

## **Gestão do conhecimento nas organizações não-governamentais**

**Autores:** Anna Paula Amadeu da Costa (Rede ANSP)  
Clarice Gameiro da Fonseca Pachi ()  
Jorge Futoshi Yamamoto ()

### **Resumo**

*Este estudo procura auxiliar o trabalho organizacional de ONGs, como a Oficina Profissionalizante Clube de Mães do Brasil, por meio do uso de práticas simples de Gestão do Conhecimento, bem como ferramentas de TI gratuitas, disponíveis na internet. A criação de um portal do conhecimento usado como cenário para o estudo de métricas de avaliação da melhoria dos trabalhos será o assunto abordado no artigo.*

*Palavra-chave: Gestão do Conhecimento, Tecnologia de Informação, Métricas.*

### **1. Introdução**

Em 2004 foi criado o prêmio “As Mulheres Mais Influentes do Brasil”, realizado pela Gazeta Mercantil e o Jornal do Brasil, com o objetivo de reconhecer o talento e dedicação de mulheres consideradas referências em suas áreas de atuação. Em 2007, na área de Direitos Humanos, a presidente da organização não-governamental Oficina Profissionalizante Clube de Mães do Brasil (CMB), Maria Eulina Reis Hilsenbeck, foi indicada como finalista ao prêmio por sua atuação em diversas atividades sociais como, requalificação profissional, formação e educação crítico-cidadã a crianças e jovens, atendimento a homens e mulheres em situação de rua, bem como na formação de mais de 40.000 pessoas ao longo dos 14 anos da instituição, em parceria com entidades como o Serviço Nacional da Indústria (SENAI) [18].

Apesar dos muitos anos de experiência e reconhecimento pelo alcance de seus trabalhos, os problemas do CMB são muito semelhantes aos de outras ONGs. Após dois anos de reestruturações internas baseadas em práticas organizacionais voltadas à gestão do conhecimento (GC), conseguimos a adesão de vários profissionais especializados interessados em juntar forças com o objetivo de sanar problemas administrativos e de funcionamento da casa [1][20].

Os primeiros resultados desse esforço podem ser medidos pelas modificações feitas em seu estatuto buscando uma diretoria mais enxuta e participativa, a criação de um conselho fiscal presente e atuante, contas pagas em dia e negociação de antigas dívidas. As benfeitorias feitas no espaço das crianças, refeitório e banheiros, a melhoria da qualidade da alimentação servida aos participantes dos projetos, as histórias de sucesso de moradores de rua recuperados e reintegrados às suas famílias, bem como a cultura organizacional adquirida, passaram a ser discutidas em reuniões periódicas coletivas e cobradas pelos próprios voluntários quando deixam de ocorrer[5].

As próximas fases desse trabalho serão a criação de um portal do conhecimento para que a contribuição de voluntários especializados possa ser feita virtualmente e os resultados dos esforços do grupo possam ser divulgados, aumentando a transparência do uso dos recursos doados, bem como a obtenção de uma métrica que avalie os resultados da GC desenvolvida na instituição.

Com esse propósito foram comparadas três ferramentas de grupos disponíveis gratuitamente na internet: Google Groups, Yahoo Groups e Incubadora Virtual de Conteúdos Digitais. A ferramenta de Tecnologia da Informação (TI) mais adequada aos trabalhos do grupo seria

escolhida como cenário para a avaliação dos critérios importantes ao estudo proposto. Neste trabalho descrevemos os recursos da ferramenta escolhida para criar o contexto desse estudo e análises futuras das variáveis escolhidas para representar os indicadores de desenvolvimento social do CMB. A melhor ferramenta tecnológica de trabalho para o Clube de Mães do Brasil (CMB) determinará a possibilidade do estudo de métricas para avaliação da GC aplicada à rotina de instituições de caráter social com esse perfil.

## **2. Objetivos**

Escolher a melhor ferramenta de TI gratuita, disponível na internet, para armazenamento e manutenção do conhecimento codificado dentro de uma organização não-governamental, por meio de parâmetros como: oferta de banco de dados e formulários, usabilidade, visibilidade, disponibilidade, capacidade de armazenamento, custo operacional e de suporte.

## **3. Metodologia**

### **3.1 Portal do Conhecimento para o Clube de Mães do Brasil (CMB)**

Após alguns ciclos de reuniões para levantamento da situação da ONG foram propostas algumas medidas iniciais visando resolver problemas funcionais, como: a mudança do estatuto e redução drástica dos membros da Diretoria, a criação do Conselho Fiscal, a remodelagem do projeto das crianças para conter gastos, o controle mais preciso dos estoques de mantimentos doados e sua validade, a reformulação do site da associação que não refletia os problemas existentes, a preocupação com a qualidade dos serviços prestados e, finalmente, a segurança de todos na casa durante as atividades diárias [5]. Essas reuniões envolveram voluntários, educadoras e pedagogas, pais das crianças assistidas, membros da diretoria e conselho. As experiências aprendidas com as novas situações enfrentadas na casa geraram novas práticas e, com elas, surgiu a necessidade de um ambiente virtual que pudesse acomodar todo conhecimento codificável capturado que permitiria o reconhecimento do esforço conjunto para sanar problemas da antiga administração e agregaria novos voluntários atraídos pelas mudanças positivas.

Neste contexto surgiu a necessidade de uma ferramenta de TI capaz de armazenar e organizar as informações imprescindíveis para o desenvolvimento dessa métrica, útil aos projetos que visam a GC em organizações não-governamentais como o CBM. Segundo Zack (1999), uma arquitetura de GC, ou um portal do conhecimento como iremos chamar, utilizaria quatro recursos principais para gerir o conhecimento explícito, a saber[25]:

- um repositório do conhecimento explícito;
- refinarias para acumular, administrar e distribuir o conhecimento;
- regras organizacionais para executar e gerir o processo de refinamento e
- tecnologia de informação para suportar tais repositórios e processos.

Diante da falta de recursos, a solução seria escolher dentre as ferramentas de grupo disponíveis na internet, uma que melhor se adequasse às necessidades da ONG. Essa ferramenta teria de funcionar como um gerenciador de conteúdo gratuito, para suprir o recurso de TI dos repositórios e processos. Foram então avaliados os grupos do Yahoo, do Google e da Incubadora Virtual de Conteúdos Digitais do programa TIDIA da FAPESP[7][21]. As três ferramentas eram gratuitas, disponíveis via web e ofereciam os recursos de repositório e refinaria. Contudo, apenas a Incubadora permitia o cadastramento de usuários com níveis hierárquicos diferentes, representados na forma de papéis, bem como um ambiente mais versátil, com oferta de banco de dados orientado a objetos e suporte técnico de apoio gratuito ao usuário iniciante. Os papéis ajudariam a criar regras organizacionais sobre os processos. O projeto foi então submetido à Comissão Avaliadora da Incubadora Virtual e,

após apreciação da relevância humanitária e social do trabalho, o Clube de Mães recebeu a concessão de criar um portal[24].

### **3.2 A Incubadora Virtual de Conteúdos Digitais (IV)[7]**

A IV iniciou suas atividades em 2003 com a implantação do GForge, um ambiente baseado em um software livre de mesmo nome, que permite o cadastramento de usuários e projetos, bem como uma série de funcionalidades específicas para desenvolvedores de software em comunidade.

Esse ambiente exigia dos usuários um alto grau de conhecimento técnico para sua operação, além de não ser apropriado ao desenvolvimento de conteúdos digitais que não fossem software.

Em 2004 a IV ganhou um novo ambiente, o Plonetaryum, cujo objetivo era tornar acessível o desenvolvimento de outros tipos de conteúdos, além de software, tais como livros, revistas, enciclopédias, produções culturais ou artísticas, e comunidades, todos por meio de portais. O Plonetaryum é baseado em um software livre para gerenciamento de conteúdos, chamado Plone. Bastante versátil, extensível e de fácil manuseio, o Plone encontra-se implementado em grandes empresas e órgãos governamentais do Brasil e do mundo.

Esse novo ambiente permitiu que cada projeto pudesse desenvolver um tipo especial de portal que centraliza determinadas informações e conhecimentos, ou agrupa usuários com interesses comuns. O portal pode ser operado e alimentado via Internet, somente com o navegador, sem a necessidade de ferramentas especiais.

Diante dessa facilidade, a IV começou a ser procurada por outros tipos de usuários, não necessariamente providos de conhecimento técnico avançado, que a buscaram para construir portais de conteúdo aberto com diversas finalidades. Para viabilizar esse novo ambiente, a infra-estrutura da IV teve de ser remodelada. Implantou-se, então, um novo sistema que permitiu a integração dos ambientes GForge e Plonetaryum, denominado openLDAP e também foram desenvolvidos mecanismos estatísticos para medir o nível de vitalidade de cada projeto, de modo que eles pudessem ser classificados para uma etapa futura, onde um investimento financeiro seria oferecido para os projetos mais bem sucedidos.

Ainda com a idéia de inserir a IV num contexto internacional, todo o material de ajuda ao usuário foi traduzido para o Inglês, facilitando a sua utilização por internautas estrangeiros. Ao final de 2007, a IV contabilizava 13.000 usuários e mais de 480 comunidades.

### **3.3 Métrica da Gestão do Conhecimento para organizações não-governamentais**

A implementação de processos de mapeamento da GC nos mostra a necessidade de obtenção de indicadores, da recaptura do conhecimento não documentado, e da melhoria dos recursos para compartilhar o conhecimento gerado de forma concreta na rotina diária.

Esses novos paradigmas em relação ao conhecimento e sua gestão nos remetem à necessidade de encontrar instrumentos de medição para esses novos procedimentos de informação. A obtenção de uma métrica para a GC é um dos temas mais complexos discutidos entre os especialistas [10][9][13][14].

Essa métrica deve buscar um indicador, ou grupo de indicadores, para medir a GC e expressar, da forma mais simples possível, uma determinada situação que se deseja avaliar. O resultado de um indicador deve ser considerado uma fotografia de dado momento, e

demonstra, sob uma base de medida, aquilo que está sendo feito, ou o que se projeta para ser feito [6][8].

Podemos observar que várias ciências se desenvolveram no sentido de medir e estabelecer representações da realidade em áreas diferentes das Ciências Exatas. Exemplos como a econometria, sociometria, psicometria, entre outros; já estão relativamente estabelecidas e reconhecidas em suas respectivas áreas [4][17][22].

Em função das novas necessidades que surgiram para acompanhar a expansão da ciência e tecnologia, tornou-se cada vez mais importante avaliar os avanços e determinar os desenvolvimentos alcançados pelas diversas disciplinas do conhecimento. Nesse sentido, surgiram a Bibliometria, Cienciometria, Informetria e mais recentemente a Webometria, propondo diversas formas de medição para avaliar a ciência e o fluxo de informações[23].

Pela ótica dessas ciências é conclusivo que observações isoladas nada permitem deduzir. Emergiu daí a necessidade de se dispor de um conjunto mais representativo de observações da mesma espécie para poder fazer afirmativas fundamentadas. As pesquisas nesse setor, além de ficarem diretamente influenciadas pela capacidade de observação e questionamento direto das pessoas, dependem de grande empenho na organização, estudo, análise e síntese das informações coletadas [11][16][23].

Portanto, a questão primordial está na dificuldade de definir um modelo que permita avaliar a criação, o registro, a disseminação e o compartilhamento de conhecimentos. A solução desse problema está na proposta de criação de indicadores que sejam capazes de avaliar os ativos tangíveis e intangíveis conjuntamente, chamados de indicadores “não tradicionais”[12].

A primeira etapa para obtenção deste tipo de métrica é a utilização de critérios que identifiquem os benefícios a serem convertidos em melhorias nos processos e sistemas da organização que se quer gerenciar, bem como no aumento do desempenho das equipes de trabalho, resultando no crescimento, aumento da eficiência, eficácia e inovação da organização, fato que irá refletir em seus resultados gerais[10][15].

Muitos modelos, ferramentas e metodologias têm sido desenvolvidos para aperfeiçoar a avaliação dos ativos intangíveis, visando não apenas analisar e definir metas objetivas quanto às suas competências e capacidades, mas, sobretudo, dar subsídios para o desenvolvimento de ações voltadas para o aprimoramento de suas atividades[13][19].

Com o objetivo de auxiliar na escolha de um modelo de mensuração mais adequado, destacamos que é imprescindível o entendimento sobre as razões da existência e/ou desenvolvimento de cada iniciativa voltada para a GC. Por isso a utilização de métricas baseadas em outros indicadores já existentes pode facilitar, de forma significativa, a adoção destas por todos os colaboradores da organização que se quer avaliar. Porém, é essencial que os indicadores escolhidos interpretem de forma clara o sucesso ou fracasso das atividades que estão sendo avaliadas e que as métricas utilizadas incorporem a rotina do desenvolvimento das atividades de cada colaborador, de forma a ser parte integrante de qualquer processo decisório da organização[2][6][3].

## Referências

- [1] COSTA, A.P.A.; 2006. Influência de práticas gerenciais voltadas à inovação e à aprendizagem na Gestão do Conhecimento em projetos de pesquisa em tecnologia: estudo de caso do projeto NARA/FAPESP. Dissertação apresentada à Escola de Engenharia Elétrica da Universidade de São Paulo para obtenção de título de Mestre em Engenharia Elétrica.
- [2] DTI ‘Our Competitive Future .Building the Knowledge Driven Economy’, [online], DTI, <http://www.dti.gov.uk/comp/competitive/main.htm> (1998) [setembro 2007].

- [3] **DAVENPORT**, T. H.; **PRUSAK**, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu Capital Intelectual. (L. Peres, Trad.) Rio de Janeiro: Campus; 1998.
- [4] **EARL**, M “Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy”, Journal of Management Information Systems, Vol 18 No.1, p. 215-233; 2001.
- [5] Estatuto da Oficina Profissionalizante Clube de Mães do Brasil, 2008.
- [6] FAPESP. Indicadores de Ciência, Tecnologia e Inovação em São Paulo. 2001. Anexos Metodológicos, anexo 4, p A 16; 2001.
- [7] Incubadora Virtual de Conteúdos Digitais do TIDIA. Disponível em <http://incubadora.fapesp.br/> (acesso em junho 2008).
- [8] INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. Critérios para a geração de indicadores da qualidade e produtividade no serviço público. Brasília: IPEA/MEFP; 1991. [13, 20, 31, 32, 43, 45].
- [9] **LEIDNER**, D.E. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. MIS Quarterly, (25:1), 107-136; 2001.
- [10] **JR. SANTIAGO**, J.R.S. 2007. Um modelo de mensuração da contribuição da Gestão do Conhecimento nos resultados organizacionais. Tese apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção de título de Doutor em Engenharia.
- [11] **KENNERLEY**, M.; **NEELY**, A. Measuring performance in a changing business environment. International Journal of Operations & Production Management. Bradford, v.23, n.2, p.213-229, 2003.
- [12] **LEV**, B. Intangibles, management, measuring and reporting. Washington, D.C.:Brookings Institution Press; 2001.
- [13] **MALHOTRA**, Y. Measuring Knowledge assets of a nation: Knowledge system development, set. 2003 Disponível em <http://www.kmnetwork.com/> □[Acesso em setembro de 2007].
- [14] **NEELY**, A.; **BOURNE**, M. Why measurement initiatives fail. Measuring Business Excellence. V.4, n.4, p.3-6; 2000.
- [15] **NONAKA**, I; **TAKEUCHI**, H. Criação do conhecimento na empresa. (A. B. Rodrigues, Trad.) Rio de Janeiro: Campus; 1997. (Trabalho original publicado em 1995).
- [16] OECD “Impact of the Emerging Information Society on the Policy Development Process and Democratic Quality”, [online], OECD, [http://www.oilis.oecd.org/oilis/1998doc.nsf/LinkTo/PUMA\(98\)15](http://www.oilis.oecd.org/oilis/1998doc.nsf/LinkTo/PUMA(98)15) (1998). [acesso maio 2007].
- [17] **PACHI**, C.G.F; 2006. Modelo matemático para o estudo da propagação de informações por campanhas educativas e rumores. Tese apresentada à Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo para obtenção de título de Doutora em Ciência. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/5/5160/tde-17042007-085041/>
- [18] Premio “As Mulheres Mais In.uentes do Brasil”, realizado pela Gazeta Mercantil e o Jornal do Brasil. <http://www.mulheresin.uentes.com.br/Mulheres/resultado.html> - acesso em junho 2008.
- [19] **SKIRME**, D. J. Measuring the value of the knowledge: metrics for the knowledge based business.2003. Disponível em <http://www.skyrme.com/>. [Acesso em mar 2006].
- [20] **TERRA**, J.C.C. Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial. Uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo. Negócio editora; 2005.
- [21] TIDIA - Tecnologia da Informação no Desenvolvimento da Internet Avançada - programa financiado pela FAPESP.
- [22] **VANTI**, N. A. P. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. Ci. Inf., Brasília, v. 31, n. 2, p. 152-162, maio/ago; 2002.
- [23] **WAGGONER**, D. B.; **NEELY**, A. D.; **KENNERLEY**, M. P. The forces that shape organizational performance measurement system: an interdisciplinary review. International Journal Production Economics, Amsterdam, v. 60-61, p.53-60, apr.; 1999.
- [24] **YAMAMOTO**, J.F.; **COSTA**, A.P.A.; **ALMEIDA**, J.M.; **OLIVEIRA**,J.P. Academic Network Administration: ANSP/NARA Case Study. 4th CONTECSI - International Conference on Information Systems and Technology Management. Proceedings, p. 294. May 30-June 01; 2007.
- [25] **ZACK**, M.H. Managing Codified Knowledge. Sloan Management Review. Vol. 40. No. 4, pp. 45-48, 1999.