowledge in KM: a Relational Model	2009	REILLY, Colin	Electronic Journal of Knowledge Management
Knowledge and learning capabilities in non-profit organizations: a relational capital perspective	2010	KONG, Eric; FARRELL, Mark	The International Journal of Learning
Intellectual capital and non-profit organizations in the knowledge economy	2010	KONG, Eric	Journal of Intellectual Capital
The role of intellectual capital in non-profit elderly care organizations	2010	SILLANPÄÄ, Virpi et al.	Journal of Intellectual Capital
Knowledge management challenges for nongovernment organizations: The health and disability sector in New Zealand	2011	SOAKELL-HO, Michelle; MYERS, Michael D	Vine Journal of Information and Knowledge Management Systems
The challenge of organizational learning	2011	MILWAY, Katie Smith; SAXTON, Amy	Stanford Social Innovation Review
Knowledge management and value creation in a third sector organisation	2013	GULDBERG, Karen Rathie et al.	Knowledge and Process Management
Intellectual capital reporting in the Italian non-profit sector: analysing a case study	2013	BRONZETTI, Giovanni; VELTRI, Stefania	Journal of Intellectual Capital

How do third sector organisations use research and other knowledge? A systematic scoping review	2015	HARDWICK, Rebecca; ANDERSON, Rob; COOPER, Chris	Implementation Science
Gestión del conocimiento en el tercer sector: de la competitividad a la eficiencia organizacional	2015	BEDOYA-DORADO, Cristian	Entramado
Barriers to knowledge sharing in third sector social care: a case study	2016	BLOICE, Lyndsay; BURNETT, Simon	Journal of Knowledge Management
Knowledge needs in the non-profit sector: an evidence-based model of organizational practices	2016	RATHI, Dinesh; GIVEN, Lisa M.; FORCIER, Eric	Journal of Knowledge Management
What about us? Exploring small to medium Australian not for-profit firms and knowledge management	2016	HUME, Craig; HUME, Margee	Journal of Knowledge Management
The extent and effectiveness of knowledge management in Australian community service organisations	2016	DOWNES, Trevor; MARCHANT, Teresa	Journal of Knowledge Management
Knowledge management in the not-for-profit sector	2016	RAGSDELL, Gillian	Journal of Knowledge Management
Knowledge management activities in social enterprises: lessons for small and non-profit firms.	2017	GRANADOS, Maria L.; MOHAMED, Souad; HLUPIC, Vlatka	Journal of Knowledge Management
Non-profit organizations' use of tools and technologies for knowledge management: a comparative study	2017	RATHI, Dinesh; GIVEN, Lisa M	Journal of Knowledge Management

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, as duas últimas etapas do método *SSF*, denominadas “Síntese” e “Escrever”, não foram realizadas em sua completude por não ser objetivo deste estudo gerar uma bibliometria da busca. Posteriormente, tal feito pode se mostrar interessante e nesta ocasião seriam compiladas as palavras-chave frequentes, anos das publicações, autores, periódicos, bases de dados, tipo da referência e afins.

Não obstante, alguns apontamentos sobre o portfólio de referências se fazem necessários: i) percebe-se uma forte importância dos periódicos *Journal of Knowledge Management* e *Journal of Intellectual Capital*, que apareceram oito e quatro vezes, respectivamente; ii) o pesquisador Eric Kong aparece quatro vezes entre as referências listadas; iii) Dinesh Rathi, Lisa Given, Craig Hume e Margee Hume são pesquisadores que aparecem duas vezes entre as referências listadas; iv) a primeira referência do portfólio é do ano de 2004, o que indica, de algum modo, que trata-se de um assunto ainda recente do ponto de vista científico; v) a presença de apenas uma referência de pesquisadores brasileiros é um ponto a ser salientado. Sendo o terceiro setor um conceito muito diverso na literatura, principalmente em se tratando de países diferentes, a falta de referências nacionais se mostra como um desafio para o estudo, ao mesmo tempo em que é uma oportunidade.

3.2 GRUPO FOCAL

O curso de gestão do conhecimento para organizações da sociedade civil foi fruto de uma parceria com o Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICOM) e a Direção de Extensão do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG) da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC).

O curso atendeu a dois objetivos de forma concomitante: aproximar a teoria da gestão do conhecimento da realidade das organizações da sociedade civil, de modo que o aprendizado gerado pudesse se transformar em práticas imediatas em benefício das organizações; e formar um grupo focal de organizações da sociedade civil para validar questões de interesse deste estudo, como o método de avaliação de maturidade utilizado como base, os principais conhecimentos críticos e práticas do setor e os principais desafios enfrentados pelo mesmo.

O grupo focal foi fundamental para verificar de forma empírica as reais necessidades das organizações participantes, bem como complementar os achados da literatura de forma empírica e qualitativa. De acordo com Cláudia Augusto Dias:

o objetivo central do grupo focal é identificar percepções, sentimentos, atitudes e idéias dos participantes a respeito de um determinado assunto, produto ou atividade [...] em pesquisas exploratórias, seu propósito é gerar novas idéias ou hipóteses e estimular o pensamento do pesquisador [...] (2000, p. 3)

Inicialmente, caberia ao mestrando buscar cada uma das OSCs para formar o grupo focal. No entanto, articulou-se de forma estratégica uma parceria com o Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICOM), organização a qual o mestrando teve oportunidade de fazer estágio não obrigatório durante os anos de 2012 e 2013, mantendo uma boa relação desde sua saída. Por se tratar de uma referência para o campo da sociedade civil e ter como parte de sua missão apoiar a gestão de outras OSCs, identificou-se que o ICOM seria um ótimo parceiro para a formação do grupo focal, visto que seria benéfico não só para o estudo em questão, mas para trazer novos conhecimentos às OSCs atendidas por eles.

Ter o ICOM como parceiro foi uma decisão estratégica para acessar o público alvo de forma efetiva e célere, visto que a organização tem relações de confiança com dezenas de OSCs. Após um alinhamento inicial com Aghata Gonsalves, assessora do ICOM, a organização definiu internamente que faria sentido para eles participarem do curso, adequando em um dos seus eixos de atuação já existentes a operacionalização do mesmo. Em questão de semanas as datas dos encontros foram estipuladas e a partir deste momento a assessora do ICOM, Mariana de Assis, foi fundamental para o êxito do curso, visto que ficou responsável por toda a logística do mesmo.

Na conversa de alinhamento inicial com o ICOM, pensou-se na oportunidade de envolver a UDESC no grupo focal para, eventualmente, transformar o processo em um curso de extensão, gerando ainda mais valor para as OSCs participantes – visto que seriam certificadas ao final – bem como legitimando ainda mais o papel da extensão da UDESC na aproximação do conhecimento gerado na academia para o enfrentamento de questões sociais. Tendo o ICOM convênio com a UDESC, o diretor Daniel Moraes Pinheiro não hesitou em dar apoio para a viabilização do curso e isto se consolidou semanas após o aceite do ICOM. A partir deste momento foi possível trabalhar na divulgação do curso para atração das OSCs pois já era certo que este sairia do papel.

O processo de divulgação foi gerenciado pelo ICOM com apoio do mestrando para o fornecimento de informações. Criou-se um convite inicial, que consta nos apêndices do trabalho, e, com base nisto, o ICOM fez disparos de e-mail marketing, postagens em redes sociais e ligações para sua rede de organizações. Foram 68 inscritos no curso, superando positivamente as expectativas. Por questão de limitação do espaço físico e qualidade para condução dos trabalhos dando a atenção devida aos participantes, não foi possível efetivar a inscrição de todos. O ICOM criou critérios para selecionar quais OSCs teriam suas inscrições confirmadas, tendo em vista um grupo máximo de 25 pessoas.

Durante a seleção final, o primeiro critério foi excluir os inscritos que representavam empresas, governo ou não tinham vínculo com alguma OSC. O segundo foi avaliar o grau de maturidade da organização, classificando as iniciativas em formalizadas (com CNPJ) e não formalizadas (coletivos, movimentos e grupos) e avaliando o tempo de atuação e a quantidade de público que atendem. Tendo o número final de selecionados, foi feito um contato via telefone para confirmar a participação. Na ocasião algumas OSCs desistiram e com isso foi feito uso de um terceiro e último critério, a data de inscrição do participante. Algumas OSCs foram notificadas de que tinham ficado em lista de espera caso houvesse outras desistências, o que de fato ocorreu e tais OSCs foram convidadas de última hora.

No decorrer do curso tivemos um total de 19 participantes representando 17 OSCs. É importante dizer que não houve uma delimitação específica para o público alvo do grupo focal dentro do universo de OSCs. O ponto de partida foram apenas OSCs de forma intencional, visto que buscou-se uma boa amostra. Como sugestões para futuros trabalhos pode-se dizer que com delimitações mais específicas é possível que outras descobertas interessantes e peculiaridades possam vir à tona, visto que dependendo do campo de atuação é de se esperar que os desafios surjam em maior ou menor grau para cada OSC.

O curso foi composto por três encontros, que ocorreram nos dias 20 de fevereiro de 2018, 27 de fevereiro de 2018 e 13 de março de 2018. Todos os encontros foram realizados na sede do ICOM, sempre das 14 às 17 horas, totalizando uma carga horária de 9 horas. Os encontros foram facilitados pelo mestrando com o apoio de seu orientador e permearam os seguintes tópicos: i) visão geral do campo da sociedade civil no Brasil; ii) principais desafios das OSCs;

iii) conceitos básicos de gestão do conhecimento; iv) como diagnosticar gestão do conhecimento em sua organização; v) como identificar conhecimentos críticos da sua organização; vi) práticas e ferramentas de gestão do conhecimento.

O primeiro encontro foi mais expositivo, visto que fez-se necessário - além de apresentar a estrutura do curso e alinhar expectativas - contextualizar o campo das organizações da sociedade civil no Brasil e a economia do conhecimento para, posteriormente, aterrissar no que é gestão do conhecimento. Ao final do primeiro encontro foi proposto um momento prático de extrema relevância para esta pesquisa e para a continuidade do curso em si: a realização do diagnóstico de GC na OSC. Foi usado o método APO (*survey*), explanado anteriormente no referencial teórico, e os resultados estão no capítulo 4. É importante frisar que três perguntas abertas foram inseridas no instrumento com o intuito de conhecer melhor a estratégia de cada organização: i) Descreva o foco de atuação da sua organização; ii) Quais são os principais objetivos da sua organização para esse ano?; iii) Quais são as principais dificuldades que você identifica para o alcance desses objetivos?. Nenhuma alteração foi feita no conjunto de dimensões e assertivas do instrumento, sendo que o mesmo foi apenas traduzido de forma livre para o português e está disponível nos anexos do trabalho. Em suma, por meio do primeiro encontro foi despertada a atenção dos participantes lançando desafios que o campo da sociedade civil enfrenta e conectando com GC para dizer como ela pretende tratar tais desafios, além da coleta de dados que permitiu conferir um estágio de maturidade em GC para cada organização.

Figura 22 – Diagnóstico de maturidade



Fonte: Arquivo de fotos do autor.

No segundo encontro foi possível relacionar com mais facilidade a temática da gestão do conhecimento com a realidade das OSCs, visto que o ponto de partida foi dar uma devolutiva dos resultados identificados nos questionários respondidos no primeiro encontro. Neste momento, objetivou-se qualificar as dimensões de acordo com as percepções do grupo focal, identificando padrões dentro das dimensões que acometem o setor e consolidando uma visão do grupo. Tal devolutiva também teve por propósito criar um momento de diálogo para gerar reflexões acerca do método APO, principalmente no que tange conteúdo e linguagem do instrumento em um contexto onde os respondentes são parte do terceiro setor. Ao final, houve uma dinâmica para identificação de conhecimentos críticos para as OSCs envolvidas no curso, a partir da percepção de seus representantes, baseada em metodologia *lean* e *design thinking*⁶, onde os participantes foram conduzidos a um processo de ideação ao rodar em diferentes grupos com temáticas predefinidas: i) mobilização de voluntários; ii) captação de recursos; iii) legitimação social; iv) gestão; v) mesa aberta. As temáticas foram definidas de acordo com os principais desafios do setor percebidas pelo grupo em questão. O fato de se ter uma mesa aberta serviu

⁶ Tais metodologias foram utilizadas durante todo o curso como um *mindset* de facilitação e não um rito metodológico propriamente dito. Para conhecer mais sobre ambas, sugere-se: <https://www.ideo.com/pages/design-thinking> e <https://www.lean.org/WhatsLean/>

justamente para não deixar de fora alguma outra questão importante, como tecnologia e base legal que apareceram. Em cada grupo havia uma cartolina onde os participantes colocavam *post-its* em três diferentes categorias: i) dificuldades; ii) informações e recursos; iii) benefícios esperados. A lógica consistiu em, basicamente, levantar desafios do setor de forma ampla, apontar quais informações e recursos são de suma importância para suprir tais desafios e, por fim, quais benefícios são esperados quando da superação dos desafios.

Com a dinâmica concluída, demandou-se dos participantes que a repetissem em sua organização, focando em levantar as mesmas informações de um ou mais desafios específicos da organização. Foi solicitado para que as OSCs entregassem a tarefa por e-mail dias antes do próximo encontro, proporcionando ao facilitador mais insumos para a condução do último encontro do curso. Em suma, tratou-se de um encontro de entendimento da maturidade de cada organização, reflexões acerca do modelo da APO e dinâmicas para levantamento de desafios e conhecimentos críticos do setor.

Figura 23 – Dinâmica de levantamento dos conhecimentos críticos



Fonte: Arquivo de fotos do autor.

Figura 24 – Exemplo de resultado da dinâmica



Fonte: Arquivo de fotos do autor.

O terceiro e último encontro também se iniciou com uma devolutiva, agora em relação a dinâmica de conhecimentos críticos realizada com o grupo focal bem como as tarefas recebidas pelo facilitador acerca da mesma dinâmica realizada no contexto de cada organização. Essa devolutiva teve por objetivo coletivizar desafios, conhecimentos e benefícios de modo a tornar ainda mais evidente que todas as OSCs enfrentam questões muito similares, variando o grau de impacto para cada uma, apenas. Com tais dinâmicas também foi possível gerar uma reflexão estruturada acerca do que já é feito pelas organizações, em termos de práticas organizacionais, e o que ainda falta. Posterior a isso, se teve por objetivo inspirar os participantes por meio de exemplos de cases de sucesso de gestão do conhecimento. Por fim, uma exposição de práticas de baixo custo e fácil implementação foi realizada para os participantes. O objetivo foi cruzar todas os desafios levantados ao longo do curso com soluções rápidas para que as próprias OSCs pudessem colocá-las em prática. Em suma, o último encontro teve por objetivo consolidar uma visão comum dos desafios do setor e mostrar exemplos

inspiradores e práticas de fácil implementação para que as OSCs pudessem evoluir em parte dos seus desafios desde já.

Figura 25 – Participantes ao final do último encontro



Fonte: Arquivo de fotos do autor.

No último encontro houve um momento de palavra aberta para realizar a avaliação do curso. Ficou notório que a proposta cumpriu seu papel, uma vez que todos os participantes agradeceram a oportunidade, disseram que tudo o que fora apresentado contribuiu para reflexões organizacionais e que se pudessem continuariam neste ciclo de aprendizagem. Tal situação levou o pesquisador a fazer um convite ao grupo que, embora não estivesse entre os objetivos do trabalho, soou pertinente: a criação de uma comunidade de prática, uma das práticas de GC mais conhecidas na literatura. As OSCs toparam e o pesquisador enviou um proposta inicial posteriormente, que consta nos Apêndices do trabalho. A questão da comunidade de prática será abordado com maior profundidade na seção de resultados.

Por fim, fora aplicado um questionário online, de carácter não obrigatório, para aferir a satisfação e impacto do curso. Foram 10 respostas com os seguintes resultados, sendo 5 a nota máxima para cada assertiva:

- "Como foi a receptividade e atendimento da equipe organizadora:" - 4,9
- "O conteúdo abordado irá contribuir para o trabalho realizado na sua organização?" - 4,7
- "O que você achou da apresentação dos facilitadores?" - 4,8
- "O local para realização do curso estava em conformidade com sua expectativa?" - 4,5
- "Você recomendaria este curso para outra OSC?" - 4,9

Além disso, três comentários abertos foram feitos e reforçam a qualidade do trabalho e o entusiasmo para o prosseguimento por meio da comunidade prática:

- "Excelente a proposta e o conteúdo. Vale a pena dar continuidade."
- "Conforme acordamos no último dia, sugiro que o grupo continue uma vez por mês."
- "Carga horária poderia ser maior para aprofundar alguns dos conceitos trabalhados."

4 RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

Os resultados do diagnóstico da GC em cada uma das OSCs participantes será o primeiro resultado da pesquisa empírica compartilhado neste capítulo, atendendo diretamente ao primeiro objetivo específico. Depois, uma sistematização dos principais desafios relacionados ao conhecimento em OSCs virá com o intuito de atender ao segundo objetivo específico. Por fim, uma sistematização das principais práticas e demandas associadas à GC em OSCs, cumprindo o proposto no terceiro objetivo específico. Será apresentado também os resultados advindos da comunidade prática criada ao final do curso. Embora não tenha sido prevista nos objetivos do trabalho acredita-se que é um resultado extra e de relevância para o trabalho. Mais importante que a simples demonstração dos resultados objetiva-se discuti-los ao longo deste capítulo. Faz-se mister reforçar que a axiologia assumida neste trabalho pressupõe que a interpretação do pesquisador é inerente ao processo, o que será refletido na discussão dos resultados.

4.1 MATURIDADE DAS OSCS EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

Todas as 17 OSCs participantes do grupo focal responderam ao *survey* do modelo da APO, o que gerou os resultados que serão demonstrados a seguir. Por não se tratar de um estudo de um caso em específico optou-se por não descrever cada uma das organizações bem como não identificar os resultados. No entanto, a lista abaixo traz os nomes das OSCs participantes aos leitores que queiram buscar mais informações sobre:

- Ação Social Missão - Casalar Emaús
- Associação de Mulheres Negras Antonieta de Barros - AMAB
- Armário Coletivo
- Associação Casa São José
- Associação Catarinense de Assistência ao Mucoviscidótico - ACAMSC
- Centro de Educação e Treinamento Esperança - CETE
- Escola de Pais do Brasil
- Instituto Comunitário Grande Florianópolis - ICOM
- Instituto de Estudos Ambientais Trilheiros de Atitude - IEATA

- Instituto Ambientes em Rede
- Instituto Cidadania em Ação - ICA
- Instituto Quereres
- Irmandade do Divino Espírito Santo
- Junior Achievement Santa Catarina
- Organização Bem-Animal - OBA!
- Observatório Social de São José - OSSJ
- Projeto Missão Criança

Também faz-se mister frisar que *surveys* nos oferecem uma visão parcial de uma dada situação. Qualquer outra pessoa integrante de cada uma das OSCs poderia ter percepções diferentes em muitas das assertivas, o que geraria resultados diferentes dos aqui postados. Isso pode ocorrer por diversos fatores, como o tempo em que o colaborador está na organização, o tipo de atividade que executa, se exerce uma posição de liderança, se tem conhecimento prévio sobre o tema, entre outros. O importante nesta aferição é ter um ponto de partida para discussões embasadas e ações focadas nas reais necessidades de cada organização.

É importante mencionar que, como não houve um perfil predefinido para os participantes do grupo focal, como por exemplo, apenas presidentes de OSCs, isso também pode refletir nos resultados, visto que há uma amostra composta por pessoas que representam diferentes papéis em suas OSCs e, portanto, trazem diferentes visões. Apenas uma organização participante contou com dois membros no encontro onde foi feito o diagnóstico, portanto o preenchimento foi feito de forma conjunta.

Os resultados a seguir serão apresentados de forma consolidada, a fim de gerar uma discussão pautada na média do grupo focal como uma única organização. Novamente, por não se tratar de um estudo de caso específico - mas sim de uma exploração empírica de um setor frente à gestão do conhecimento - este pareceu o melhor caminho. Não obstante, os resultados individuais de cada OSC estão nos Apêndices deste trabalho.

De acordo com os níveis propostos pelo instrumento do modelo da APO, observa-se uma alta concentração dos resultados das OSCs nos níveis mais baixos, sendo que uma organização ficou no primeiro nível, denominado "Reação", e dez

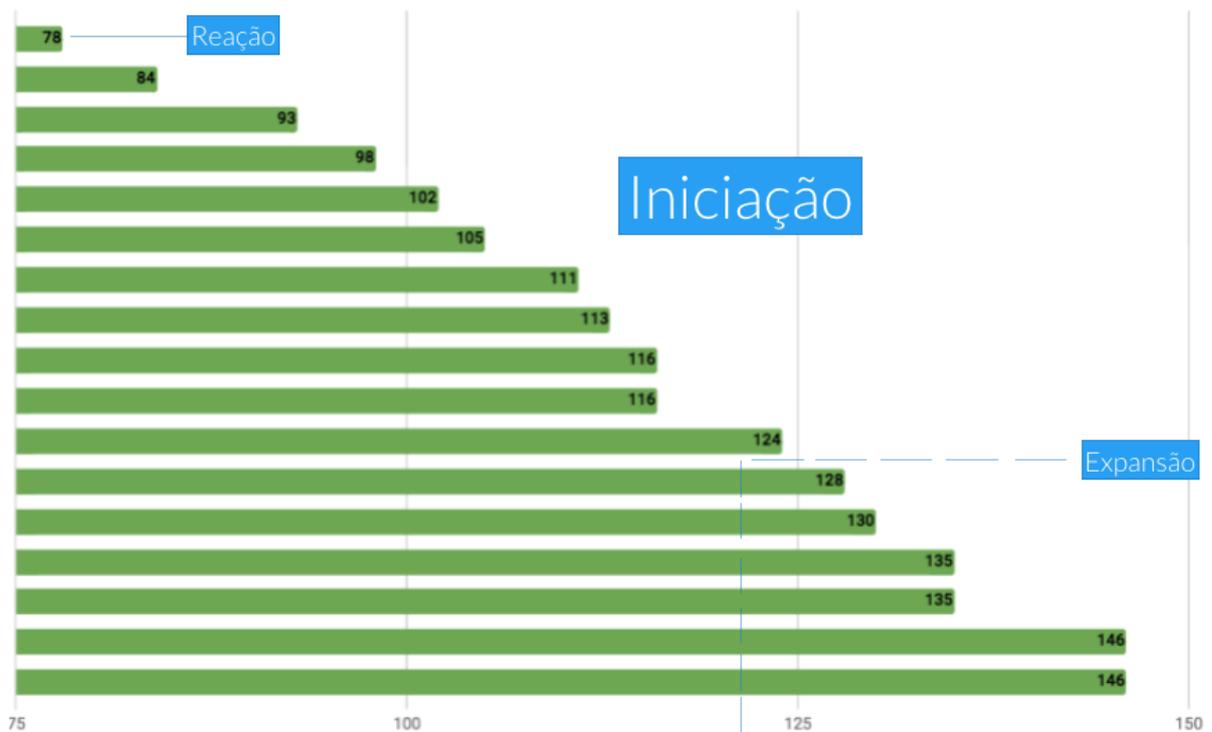
ficaram no segundo nível, denominado "Iniciação". As seis organizações restantes ficaram no terceiro nível, denominado "Expansão". Embora seja um nível intermediário, quatro organizações têm pontuações mais próximas do nível dois do que do nível quatro e apenas duas ficaram a um ponto de entrar no quarto nível. O Quadro 17 e a Figura 26 sintetizam os resultados.

Quadro 17 – Resumo dos níveis alcançados pelas OSCs

Nível APO de maturidade da GC	Quantidade de OSCs
Reação (42-83)	01
Iniciação (84-125)	10
Expansão (126-146)	06
Refinamento (147-188)	nenhuma
Maturidade (189-210)	nenhuma

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 26 – Gráfico das pontuações e níveis das OSCs



Fonte: Elaborado pelo autor.

Dado o contexto apresentado, a média geral das 17 OSCs participantes resultou em 115, o que nivela o grupo como "Iniciação", 32 pontos distantes do primeiro nível e 11 do terceiro. Faz-se mister frisar que o instrumento de avaliação de maturidade do modelo da APO serve como um termômetro da situação da GC nas organizações, não se tratando, de forma alguma, de dados inquestionáveis. A depender do cargo do respondente, do tempo em que está na organização, de sua compreensão sobre GC, do tempo que teve para responder às questões, entre vários outros fatores, os resultados tendem a variar.

Outra questão extremamente importante neste contexto está relacionada ao instrumento utilizado, que como já fora reconhecido, não contempla um conteúdo e linguagem que considere a natureza do terceiro setor em suas especificidades - de acordo com os representantes das OSCs participantes do estudo - o que pode influenciar os resultados. Essa questão acerca do método será melhor abordada em tópico posterior, mas o que se espera deixar em evidência com tais apontamentos é que os dados coletados têm sua importância, porém precisam ser interpretados com cautela, levando em consideração as limitações apontadas e não deixando de considerar os aspectos subjetivos que envolvem a pesquisa, como questões abertas do instrumento, as percepções do pesquisador na pesquisa empírica, a vivência do pesquisador enquanto profissional do setor e as argumentações postas na fundamentação teórica.

O Quadro 18 e a Figura 27 demonstram as médias para cada uma das dimensões, que somadas resultam no valor de 115. Três dimensões aparecem com notas muito próximas e baixas, representando as principais fraquezas do grupo: liderança, pessoas e processos do conhecimento. Como dimensões mais fortes e com notas próximas estão: tecnologia e aprendizagem e inovação. Todas as dimensões serão discutidas na sequência.

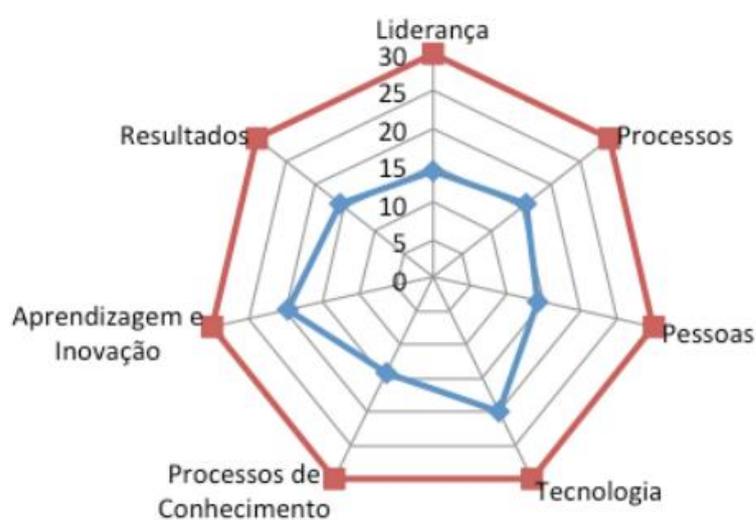
Quadro 18 – Nível geral do grupo focal com base na média das notas

Dimensão	Média das 17 notas
Liderança	14,2
Processos	15,9
Pessoas	14,4

Tecnologia	20,3
Processos do conhecimento	14,4
Aprendizagem e inovação	19,8
Resultados da GC	16,1
Total	115

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 27 – Gráfico radar do grupo focal



Fonte: Elaborado pelo autor.

Antes de prosseguir com as discussões dos resultados, o quadro subsequente pretende demonstrar, de forma completa, todos os resultados individuais das OSCs que levaram ao resultado geral do grupo, facilitando comparações e conclusões. Em vermelho estão as notas mais baixas para cada uma das organizações. Em verde, as mais altas. Em cinza, a única organização que teve a mesma nota em todas as dimensões. Por fim, o quadro demonstra um resumo de quantas vezes cada dimensão foi identificada como maior e menor nota.

Figura 28 – Comparativo das notas individuais das OSCs

OSC	Liderança	Processos	Pessoas	Tecnologia	P. Conhecimento	Ap. Inovação	Resultados	Total	Nível
A	12	15	15	15	14	22	20	113	Iniciação
B	12	12	12	12	12	12	12	84	Iniciação
C	17	14	15	19	16	25	18	124	Iniciação
D	20	25	19	20	16	27	19	146	Expansão
E	07	09	13	20	07	06	16	78	Reação
F	19	19	20	17	18	24	18	135	Expansão
G	16	17	16	17	17	15	13	111	Iniciação
H	15	18	16	25	17	23	21	135	Expansão
I	14	13	09	18	16	18	14	102	Iniciação
J	15	13	12	22	13	23	18	116	Iniciação
K	10	18	13	15	17	19	13	105	Iniciação
L	13	11	13	23	10	17	06	93	Iniciação
M	14	16	17	27	16	14	12	116	Iniciação
N	14	14	09	17	11	21	12	98	Iniciação
O	20	21	16	27	17	23	22	146	Expansão
P	13	22	16	25	11	24	19	130	Expansão
Q	11	14	14	26	17	25	21	128	Expansão

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 29 – Notas para composição do nível do grupo focal

média das 17 notas para composição do nível do grupo focal									
#	14,2	15,9	14,4	20,3	14,4	19,8	16,1	115	Iniciação
dimensão com a pontuação mais baixa				dimensão com a pontuação mais alta					
1.	Liderança	4 vezes como a menor pontuação + menor pontuação na média do grupo			1.	Liderança			nenhuma vez
2.	Processos	1 vez como a menor pontuação			2.	Processos			1 vez como a maior pontuação
3.	Pessoas	3 vezes como a menor pontuação			3.	Pessoas			nenhuma vez
4.	Tecnologia	1 vez como a menor pontuação			4.	Tecnologia			9 vezes como a maior pontuação + maior pontuação na média do grupo
5.	P. Conhec.	2 vezes como a menor pontuação			5.	P. Conhec.			1 vez como a maior pontuação
6.	Ap. Inova.	1 vez como a menor pontuação			6.	Ap. Inova.			8 vezes como maior pontuação
7.	Resultados	3 vezes como a menor pontuação			7.	Resultados			nenhuma vez

Fonte: Elaborado pelo autor.

A dimensão de liderança aparece como a nota mais baixa para quatro organizações e, além disso, não foi destaque para nenhuma das demais. Inevitavelmente, tal dimensão representa a principal fraqueza do grupo. Considerando que para se ter sucesso em GC é imprescindível uma liderança fortalecida, tal resultado é extremamente preocupante. Entre os fatores de sucesso para um programa de GC apontados por Santiago (2004), o apoio de lideranças da alta direção que façam com que o planejamento estratégico da organização seja considerado no programa é de suma importância. Em se tratando de terceiro setor, é de se entender o quanto isso representa uma dificuldade para as organizações que nem sempre têm uma equipe executiva e os recursos necessários para fomentar o desenvolvimento das lideranças, que dirá da GC. A assertiva que, na média, teve a pior nota foi: "A organização aloca recursos (orçamento, horas, consultorias) específicos para as suas iniciativas de gestão do conhecimento". Com nota 1,7, de um máximo de 5, a baixa pontuação reforça a questão da escassez de recursos. Pensar que a fraqueza na dimensão de liderança esteja mais associada a recursos do que propriamente a liderança em si parece plausível. Além disso, as organizações reconhecem que assumir liderança não é um papel visado por voluntários, que normalmente não querem assumir grandes responsabilidades. A verdade é que a questão da liderança, seja em GC ou em qualquer outro aspecto organizacional, acaba recaindo sobre os associados fundadores da organização, sendo que normalmente não têm capacidade técnica ou já estão sobrecarregados.

A dimensão de pessoas foi a segunda nota mais baixa na média do grupo, sendo que apareceu como a nota mais baixa de três organizações e também não foi destaque em nenhuma das restantes. Sendo sabido que a dimensão de pessoas versa sobre àqueles que usam e ao mesmo tempo criam o conhecimento, tem-se, novamente, um ponto de alerta. Santos (2004) afirma que o envolvimento dos colaboradores em todo o processo de implementação de um programa de GC é um fator de sucesso, especialmente quando se faz necessário levantar os conhecimentos críticos de cada área. Outro ponto de sucesso apontado é o reconhecimento conferido aos colaboradores que se engajam, servindo como uma manutenção para a participação contínua. No entanto, a dimensão também entra em um aspecto do que a organização oferta para essas pessoas em termos de base organizacional, tanto em capacitação como em processos bem definidos. Como se sabe, a falta de gestão qualificada impede muitas OSCs de atender a tal

necessidade com qualidade. Algo um tanto óbvio mas importante de ser mencionado é que a dimensão de pessoas certamente será afetada em um contexto onde há muitos problemas com a descontinuidade do trabalho, seja ele voluntário, seja ele remunerado, visto que nesse último há uma rotatividade grande quando a organização trabalha por projetos. Em outras palavras, antes de propiciar o envolvimento dos colaboradores em um programa de GC, motivá-los e oferecer a eles uma base organizacional de capacitação e processos, é preciso ter as pessoas primeiro. Por isso a importância de valorizar cada colaborador e cada voluntário de modo a estabelecer laços duradouros. Também há de se pensar um trabalho de lapidação de cultura com os membros mais antigos da organização, visto que costumam agir de forma reativa a mudanças uma vez que já contam com práticas de trabalho estabelecidas por anos. No caso da dimensão de pessoas, a assertiva "A organização tem processos formais de mentoring, coaching e tutoring" teve apenas 1,4 pontos na média do grupo, sendo a mais baixa da dimensão. Aqui há dois problemas: primeiro que muitas organizações sequer entendem o que são esses processos. Segundo que, no contexto do terceiro setor, já é extremamente difícil ter processos básicos de acolhimento e desenvolvimento do colaborador, portanto uma nota alta nesta dimensão realmente seria uma surpresa. Na dimensão pessoas a maior nota ficou com "O compartilhamento do conhecimento e a colaboração são ativamente incentivados, reconhecidos e melhorados entre as equipes de colaboradores.", que alcançou 3,3 pontos. Trata-se de um ponto positivo importante, sendo que talvez o maior desafio seja tornar tal compartilhamento mais estruturado.

O que se percebe na análise dos resultados até aqui é que a baixa performance em duas dimensões extremamente estratégicas como liderança e pessoas vai impactar em todas as demais. Soakell-Ho e Myers (2011), por exemplo, identificaram na literatura que a falta de liderança é uma das principais barreiras para GC. Não que haja uma dimensão mais importante do que a outra, mas há uma lógica simples de que por trás de todas as dimensões estão as pessoas e, por conseguinte, os líderes. A questão da lacuna de equipe no terceiro setor está mais do que evidente neste trabalho, o que evidencia ainda mais a necessidade de profissionalização das equipes e voluntários atuantes, afinal, ao que tudo indica a questão de falta de pessoal tenderá a ser um problema constante nas OSCs. Se não é possível expandir equipe, faz-se necessário valorizar e fortalecer a que se tem.

Dando continuidade, as dimensões de processos e processos do conhecimento serão discutidas de forma conjunta por se entender que há uma relação direta entre elas. O fato é que o terceiro setor apresenta como um dos seus principais desafios ter uma gestão qualificada. Evidente que se trata de um conceito amplo, mas certamente em seu bojo entra a questão de papéis e processos bem definidos. Na prática, há uma grande dificuldade por parte das organizações do terceiro setor em mapear processos de modo a ter uma maior organização e eficiência de suas atividades. Majoritariamente, por falta de conhecimento do como fazer e também por falta de clareza dos resultados positivos que isso pode trazer, não se caracterizando como uma prioridade organizacional. No terceiro setor ainda se observa uma gestão muito dependente da ação e do conhecimento do líder. É comum encontrar neste tipo de organização uma grande concentração de conhecimento no líder, conhecimento este muitas vezes pouco externalizado e sistematizado na organização. Muitas vezes tais líderes têm um conhecimento extremamente valioso do ponto de vista empírico e relacionado à atividade fim, no entanto há uma lacuna grande de conhecimentos de gestão que possam servir de base para o alcance da missão organizacional. Dado este cenário, fica evidente que ter processos de conhecimento bem definidos passa por um nível ainda mais profundo, visto que espera-se que a organização já tenha um mapeamento de processos de forma geral e o siga em sua forma de executar as atividades. A união deste fator com a descontinuidade do trabalho dos colaboradores e voluntários, como citado na dimensão de pessoas, faz com que a questão dos processos seja uma grande lacuna no setor. Um fato interessante sobre essas dimensões é que a de processos teve três pontos a menos do que a de processos de conhecimento. Entendendo que os processos de conhecimento são um desdobramento de uma boa estrutura de processos, trata-se de um dado curioso. Ainda mais em se tratando de um grupo que reconheceu não fazer GC de forma estruturada. Vale dizer que a assertiva de nota mais baixa na dimensão de processos, com 2,3 pontos, foi: "A organização possui processos sistemáticos que determinam as competências essenciais aos desafios e seus objetivos estratégicos", o que mostra uma lacuna em relação ao mapeamento dos conhecimentos críticos da organização. A mesma questão é reforçada ao observar a assertiva com nota mais baixa na dimensão de processos do conhecimento, com 1,8 pontos: "A organização possui iniciativas de retenção de conhecimentos críticos no processo de desligamento de colaboradores".

Dada a alta rotatividade de colaboradores e voluntários é provável que muitos conhecimentos importantes sejam perdidos. Retomando a questão da liderança, agora no contexto dos processos, Milway e Saxton (2011) afirmam que além de demonstrar seu compromisso com o aprendizado organizacional e reforçar tal cultura na organização, é necessário criar uma estrutura onde haja responsáveis pela criação e compartilhamento de conhecimento, o que certamente demanda uma estrutura mínima de processos.

No que tange a dimensão de resultados da GC, há de se questionar: como perceber resultado em algo que não se faz? Embora as OSCs tenham reconhecido que não fazem GC de forma estruturada, isso não quer dizer que não existam práticas pontuais na organização, o que fez com que a pontuação final nesta dimensão fosse intermediária. Não obstante, mesmo que as organizações demonstrem compreender a importância da gestão do conhecimento e até realizem algumas práticas, a falta de ações estruturadas de GC diminuem a dimensão da causalidade com possíveis bons resultados. Não obstante, há, novamente, um dado curioso. A dimensão de resultados da GC foi a terceira melhor nota na média do grupo, o que soa como positivo para organizações que, num geral, demonstram estar em um nível de iniciação de GC. Importa dizer que as assertivas desta dimensão variaram de 2,5 a 3, não havendo um grande destaque.

Diferente das dimensões com notas mais baixas, as duas dimensões com as notas mais altas na média do grupo foram, de longe, as notas mais altas individuais de todas as organizações: tecnologia e aprendizagem e inovação. A primeira sendo a maior nota para nove organizações e, conseqüentemente, a maior do grupo. A segunda, contando as oito demais.

O destaque em aprendizagem e inovação pode indicar uma predisposição para implementação de um programa de gestão do conhecimento, visto que este envolve um caráter de inovação por si bem como um foco na aprendizagem contínua. A necessidade de aprender e inovar constantemente no terceiro setor acaba se justificando pela complexidade dos problemas sociais, como fora apontado na introdução deste trabalho. Visto que há espaço e vontade para inovação, a pergunta que fica talvez se relacione ao como inovar em um contexto de recursos limitados. Novamente, temos uma dimensão muito associada à capacidade da liderança, que seria a figura simbólica capaz de criar um ambiente seguro para inovações, estimulando sua equipe a vivenciar este processo a despeito dos erros

que possam cometer. Falando em erros, é importante frisar uma das assertivas que ficou com a segunda nota mais baixa nesta dimensão, com 3 pontos: "A organização considera a atitude de assumir riscos ou erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente". Para além de se ter uma cultura que enaltece os erros como necessários para a aprendizagem, como se sentir confortável em assumir muitos riscos em um contexto onde há prestações de contas rigorosas e recursos limitados para a execução de projetos? Como a assertiva mais frágil na dimensão, com 2,2 pontos, tem-se: "Equipes interfuncionais / inter-áreas são organizadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorram em diferentes áreas da organização", o que é de se entender facilmente, visto que a maioria das organizações sequer tem tantas pessoas a ponto de organizar equipes desta forma, tampouco existem várias áreas na organização.

Ter a dimensão de tecnologia como o maior destaque do grupo também é um fato curioso, visto que na fundamentação teórica deste trabalho foram apresentadas uma série de dificuldades das organizações em relação às TICs. A assertiva de maior nota nesta dimensão, com 4,1 pontos, é a seguinte: "Todos os colaboradores da organização têm acesso a computador". O que a um primeiro olhar pode parecer muito básico, mas no contexto do terceiro setor nem tanto. A segunda assertiva com maior pontuação, 3,9 pontos, diz: "Na organização todos os colaboradores têm um endereço de e-mail e acesso à internet/intranet". O que também é muito básico a depender da ótica de interpretação, mas não frente aos dados do setor. De todo modo, tal dimensão demanda uma grande reformulação pois suas assertivas são sim muito básicas. O que as duas assertivas anteriores realmente dizem sobre o uso da tecnologia e gestão do conhecimento? Considerando que tal instrumento foi criado em 2009, praticamente 10 anos antes do presente estudo, é de se compreender que algumas assertivas se tornaram reducionistas. A tecnologia vem avançando muito e tais pontuações altas infelizmente não representam um alto potencial tecnológico nas organizações, muito menos no que se relaciona a implantar e monitorar um programa de gestão do conhecimento, como reconhecido pelos representantes das organizações envolvidas no estudo. Tais organizações sofrem muito com a disponibilidade de recursos para investimentos em tecnologias bem como carecem de competência técnica para um uso efetivo, visto.

Por fim, o quadro a seguir sumariza os principais desafios percebidos pelas OSCs em relação a cada uma das dimensões do *survey*, o que complementa de forma qualitativa as notas atribuídas a cada dimensão. A falta de equipe e a resistência para mudança foram fatores que apareceram em praticamente todas as dimensões e, para evitar repetições, não foram inseridas no quadro.

Quadro 19 – Principais desafios para cada dimensão da APO

Dimensão	Desafios
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de tempo - Falta de senso de urgência / valor / não é prioridade - Falta de capacitação e experiência prática - Falta de estrutura - Falta de planejamento
Processos	<ul style="list-style-type: none"> - Concentrado em algumas pessoas - "Processos na mão das pessoas e não da organização" - Cultura de gestão pouco disseminada - Falta de estrutura / mapeamento / fluxos
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa capacitação - Dificuldade em gerir novos membros - Não há um programa de integração / capacitação - Inconstância, muitos voluntários e pouco contratados - Poucos encontros presenciais - Sobrecarga - Capacitação tardia
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> - Falta recurso / investimento / equipamento - Falta de equipe para trabalhar na área - Falta capacitação para uso de novas TICs - Falta de organização da informação - Falta de estratégia em comunicação - Centralização em algumas pessoas - Tecnologias obsoletas
Processos do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de fluxogramas - Dificuldade de replicar conhecimento - Cultura organizacional pouco institucionalizada - Dificuldade em armazenar o conhecimento de modo a ficar disponível para todos - "As informações estão desorganizadas, prevalecendo o conhecimento tácito dos colaboradores." - Falta transparência - Falta de processos sistemáticos
Aprendizagem e inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Faltam ferramentas - Falta tempo para investir em inovação

	<ul style="list-style-type: none"> - Faltam investimentos - Estatuto restritivo
Resultados da GC	<ul style="list-style-type: none"> - "Não existe gestão de conhecimento na organização" - "Vamos fazendo e agindo por instinto, notei que não aplicamos e não temos conhecimento em GC"

Fonte: Elaborado pelo autor.

É importante lembrar que o presente trabalho não teve por objetivo a formulação de planos de recomendações para cada uma das organizações, visto que isso demandaria um mergulho mais profundo na realidade de cada uma. Todas as OSCs receberam em formato impresso o resultado do seu diagnóstico e foram estimuladas a pensarem em soluções por meio dos conteúdos compartilhados ao longo dos encontros.

4.2 SISTEMATIZAÇÃO DOS DESAFIOS E CONHECIMENTOS CRÍTICOS

A sistematização dos principais desafios e conhecimentos críticos foi feita com base em dois insumos principais: i) as discussões e dinâmicas realizadas; ii) e as respostas no *survey* do método APO.

Essa compilação representa um gama extensa de possibilidades sobre onde a gestão do conhecimento poderia atuar. Além disso, demonstra a quantidade de especificidades inerentes ao terceiro setor, reforçando a necessidade de modelos adequados a sua realidade.

Quadro 20 – Principais desafios identificados pelos participantes do grupo focal

Temática	Conhecimentos críticos	Desafios frequentes	Resultados esperados
Captação de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer todas as fontes de recursos disponíveis - Saber escrever projetos adequados a cada fonte - Saber construir um portfólio de projetos para diversificar a 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificação das fontes de captação ainda é baixa - Falta de pessoas qualificadas na equipe - Falta de segurança pois há muita dependência 	<ul style="list-style-type: none"> - Fluxo de dinheiro contínuo para a execução dos projetos - Melhoria do serviço prestado - Sustentabilidade - Fortalecimento da organização e

	<p>captação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saber prestar contas - Ter uma boa base financeira e tributária - Saber formular indicadores de impacto - Ter habilidade para construir narrativas sólidas, que sustentem a missão da organização e seus valores - Ter pleno conhecimento das capacidades da organização para não propor algo que não poderá ser atendido - Saber executar o projeto que está captando - Ter segurança e boa oratória para se comunicar com stakeholders 	<p>externa e ausência de modelos de sustentabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta conhecimento técnico sobre tributação - Falta de ações para geração de renda própria - Prestação de contas costuma ser complicada - As atividades de captação são muito concentradas em uma só pessoa - Ausência de materiais que dão suporte na captação, como folders, relatório de atividades e vídeos 	<p>legitimação social</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melhoria da remuneração dos colaboradores
<p>Mobilização de voluntários</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ter boa comunicação e interesse pela contínua interação com pessoas - Saber exercer empatia e ter escuta ativa - Saber lidar com múltiplas expectativas e perfis de pessoas diferentes - Saber cobrar resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - Construir um programa de voluntariado - Ter uma equipe responsável pela gestão de voluntários - Ter processos para acolher, capacitar, monitorar e avaliar os voluntários, não somente atrair novos - Resistência de 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da capacidade de execução da OSC - Formação de pessoas que podem fazer parte da equipe futuramente - Uma troca que engrandeça a vida do voluntário - Formação de uma comunidade que leva a mensagem da OSC a mais pessoas, seja

	<ul style="list-style-type: none"> - Ter domínio da ferramenta CHA (conhecimento, habilidade e atitude) a fim de identificar o local certo do voluntário na organização - Construir práticas para retenção de voluntários, elevando sua motivação continuamente - Saber comunicar as oportunidades de voluntariado e a missão da organização de forma atraente - Domínio da cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> gestores em identificar atividades para voluntários, principalmente em se tratando de algo mais estratégico - Ter voluntários especializados, seja pelas experiências profissionais ou formação acadêmica - Garantir o comprometimento contínuo do voluntário - Atender a motivação do voluntário para mantê-lo na organização por mais tempo 	<ul style="list-style-type: none"> trazendo novos voluntários ou doadores - Ter um banco de voluntários de fácil acesso para necessidades pontuais
Legitimação social	<ul style="list-style-type: none"> - Dominar a prestação de contas - Saber comunicar o impacto dos projetos da organização aos stakeholders - Saber construir narrativas diferentes para comunicar o projeto com a linguagem e conteúdo adequados a cada público - Ter bom domínio de dados e indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conexão com o público por meio de redes sociais e site e falta de acesso à mídia - Atualização constante das ações da organização em meios digitais e impressos - Dificuldade em criar momentos empíricos para que os stakeholders percebam o impacto da organização 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimento da causa e da marca da organização - Aumento do engajamento à causa - Aumento da visibilidade e credibilidade - Fortalecimento da captação de recursos - Reconhecimento da sociedade, empresas e governo - Atração de voluntários

	<ul style="list-style-type: none"> - Ter boa oratória e segurança para representar a organização - Saber como produzir releases para a mídia e como firmar relacionamento com membros da imprensa - Saber gerir e combater os preconceitos e estereótipos relacionados à causa da organização 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade em prestar contas de modo a construir narrativas atrativas e potentes - Falta de estrutura e equipe para comunicação institucional <ul style="list-style-type: none"> - A falta da legitimação reflete diretamente em outras questões, como captação de recursos e voluntários - Dificuldade em demonstrar resultados tanto na perspectiva qualitativa como quantitativa - Ter um histórico robusto com todos os resultados já alcançados 	<ul style="list-style-type: none"> - Validação do impacto social - Acesso a parcerias e oportunidades
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Ter formação acadêmica ou ao menos especialização na área - Ter uma visão sistêmica da organização - Perfil de liderança - Saber lidar com pessoas, conflitos, riscos e múltiplos interesses - Saber delegar - Manter bom relacionamento com a 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de capacitação - Conceito amplo - Falta de recursos para contratação de gestores capacitados - Formalização dos processos e da estrutura organizacional - Centralização de todos os processos em algumas pessoas (personalização da 	<ul style="list-style-type: none"> - Uma gestão qualificada, com visão do todo e segura do que realiza - Uma gestão descentralizada e autônoma, não dependendo exclusivamente de uma pessoa - Uma gestão perene e que se houver necessidade de troca a fará de forma fluída

	governança e parceiros institucionais	gestão e liderança)	
Governança	<ul style="list-style-type: none"> - Saber convidar as pessoas certas para contribuir com a causa - Ter conhecimento acerca das competências de cada um dos membros a fim de explorar ao máximo os potenciais benefícios para a organização - Ter desenvoltura para gerenciar expectativas diversas e conflitos - Ter um plano estratégico sobre o envolvimento da governança com a organização, garantindo resultados e o aproveitamento máximo para ambas as partes 	<ul style="list-style-type: none"> - Organização desconhece o que é governança, seu papel e responsabilidades - Membros da governança muitas vezes não entendem a atuação da organização por completo, o que dificulta pra falar em nome dela - Falta de vivência da governança com a equipe - Ter mais diversidade de pessoas formando a governança 	<ul style="list-style-type: none"> - Conselheiros que tenham sentimento de dono e querem fazer o seu melhor pela organização - Conselheiros que consigam atrair voluntários, investidores e novas oportunidades para a organização - Conselheiros participativos nos encontros, trazendo contribuições valiosas para a melhoria contínua da organização - Conselheiros que participam pela causa e não por amizade
Base jurídica	<ul style="list-style-type: none"> - Ter domínio sobre as leis e resoluções pertinentes ao setor e à causa em específico da organização - Ter conhecimento básico na área contábil e jurídica 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de profissional capacitado na equipe e dificuldade em conseguir apoio voluntário qualificado - Escassez de profissionais no mercado especializados em terceiro setor - Excesso de burocracia e termos técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Segurança legal - Acesso às certificações e colaborações com o governo - Vantagens legais e tributárias - Credibilidade e visibilidade

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao sistematizar os desafios, conhecimentos críticos e benefícios, ficou notória a interdependência entre todos os fatores apontados. Durante os diálogos do grupo focal isso foi reforçado, com comentários como: "mas se eu não captar recursos, como vou contratar uma equipe qualificada?"; "mas do que adianta ter um equipe qualificada se eu não sei captar recursos para realizar projetos?"; "como mobilizar voluntários e captar recursos se não conseguimos comunicar a relevância de nossa organização para a sociedade, governo e empresa?".

De fato, é um tanto difícil priorizar quais desafios impactam mais a organização e, por consequência, quais conhecimentos críticos devem ser priorizados. Tal priorização demanda uma análise de contexto para cada caso. No entanto, de acordo com o grupo houve um entendimento geral de que a busca por profissionalização da gestão é o fator que tende a trazer mais resultados positivos para todas as outras áreas, desde que, logicamente, quem estiver exercendo o papel de liderança saiba de todas as necessidades adjacentes, assim traçará um plano de ação que, pouco a pouco, passe por todas as lacunas da organização.

É interessante cruzar os conhecimentos críticos e desafios com os resultados do *survey*, pois é possível perceber umnexo entre eles. Por exemplo, a questão de falta de equipe aparece fortemente entre os desafios, sendo que no *survey* isso se demonstra nas baixas notas para a dimensão de liderança e pessoas. Uma gestão qualificada é um outro grande desafio para as organizações, o que se relaciona, de algum modo, com as dimensões de processos e processos do conhecimento.

4.3 PERCEPÇÕES DAS OSCS SOBRE O INSTRUMENTO DA APO

Após a demonstração dos resultados do diagnóstico para as OSCs houve um momento para discussão do instrumento aplicado. Por se saber de antemão que, embora tenha um caráter universal, o instrumento do modelo da APO não fora elaborado com base na realidade dessas organizações e por ter ficado claro - por meio de observação e dos questionamentos feitos durante o preenchimento do *survey* - que muitos respondentes tinham várias dúvidas acerca das assertivas postas, tal discussão emerge como um ponto de partida para repensarmos qual seria o melhor modelo para avaliar maturidade em OSCs, seja adaptando o modelo da APO ou criando outro.

A discussão foi conduzida com o suporte de slides onde foram projetadas cada uma das dimensões, com suas definições e assertivas (Anexo I). A partir deste momento a palavra foi do grupo, que apontou as dificuldades que teve no preenchimento, palavras que não foram compreendidas, assertivas que poderiam ser incluídas e eventuais novas dimensões. Não é objetivo do presente trabalho realizar uma discussão profunda acerca da adaptação ou criação de um novo instrumento, visto que isso, por si só, seria um novo e ambicioso trabalho. No entanto, optou-se por aproveitar a inteligência coletiva do grupo para elencar alguns indicativos de melhoria percebidos e que podem ser desdobrados em outros trabalhos ou mesmo na tese de Doutorado do pesquisador.

Foram identificados dois pontos principais de melhoria, que estão caracterizados no quadro a seguir. De algum modo, é possível inferir que os dados citados como curiosos na seção anterior, como notas altas em dimensões questionáveis, nada mais são do que um reflexo de tais lacunas do instrumento.

Quadro 21 – Lacunas do instrumento identificadas no grupo focal

Lacunas	Reflexão
Linguagem	Embora já estivesse claro ao pesquisador que tal instrumento fora criado com foco em pequenas e médias empresas asiáticas, nem o seu caráter universal e de fácil entendimento foi suficiente para uma completa aceitação das OSCs. Foi constatado empiricamente que a linguagem do instrumento representou uma barreira, principalmente por usar termos de administração e gestão. Durante a aplicação do instrumento as dúvidas foram recorrentes, sendo a maioria associada ao não entendimento de determinadas palavras ou assertivas. Além do mais, muitas assertivas trazem elementos que dificilmente serão encontrados em OSCs de pequeno e médio porte, como equipes de qualidade, por exemplo. As longas perguntas também representaram barreiras, ainda mais considerando a dificuldade em entender os termos. Um dos respondentes inclusive comentou que o instrumento deveria vir acompanhando de legenda.
Conteúdo	O conteúdo do instrumento é limitado para o contexto do terceiro setor. Embora traga uma série de reflexões positivas pois aborda questões importantes a qualquer organização, o anseio por respostas está mais atrelado aos conhecimentos críticos específicos do terceiro setor. O que não é um problema do instrumento em si, visto que este não é seu foco, mas reforça a necessidade da busca por um novo instrumento ou a adaptação/criação de um novo. Basta analisar o quadro anterior sobre os conhecimentos críticos e perceber que não há dimensões ou assertivas que incorporem os elementos citados. Além disso, por se

	tratar de um instrumento estabelecido no ano de 2009, sugere-se uma revisão de suas assertivas de modo geral.
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

Embora não se tenha conhecimento de um modelo de gestão do conhecimento para OSCs, nem do ponto de vista de avaliação de maturidade tampouco da implementação de um programa de GC, o terceiro setor conta com uma série de publicações, tanto acadêmicas como secundárias, de gestão para o terceiro setor. Sendo assim, instrumentos que já existem para avaliação de gestão em OSCs podem servir de insumo básico para a composição de tal adaptação ou criação de um novo instrumento de avaliação de maturidade em OSCs, o que serviria de primeiro passo para o desdobramento de um *framework* para esta área.

4.4 PROPOSTAS DE PRÁTICAS E FERRAMENTAS

O terceiro e último encontro do curso teve por foco o compartilhamento de ideias que pudessem vir a contribuir com os desafios elencados. Foram compartilhadas práticas de fácil implementação, ferramentas tecnológicas de baixo custo e oportunidades para expansão do conhecimento.

Neste contexto, o Quadro 23 visa listar, brevemente, tudo o que foi compartilhado na ocasião com o objetivo de beneficiar outras organizações que venham a fazer a leitura deste trabalho. É sugerido que se use o manual produzido por Young et al. (2010) para compreender a fundo cada uma das práticas sugeridas na primeira parte do quadro, que já foram citadas na seção 2.3.4. Para a segunda parte, é sugerido que se faça uma pesquisa na internet com os termos apontados. Todas as propostas estão por ordem alfabética e não seguem nenhum outro critério.

É importante reforçar que este trabalho não teve por objetivo realizar um levantamento do inventário de práticas correntes de cada organização. Evidente que durante os diálogos algumas organizações foram pontuando que usavam determinada ferramenta ou executavam alguma prática que, compreendendo melhor o conceito de gestão do conhecimento, a entenderam como tal. O que se pode afirmar é que nenhuma organização demonstrou ter um programa de GC estabelecido, com práticas consolidadas.

Quadro 22 – Propostas de práticas e ferramentas

Propostas com base nas práticas apontadas na seção 2.3.4	
Práticas e ferramentas	Detalhes
Bases de conhecimento e blogs	Há diversas formas de registrar o conhecimento de modo a criar um ativo digital para consultas dos colaboradores, o que é reconhecido como uma base de conhecimento. Uma enciclopédia virtual ou o uso de ferramentas de blogs podem cumprir este papel. Além das funções gerenciais, relatórios de projetos e afins, uma OSC pode registrar todos os aprendizados criados por meio da interação com sua comunidade e causa, o que é extremamente valioso.
Bibliotecas de documentos e taxonomia	Ter uma biblioteca de documentos, seja ela digital ou física, é extremamente importante para gerenciar o conhecimento da organização. Neste contexto, considerar a prática denominada taxonomia em conjunção com a biblioteca, fará toda diferença, visto que esta preconiza o uso de palavras chave e categorias para organizar os documentos. Muitas organizações acabam de preocupando com isso quando já estão grandes, executando diversos projetos ao mesmo tempo. O importante é começar desde o início criando boas taxonomias e arquivando tudo o que for importante.
Brainstorming	Conhecido como tempestade de ideias, essa prática consiste em reunir um grupo de pessoas para que, de forma colaborativa e sem julgamentos, seja levantado o maior número de ideias possível a respeito de um dado tema. Essa prática é fundamental para estimular criatividade e criar um sentimento de pertencimento entre todos os membros. Dada a complexidade dos problemas sociais que as OSCs buscam resolver, o uso de práticas como esta é de suma importância para buscar soluções inovadoras por meio da inteligência coletiva.
Café do conhecimento	Trata-se de uma prática que visa reunir pessoas em um curto período de tempo para compartilhar um café ao mesmo tempo em que compartilham conhecimento. As pautas podem ser variadas assim como os responsáveis pela condução da dinâmica. Essa prática representa uma ótima maneira de manter todos a par do que está acontecendo na organização bem como desenvolver, minimamente, um pouco de todos os conhecimentos necessários inerentes à missão da OSC.
Compartilhamento de vídeos	Uma forma cada vez mais comum e barata de capacitar a equipe e garantir uma memória do conhecimento organizacional são os vídeos tutoriais. Seja uma gravação de um colaborador falando com a câmera ou da tela do computador ao mostrar

	alguma atividade, tais gravações representam um ativo valioso para a organização, especialmente no terceiro setor, onde muitas equipes e voluntários se encontram poucas vezes na semana.
Comunidade de prática	A comunidade de prática representa a soma de pessoas apaixonadas por determinado tema que querem construir e compartilhar conhecimento juntas. Especificamente esta prática será melhor explorada na seção 4.5.
Espaços virtuais para trabalho colaborativo e serviços de redes sociais	Trabalhar em conjunto independente da presença física é um grande facilitador no contexto do terceiro setor. Neste caso, as redes sociais também podem ajudar, visto que grupos privados podem ser criados apenas para os membros de uma organização ou projeto.
Local de trabalho colaborativo	Propiciar um ambiente agradável e que estimule a colaboração entre as pessoas funciona como um facilitador para o sucesso das demais práticas. Desde a decoração utilizada no espaço até a ausência de portas e paredes, vale investir um tempo pensando em como criar o melhor espaço possível para os seus colaboradores.
Localizador de especialistas / quem é quem?	É uma prática para localizar com facilidade os especialistas em assuntos importantes para a organização. Em um contexto onde é muito difícil garantir que todo o conhecimento tácito se torne explícito e registrado, saber quem é quem em uma organização é de extrema valia. Isso é importante especialmente em casos onde a rotatividade de pessoas é muito alta, como em uma OSC que vive repleta de voluntários e colaboradores que trabalham por projeto.
Mapeamento do conhecimento	Essa é uma das primeiras práticas que uma organização deve considerar ao se aproximar de GC. Mapear o conhecimento que existe na organização serve como um marco zero para desdobrar um programa de GC efetivo. Assim como um mapeamento de processos, o mapeamento de conhecimento deve envolver todos os colaboradores e as áreas da organização, podendo ser renovado constantemente ao passo em que novas pessoas entram, novos cargos e projetos são criados.
Mentoria	Pode se dar tanto de forma interna como externa. Na primeira opção, cabe à gestão identificar as necessidades de desenvolvimento de cada colaborador e selecionar um outro colaborador que tenha competências complementares a este e que pode auxiliar em seu processo de desenvolvimento. Caso não haja esta pessoa internamente, pode-se buscar externamente, na rede de contatos da organização. O mentor funciona como um guia para o mentorado, o que pode ser extremamente útil para criar novos conhecimentos.

Plano de competência para o trabalhador do conhecimento	Para criar e fortalecer uma cultura de conhecimento na organização é importante que cada colaborador tenha um plano de desenvolvimento. Tal plano deve trazer de forma clara seus compromissos de desenvolvimento e o que ele pode alcançar conforme progredir em suas metas. É importante demonstrar ao colaborador ou voluntário que a organização se preocupa com seu desenvolvimento e vai reconhecê-lo de diversas formas caso o mesmo se dedique.
Revisão pós ação	Também chamada de lições aprendidas, a revisão pós ação é ideal para registrar os aprendizados que se teve com determinada ação ou projeto, fazendo com que os pontos positivos sejam ressaltados para próximas ações e os negativos evitados.
<i>Storytelling</i>	A contação de histórias trata de transformar o conhecimento tácito em explícito de uma forma leve e empática. Um bom exemplo seria uma prática onde os líderes de projetos bem sucedidos precisam compartilhar sua história com os demais, inspirando mais pessoas e projetos ao sucesso. Colaboradores que tenham histórias não tão bem sucedidas também podem compartilhar, assim seus colegas podem aprender a evitar seus erros ao ouvir sua experiência.
Voz sobre IP (VOIP)	Soluções como Google HangOuts, Apear.in e Skype viabilizam a comunicação virtual, facilitando também a implementação de práticas citadas anteriormente, como uma comunidade de prática que contenha membros de outras localidades ou um café do conhecimento que é transmitido ao vivo para colaboradores que não puderam participar.
Propostas apontadas pelo pesquisador durante o curso de GC para OSCs	
Categoria	Propostas
Ferramentas e metodologias para dar suporte na gestão	5W2H Benchmarking BSC Business Model Canvas Ecomapa Manifesto ágil Mapa da Empatia Matriz Swot Missão, visão e valores OKRs Project Model Canvas SCRUM The Value Proposition Canvas
Organizações que prestam apoio técnico,	ABCR ABONG

<p>realizam formações e/ou produzem informações relevantes para o terceiro setor</p>	<p>Captamos Compartir Escola Aberta do Terceiro Setor Filantropia GIFE INK Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICOM) Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) Marketing Cultural Observatório do Terceiro Setor Rede de Filantropia para a Justiça Social Social Good Brasil Lab Techsoup</p>
<p>Livros</p>	<p>Gestão de ONGs: principais funções gerenciais (Tenório) ONG Sustentável: O guia para organizações do terceiro setor economicamente prósperas (Tozzi) S.O.S. da ONG: Guia de gestão para organizações do terceiro setor (Tozzi)</p>
<p>Ferramentas tecnológicas para os mais diversos fins</p>	<p>Appear.in Asana Basecamp Canva Facebook, LinkedIn, Instagram, Whatsapp Google Calendar Google for Nonprofits Google Forms Google Groups Google Hangouts Google Sites Mindmeister ONG Fácil Ongsys Piktochart Pipedrive RD Station Mailchimp E-goi Salesforce Skype Slack Survey Monkey Trello Typeform Xmind</p>
<p>Voluntariado</p>	<p>16Personalities AIESEC Atados</p>

	<p>Bénévole Ferramenta CHA (conhecimento, habilidade e atitude) Maturijobs</p>
<p>Captação de recursos online</p>	<p>Benfeitoria Catarse DoaçãoSolutions Doare Editais no Mapa de OSCs FundsforNGOs Juntos.com.vc Kickante Plataforma Êxitos (Filantropia) Prosas Trackmob</p>
<p>Atores internacionais importantes</p>	<p>Alliance for Philanthropy and Social Investment Worldwide Association of Fundraising Consultants Association of Fundraising Professionals CFRE International Change the Game Academy Global Giving Mission Box Philanthropy for Social Justice and Peace Showcase of Fundraising Innovation and Inspiration (Sofi) The Resource Alliance Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (WINGS)</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5 COMUNIDADE DE PRÁTICA

Como um resultado não previsto deste trabalho - por não estar entre os objetivos - houve a formação de uma comunidade de prática de gestão do conhecimento para OSCs. Comunidades de prática são:

grupos de pessoas que compartilham uma preocupação ou paixão por algo que fazem e aprendem como fazê-lo melhor, pois interagem regularmente. No contexto da GC, as COPs são formadas - intencionalmente ou espontaneamente - para compartilhar e criar habilidades comuns, conhecimento e experiência entre os funcionários. (Young et. al, 2010, p. 35)

Etienne Wenger, autor seminal do conceito de comunidade prática ao lado de Jean Lave, afirma que uma comunidade de prática se define ao longo de três dimensões: i) sobre o que se trata, ou seja, a área de conhecimento de enfoque; ii) seu funcionamento, tendo o engajamento mútuo como cerne para união dos

membros; iii) seu produto, ou seja, o que é compartilhado nesta comunidade (WENGER, 1998). Gropp e Tavares (2007, p. 55), com base em Wenger, McDermott e Snyder (2000:142), mostram a diferença entre grupos formais, times de projeto, redes informais e comunidades de prática.

Quadro 23 – Comparativo entre grupos formais, times de projeto, redes informais e comunidades de prática

Diferenciadores	Grupos Formais	Times de Projeto	Redes Informais	Comunidades de Prática
Qual objetivo?	Entregar um produto ou serviço	Executar uma tarefa específica	Coletar e trocar informações	Desenvolver capacidades de construção e troca de conhecimentos
A quem pertence?	Hierarquia	Definidos pelas lideranças	Amigos, colegas de trabalho	Membros se selecionam
O que aglutina?	Ordens de serviço e objetivos comuns	Etapas e metas do projeto	Necessidades recíprocas	Paixão, compromisso e identidade com tema/especialidade do grupo
Quanto tempo?	Até próxima reorganização do grupo	Até conclusão do projeto	Enquanto houver justificativas para conectar	Enquanto houver interesse dos membros na manutenção do grupo

Fonte: Gropp e Tavares, p. 55, 2007.

O embrião da comunidade de prática deste trabalho surgiu ao final do terceiro encontro do grupo focal, quando uma breve enquete foi realizada para validar o interesse dos participantes em terem mais sessões como àquelas realizadas até então. Foi unânime o fato de que aquele grupo não poderia simplesmente acabar depois de momentos tão proveitosos. Com isso, fora enviada uma proposta inicial de comunidade de prática a todos os participantes, conforme consta nos Apêndices deste trabalho.

O primeiro encontro do grupo foi em 12 de junho de 2018 e contou com sete participantes de seis OSCs distintas. Inicialmente, foram convidados apenas os

participantes do grupo focal deste trabalho, a fim de validar o modelo sugerido. A proposta inicial enviada aos convidados serviu apenas como uma base para facilitar as discussões, visto que a ideia foi criar tudo de forma conjunta, estabelecendo as diretrizes da comunidade de forma colaborativa.

Figura 30 – Participantes do primeiro encontro da comunidade de prática



Fonte: Arquivo de fotos do autor.

Entre os principais encaminhamentos acordados no primeiro encontro do grupo, estão: i) os encontros serão mensais, sempre na segunda terça-feira do mês, tendo de duas a quatro horas de duração; ii) os encontros serão itinerantes, sendo que cada OSC terá a oportunidade de anfitriar um encontro; iii) não havendo espaço físico para um determinado encontro, o ICOM continuará sendo a organização âncora desta comunidade; iv) as temáticas serão definidas ao final de cada encontro, sendo que a ideia é que a facilitação dos assuntos esteja aberta a todos os participantes; v) como ferramentas tecnológicas optou-se pela criação de um grupo no *Facebook*® para compartilhar e armazenar conhecimento e um grupo no *Whatsapp*® apenas para avisos logísticos; vi) a ideia é que a comunidade cresça e beneficie o maior número de OSCs possível, portanto o convite a outras organizações que não tenham participado do grupo focal estará sempre aberto.

Além dos encaminhamentos supracitados, o tema captação de recursos entrou como uma pauta deste encontro a fim de testar o modelo na prática. Em primeiro lugar, houve uma breve exposição de cada participante sobre como sua

organização capta recursos atualmente. Por meio desta exposição inicial, foi possível ter uma noção dos pontos fortes e fracos de cada organização. Depois, houve um levantamento das principais dúvidas de cada um acerca da temática, a fim de consolidar as principais dores do grupo e mapear pautas importantes para discussões futuras. Neste contexto, o tema incentivos fiscais emergiu com forte interesse e por isso foi o escolhido como cerne das discussões. Um dos membros com conhecimento sobre o tema assumiu a posição de fala por vinte minutos cronometrados, dando uma visão geral sobre sua experiência com o tema. O restante do tempo foi destinado a dúvidas e compartilhamento de experiências de cada membro com a questão dos incentivos fiscais. Diversas anotações foram feitas pelo pesquisador, que se comprometeu a gerar diagramas para consolidar os aprendizados da comunidade e armazenar no grupo online criado.

O segundo encontro será no dia 17 de julho, a organização anfitriã será o Instituto de Estudos Ambientais Trilheiros de Atitude - IEATA, que nos receberá em sua sede no norte da ilha de Florianópolis. A temática combinada ao final do primeiro encontro segue na linha da captação de recursos, mas ramificando para a questão da realização de eventos e geração de renda própria. Dois participantes se propuseram a conduzir tais assuntos compartilhando cases de suas organizações.

Embora seja extremamente recente e não haja indicadores para mensurar seu impacto, a formação da comunidade de prática em si já pode ser entendida como um indicador de sucesso para o presente trabalho, visto que ocorreu de forma orgânica e com muita motivação dos participantes por continuarem juntos criando, compartilhando e aplicando conhecimentos. Ao pesquisador, a motivação para dar continuidade mesmo ao término desta pesquisa é dupla: por um lado, abre-se uma porta incrível para continuar seus estudos acadêmicos acerca do tema, por outro, a mesma porta que se abre será de grande valia para sua atividade profissional, visto que as organizações que empreende também são parte do terceiro setor.

Vale mencionar que a comunidade de prática é uma das ferramentas apontadas por Young et al. (2010) que aparece como indicada para todos os processos de conhecimento do *framework* da APO. Ou seja, por meio de uma única ferramenta é possível explorar todas as facetas da gestão do conhecimento. A ideia é que, ao longo do tempo, outras práticas e ferramentas também sejam testadas dentro da própria comunidade de prática, facilitando o entendimento aos membros para que possam usá-las em suas organizações.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O desenvolvimento deste trabalho gerou aprendizagens que se desdobram tanto em aspectos teóricos como práticos, tendo implicações de natureza profissional e pessoal para o pesquisador e, certamente, para boa parte dos envolvidos com a pesquisa. Acredita-se que todo o esforço investido neste trabalho parte, fundamentalmente, de um interesse genuíno do pesquisador em contribuir cada vez mais para o fortalecimento do terceiro setor no Brasil, visto que o mesmo se encontra imerso no setor há seis anos e hoje exerce posição de liderança em duas organizações da sociedade civil. Mais do que uma dissertação, o presente escrito nada mais é do que um reflexo de seu projeto de vida, alinhado a suas crenças, valores e visão de mundo.

Os resultados do trabalho levam a uma conclusão do quanto a profissionalização, de modo geral, ainda é um desafio para as organizações estudadas. Em uma escala de necessidades básicas da organização, a tendência é que a gestão do conhecimento esteja entre as últimas preocupações ou mesmo nem apareça entre elas, muitas vezes por falta de conhecimento do seu valor ou, inclusive, de sua existência. Paradoxalmente, as organizações entendem a importância em gerir conhecimento e, muitas vezes, até o fazem de forma intuitiva e não estruturada. No entanto, por não ser tida como uma diretriz estratégica amparada pelas lideranças, não se torna uma cultura totalmente integrada à organização, o que reflete na ausência de processos de conhecimento bem estruturados. A grande questão que fica em aberto para os pesquisadores e profissionais do terceiro setor é encontrar um modo de mostrar às OSCs que todos os seus desafios latentes passam pela vertical do conhecimento, sendo a GC uma ferramenta com soluções poderosas. Em se tratando de um setor em franco crescimento, que já ultrapassou a marca de 800 mil organizações ativas, que representa uma parcela considerável de pessoas empregadas e de formação do PIB brasileiro e que gera um impacto social positivo direto e indireto na vida de milhões de brasileiros, espera-se que mais trabalhos como o presente assumam pra si o desafio de contribuir para o fortalecimento do setor.

Embora tenha muito para se avançar, importa dizer que o objetivo geral do trabalho foi alcançado, uma vez que a avaliação de maturidade e de práticas de gestão do conhecimento em organizações da sociedade civil foi realizada,

envolvendo 17 organizações. Os objetivos específicos também foram atendidos, sendo fundamentais para o alcance do objetivo geral, como demonstrado em capítulos anteriores. É importante reforçar a criação da comunidade de prática em gestão do conhecimento para OSCs, visto que tal resultado não estava previsto nos objetivos iniciais e trata-se de uma implicação prática de um trabalho que buscou, desde o início, a quebra da dicotomia entre teoria e prática.

Em suma, o presente trabalho teve os seguintes entregáveis: i) um curso de GC para 17 OSCs; ii) a criação de uma comunidade de prática de GC para OSCs; iii) um diagnóstico da maturidade de OSCs em GC; iv) um mapeamento de conhecimentos críticos do terceiro setor; v) propostas de práticas e ferramentas de GC à luz dos principais desafios das OSCs; vi) reflexões para uma futura adaptação do modelo da APO para OSCs. Como é de se perceber, há produtos tanto em um aspecto prático como teórico. No entanto, está claro para o pesquisador que o maior e melhor produto de todo este trabalho foi o seu processo.

Do ponto de vista acadêmico, espera-se que tal estudo sirva como inspiração para novas abordagens científicas sobre terceiro setor e gestão do conhecimento. Mais do que uma inspiração, o presente estudo traz uma contribuição para a academia no sentido de deixar um ponto de partida para àqueles que desejem estudar o tema, como também um registro histórico das discussões sobre profissionalizar o terceiro setor no Brasil. No entanto, faz-se necessário caminhar para uma discussão mais ampla, tanto na expansão do arcabouço teórico desta temática como em sugestões práticas. Mais pesquisas que foquem na avaliação da maturidade em gestão do conhecimento em OSCs seriam muito bem-vindas, assim se criaria uma amostra maior de organizações estudadas para possíveis comparações, levando a identificação de padrões e tendências. Diversas ideias para estudos futuros são apontadas mais à frente.

No âmbito prático, o trabalho contribuiu diretamente para a expansão de conhecimentos, formação de rede e reflexões para 17 organizações da sociedade civil. Para a grande maioria delas foi a primeira vez em que se teve um contato estruturado acerca da gestão do conhecimento, o que abriu um horizonte de possibilidades para o seu desenvolvimento organizacional. Este contato empírico se tornou uma grande sensibilização acerca do tema de GC em OSCs, o que certamente tende a facilitar algum desdobramento prático, como a implementação de um programa de GC efetivamente.

Em um aspecto pessoal, a conclusão deste trabalho abre portas no âmbito acadêmico para o pesquisador, que tem pretensões de iniciar seu Doutorado na sequência, dando continuidade no presente trabalho e avançando em seus passos rumo à docência. Também fortalece sua atuação profissional no setor, reciclando seus conhecimentos e dando cada vez mais robustez a suas competências. Sem falar nas novas conexões que foram geradas e serão mantidas por meio da comunidade de prática criada.

Sobre as limitações da pesquisa, há de se reconhecer que, em uma perspectiva teórica, a principal limitação consistiu em encontrar referências relevantes para a temática em questão, o que foi ainda mais dificultoso em se tratando de referências brasileiras.

Em se tratando de limitações do ponto de vista prático, é reconhecido que, embora a participação de 17 OSCs no trabalho tenha sido de grande valia, a amostra de organizações foi pequena para grandes conclusões acerca de um setor que conta com mais de 800 mil organizações. Ainda em relação a amostra, pode ser considerado como uma limitação o fato de não ter ocorrido uma segmentação com critérios mais rígidos para formação do grupo. Embora a razão para tal escolha tenha sido explicada anteriormente, o pesquisador reconhece que critérios mais rígidos poderiam levar a achados mais refinados em alguns aspectos.

Outro aspecto importante a ser lembrado é que o modelo da APO não foi construído pensando em OSCs, o que, embora tenha sido uma escolha consciente do pesquisador, não deixa de ser uma limitação. A linguagem e o conteúdo do instrumento precisam ser revistos a fim de atender ao setor e esta é justamente umas das reflexões do presente trabalho e uma das indicações para futuros estudos.

Ainda que tenha sido alinhado com todas as OSCs participantes que o trabalho não teria uma etapa de implementação em cada uma das organizações, ou seja, os eventuais desdobramentos práticos ficariam a cargo de cada participante, há aqui outra limitação, sendo impossível dizer que não haja expectativa por parte dos envolvidos em ver os resultados da GC em sua organização o quanto antes.

Por fim, acredita-se que poderiam haver mais encontros com as OSCs a fim de chegar a um nível ainda mais profundo de discussão. Seja estendendo o cronograma do grupo focal ou, inclusive, indo até cada uma das organizações, individualmente, para realização de entrevistas semiestruturadas. Além da profundidade, tal atitude traria mais valor aos dados coletados por meio do

diagnóstico, uma vez que, por se tratar de algo subjetivo e que envolve diversos fatores sobre o respondente, os resultados poderiam ser totalmente diferentes de respondidos por outra pessoa.

Para trabalhos futuros tem-se uma série de sugestões, ora baseadas em limitações da pesquisa, outras com base em ideias advindas de sua construção:

- realização de mais avaliações de maturidade em OSCs, seja com o instrumento da APO ou com similares;
- realização de mais avaliações de maturidade em OSCs fazendo uso do instrumento da APO, tendo em vista a ampliação da amostra alcançada nesta pesquisa;
- realização de pesquisas bibliométricas e buscas sistemáticas a fim de consolidar um estado da arte acerca da produção acadêmica sobre gestão do conhecimento e terceiro setor, principalmente diversificando os descritores que fazem referência ao terceiro setor e incluindo a perspectiva do capital intelectual ao lado da gestão do conhecimento;
- ainda em relação ao tópico anterior, uma busca focada apenas no *Journal of Knowledge Management* e no *Journal of Intellectual Capital* pode ser interessante, visto que tais periódicos demonstraram ser a referência nesta temática;
- realização de dissertações ou teses que tenham por objetivo a completa implementação de um modelo de gestão do conhecimento em uma OSC, sendo o da APO ou não;
- realização de trabalhos que visem explorar de forma mais profunda as raízes dos principais problemas das OSCs, tanto nos macro temas usados nesta pesquisa como em vertentes não exploradas;
- realização de trabalhos que visem explorar profundamente as práticas de gestão do conhecimento à luz das necessidades do terceiro setor, fazendo validações empíricas do que funciona melhor neste contexto;
- adaptação do instrumento de avaliação de maturidade do modelo da APO para a realidade das OSCs, tanto no aspecto de conteúdo como de linguagem, seja modificando dimensões e assertivas existentes e/ou inserindo novas;

- concluindo o ponto anterior, aplicar tal instrumento com as mesmas OSCs participantes desta pesquisa a fim de verificar a variação nos resultados ora demonstrados;
- criação de um modelo de gestão do conhecimento completo para o terceiro setor brasileiro, considerando todas as peculiaridades do setor e podendo ser uma adaptação de um modelo já existente ou não.

Como dito anteriormente, por se tratar de um projeto de vida para o pesquisador, seus próximos passos acadêmicos estarão conectados ao que fora plantado com essa dissertação, buscando mais profundidade nos avanços práticos e teóricos em sua futura tese, contemplando o que for possível das sugestões supracitadas. Certamente, tal aprendizado o levará a mais limitações e sugestões para novos estudos, conotando o que o pensador Eduardo Galeano indica como a razão de existir da utopia: fazer com que não paremos de andar. E se o caminho se faz ao caminhar, como diz o poeta espanhol Antonio Machado, que continuemos nesta caminhada rumo ao fortalecimento daquilo em que acreditamos.

REFERÊNCIAS

MARTINEZ ANDION, Maria Carolina et al. Atuação das ONGs nas dinâmicas de desenvolvimento territorial sustentável no meio rural de Santa Catarina: os casos da APACO, do Centro Vianei de Educação Popular e da Agreco. 2007.

ANDRADE, Sebastião Carlos de Oliveira. **Gestão competitiva e lucro social**. Rio de Janeiro: IMAH, 2002.

APO - ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION. **Knowledge management: facilitator's guide**. 2009. Disponível em: <http://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-39_APO-KM-FG.htm>. Acesso em: 27 nov. 2016.

ANGELONI, Maria Terezinha. Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas. 2008.

BATISTA, Fábio Ferreira. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. 2012.

BRASIL. Código Civil, Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. 1ª edição. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. 1988. Disponível em: <<https://goo.gl/HwJ1Q>>. Acesso em: 21 jul. 2017.

BRASIL. LEI Nº 91, DE 28 DE AGOSTO DE 1935. Utilidade pública federal. Disponível em: <<https://goo.gl/QrJ8MQ>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

BRASIL. LEI Nº 13.019, DE 31 DE JULHO DE 2014. MROSC. Disponível em: <<https://goo.gl/Cc1WCb>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

BRASIL. LEI Nº 13.204, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2015. Alteração no MROSC. Disponível em: <<https://goo.gl/eAkcbQ>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

BRASIL. LEI Nº 9.790, DE 23 DE MARÇO DE 1999. OSCIP. Disponível em: <<https://goo.gl/8rhREN>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

BRASIL. DECRETO Nº 3.100, DE 30 DE JUNHO DE 1999. OSCIP. Disponível em: <<https://goo.gl/9eSCga>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

BRASIL. LEI Nº 9.637, DE 15 DE MAIO DE 1998. Qualificação de entidades como organizações sociais. Disponível em: <<https://goo.gl/6UcctX>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

BRASIL. LEI Nº 12.101, DE 27 DE NOVEMBRO DE 2009. CEBAS. Disponível em: <<https://goo.gl/o6Zfnm>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

BURNS, Tom; STALKER, G. M. Mechanistic and organic systems. **Classics of organization theory**, p. 201-205, 1961.

BOULDING, Kenneth E. General systems theory—the skeleton of science. **Management science**, v. 2, n. 3, p. 197-208, 1956.

CAMARGO, Mariângela Franco de et al. Gestão do terceiro setor no Brasil. **São Paulo: Futura**, 2001.

CAPRA, Fritjof. **Conexões ocultas, as**. Editora Cultrix, 2002.

CARDOSO, Ruth. Fortalecimento da sociedade civil. **3º Setor: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra**, p. 7-12, 1997

CETIC.BR – CENTRO REGIONAL DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO. **OSFIL 2016**. São Paulo. 2017. Disponível em: <<http://www.cetic.br/pesquisa/osfil/>>. Acesso em 10 abr 2018.

SIONG CHOY, Chong; KUAN YEW, Wong; LIN, Binshan. Criteria for measuring KM performance outcomes in organisations. **Industrial Management & Data Systems**, v. 106, n. 7, p. 917-936, 2006.

COELHO, Simone de Castro Tavares. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. Senac, 2000.

CORDEIRO, Alexander Magno et al. Systematic review: a narrative review. **Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgias**, v. 34, n. 6, p. 428-431, 2007.

DE NORMALISATION, COMITÉ EUROPÉEN; NORMUNG, EUROPÄISCHES KOMITEE FÜR. European Guide to good Practice in Knowledge Management-Part 1: Knowledge Management Framework. **CWA, European Committee For Standardization**, 2004.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. 3ª ed. Editora Atlas. São Paulo, 1995.

DIAS, Cláudia Augusto. Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 10, n. 2, 2000.

EHMS, Karsten; LANGEN, Manfred. Holistic development of knowledge management with KMMM. **Siemens AG**, p. 1-8, 2002.

FERENHOF, Helio Aisenberg; FERNANDES, Roberto Fabiano. Desmistificando a revisão de literatura como base para redação científica: método SFF. **Revista ACB**, v. 21, n. 3, p. 550-563, 2016.

FERNANDES, Rubem César. O que é o terceiro setor. **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 25-33, 1997.

FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andrés Pablo. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de administração**, v. 33, n. 1, p. 12-19, 1998.

FLETCHER, Anne et al. Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization. **Journal of Intellectual Capital**, v. 4, n. 4, p. 505-527, 2003.

GOHN, Maria da Glória. Mídia terceiro setor e MST: impactos sobre o futuro das cidades e do campo. **Cadernos de Pesquisa**, n. 112, p. 213-213, 2001.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. A necessidade de reinventar as empresas. **Revista de Administração de empresas**, v. 38, n. 2, p. 6-17, 1998.

GROPP, Beatrice MC; TAVARES, Maria das Graças P. Comunidade de prática: gestão de conhecimento nas empresas. **São Paulo: Trevisan Editora Universitária**, 2006.

HELOU, Angela Regina Heinzen Amin et al. Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública. 2015.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Contas Nacionais Trimestrais** - 4º trimestre de 2015. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em 21 ago 2017.

_____. **Fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil**. 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/FSyYQU>>. Acesso em: 08 ago 2017.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Mapa de OSCs**. Brasília: Ipea, 2017. Disponível em: <<https://mapaosc.ipea.gov.br/>>. Acesso em 21 ago 2017.

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. Intersetorialidade, transetorialidade e redes sociais na saúde. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 6, p. 35-45, 2000.

KONG, Eric. Intellectual capital and non-profit organizations in the knowledge economy: Editorial and introduction to special issue. **Journal of Intellectual capital**, v. 11, n. 2, p. 97-106, 2010.

LETTIERI, Emanuele; BORGA, Francesca; SAVOLDELLI, Alberto. Knowledge management in non-profit organizations. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 6, p. 16-30, 2004.

BEGOÑA LLORIA, M. A review of the main approaches to knowledge management. **Knowledge management research & practice**, v. 6, n. 1, p. 77-89, 2008.

MADEIRA, Felícia Reicher; BIANCARDI, Miriam Ribeiro. O desafio das estatísticas do terceiro setor. **São Paulo em Perspectiva**, v. 17, n. 3-4, p. 177-184, 2003.

DE MELO, Marina Félix. Profissionalismo e missão nas organizações não-governamentais. **Textos e Debates**, v. 1, n. 10, 2015.

MILWAY, Katie Smith; SAXTON, Amy. The challenge of organizational learning. **Stanford Social Innovation Review**, v. 9, n. 3, p. 44-49, 2011.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação, Brasília**, v. 29, n. 1, p. 14-24, 2000.

OLIVEIRA, Mírian et al. Proposta de um modelo de maturidade para Gestão do Conhecimento: KM³. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 10, n. 4, p. 14-25, out. 2011. Disponível em <<https://goo.gl/fuEMoQ>>. Acesso em 18 jan. 2018.

ONU. **Classification of the Purposes of Non-Profit Institutions Serving Households - COPNI**. Disponível em: <<https://goo.gl/1wZcDF>>. Acesso em: 12 ago. 2017.

_____. **Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts**. 2003. Disponível em: <<https://goo.gl/UPcQ71>>. Acesso em: 12 ago. 2017.

PINA, Paulo Jorge Alves et al. **Benefícios da gestão do conhecimento nas organizações: estudo de caso**. 2011. Tese de Doutorado.

PROBST, Gilberto; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Bookman Editora, 2009.

KIDD, John. Knowledge Management Tools and Techniques: Practitioners and Experts Evaluate KM Solutions. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 3, n. 2, p. 117-119, 2005.

RIFKIN, Jeremy. Identidade e natureza do terceiro setor. **IOSCHPE, Evelyn. 3º Setor: desenvolvimento social sustentável**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

SACCOL, Amarolinda Zanela. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SALAMON, Lester. Estratégias para o Fortalecimento do Terceiro Setor. **IOSCHPE, Evelyn Berg. Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado**, v. 2, p. 105-106.

SALAMON, Lester M.; ANHEIER, Helmut K. **The third world's third sector in comparative perspective**. Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies, 1997.

SANTIAGO JR, José Renato Sátiro. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Novatec Editora, p. 22, 2004.

SOAKELL-HO, Michelle; MYERS, Michael D. Knowledge management challenges for nongovernment organizations: The health and disability sector in New Zealand. **Vine**, v. 41, n. 2, p. 212-228, 2011.

STAIR, Ralph. **M. Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos, 1998. 452 p. ISBN 85-216-1132-3.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Editora FGV, 2015.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2005.

TOZZI, José Alberto. **S.O.S da ONG: guia de gestão para organizações do Terceiro Setor**, São Paulo: Gente, 2015.

UNIT, Economist Intelligence. The Economist Intelligence Unit's Democracy Index. 2017. Disponível em: <<https://infographics.economist.com/2017/DemocracyIndex/>>. Acesso em: 18 ago. 2017.

VENZIN, Markus; VON KROGH, Georg; ROOS, Johan. Future research into knowledge management. **Knowing in firms: Understanding, managing and measuring knowledge**, p. 26-66, 1998.

VESTAL, Wesley. **Measuring knowledge management**. APQC (American Productivity & Quality Center), USA, 2002.

WONG, Kuan Yew; ASPINWALL, Elaine. Knowledge management implementation frameworks: a review. **Knowledge and Process Management**, v. 11, n. 2, p. 93-104, 2004.

YOUNG, R. Knowledge management tools and techniques manual. Asian Productivity Organization. **SYNTHESIS OF SERVICE-BASED AND ARCHITECTURAL APPROACHES TO KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM**, 2010.

ZAYAS, Emilio López-Barajas. **O paradigma da educação continuada**. Penso Editora, 2009.

WENGER, Etienne. Communities of practice: Learning as a social system. **Systems thinker**, v. 9, n. 5, p. 2-3, 1998.

APÊNDICE A - Convite inicial (continua)

CURSO DE

**GESTÃO DO
CONHECIMENTO
PARA OSCS**

GRATUITO

APÊNDICE A - Convite inicial (continuação)

SOBRE

SOBRE O CURSO

O curso **Gestão do conhecimento para OSCs** é fruto de uma parceria do ICOM com o acadêmico Gabriel Marmentini, que cursa o mestrado profissional em administração na UDESC/ESAG. A pesquisa de Gabriel visa aproximar a prática de gestão do conhecimento do terceiro setor e este curso é uma etapa de sua pesquisa.

OBJETIVO DO CURSO

O objetivo do curso é dar o primeiro passo na **formação de líderes para gestão do conhecimento no terceiro setor**. Queremos despertar sua atenção para a importância que o conhecimento tem dentro de sua organização e mostrar que, se melhor gerenciado, ele pode ser a solução para muitos dos desafios.

MAS QUAIS DESAFIOS?

O terceiro setor enfrenta uma série de **desafios peculiares**: captação de recursos, mobilização e gestão de voluntários, prestação de contas, legitimação social, governança ativa, gestão profissionalizada, para citar alguns. Para desafios, nada melhor que soluções, certo? E se eu te disser que a gestão do conhecimento pode ser **parte da solução**?



APÊNDICE A - Convite inicial (continuação)

CONTEÚDO

O QUE VOU APRENDER?

- Visão geral do terceiro setor no Brasil;
- Principais desafios das OSCs;
- Conceitos básicos de gestão do conhecimento;
- Como diagnosticar gestão do conhecimento em sua organização;
- Como identificar conhecimentos críticos da sua organização;
- Práticas e ferramentas de gestão do conhecimento.

Resumo dos principais tópicos:



E DEPOIS DO CURSO?

Gabriel estará disponível, de forma **voluntária**, a dar assessoria para as OSCs que desejem se aprofundar no tema.



APÊNDICE A - Convite inicial (continuação)

LOGÍSTICA

FACILITADORES

Prof. Denilson Sell
(Orientador)
Gabriel Marmentini
(Mestrando)

DATAS

20 de fevereiro de 2018
27 de fevereiro de 2018
06 de março de 2018

HORÁRIO

14h - 17h

LOCAL

ICOM - R. Victor Meirelles,
170 - Sala 203 - Centro

QUERO PARTICIPAR!

Inscreva-se no link:
bit.ly/CafeSocialGC
Importante: **curso gratuito!**
Dúvidas? Escreva para
contato@icomfloripa.org.br

TEREMOS CERTIFICADO?

Sim! Por se tratar de um
curso de extensão com a
UDESC/ESAG teremos como
emitir certificados aos que
participarem dos três dias
(carga horária total = 9h)



APÊNDICE A - Convite inicial (conclusão)**FACILITADORES****DENILSON SELL**

Mestre e Doutor em Engenharia de Produção (UFSC). Professor no Departamento de Administração Pública da UDESC e no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento na UFSC. Atua também como diretor e pesquisador no Instituto Stela.

**GABRIEL MARMENTINI**

Bacharel em Administração Pública e mestrando em Administração (UDESC/ESAG). Empreendedor no Politize! e na Associação de Câncer de Boca e Garganta - ACBG Brasil.



APÊNDICE B - Peças para redes sociais e e-mail marketing (continua)

café
SOCiAL
Capital humano e social a serviço das organizações

GRATUITO

CURSO DE
**GESTÃO DO
CONHECIMENTO
PARA OSCS**

Formação de líderes para gestão do conhecimento no terceiro setor.	20/02	14h
	27/02	às
	06/03	17h

**ICOM - R. VICTOR MEIRELLES,
170 - SALA 203 - CENTRO**



APÊNDICE B - Peças para redes sociais e e-mail marketing (conclusão)

CURSO DE
**GESTÃO DO
CONHECIMENTO
PARA OSCS**

FACILITADORES





DENILSON SELL

Mestre e Doutor em Engenharia de Produção (UFSC). **Professor** no Departamento de Administração Pública da UDESC e no Programa de Pós -Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento na UFSC. Atua também como diretor e pesquisador no **Instituto Stela**.



GABRIEL MARMENTINI

Bacharel em Administração Pública e **mestrando** em Administração (UDESC/ESAG). Empreendedor no **Politize!** e na Associação de Câncer de Boca e Garganta - **ACBG Brasil**.

APÊNDICE C - Inscrições efetivadas após seleção final

Data de Inscrição	Nome	Organização
31/01/2018 18:46:06	Evania da Silva Pereira	Ceafis
31/01/2018 20:19:45	Samira Nagib	Biblioteca Comunitária Barca dos Livros
31/01/2018 22:03:15	Fernanda Raquel Egidia Cas	Gapa
01/02/2018 00:19:03	Alessandra Karla Camargo	AEBAS
01/02/2018 02:22:35	Ana karolina dias de Oliveira	Projeto Geracao da Chico
01/02/2018 12:17:27	Cibele Farias	IDES
01/02/2018 15:16:26	Vera Susi Rita	Centro Cultural Escrava Anastácia
01/02/2018 17:50:47	Maisa da Silva Petroski	Associação de Câncer de Boca e Garganta
02/02/2018 04:18:02	Rafael Ruas	Cepagro
02/02/2018 11:46:49	Larissa Libert Gerônimo	Instituto Guga Kuerten
05/02/2018 08:26:49	clenio roberto klein	Fundação Catarinense de Assistência Social-FUCAS
05/02/2018 10:15:22	Mariléia Sauer	IEATA - Instituto de Estudos Ambientais Trilheiros de Atitude
06/02/2018 10:50:03	Michelle Karine Setúbal	Associação Casa São José
31/01/2018 18:30:46	Gabriela Cidade da Silva	Observatório Social de São José
31/01/2018 19:11:56	Paulo Roberto Freitas da Sil	Observatório Social de São José
01/02/2018 13:41:06	Thiago Bratti Schmidt	Ação Social Missão (Casalar Emaús)
01/02/2018 14:47:29	Luciana Coutinho de Amara	Acao Social Missao
01/02/2018 14:49:32	Vivian dos Santos Beuttemn	Associação Amigo Down - AAD
29/01/2018 11:20:50	Débora Rodrigues	ICOM
05/02/2018 13:31:04	MILENE REGINA DOS SAN	ORIONOPOLIS
05/02/2018 14:03:19	Roberta Carolina Da Silva	Orionópolis Catarinense
indicado por Renata	José Alberto Wobeto	Escola de Pais do Brasil
01/02/2018 11:24:30	Leana Bernardi	Instituto Ambientes em Rede
01/02/2018 13:02:39	Gisele Bueno	Incentiv
02/02/2018 08:06:31	Erika Iorio	Instituto Quereres

APÊNDICE D - Lista de presença dos três encontros (continua)



Lista de presença da 1ª oficina do curso de GC para OSCs

#	Nome	Organização
1	Gabriela Cidade	OSSJ
2	Paulo Roberto Freitas da Silva	OSSJ
3	Ariana Ramos Campos	JASC
4	José Alberto Wolbet	EPB
5	Maryhana Gonalves	ACAM
6	Janeke Aparecida Lima	ICA
7	Isabel Farias	IDES
8	Michelle Karine Setúbal	Casa São José
9	Denise Seckmann	Proj. Missão Brancas
10	Srika Lou	Instituto Queeres
11	Ana Lúcia Matencal	Organizações Bem-Animal
12	Leana Bernardi	IAR
13	Marcelo Sauer	IEATA
14	QUEILA NUNES DA SILVA	AMAB
15	Rafael Zagari	ARMÁRIO COLETIVO
16	Mariana	ICOM
17		
18		
19		
20		
21		
22		

APÊNDICE D - Lista de presença dos três encontros (continuação)



Lista de presença da 2ª oficina do curso de GC para OSCs

#	Nome	Organização
1	Paulo Roberto Freitas da Silva	OSSJ
2	Galvino Cidack	OSSS
3	Ariana Ramos Campos	JASC
4	José Alberto Wolter	EPB
5	Maryhana Cavalleiro	ACAM
6	Janete Aparecida Pinho	ICA
7	Ribeira Farias	IDES
8	Michelle Karine Letubal	Coop São Frei
9	Quimica Dednarm	P. missão Criança
10	Enka Jório	Instituto Quereres
11	Ana Lúcia Martendal	Organização Bem-Animal
12	Keana Bernardi	IAR
13	Marilíio Sauer	IEAIA
14	Carina Zagond	ARMÁRIO COLETIVO
15	QUEILA NUNES DA SILVA	AMAB
16	Mariana GJ	ICOM
17	Ana Paula Jurem. de M. B.	CETE
18		
19		
20		
21		
22		

APÊNDICE D - Lista de presença dos três encontros (conclusão)



Lista de presença da 3ª oficina do curso de GC para OSCs

#	Nome	Organização
1	Zilda Freitas	Armário Coletivo
2	Mariana Bahia de Assis	ICOM
3	Quemec Dechmann	ESAG
4	Cibelle Farias	IDES
5	José Alberto Wolcott	EPB
6	Fátima Aparecida Pinto	ICA
7	Ana Paula Lima N. do Mlo	CETE
8	Carina Logonil	Armário Coletivo
9	Gráka Jacó	Instituto Querezes
10	Arriane Ramos Pombo	JASC
11	Maxileio Sauer	IEATA
12	Ana Lúcia Maternal	OBA!
13	Queila Nunes da Silva	AMAB
14	Paulo Roberto Freitas de Jesus	OSSJ
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		

APÊNDICE E - Foto oficial do grupo



APÊNDICE F - Modelo de certificado entregue às OSCs

	Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – ESAG	
Certificado		
<p>Certificamos que <<NOME>> participou do Curso de Gestão do Conhecimento para Organizações da Sociedade Civil (OSCs), organizado em parceria com o Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICOM) – Convênio nº 08009/2013, e coordenado por Gabriel Marmentini, mestrando do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração, e seu orientador, Prof. Dr. Denilson Sell. O curso foi realizado em três encontros na sede do ICOM (20/02/2018, 27/02/2018 e 13/03/2018) com carga horária total de 9 horas.</p>		
Florianópolis, xxxxxxx		
Denilson Sell Professor Coordenador do Curso	Daniel Moraes Pinheiro Diretor de Extensão da Esaa	Renata Machado Pereira Coordenadora de Programas Icom

APÊNDICE G - Proposta de comunidade de prática (continua)



1. O que é?

Comunidades de prática são grupos de pessoas que compartilham um mesmo tema de interesse ou a mesma paixão pelo que fazem, que com regularidade interagem para aprender como melhorar o que fazem (WENGER, 1999).

2. Qual é o objetivo?

A comunidade prática de gestão do conhecimento no campo das organizações da sociedade civil tem por objetivo dar continuidade às discussões iniciadas no primeiro curso de gestão de conhecimento para OSCs realizado pelo mestrando Gabriel Marmentini com o apoio do ICOM e UDESC/ESAG. O curso teve ótima aceitação e as organizações participantes demonstraram interesse em continuar trabalhando de forma conjunta a fim de criar e compartilhar conhecimentos que sejam de utilidade ao setor.

3. Qual será o formato?

O formato não será predefinido, visto que a ideia é construir de forma conjunta com as OSCs participantes. Como sugestão inicial: a) um encontro presencial por mês definido com base em um parâmetro fixo, como por exemplo toda última terça-feira de cada mês; b) de 2 a 3 horas de duração; c) na sede do ICOM; d) com pautas predefinidas e eventuais tarefas de casa; e) as temáticas mais discutidas durante o curso podem ser tratadas individualmente em cada um dos encontros (captação, mobilização de voluntários, legitimação social e gestão).

4. Escopo, público e expectativas da comunidade

Como dito anteriormente, a ideia é construir a comunidade prática de forma coletiva, portanto esta seria a pauta inerente ao primeiro encontro. Como norte para a dinâmica, sugere-se que tais perguntas sejam respondidas:

- Quais são as questões que este grupo entende e se preocupa?
- Qual é o público que potencialmente contribuirá e se beneficiará?

APÊNDICE G - Proposta de comunidade de prática (conclusão)

- Quais são as linguagens e abordagens que eles compartilham?
- Quais são valores fundamentais para a organização e os participantes?
- Em que local eles irão interagir?
- Quais são os conhecimentos críticos que se busca compartilhar e criar?
- Qual será a estratégia para manter os participantes engajados?
- Quais ferramentas desenvolvem a interação da comunidade?

5. Cronograma

29 de maio	a) Reflexão pós curso; b) Definindo o formato da comunidade prática.
26 de junho	A definir. Sugestão: captação de recursos.
31 de julho	A definir. Sugestão: gestão.
28 de agosto	A definir. Sugestão: mobilização de voluntários.
25 de setembro	A definir. Sugestão: legitimação social.
30 de outubro	A definir. Sugestão: tecnologia.
27 de novembro	A definir. Sugestão: base jurídica.

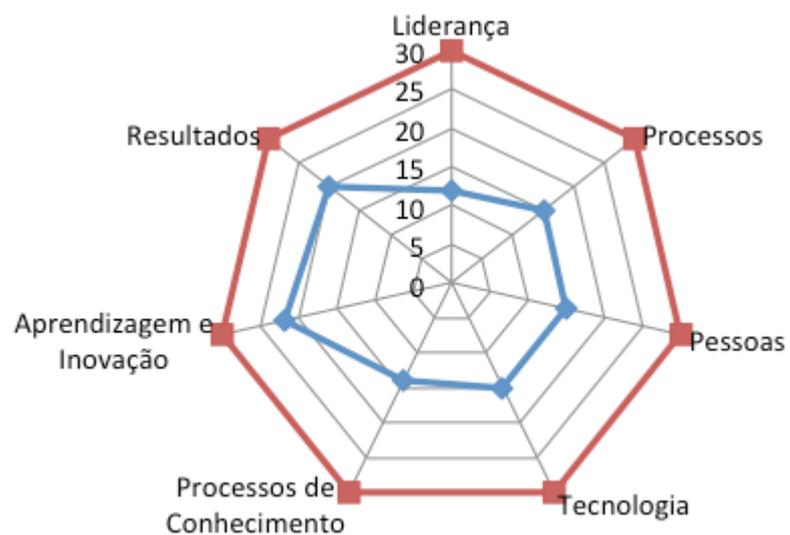
6. Responsabilidades

Assim como no curso ofertado, o mestrando Gabriel Marmantini será o facilitador da comunidade, garantindo que os encontros ocorram em seu pleno potencial. Seu orientador, Denilson Sell, participará presencialmente de forma pontual mas será um mentor ativo à distância afim de contribuir com o desenvolvimento e consolidação da comunidade. O ICOM continuará a ser o parceiro anfitrião dos encontros e o responsável pela comunicação com as OSCs. No que tange a UDESC, não haverá nenhuma parceria formal neste momento. O que se almeja é que eventualmente haja outras parcerias entre a extensão universitária e a comunidade prática que se formará, inspirando outras iniciativas que aproximem a universidade da comunidade em geral.

APÊNDICE H - Resultados individuais das OSCs (continua)

OSC A - Segundo nível identificado: iniciação (84-125).

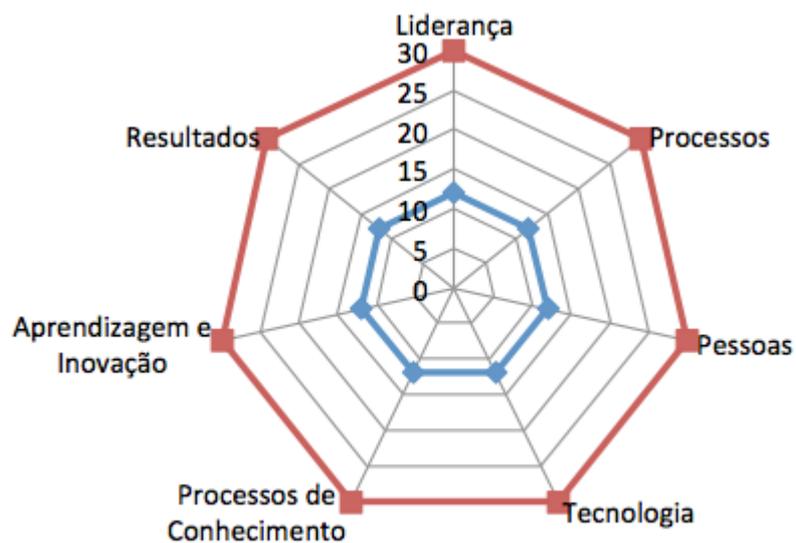
#	Dimensão	Pontuação
1	Liderança	12
2	Processos	15
3	Pessoas	15
4	Tecnologia	15
5	Processos de conhecimento	14
6	Aprendizagem e inovação	22
7	Resultados da GC	20
Total		113



APÊNDICE H - Resultados individuais das OSCs (continuação)

OSC B - Segundo nível identificado: iniciação (84-125).

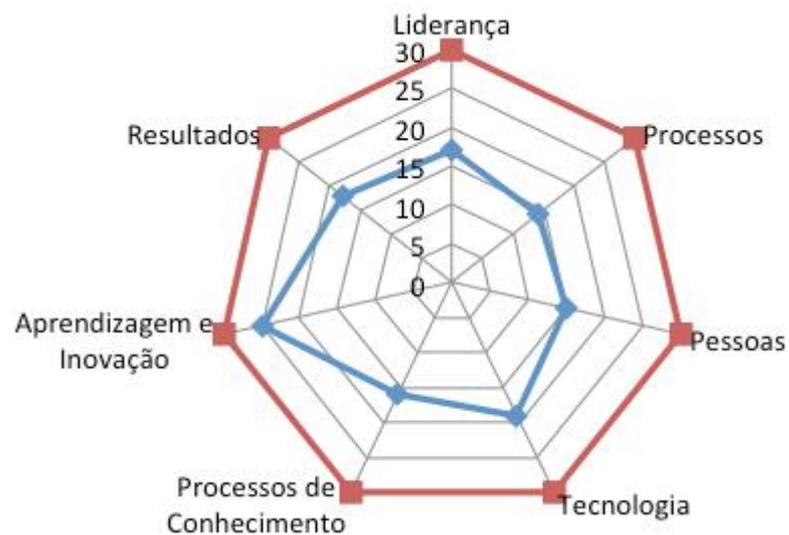
#	Dimensão	Pontuação
1	Liderança	12
2	Processos	12
3	Pessoas	12
4	Tecnologia	12
5	Processos de conhecimento	12
6	Aprendizagem e inovação	12
7	Resultados da GC	12
Total		84



APÊNDICE H - Resultados individuais das OSCs (continuação)

OSC C - Segundo nível identificado: iniciação (84-125).

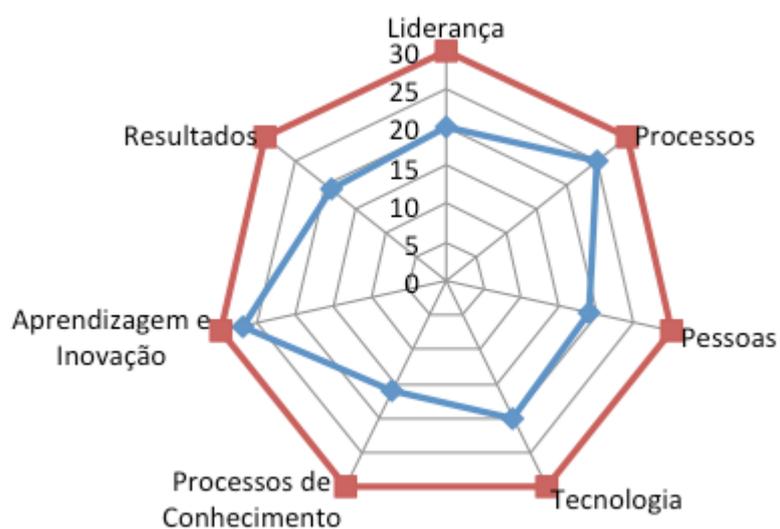
#	Dimensão	Pontuação
1	Liderança	17
2	Processos	14
3	Pessoas	15
4	Tecnologia	19
5	Processos de conhecimento	16
6	Aprendizagem e inovação	25
7	Resultados da GC	18
Total		124



APÊNDICE H - Resultados individuais das OSCs (continuação)

OSC D - Terceiro nível identificado: expansão (126-146).

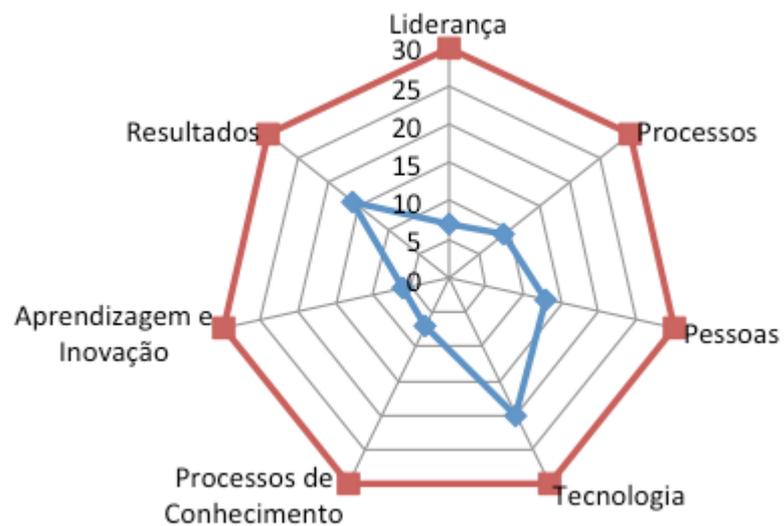
#	Dimensão	Pontuação
1	Liderança	20
2	Processos	25
3	Pessoas	19
4	Tecnologia	20
5	Processos de conhecimento	16
6	Aprendizagem e inovação	27
7	Resultados da GC	19
Total		146



APÊNDICE H - Resultados individuais das OSCs (continuação)

OSC E - Primeiro nível identificado: reação (42-83).

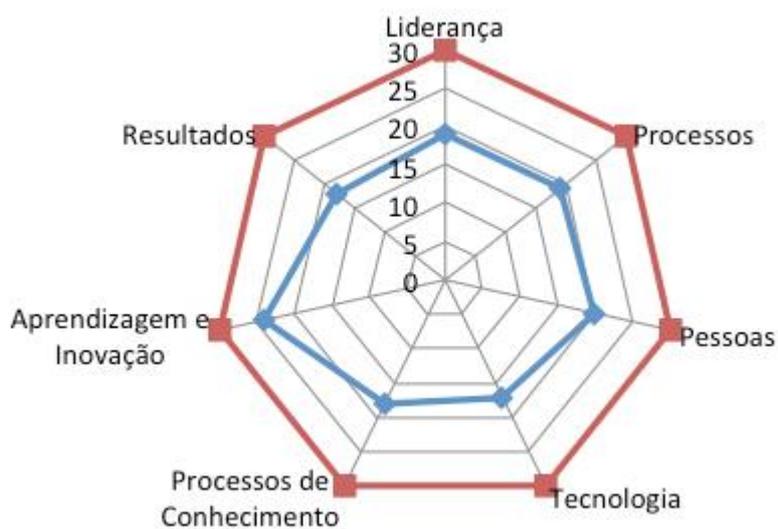
#	Dimensão	Pontuação
1	Liderança	07
2	Processos	09
3	Pessoas	13
4	Tecnologia	20
5	Processos de conhecimento	07
6	Aprendizagem e inovação	06
7	Resultados da GC	16
Total		78



APÊNDICE H - Resultados individuais das OSCs (continuação)

OSC F - Terceiro nível identificado: expansão (126-146).

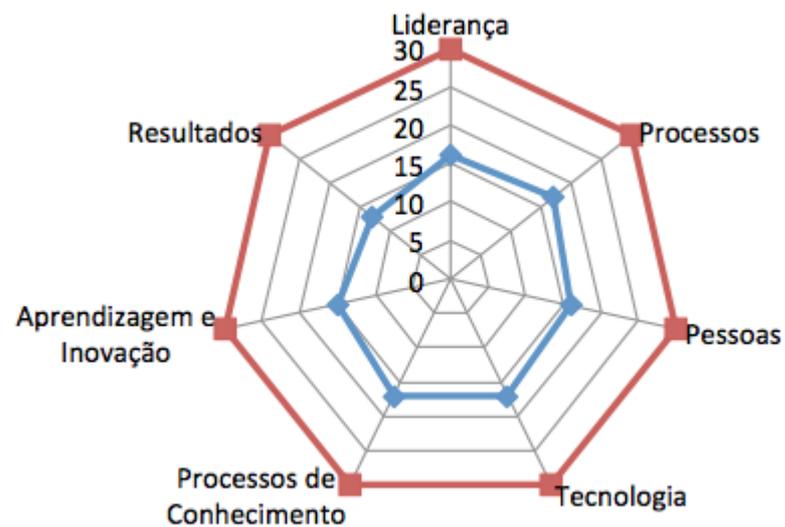
#	Dimensão	Pontuação
1	Liderança	19
2	Processos	19
3	Pessoas	20
4	Tecnologia	17
5	Processos de conhecimento	18
6	Aprendizagem e inovação	24
7	Resultados da GC	18
Total		135



APÊNDICE H - Resultados individuais das OSCs (continuação)

OSC G - Segundo nível identificado: iniciação (84-125).

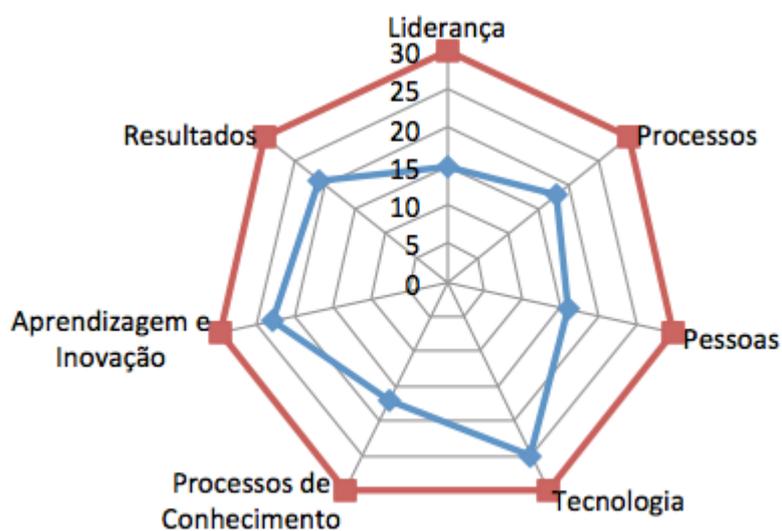
#	Dimensão	Pontuação
1	Liderança	16
2	Processos	17
3	Pessoas	16
4	Tecnologia	17
5	Processos de conhecimento	17
6	Aprendizagem e inovação	15
7	Resultados da GC	13
Total		111



APÊNDICE H - Resultados individuais das OSCs (continuação)

OSC H - Terceiro nível identificado: expansão (126-146).

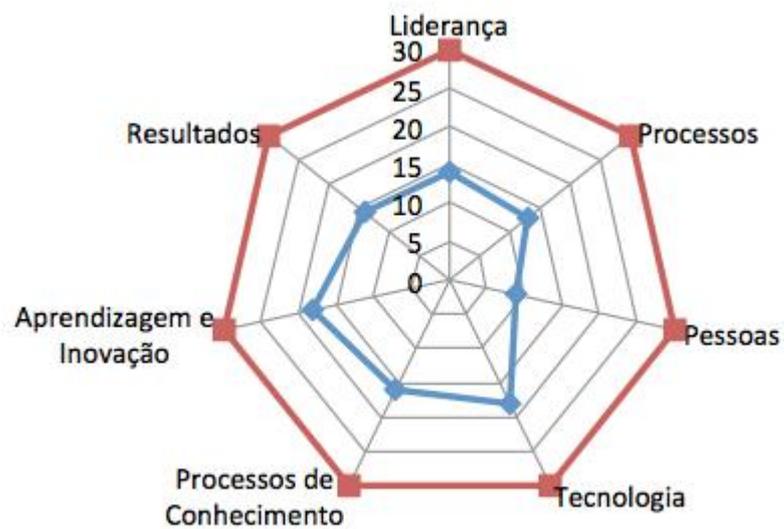
#	Dimensão	Pontuação
1	Liderança	15
2	Processos	18
3	Pessoas	16
4	Tecnologia	25
5	Processos de conhecimento	17
6	Aprendizagem e inovação	23
7	Resultados da GC	21
Total		135



APÊNDICE H - Resultados individuais das OSCs (continuação)

OSC I - Segundo nível identificado: iniciação (84-125).

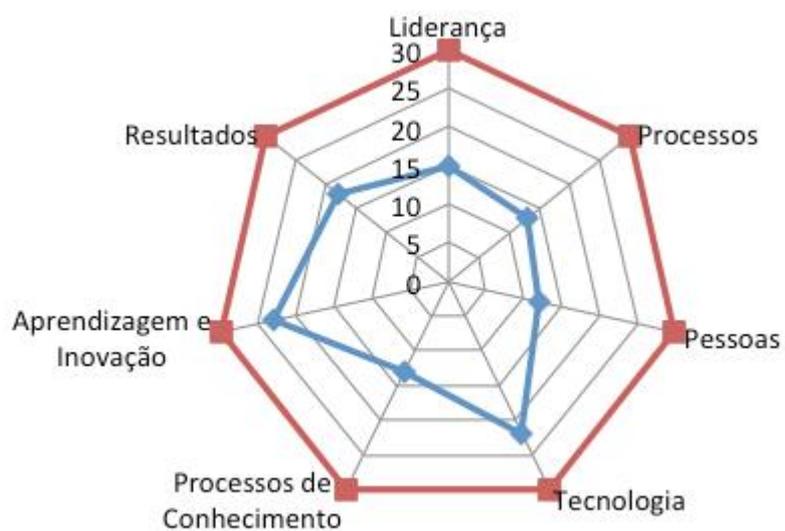
#	Dimensão	Pontuação
1	Liderança	14
2	Processos	13
3	Pessoas	09
4	Tecnologia	18
5	Processos de conhecimento	16
6	Aprendizagem e inovação	18
7	Resultados da GC	14
Total		102



APÊNDICE H - Resultados individuais das OSCs (continuação)

OSC J - Segundo nível identificado: iniciação (84-125).

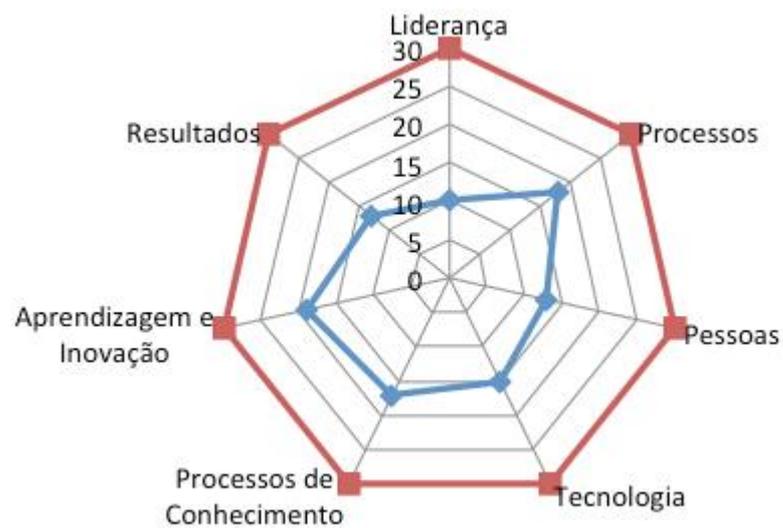
#	Dimensão	Pontuação
1	Liderança	15
2	Processos	13
3	Pessoas	12
4	Tecnologia	22
5	Processos de conhecimento	13
6	Aprendizagem e inovação	23
7	Resultados da GC	18
Total		116



APÊNDICE H - Resultados individuais das OSCs (continuação)

OSC K - Segundo nível identificado: iniciação (84-125).

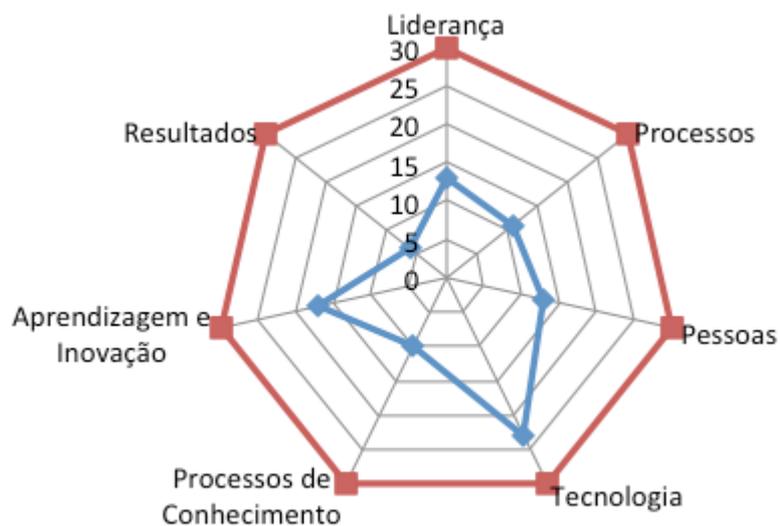
#	Dimensão	Pontuação
1	Liderança	10
2	Processos	18
3	Pessoas	13
4	Tecnologia	15
5	Processos de conhecimento	17
6	Aprendizagem e inovação	19
7	Resultados da GC	13
Total		105



APÊNDICE H - Resultados individuais das OSCs (continuação)

OSC L - Segundo nível identificado: iniciação (84-125).

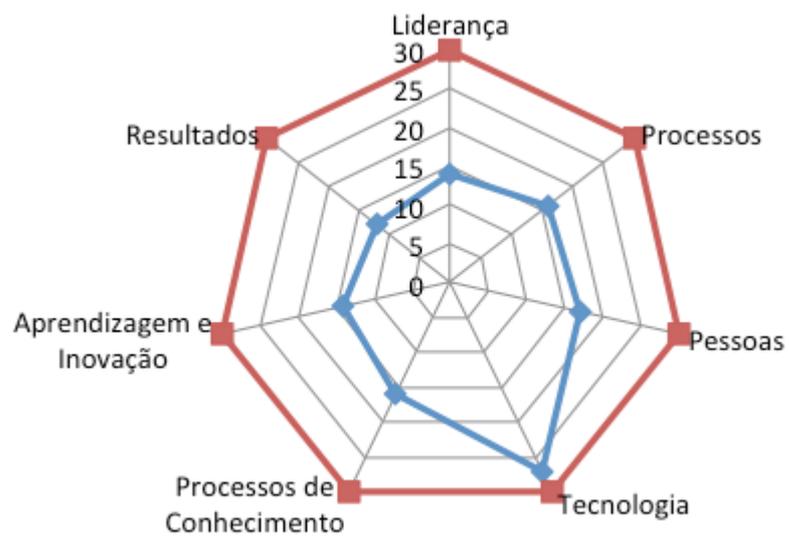
#	Dimensão	Pontuação
1	Liderança	13
2	Processos	11
3	Pessoas	13
4	Tecnologia	23
5	Processos de conhecimento	10
6	Aprendizagem e inovação	17
7	Resultados da GC	06
Total		93



APÊNDICE H - Resultados individuais das OSCs (continuação)

OSC M - Segundo nível identificado: iniciação (84-125).

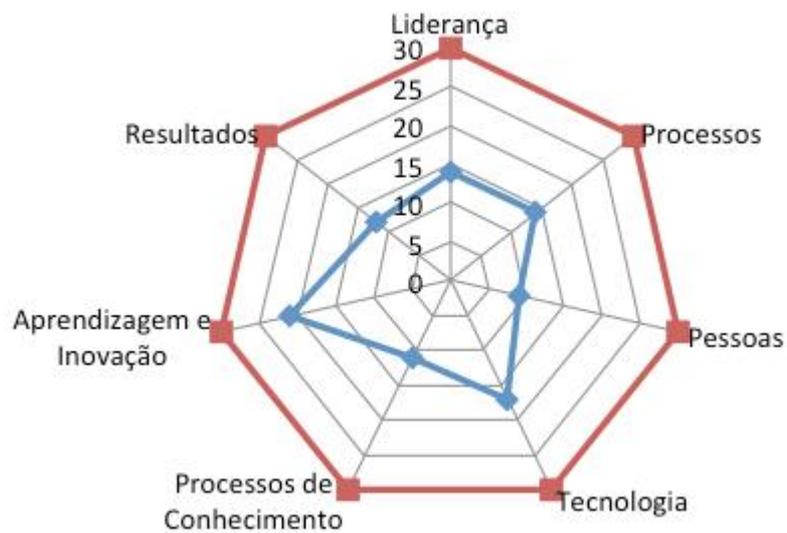
#	Dimensão	Pontuação
1	Liderança	14
2	Processos	16
3	Pessoas	17
4	Tecnologia	27
5	Processos de conhecimento	16
6	Aprendizagem e inovação	14
7	Resultados da GC	12
Total		116



APÊNDICE H - Resultados individuais das OSCs (continuação)

OSC N - Segundo nível identificado: iniciação (84-125).

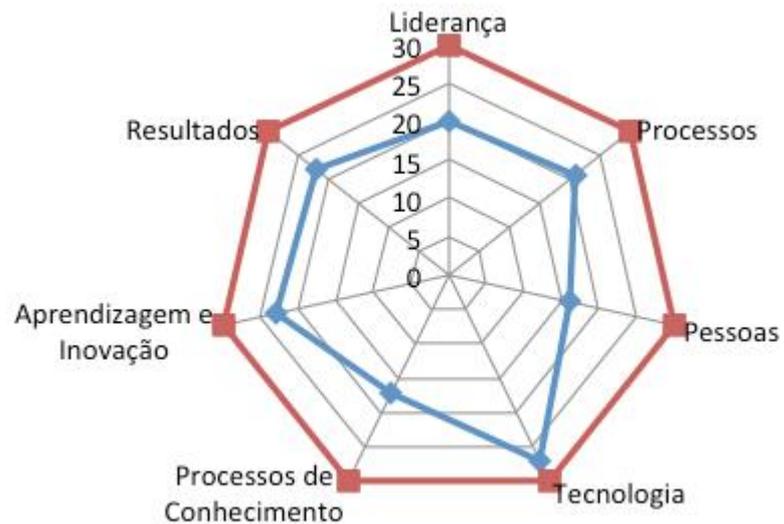
#	Dimensão	Pontuação
1	Liderança	14
2	Processos	14
3	Pessoas	09
4	Tecnologia	17
5	Processos de conhecimento	11
6	Aprendizagem e inovação	21
7	Resultados da GC	12
Total		98



APÊNDICE H - Resultados individuais das OSCs (continuação)

OSC O - Terceiro nível identificado: expansão (126-146).

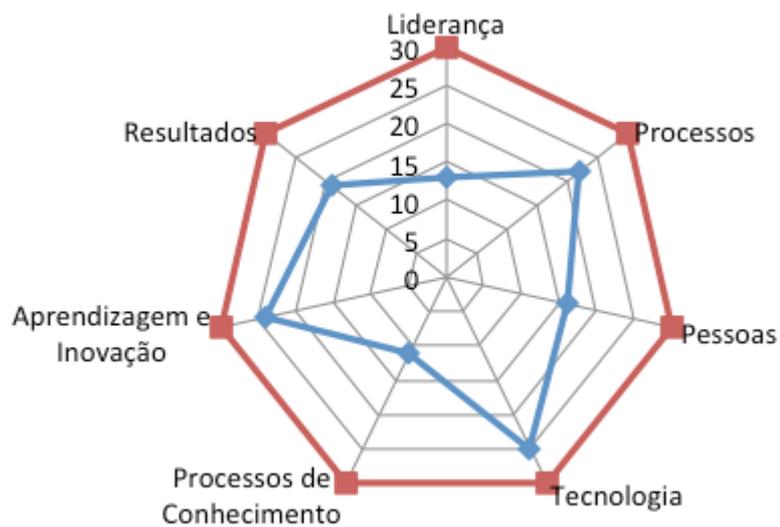
#	Dimensão	Pontuação
1	Liderança	20
2	Processos	21
3	Pessoas	16
4	Tecnologia	27
5	Processos de conhecimento	17
6	Aprendizagem e inovação	23
7	Resultados da GC	22
Total		146



APÊNDICE H - Resultados individuais das OSCs (continuação)

OSC P - Terceiro nível identificado: expansão (126-146).

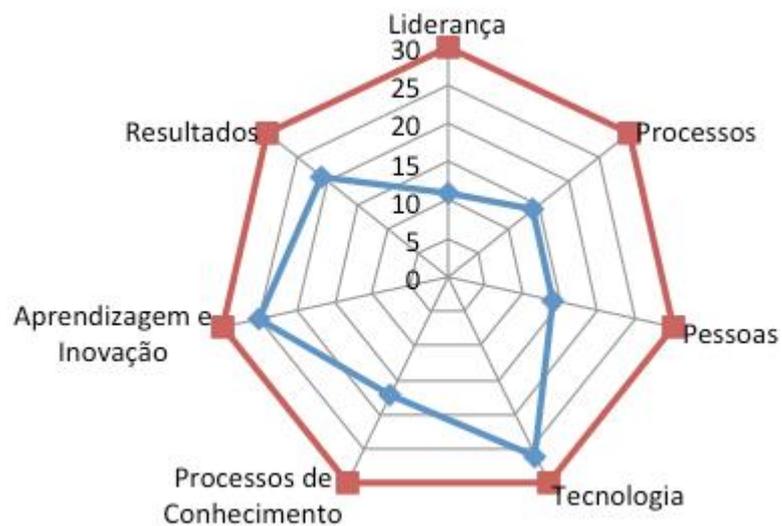
#	Dimensão	Pontuação
1	Liderança	13
2	Processos	22
3	Pessoas	16
4	Tecnologia	25
5	Processos de conhecimento	11
6	Aprendizagem e inovação	24
7	Resultados da GC	19
Total		130



APÊNDICE H - Resultados individuais das OSCs (conclusão)

OSC Q - Terceiro nível identificado: expansão (126-146).

#	Dimensão	Pontuação
1	Liderança	11
2	Processos	14
3	Pessoas	14
4	Tecnologia	26
5	Processos de conhecimento	17
6	Aprendizagem e inovação	25
7	Resultados da GC	21
Total		128



ANEXO A - Survey da APO: dimensões, suas definições e assertivas

DIMENSÃO 01: LIDERANÇA	
Compreende a condução de iniciativas de Gestão de Conhecimento, proporcionando alinhamento com a estratégia da organização, o suporte e os recursos para a implantação.	
#	Categoria
1	A organização possui e compartilha uma estratégia e uma visão para o conhecimento que está fortemente ligada aos seus objetivos e planejamento estratégico.
2	Na organização existe apoio institucional para a implantação de iniciativas de gestão do conhecimento (como por exemplo: equipes de melhoria da qualidade; Comunidades de Práticas; redes formais de conhecimento; uma unidade de coordenação da gestão do conhecimento; escritório de projetos; lições aprendidas).
3	A organização aloca recursos (orçamento, horas, consultorias) específicos para as suas iniciativas de gestão do conhecimento.
4	A organização tem processos sistemáticos de proteção do conhecimento (exemplos: proteção de propriedade intelectual, segurança de acesso ao conhecimento, autenticidade e sigilo das informações).
5	Os gestores e coordenadores servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. E dedicam o tempo necessário disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades.
6	Gestores e coordenadores promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, a inovação e o compartilhamento e a criação do conhecimento.
DIMENSÃO 02: PROCESSOS	
Identifica se os processos promovem a disseminação do conhecimento na organização.	
#	Categoria
7	A organização possui processos sistemáticos que determinam as competências essenciais aos desafios e seus objetivos estratégicos. (Competências Essenciais: capacidades importantes do ponto de vista estratégico e que geram vantagem competitiva).
8	A organização define fluxos de trabalho e processos-chave para agregar valor a clientes e parceiros e alcançar excelência no desempenho organizacional.

9	Na estruturação de processos são contemplados os seguintes fatores: compartilhamento de conhecimento, novas tecnologias, flexibilidade, eficiência e eficácia.
10	A forma como os processos estão estruturados permitem gerenciar situações de crise ou imprevistos para assegurar a prevenção, a recuperação e a continuidade das operações.
11	A organização implementa e gerencia processos-chave para assegurar o atendimento às exigências e à sustentabilidade dos seus resultados.
12	A organização avalia e melhora continuamente seus processos de trabalho para alcançar melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos/serviços e para manter-se atualizado com as práticas e tendências de excelência em gestão.
DIMENSÃO 03: PESSOAS	
São usuários e ao mesmo tempo geradores de conhecimento.	
#	Categoria
13	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades dos colaboradores e contribuem para o melhor desempenho da organização.
14	O processo de indução/integração de novos colaboradores na organização é sistemático e permite que eles se familiarizem com a gestão do conhecimento, seus benefícios, tecnologias, práticas, documentos e ferramentas.
15	A organização tem processos formais de mentoring, coaching e tutoring. (Coaching: focado na melhoria do desempenho geral e na autoconfiança. Mentoring: atividade de compartilhamento de conhecimento específico entre profissionais de diferentes níveis de experiência, de caráter informal e sem prazo para terminar. Tutoring: tipo de 'mentoring' que ocorre durante o desenvolvimento de uma tarefa ou processo durante tempo específico).
16	A organização possui uma base de conhecimento, de fácil acesso, com as competências específicas de cada colaborador.
17	O compartilhamento do conhecimento e a colaboração são ativamente incentivados, reconhecidos e melhorados entre as equipes de colaboradores.
18	Os colaboradores são organizados em pequenas equipes/ grupos para responderem a problemas/ preocupações no ambiente de trabalho (exemplos: círculos de qualidade, equipes de melhoria, equipes interfuncionais, comunidades de práticas).
DIMENSÃO 04: TECNOLOGIA	

Verifica se a tecnologia acelera os processos de conhecimento através de um uso efetivo de técnicas e ferramentas.	
#	Categoria
19	A organização possui técnicos e infraestrutura de TI (exemplos: internet, extranet, intranet, website e software) para apoiar as iniciativas de gestão do conhecimento.
20	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de gestão do conhecimento da organização.
21	Todos os colaboradores da organização têm acesso a computador.
22	Na organização todos os colaboradores têm um endereço de e-mail e acesso à internet/intranet.
23	As informações publicadas na intranet / portais são atualizadas regularmente.
24	A extranet/intranet (ou uma rede similar) é usada como uma das principais fontes de comunicação para apoiar a transferência de conhecimento ou compartilhamento de informação da organização.
DIMENSÃO 05: PROCESSOS DO CONHECIMENTO	
Identifica os processos de desenvolvimento e conversão do conhecimento, incluem 5 passos: Identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar.	
#	Categoria
25	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.
26	A organização mantém um inventário que identifica e localiza recursos de conhecimento (espaços de colaboração, troca de conhecimento, portais, mídia, sistemas).
27	O conhecimento adquirido a partir de tarefas ou projetos concluídos é documentado e compartilhado.
28	A organização possui iniciativas de retenção de conhecimentos críticos no processo de desligamento de colaboradores. (Conhecimento Crítico: conhecimento estratégico para a organização e seus resultados).
29	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.
30	As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da organização, e os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento. (Benchmarking: método para comparar o desempenho de processo, produto e resultado com os de outras organizações de referência com vistas a promover melhoria e inovação).
DIMENSÃO 06: APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO	

Determina a habilidade da sua unidade em encorajar e incentivar processos sistemáticos de aprendizagem e inovação.	
#	Categoria
31	A organização articula e reforça continuamente a aprendizagem e a inovação.
32	A organização considera a atitude de assumir riscos ou erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.
33	Equipes interfuncionais / inter-áreas são organizadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorram em diferentes áreas da organização.
34	Os colaboradores têm autonomia para empreender e suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.
35	Os gestores estão dispostos a testar novas ferramentas e métodos.
36	Os colaboradores são incentivados a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.
DIMENSÃO 07: RESULTADOS DA GC	
Identifica resultados da Gestão do Conhecimento em 2 níveis esperados. 1) Melhoria das capacidades em indivíduos, equipes e organização. 2) Aumento da produtividade e qualidade nos produtos, contribuindo com a performance, reconhecimento e a competitividade da organização.	
#	Categoria
37	A organização tem um histórico (e mantém indicadores) de implementações bem-sucedidas de Gestão do Conhecimento e outras iniciativas de mudança.
38	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e iniciativas de gestão do conhecimento.
39	As melhorias na produtividade da organização se devem as suas iniciativas em gestão do conhecimento.
40	A organização obteve melhores resultados (financeiro, propriedade intelectual e novos empreendimentos) em decorrência de iniciativas em gestão do conhecimento.
41	A organização melhorou a qualidade dos seus produtos e/ou serviços através da aplicação de conhecimento para melhorar processos ou relacionamentos externos.
42	A organização apresenta longos períodos de reconhecimento positivo por parte de seus clientes e parceiros, em decorrência de iniciativas em gestão do conhecimento.