

A Gestão do Conhecimento no Terceiro Setor

Eixo 5 – Território e Inovação Social

Maria G. C. Miranda¹, Jean Carlos M. Alves²

*1 Universidade Federal de Ouro Preto- UFOP, Campus de João Monlevade, João Monlevade-MG –
mgabriela.miranda@gmail.com*

*2 Universidade Federal de Ouro Preto- UFOP, Campus de João Monlevade, João Monlevade-MG –
jean@deenp.ufop.br*

Resumo

A maioria das organizações ligadas ao terceiro setor não possui acesso ao processo de tratamento da informação e de sua transformação em conhecimento. Na raiz deste problema está a falta de cultura da informação devida a diversas circunstâncias, dificuldades e questões que as envolvem, além da alta rotatividade de pessoas, pois a maioria são voluntários dificultando a retenção e desenvolvimento do conhecimento no terceiro setor. A gestão do conhecimento norteia e valida amplamente atividades e temas de grande importância como gestão do capital intelectual, aprendizagem organizacional, criação e transferência de conhecimento, gestão da inovação e gestão tecnológica, comunidade de prática e inteligência competitiva, entre outros. Assim, o presente artigo objetiva identificar a importância da gestão do conhecimento para organizações do terceiro setor, através de uma pesquisa qualitativa e bibliográfica. Observou-se o alinhamento entre a gestão do conhecimento e a gestão estratégica da organização e a importância da utilização da gestão do conhecimento nas organizações do terceiro setor. A gestão do conhecimento está sempre à prova. Os processos e a estrutura precisam ser desenvolvidos continuamente para fazer frente às necessidades da organização, que estão sempre em mudança para melhorar as informações de que a administração precisa

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Terceiro Setor; Voluntário.

Introdução

Observa-se que o mundo contemporâneo tem se baseado em valores que, muitas vezes, pregam a individualidade, consumismo, acúmulo de bens, degradação tanto social e ambiental e conseqüentemente gerando muita desigualdade social.

Há uma necessidade de uma melhor gestão que valorize um desenvolvimento mais sustentável que gere conhecimento que possam ser utilizados para um bem maior e comum, mas são poucas pessoas ou organizações que aceitam ou conseguem desenvolver uma gestão social em uma realidade tão complexa.

Devido a toda diversidade de desafios muitas vezes governo e setor privado não conseguem desenvolver ações para amenizar os impactos sociais surgindo assim novas demandas e oportunidades para novas organizações que exigem conhecimentos específicos como o terceiro setor.

Para Fernandes (2005,p. 27), o terceiro setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito

não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

O terceiro setor é composto de organizações sem fins lucrativos, criadas e mantidas pela ênfase na participação voluntária, num âmbito não governamental, dando continuidade às práticas tradicionais da caridade, da filantropia e do mecenato e expandindo o seu sentido para outros domínios, graças sobretudo, à incorporação do conceito de cidadania e de suas múltiplas manifestações na sociedade civil (FERNANDES, 2005, p. 27)

Cara, Lima (1999), destacam que a gestão social impõem desafios, mesmo para os que estão acostumados com a pressão cotidiana por bons resultados no mundo lucrativo. Os resultados, nas organizações sem fins lucrativos, são expressos pelos níveis de bem-estar social da comunidade assistida, explicitando a relevância do relacionamento mútuo entre agente e receptor.

Em uma missão social é de suma importância o fator humano há pessoas com, as quais as empresas não têm experiência são chamadas “voluntários”, embora esta não seja a palavra correta. A única diferença entre elas e o pessoal remunerado da instituição é que elas não recebem pagamento. Há cada vez menos diferenças entre o trabalho que elas fazem e aquele que é feito pelo pessoal remunerado – em muitos casos são idênticos – e os voluntários estão se tornando cada vez mais importantes em uma missão de caráter social (CARA, LIMA, 1999).

As atividades de voluntariado geram um universo de conhecimento que merece uma atenção especial para sua disseminação, visto que o terceiro setor tem potencial para receber investimento de recursos financeiros públicos e privados vindos de pessoas jurídicas e físicas que doam recursos financeiros e tempo através de prestação de serviços voluntários.

Pessoa, Marçon, Gallo (2004), partem do pressuposto que os integrantes das organizações do terceiro setor são fundamentais no processo de criação e transformação do conhecimento tácito presente no seu cotidiano. Tal conhecimento consiste em uma aglutinação de habilidades técnicas – habilidades informais e de difícil descrição (*know-how*) –, de modelos mentais, de crenças, de valores e das perspectivas arraigadas e/ou obtidas pelos indivíduos no processo de desenvolvimento de sua realidade social, as quais podem ser potencializadas e melhor utilizadas com a gestão do conhecimento.

A gestão orientada ao conhecimento visa proporcionar um ambiente no qual se possa identificar, compartilhar e criar conhecimento que agregará valor à empresa e contribuirá para o alcance de suas metas e objetivos (SIQUEIRA, 2005).

Observa-se que no terceiro setor apesar de ter potencial de geração de conhecimento há um grande problema para retê-los ou transmiti-los, pois há uma grande rotatividade dos voluntários que muitas vezes são detentores dos

conhecimentos fundamentais para organização.

Muitos problemas de rotatividade de voluntários enfrentados pelas instituições sociais devem-se ao fato de serem repassadas aos voluntários apenas as tarefas menos qualificadas, mais chatas e desprezadas por todos na organização (TEODÓSIO, 2002, p. 176).

A gestão do conhecimento no terceiro setor pode contribuir para a melhoria dos processos e serviços prestados, trazendo maior satisfação das partes envolvidas e pode garantir a continuidade e desenvolvimento mais eficiente da organização

Assim, o presente artigo objetiva identificar a importância da gestão do conhecimento para organizações do terceiro setor. Espera-se com este trabalho contribuir no auxílio da gestão do conhecimento para organizações do terceiro setor e mostrar como essa área da engenharia de produção pode auxiliar nesse processo.

Referencial teórico

Terceiro Setor

O conceito de terceiro setor denota um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam a produção de bens e serviços públicos que nesse caso, implicam uma dupla qualificação: não geram lucros e respondem às necessidades coletivas. Percebe-se assim, que “o conceito é certamente amplo e passível de qualificações sob diversos aspectos. As variações ocorrem, e os casos fronteirizos suscitam disputas polêmicas, como acontece em qualquer classificação” (FERNANDES, 1995, p. 23).

Para Salamon & Anheier (1994, p. 56) o Terceiro Setor pode ser definido como “organização formalmente constituída, de estrutura básica não governamental, gestão própria, sem fins lucrativos e que possui trabalho voluntário”.

Algumas características comuns são elencadas para as organizações que compõem o terceiro setor, tais como: objetivo social sem interesses lucrativos; independência administrativa do Estado e reinvestimento do saldo financeiro em sua própria organização; transparência na área financeira e na gestão; interesse e defesa dos interesses comuns da sociedade e do público; ações voluntárias, solidariedade e filantropia; cidadania participativa e responsável; e organizações que se autogerenciam e que possuem alto grau de autonomia interna (HUDSON, 2004; SALAMON, 2005; THOMPSON, 2005).

As instituições de terceiro setor vêm desempenhando funções cada vez mais amplas e relevantes na sociedade moderna, realizando atividades de caráter beneficente, filantrópico, criativo, religioso, cultural, educacional, científico, artístico, literário, recreativo, de proteção ao meio ambiente, esportivo, além de outros serviços, objetivando sempre a consecução de fins sociais. De um extremo ao outro do mundo, são notórias as ações voluntárias organizadas através de associações, fundações e instituições similares, com evidente contribuição para o desenvolvimento econômico, social e político das nações, já que são voltadas à

realização de inúmeras atividades não atendidas ou deixadas sob a responsabilidade do Estado (SIQUEIRA, 2009).

Quanto à questão conceitual do terceiro setor, não há um consenso por parte daqueles que pesquisam o assunto, havendo assim diversas definições. O conceito mais aceito atualmente é o de que o terceiro setor representa uma esfera de atuação pública, não estatal, formada a partir de iniciativas voluntárias, sem fins lucrativos, no sentido comum (GONÇALVES, 1999).

Desde o início da década de 1990 o Brasil assiste ao notável crescimento da importância do chamado terceiro setor. Essas organizações passaram a ser consideradas tão ou, em alguns casos, até mais importantes do que as organizações públicas vinculadas ao estado e as organizações empresariais privadas.

A Gestão de Pessoas no Terceiro Setor

A globalização econômica, redesenhando mercados e fronteiras políticas; e as inovações tecnológicas, facilitando o acesso à informação e à comunicação, foram as duas principais tendências que impactaram a gestão de pessoas, tanto nas práticas gerenciais quanto no âmbito das teorias organizacionais (FISCHER, 2009).

O século XX proporcionou o aparecimento de três eras distintas a era da industrialização clássica, foi a época das relações industriais. A era da industrialização neoclássica, foi a época da administração dos recursos humanos. A era da informação, de forte mudança e instabilidade, é a época da gestão de pessoas e com pessoas. As mudanças da área de RH são intensas e predomina a importância do capital humano e intelectual (CHIAVENATO, 2002, p. 58).

Segundo Fischer (2009), as pessoas tem que estar habilitadas a lidar com essas novas tecnologias e a se dedicar as etapas inteligentes do trabalho para as quais não haja substitutivo tecnológico. Atividades como criar, escolher, decidir, que implicam um agregado de conhecimento fundamentais e específicos com habilidades mais sofisticadas e atitudes de adesão e comprometimento, passaram a constituir o conteúdo do trabalho humano exigido nas organizações modernas.

O autor ainda reforça que, em organizações da sociedade civil dedicadas as atividades de assistência social e filantrópica, defesa de direitos, movimento de apoio e associações para ajuda mútua, o caráter de idealismo e/ou o traço de identidade ideológica e religiosa são fatores que contribuíram para manter a informalidade da administração de recursos humanos, tanto no trato com os trabalhadores assalariados quanto com os trabalhadores voluntários.

O trabalho voluntário é a principal mão de obra do terceiro setor, além de ser de extrema importância para o desenvolvimento e manutenção do mesmo. Corralón (1996) destaca o estudo da Fundação Abrinq que define o voluntário como sendo um ator social e agente de transformação, que presta serviços não remunerados em benefício da comunidade; doando seu tempo e conhecimentos.

Domenegueti (2001, p. 96) destaca: “o voluntariado é o componente mais importante do terceiro setor; é ele quem realiza as ações que integram e movem as empresas sem fins lucrativos”. No mesmo sentido Dohme (2001) preconiza é a

pessoa que doa o seu trabalho, suas potencialidades e talentos, em uma função que a gratifica em prol da realização de uma ação de natureza social.

Segundo Teodósio (2001), quanto mais especializado for o serviço oferecido pela instituição, maior a necessidade de profissionais remunerados. Caso não seja possível contrata-los, é necessário seguir processos de treinamento bastante estruturados para repasse dos procedimentos de intervenção aos novos voluntários, de forma que elas não se descaracterizem ou se transformem ao serem aplicadas pelos novos membros da organização.

A oferta de mão de obra abundante e o emprego do trabalho voluntário permitiram um desempenho regular dessas organizações, ainda que sempre fragilizado pela precariedade e pelo inesperado. Alavancadas em sua importância e na expectativa de que apresentem bom desempenho, essas organizações requerem trabalhadores com um perfil de competências mais exigentes e passam a competir com as empresas privadas na busca de profissionais. O trabalho voluntário, por sua vez, deixa de ser um “pulmão de reserva” para constituir atividade específica, que apoia a geração dos resultados organizacionais, mas não substitui o quadro profissional (FISCHER,2009).

Algumas organizações chegam a impedir que voluntários trabalhem em funções que exijam alta qualificação técnica, pois geralmente o trabalhador voluntário tem um grande comprometimento inicial, que se perde com a lida diária com problemas sociais de difícil resolução e que apresentam alterações no longo-prazo (TEODÓSIO, 2001).

É fundamental que a entidade deixe espaço para a atuação do voluntário e isso não quer dizer que a entidade não precisa de objetivos claros e bem definidos em relação ao papel dos voluntários na instituição. Muito pelo contrário: “a maior frustração de um voluntário, é a falta de organização da entidade”, afirma Camargo (2001, p. 34) e para organização a maior frustração é a não retenção ou desenvolvimento do conhecimento gerado por ou com esse voluntário.

O conhecimento sozinho não é eficiente ele precisa dos elementos habilidades e atitudes para alcançar os objetivos de uma organização. Segundo Dultra (2001), podemos entender conhecimento como sendo a capacidade experiencial para identificar e reunir os recursos necessários para realizar determinada atividade. Habilidade é a destreza comportamental para fazer o que deve ser feito para obter determinado resultado, atitude corresponde à força emocional positiva para enfrentar o que tem que ser enfrentado. E resultado, positivo por definição, é a adequabilidade do conhecimento, habilidade e atitude aplicados a uma determinada situação/evento.

À medida que o ser humano adquire habilidades por meio de instrução e experiência, não parecem saltar, repentinamente, de um “saber que” orientado por regras para um “saber como” baseado em experiências. Dreyfus & Dreyfus (2012) aponta ainda, que a partir de um estudo cuidadoso de aquisição de habilidades mostra que uma pessoa passa, normalmente, por ao menos cinco estágios de percepção qualitativas distintas acerca de suas tarefas e/ou modos de tomada de

decisão, à medida que suas habilidades se aprimoram. Estes estágios são apresentados pelos autores sendo eles,

Estágio 1: Novato - O processo de instrução inicia com a decomposição de uma atividade em características livres de contexto, as quais o iniciante pode reconhecê-las sem necessidade de experiência. Ao notar estas características, o novato começa a formar regras para determinar que ação tomar para cada uma delas. Para ele, as regras são invioláveis e absolutas.

Estágio 2: Iniciante Avançado - Competência vem após uma considerável experiência em situações reais nas quais o estudante nota, ou o instrutor aponta, padrões recorrentes também chamados de aspectos. Estes componentes situacionais não são mais apenas características livres de contexto, são inter conectadas e dependem do ambiente em que a pessoa se encontra. O instrutor pode formular princípios, ou guidelines, mapeando estes aspectos baseados na experiência vivida e as respectivas ações a serem tomadas. Os guidelines tornam-se regras maleáveis, mas mesmo assim entende-se que deve segui-las a risca.

Estágio 3: Competente - A experiência prática expõe a pessoa a uma grande variedade de situações distintas. Neste estágio, os aspectos ganham um atributo de importância (saliência), que varia de acordo com a relevância dela para o objetivo e o necessário tempo. Com um conjunto de aspectos e suas saliências detectadas imediatamente, o estudante utiliza princípios memorizados e vividos anteriormente para determinar a ação apropriada a ser tomada. Este reconhecimento da experiência vivida torna-se holístico.

Estágio 4: Proficiente - Até este estágio, precisa-se de algum princípio analítico (regras, guidelines) para conectar sua intuição de uma situação geral para uma ação específica. Agora o seu repertório de situações vividas é tão vasto que, normalmente, cada situação é imediatamente mapeada para uma ação através de sua intuição. Esta intuição só é possível graças a experiência adquirida com a proficiência.

Estágio 5: Expert - O mestre é capaz de viver momentos intensos na qual sua performance transcende seu alto nível convencional. Neste estágio, a pessoa, que não necessita mais de princípios, pára de prestar atenção em sua performance e deixa toda a energia mental, previamente utilizada para monitorar a sua performance, na produção da perspectiva apropriada e sua ação quase que instantaneamente.

Observa-se uma reflexão sobre o equilíbrio de suas capacidades com as exigências que lhe são feitas aos voluntários nas organizações de modo que a entidade deixe espaço para o desempenho do voluntário estimulando sua permanência e realização o que pode contribuir para sua permanência na instituição.

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

Embora todas organizações necessitem fortalecer o vínculo das pessoas com suas estratégias e objetivos, nas organizações de terceiro setor é preciso que essa

identidade organizacional seja ainda mais profunda, estimulando o compartilhamento de uma visão comum, alocar as pessoas de acordo com suas habilidades adquiridas.

A alta rotatividade de pessoas onera a organização direta e indiretamente, porque é elevado o custo de captar, integrar, aculturar e treinar novos funcionários, além de prejudicar a consolidação da cultura organizacional dificultando, também, na retenção e desenvolvimento do conhecimento.

Gestão do Conhecimento

Para Davenport e Prusak (1998, p. 134), o conhecimento é “uma mistura de experiência condensada, valores e informação, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações”.

Segundo Siqueira (2005), o termo gestão do conhecimento surgiu pela primeira vez nos EUA na década de 80, inicialmente ligado às pesquisas relacionadas à inteligência artificial. O autor pontua sobre a eficiência dos sistemas especialistas.

Vários sistemas especialistas foram propostos nos estudos, mas o maior problema era que eles se tornavam obsoletos em cerca de seis meses. Verificada a inabilidade dos sistemas especialistas, em função da rápida obsolescência, iniciaram-se estudos para avaliar a simulação do conhecimento na condução dos negócios. Os estudos mudaram de foco, e no lugar de substituir o cérebro humano pela máquina, procuravam formas de auxiliar e estimular a criação, aprendizado, o compartilhamento e o uso do conhecimento como um conjunto de processos e dinâmicas sociais que precisa ser administrado (SIQUEIRA, 2005, p. 25).

A gestão do conhecimento (GC) pode ser vista como uma “coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização” (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 56).

Davenport e Prusak (1998, p. 136), afirmam que gestão do conhecimento é a “forma de codificar o conhecimento existente na organização através de um conjunto de funções para desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e usar o conhecimento”.

Fresneda e Gonçalves (2007) definem GC como facilitador dos processos pelos quais o conhecimento é criado, compartilhado e utilizado para maximizar a efetividade da organização, sendo que a partir das ‘práticas de gestão do conhecimento’ é possível identificar como as organizações gerenciam o conhecimento.

Teixeira Filho (2000) apresenta os seguintes objetivos da gestão do conhecimento: formular uma estratégia organizacional para aquisição, organização e aplicação do conhecimento; implantar estratégias orientadas ao conhecimento; promover a melhoria contínua dos processos do negócio, enfatizando a geração e utilização do conhecimento; monitorar e avaliar os resultados obtidos mediante a aplicação do

conhecimento; reduzir os custos associados à repetição de erros; e melhorar os serviços prestados.

Batista et al., (2005) classifica as práticas de gestão do conhecimento em três grupos: ligadas a gestão de recursos humanos: que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento; práticas ligadas à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional; e práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para captura, difusão e colaboração.

A gestão do conhecimento também pode ser vista como uma ação sistemática que transforma bens intelectuais da organização em maior produtividade, novos valores, e aumento de competitividade, com função de apoiar e orientar a melhor forma de capitalizar o conhecimento organizacional (SIQUEIRA, 2005, p. 27). Este enfoque valoriza o compartilhamento, fundamental para a informação ser assimilada como conhecimento.

Siqueira (2005) aponta que o resultado das ações, de agregação de valor a informação, para utilização na elaboração de estratégias, geram ao longo do tempo competências empresariais que não podem ser imitadas pela concorrência, criando vantagem competitiva sustentável.

Gestão do Conhecimento no Terceiro Setor

As instituições organizam-se no espaço da sociedade civil incorporando um objetivo maior de assessoria aos movimentos populares, com mediações políticas, pedagógicas e informacionais que buscam enfatizar as práticas do terceiro setor: solidariedade social, filantropia, voluntariado, reconhecimento e fortalecimento de quaisquer formas associativas, reinstitucionalização do âmbito público para aumento da igualdade, fortalecimento dos processos de informação pública para entendimento, controle e uso, pela população, dos serviços do Estado e criação de condições para uma democracia cultural (TORO, 1997).

Johnson (2004) revela que a maioria das organizações vem enfrentando dificuldades no desenvolvimento de projetos de gestão do conhecimento, por algumas razões específicas, dentre elas: as pessoas não reconhecem o valor do conhecimento, ou não têm habilidades e experiências necessárias, ou ainda, não usam o conhecimento transferido a ponto de incorporar no seu modo de trabalho; falta de comunicação e colaborando, dentre outros.

A maioria das organizações vinculadas ao terceiro setor não possui acesso ao processo de tratamento da informação e de sua transformação em conhecimento. Na raiz deste problema está a falta de cultura da informação devida a diversas circunstâncias, dificuldades e questões que as envolvem. Todavia, as organizações do terceiro setor, como entidades irradiadoras de informação não só na comunidade em que estão inseridas, devem estar munidas de recursos que possibilitem tratamento adequado dos dados para extração e disseminação de informação. Mais que informação, uma organização do terceiro setor, com o capital

intelectual que possui heterogêneo, diversificado e com grande quantidade de voluntários deve acrescentar sabedoria à informação e fornecer conhecimento à comunidade/sociedade (VICO MAÑAS, 2001).

Diante dessa complexidade, há muitos pesquisadores, como Santiago Júnior (2004), por exemplo, a enfatizar que as tecnologias da informação têm-se tornado o centro nervoso das empresas, um fator estratégico de competitividade e de sobrevivência. Embora isso seja verdade, é preciso cautela, para que não se cometa o equívoco de achar que a tecnologia da informação, em si, seja a solução para o sucesso das organizações.

Mas, é necessário ir além de compreender a regra, é necessário saber quando quebrar a regra e entender o que é relevante a uma tarefa e o que não é, há um envolvimento, julgamentos da experiência e da intuição na aquisição e na aplicação de habilidades, assim, não se deve ater a programas heurísticos como modelo de operações intelectuais humanas. O problema com os sistemas especialistas é que, sem a contribuição do conhecimento social dos usuários, eles simplesmente falham sempre se deparam com um problema ligeiramente fora de sua base de dados (DREYFUS & DREYFUS, 2012).

Máquinas e peças de conhecimento "explícito" são enganadores. Seu significado parece ser feito dentro deles, mas na verdade que é fornecido por nós. Seu potencial reside no conhecimento tácito e entendimento social vindos da sua utilização tanto por seus produtores e seus usuários. Este é adquirido através de cultura comum e da socialização dentro dos grupos semelhantes ou formas de vida (RIBEIRO, COLLINS, 2007, p. 15).

Com algumas possibilidades, como o auxílio da tecnologia da informação, a gestão do conhecimento visa obter os melhores resultados possíveis em termos de produtividade e capacidade de inovação nas organizações do terceiro setor.

Siqueira (2005, p. 35) aponta que as experiências vividas e as lições aprendidas no dia-a-dia corporativo devem ser rastreadas e auditadas durante as três fases de aprendizado: cognitivo, comportamental e melhorias contínuas.

Durante a fase cognitiva, os integrantes são expostos a novas ideias, ampliando seus conhecimentos e transformados seu modo de pensar. Quanto mais resistente a novas ideias, menos inovador, provavelmente, será o modelo de análise de problemas. Durante a fase comportamental, os processos e ações já estarão operacionais e será importante avaliar como a inovação implementada será recebida pelos funcionários. Toda nova realidade necessita de um período de adaptação. Tudo isso precisa ser observado e documentado, e avaliado como riscos de criação e inovações posteriores. A terceira e última fase e, ou deveria ser a de melhoria contínua do desempenho, cujos resultados da nova realidade virão à tona. Nesta fase, as melhorias poderão ser facilmente qualificadas. Em primeiro lugar, deve-se verificar se os objetivos foram alcançados e quais benefícios e prejuízos não previstos surgiram. Todos os

resultados positivos devem ser registrados e os reveses devem ser documentados para que sejam avaliadas soluções para ajustes futuros. Documentar as experiências passadas e necessário para construir uma estrutura de reutilização dessa vivência, visando maximizar a qualidade do processo e do produto. Após estas fases não só os receptores terão condição de internalizar de forma mais eficaz os conhecimentos socializados, como a troca de conhecimento poderá provocar novas ideias para melhorias futuras (SIQUEIRA, 2005, p. 58)

Diante a concretização de uma política de gestão do conhecimento, espera-se que as organizações tenham, assim, um documento orientador, com diretrizes para balizar os seus planos internos de implementação da gestão do conhecimento e, com isso, possibilitando uma uniformidade de ações, menor redundância e desperdício de recursos públicos; e a troca de conhecimentos entre essas organizações, na implementação de seus planos de Gestão do Conhecimento (GONÇALVES, 2006).

Considerações Finais

As entidades do terceiro setor enfrentam dificuldades administrativas, que comprometem os projetos, parcerias e até mesmo a própria entidade. Administrar o terceiro setor requer capacitação, treinamento, planejamento estratégico, competência para gerenciar recursos financeiros, conhecimento de fluxo de caixa, orçamentários, judiciários, tributários e fiscais. Pode-se incluir ainda o amadorismo não só dos ativistas como também dos dirigentes com precárias habilidades administrativas e gerenciais, como mais uma das dificuldades enfrentadas (GUSMÃO, 2005).

A gestão do conhecimento deve ser considerada como conhecimento explícito, bem como atender às necessidades de demanda do conhecimento em desenvolvimento, ou seja, a conversão do conhecimento nas organizações. Um sistema de gestão do conhecimento, com essas características, ou parte delas, poderá se tornar um poderoso instrumento da gestão do terceiro setor, capaz de dar suporte aos dirigentes nos seus desafios de aperfeiçoamento das organizações na busca constante pela inclusão salutar e qualitativa do ser humano no meio em que vive e pretende viver no seu futuro (VICO MAÑAS, 2006).

Vico Mañas (2006), afirma que o aprendizado de cada colaborador não garante o aprendizado organizacional. Uma organização só é capaz de aprender, quando passa criar, adquirir, interpretar, transformar e reter conhecimento e modificar, de forma deliberada, seu comportamento para refletir novos conhecimentos, inovações e insights.

As teorias que buscam construir um conhecimento – gestão e aprendizagem organizacional – na perspectiva da aquisição de autonomia dos grupos aglutinam, aceitam e somam a necessidade de percepção do sujeito enquanto produtor de conhecimento. Além disso, é importante que se tenha um compromisso ético com os sujeitos analisados formando um conhecimento em que as próprias ações e subjetividades são produtoras de processos sociais no sentido de encontrar

espaços na esfera social para os grupos organizados (SANTOS, 2000).

Em seu trabalho, Cabral (2007) aponta que a estruturação gradativa do trabalho voluntário, enfrenta dificuldades principalmente para estabelecer um relacionamento cooperativo com os funcionários e corresponder às expectativas do voluntário, obtendo seu comprometimento com o trabalho.

A autora observa ainda que, o voluntariado constitui-se em um elemento de comunicação da organização com a sociedade. Essa referencia de tratamento da questão social que o trabalho social representa para indivíduos interessados em assumir responsabilidades nas missões instituídas tem motivado a discussão do problema do voluntariado.

Acredita-se que, muitas vezes ser bem sucedido nos resultados pode levar à falta de disposição da organização em se adaptar, de reconhecer novos desafios e de responder a eles por meio da geração de um novo conhecimento. No terceiro setor, esta suposta crise não é permitida. Se o objetivo é buscar a inclusão, o envolvimento e a busca pela sobrevivência são fatores que devem encaminhar a organização para a busca de conhecimentos e mantê-los disponíveis e acessíveis a todos, a todo momento, em qualquer atividade de um processo. A utilização de ferramentas juntamente com a participação de todos priorizando o conhecimento e participação dos membros contribuirá para alcançar os objetivos da organização e o êxito na gestão do conhecimento.

As máquinas, ou seja tecnologias da informação, são importantes para uma boa gestão da informação. Entretanto, é de suma importancia que as entidades reconhecerem as habilidades adquiridas individualmente por cada funcionário e voluntário para que o mesmo se sintam valorizados e estimulados a permanecer na organização, possibilitando uma consistente e completa gestão do conhecimento. Pois, o conhecimento armazenados em máquinas nunca serão tão eficientes e valiosos quanto o conhecimento de cada integrantes da instituição.

A gestão do conhecimento está sempre à prova. Os processos e a estrutura precisam ser desenvolvidos continuamente para fazer frente às necessidades da organização, que estão sempre em mudança para melhorar as informações de que a administração precisa.

Referências Bibliográficas

- BATISTA, F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F; TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Texto para discussão n. 1095. Brasília: IPEA, 2005.
- BLOCK, N., **Mental pictures and cognitive science**, The Philosophical Review, outubro de 1983,p. 499-541.
- CABRAL, E. H. S. **Terceiro Setor: gestão e controle social**. São Paulo: Método:2007.
- CAMARGO, M F... et. al. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001;
- CARA, E. S. LIMA ,P. R. S. "**Terceiro Setor**": **um projeto solidário complementar**; Revista Administração em Diálogo; 1999; 1;169; 1; Português; 1516-5779; Impresso; ; . 9C"LCTRP
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. v.2, 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- CORULLÓN, M. **Trabalho Voluntário**. Publicado pelo Conselho da Comunidade Solidária, 1996.
- DAVENPORT, T; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- DREYFUS H. L., DREYFUS S. E., **Expertise intuitiva: para além do pensamento analítico**, Belo Horizonte: Fabrefactum, 2012.
- DOHME, V. **Voluntariado: Equipes produtivas**. São Paulo: Editora Mackenzie, 2001.
- DOMENEGHETTI, A. M. **Voluntariado: gestão do trabalho voluntário em organizações sem fins lucrativos**. São Paulo: Esfera, 2001.
- DULTRA, Joel S. **Gestão por Competências**, Editora Gente, São Paulo, 2001.
- FERNANDES, R. B. O que é terceiro setor? In: IOSCHPE, E. B. (Org.). **Terceiro setor desenvolvimento sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 25-33, 2005.
- FERNANDES, R.C. **Elos de uma cidadania planetária**. Revista Brasileira de Ciências Sociais. São Paulo, v.10, n.28, p. 15-34, 1995.
- FISCHER, R. M. Gestão de pessoas nas organizações do terceiro setor. In: VOLTOLINI, R. (Org.). **Terceiro Setor, Planejamento & Gestão**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 77-102, 2009.
- FRESNEDA, P.S.V.; GONÇALVES, S.M.G. **A Experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2007.
- GONÇALVES, H. S. **O Estado o Terceiro Setor e o mercado: uma tríade completa**. Disponível em: <<http://www.rits.org.br/>>. Acesso em: 29 abril 2013.
- GONÇALVES, S.M.G. **Elementos Básicos para Formulação de uma política de Gestão do Conhecimento na Administração Pública Federal**. 140f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2006.
- GUSMÃO, R. C. M. **Gestão no terceiro setor**. Monografia (Monografia de conclusão do curso de bacharelado em Ciências Contábeis) - Centro Universitário de Brasília – UniCEUB, 2005.
- HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor**. São Paulo: Pearson, 2004.
- JOHNSON, L. K. **Como disseminar as melhores práticas**. Harvard Management Update. HSM Management Update, n. 12, p. 15. In: HSM Management, v. 3, n. 44, maio/jun. 2004.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PESSOA M. B. D., MARÇON D., GALLO A. R. **A importância da gestão do conhecimento para organizações do terceiro setor e empreendimentos econômicos solidário**. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, Santa Catarina, Nov. de 2004.
- Ribeiro R. and Collins H. **The Bread-Making Machine: Tacit Knowledge and Two Types of Action**, Organization Studies 2007 28: 1417.
- RUSSEL, S. J. **Inteligência Artificial: tradução da segunda edição Artificial intelligence**, 2nd Ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- SALAMON, Lester ; ANHEIER, M. Helmut K. **Proyecto de estudio comparativo Del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins (fase ii)**. Nuevo Estudio Del Sector Emergente: Resumen, Madrid, 1994. Projeto promovido pela Universidade Johns Hopkins.
- SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). **Terceiro setor desenvolvimento sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 89-111, 2005.
- SANTIAGO JÚNIOR, J.R. S. **Gestão do conhecimento: a chave para o sucesso empresarial**. São Paulo: Novatec, 2004. 208 p.
- SANTOS, B. S. **A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência**. São Paulo, Cortez, 2000.
- SIQUEIRA, A. C. P; **As Entidades sem fins lucrativos (Terceiro Setor) e as normas brasileiras de contabilidade aplicadas**. Disponível em: <<http://www.milenio.com.br/siqueira/TR334.htm>>. Acesso em: 12 abril 2013.
- SIQUEIRA, M. C. **Gestão estratégica da informação**. Rio de Janeiro, Brasport, 2005.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando o conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios**. Rio de Janeiro: 1ª Ed. SENAC, 2000.

TENÓRIO F. G. **(Re)Visitando o Conceito de Gestão Social**. Disponível em: <<http://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/download/108/65>>. Acesso em: 14 junho 2013.

TEODÓSIO, A. S. S. **Voluntariado: entre a utopia e a realidade da mudança social**. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 26, 2002, Salvador / BA. Anais eletrônicos ... Salvador, 2002, 1CD.

TEODÓSIO, A. S. S. **Organização do trabalho voluntário: estratégias para a gestão social no Brasil**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 21, 2001, Salvador / BA. Anais eletrônicos ... Salvador: ABEPRO, 2001. Disponível em: <www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR44_0550.pdf>. Acesso em: 12 abril 2013.

THOMPSON, A. A. **Do compromisso a eficiência? Os caminhos do terceiro setor na América Latina**. In: IOSCHPE, E. B. (Org.). Terceiro setor desenvolvimento sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005. p. 41-48.

TORO, José. B. O papel do Terceiro Setor em sociedades de baixa participação (quatroteses para discussão). In: IOSCHIE, Evelyn B. **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

VICO MAÑAS, A.; **A gestão da informação e do conhecimento nas organizações do terceiro setor**, 2006, 2ª CBS - Antonio Vico Mañas

VICO MAÑAS, A.; **Gestão de Tecnologia e Inovação**. São Paulo: Érica, 2001.