



**UFOP**

Universidade Federal  
de Ouro Preto

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O TERCEIRO SETOR: APLICAÇÃO DO  
CICLO KM EM UM COLETIVO SOCIAL PARA PROMOVER A MEMÓRIA  
ORGANIZACIONAL**

**Claudio de Jesus Ramalho**

Mariana - MG

2021

Claudio de Jesus Ramalho

**GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O TERCEIRO SETOR: APLICAÇÃO DO  
CICLO KM EM UM COLETIVO SOCIAL PARA PROMOVER A MEMÓRIA  
ORGANIZACIONAL**

Artigo apresentado ao Curso de Administração da  
Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para  
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Héliida Mara Gomes Norato  
Duarte

Mariana - MG

2021

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

R165g Ramalho, Claudio De Jesus .  
Gestão do conhecimento para o terceiro setor [manuscrito]:  
aplicação do ciclo KM em um coletivo social para promover a memória  
organizacional. / Claudio De Jesus Ramalho. - 2021.  
35 f.: il.: color., tab..

Orientadora: Profa. Dra. Duarte Héliida Mara Gomes Norato.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Gestão do conhecimento. 2. Memória coletiva. 3. Terceiro setor. I.  
Héliida Mara Gomes Norato, Duarte. II. Universidade Federal de Ouro  
Preto. III. Título.

CDU 005.21

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa-Bibliotecário ICSA/UFOP-CRB6a1407

18/05/2021

SEI/UFOP - 0172368 - Folha de aprovação do TCC



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
REITORIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



### FOLHA DE APROVAÇÃO

**Claudio de Jesus Ramalho**

**Gestão do Conhecimento para o Terceiro Setor: aplicação do Ciclo KM em um Coletivo Social para promover a memória organizacional**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 29 de (abril) de 2021

#### Membros da banca

[Doutora] - Héli da Mara Gomes Norato Duarte - Orientador(a) (Universidade Federal de Ouro Preto)  
[Doutora] - Alana Deusilan Sester Pereira - (Universidade Federal de Ouro Preto)  
[Doutora] - Carolina Machado Saraiva - (Universidade Federal de Ouro Preto)

Héli da Mara Gomes Norato Duarte, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 18/05/2021



Documento assinado eletronicamente por **Helida Mara Gomes Norato Duarte**, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR, em 18/05/2021, às 14:30, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0172368** e o código CRC **D877E8DC**.

Referência: Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.004848/2021-38

SEI nº 0172368

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35400-000  
Telefone: - www.ufop.br

## RESUMO

Estudos relativos à Gestão do Conhecimento (GC) são comumente difundidos em organizações públicas e privadas, em um contexto geral para administrar pessoas, tecnologias e ambiente de trabalho. Tal difusão está relacionada ao potencial da GC para incentivar e auxiliar a troca, o uso e a criação do conhecimento em prol dos objetivos organizacionais. Sob esta ótica, a presente pesquisa tem como objetivo geral delinear estudos, contribuições e aplicabilidades da GC e do Ciclo KM a uma organização coletiva com afinidade ao Terceiro Setor (TS), para promover a Memória Organizacional (MO). Entre os processos metodológicos a pesquisa-ação guiou a observação direta e foi conduzida, primeiramente, mediante reconhecimento e análise contextual da organização coletiva, realizada através de reuniões com os membros e acesso aos arquivos e documentos que a organização dispõe. Em segunda instância foram identificadas práticas vigentes neste contexto, foi desenvolvido um planejamento para promover melhorias nas práticas organizacionais, por fim foram monitorados e avaliados os resultados das mudanças implementadas. O estudo contribui para emergir conexões, interrelações e fluentes a aplicações de ferramentas do *management* em organizações sem fins lucrativos. Entre os resultados deste trabalho identificou-se que a estruturação do conhecimento organizacional foi necessária para zelar, resguardar tradições e saberes, para a sociedade e para gerações futuras de agentes colaboradores deste coletivo social. Através da estruturação da MO constituída por meio da abordagem da Espiral do Conhecimento, mediante aplicação do *framework* Ciclo KM, criou-se sistemáticas de informações conhecimentos e práticas organizacionais que anteriormente eram tácitos e um repositório digital gratuito para que seja livremente acessado.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento; Memória Organizacional; Ciclo KM; Coletivo Social; Terceiro Setor.

## ABSTRACT

Studies related to Knowledge Management (KM) are commonly disseminated in public and private organizations, in a general context to manage people, technologies and the work environment. Such diffusion is related to KM's potential to encourage and assist the exchange, use and creation of knowledge in support of organizational goals. From this perspective, this research aims to outline studies, contributions and applicability of GC and KM Cycle to a collective organization with affinity to TS, to promote Organizational Memory (OM). Among the methodological processes, action research guided direct observation and was conducted primarily through recognition and contextual analysis of the collective organization, carried out through meetings with members and access to files and documents that the organization has. In the second instance, current practices in this context were identified, a plan was developed to promote improvements in organizational practices, and finally, the results of the implemented changes were monitored and evaluated. The study contributes to the emergence of connections, interrelationships and fluents to applications of management tools in non-profit organizations. Among the results of this work, it was identified that the organizational knowledge's structure was necessary to ensure and safeguard traditions and knowledge for society, and for future agent's collaborators of this social collective. Face of this structured Spiral of Knowledge approach, through the application of the KM Cycle, a systematic information and organizational practices that were previously tacit were created and a free digital repository that can be freely accessed.

**Keywords:** Knowledge Management; Organizational Memory; KM Cycle; Social Collective; Third Sector.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Espiral do Conhecimento. ....	16
Figura 2 – Matriz SWOT sob o coletivo social MRP.....	22
Figura 3 – Sistematização dos dados necessários para submeter edições do “Festival MRP”	23
Figura 4 – Estruturação do caminho para submeter os ofícios com identificação dos órgãos responsáveis.....	24
Figura 5 – Informações sobre o MRP e atuações na comunidade de Mariana.....	26
Figura 6 – Pagina inicial do memorial do coletivo social MRP.....	27
Figura 7 – Difusão dos canais de comunicação do coletivo social MRP.....	28

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Literaturas relacionadas a coletivos sociais.....	12
Quadro 2 - Características de práticas de coletivos sociais. ....	13
Quadro 3 - Características do conhecimento tácito e conhecimento explícito.....	15
Quadro 4 – Etapas do Ciclo KM. ....	18
Quadro 5 – Levantamento de aplicações e usos de Ciclo KM .....	18
Quadro 6 – Campos de atuação e perfil dos membros atuantes no coletivo social MRP. ....	24

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
2.1 Coletivos sociais, afinidades ao Terceiro Setor e caminhos à Gestão do conhecimento ...	12
2.2 Intersecções entre Gestão do Conhecimento, Espiral do Conhecimento, coletivos sociais e Terceiro Setor .....	14
2.3 Framework, Ciclo KM e aplicabilidades nas organizações.....	17
<b>3 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA .....</b>	<b>20</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>22</b>
4.1 Execução do Ciclo KM .....	22
4.2 Discussão dos resultados .....	29
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>32</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Estudos sobre administração da informação e estudos organizacionais apresentam interesse crescente sobre Gestão do Conhecimento e organizações do Terceiro Setor respectivamente. A Gestão do Conhecimento (GC) é fundamental para organizações em um contexto geral, que administram pessoas, tecnologias e ambiente, pois incentiva e auxilia a troca, o uso e a criação do conhecimento em prol dos objetivos organizacionais. As organizações do Terceiro Setor (TS) exercem papel relevante na sociedade devido à atuação direcionada para o atendimento de questões de interesse público, que em muitos casos não são atendidas pelos setores: público ou privado. Sobre esta ótica, a presente pesquisa buscou aplicar contribuições da GC em um coletivo social, que se enquadra no Terceiro Setor, de forma a estruturar a Memória Organizacional (MO) através da aplicação do *framework* Ciclo KM (Ciclo *Knowledge Management*) proposto por Dalkir e Liebowitz (2011).

O termo Gestão do Conhecimento (GC) refere-se à gestão estratégica de informações, através do fluxo coordenado de informações associadas, compartilhadas e ressignificadas resultantes na construção do conhecimento, este último respalda planejamentos e ações estratégicas em prol da melhoria dos resultados organizacionais (CHOO, 2003; NONAKA e TAKEUCHI, 2008; OZAKI e AVONA, 2016). A Memória Organizacional (MO) representa o patrimônio de informações, conhecimentos e experiências preservados pelas organizações ao longo do tempo (DO NASCIMENTO e VITORIANO, 2017; MENEZES, 2006). Este estudo aborda coletivo social através do enfoque do Terceiro Setor como uma organização sem fins lucrativos, constituída por membros de uma comunidade, voltada à manutenção da cultura popular (HOLANDA, 2011; PAES e SANTANA, 2015).

No contexto específico de investigação, este estudo visa responder a seguinte questão: “Como a Gestão do Conhecimento pode auxiliar um coletivo social, que se enquadra no Terceiro Setor, a promover a gestão da Memória Organizacional?”. Possui como objetivo geral “Delinear estudos, contribuições e aplicabilidades da GC e do Ciclo KM a uma organização coletiva com afinidade ao TS” e a triangulação dos seguintes objetivos específicos: (i) Verificar as práticas de um coletivo social e afinidades com o terceiro setor; (ii) Compreender intersecções entre GC, Espiral do Conhecimento, organizações coletivas e terceiro setor; (iii) Aplicar o Ciclo KM, alicerçado na Espiral do Conhecimento para auxiliar um coletivo social a promover a Memória Organizacional. A motivação deste estudo é justificada a partir do retorno importante do papel da MO para as instituições, pois acima de tudo enriquece a sistematização da GC e auxilia a preservar informações para os novos

membros do coletivo social. Estudos ressaltam o potencial da estruturação da MO e da GC para o fortalecimento à atuação das atividades de organizações do TS e para o desenvolvimento e sucesso desses arranjos organizacionais (BURLAMAQUI e RODRIGUEZ & RODRIGUEZ, 2013; COLAUTO e BEUREN, 2003; MARMENTINI e SELL, 2019). Pesquisas recentes evidenciam a aplicabilidade e os resultados proporcionados através de aplicação do *framework* Ciclo KM, em contextos organizacionais diversos e indicam valiosa trilha de estudos para explorar benefícios da GC (DA SILVA et al., 2018; SANTOS et al., 2019; ANDRADE et al., 2020).

Esta pesquisa emerge como ponte que conecta, intersecciona e relaciona estudos de temáticas ainda pouco exploradas no campo da administração, no sentido de utilizar estudos da GC e do *framework* Ciclo KM, que são comumente visados a organizações públicas e privadas, para aplicação em modelos de organizações sem fins lucrativos. Entre os resultados deste trabalho identificou-se que a estruturação do conhecimento organizacional foi necessária para zelar, resguardar tradições e saberes, para a sociedade e para gerações futuras de agentes colaboradores deste coletivo social. Através da estruturação da Memória Organizacional constituída por meio da abordagem da Espiral do Conhecimento, mediante aplicação do *framework* Ciclo KM, criaram-se sistemáticas de informações conhecimentos e práticas organizacionais que anteriormente eram tácitos e um repositório digital gratuito para que seja livremente acessado.

Este artigo encontra-se disposto em 5 seções. A seção 2 apresenta o enquadramento teórico que sustentou o desenvolvimento do presente estudo. Na seção 3 está descrito o método de pesquisa adotado. A seção 4 trata da execução do Ciclo KM no coletivo social, e discussão dos resultados. E por fim, a seção 5 expõem as considerações finais.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Coletivos sociais, afinidades ao Terceiro Setor e caminhos à Gestão do conhecimento

As literaturas relacionadas aos coletivos sociais no âmbito de estudos organizacionais, estudos sociais e Terceiro Setor, adotam nomenclaturas diversas ao referenciá-lo e às funções que desempenha. Dessa forma, pesquisas que empregam estes diversos termos são apresentadas de forma sintética no quadro 1:

**Quadro 1** – Literaturas relacionadas à coletivos sociais.

Abordagens do terceiro setor que associam a coletivos sociais	Abordagens de estudos organizacionais que associam a coletivos sociais	Abordagens de estudos sociais que associam a coletivos sociais
“Por isso, a rede é uma construção coletiva, que se define na medida em que é realizada [...] mobilizados por objetivos construídos e apropriados coletivamente, para a construção de uma nova realidade social” (JUNQUEIRA, 2004, p. 30).	“Designa-se por coletivos da cultura popular um agrupamento sem fins lucrativos formado voluntariamente por mestres, familiares, e membros de uma comunidade que praticam alguma manifestação cultural popular transmitida oralmente de geração para geração [...]” (HOLANDA, 2011, p. 17).	“É a mesma ideia apresentada por Guattari quando afirma que o coletivo deve ser entendido “no sentido e uma multiplicidade que se desenvolve para além do indivíduo, junto ao socius, assim como alguém da pessoa, junto a intensidades pré-verbais, derivando de uma lógica dos afetos mais do que de uma lógica de conjuntos bem circunscritos” (1992, p. 20).” (ESCÓSSIA e KASTRUP, 2005, p. 303).
	“Coletivos são agrupamentos de artistas ou multidisciplinares que, sob um mesmo nome, atuam propositalmente de forma conjunta, criativa, autoconsciente e não hierarquia.” (PAIM, 2009, p. 11).	“O coletivo é impessoal, é plano de co-endramento (sic) dos indivíduos e da sociedade” (ESCÓSSIA e KASTRUP, 2005, p. 303).

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador (2020).

Esta pesquisa optou por usar como padrão o termo coletivo social para dialogar com os estudos elencados porque a organização na qual a presente pesquisa foi desenvolvida assim se denomina e atua, de acordo com as diversas definições apresentadas no quadro 1.

Não fora encontrado em estudos organizacionais, até a presente pesquisa, um quadro devidamente delimitado de estudo de organizações desse tipo, mas elas se enquadram no Terceiro Setor de acordo com PAES (2013), PAES e SANTANA (2015) e THOMPSON (1997).

O importante papel de coletivos sociais é ressaltado por Canclini (2001, p. 65, tradução nossa). Para o autor, tais grupos promovem alternativas “de desenvolvimento simbólico, que atende às necessidades culturais da população e obtém consenso para um tipo de ordem ou transformação social”.

E neste âmbito de transformação social constitui-se o Terceiro Setor (TS), pela união de organismos, de forma voluntária, sem fins lucrativos, sob autonomia e administração própria (PAES, 2013; PAES e SANTANA, 2015; THOMPSON, 1997). De forma a perseguir aos propósitos de atender o interesse público, atua como elemento fundamental e integrante da sociedade civil para a efetivação de alguns direitos do cidadão (PAES, 2013; PAES e SANTANA, 2015; THOMPSON, 1997).

Destaca-se importante compreender as características e práticas de coletivos sociais para encontrar fontes a Gestão do Conhecimento. Assim, características da constituição e prática de coletivos sociais são categorizados no quadro 1:

**Quadro 2** - Características de práticas de coletivos sociais.

Características	Descrição	Autores que abordam
Hierarquia	Quanto à estrutura hierárquica podem ocorrer em coletivos sociais a existência de estruturas hierárquicas rígidas, ou estruturas hierárquicas extremamente flexíveis ou não ocorrer estrutura hierárquica alguma.	Almeida e Leitão (2003); Andrade et al. (2012); Holanda (2011); Serva (1993); Severo e Pedrozo (2008).
Valores e Objetivos e Normas	Os valores, objetivos e normas fazem parte do construto da ação coletiva o respeito perante diferenças singulares; equilíbrio esperado entre homem e organização; ações baseadas em identidade de valores e de normas.	
Tomada de decisão e Controle	Quanto aos processos de tomada de decisão observa-se uma facilidade esperada do processo coletivo de tomar decisões, de acordo com o controle da circulação de informações propagadas.	
Divisão do trabalho	Não se observa uma divisão rígida, os agentes membros do coletivo social são distribuídos em funções, de acordo com suas próprias afinidades ou para suprir demandas existentes.	
Comunicação, Relações interpessoais e Conflitos	Esta característica ressalta que há em coletivos sociais a reunião de uma diversidade de pessoas em prol de um único contexto, onde é necessário mediar ou facilitar trocas de informações entre membros.	
Reflexão sobre a organização, Ação social e Relações ambientais	Através desta característica o posicionamento da organização coletiva em seu cotidiano e ambiente; buscam respaldo das suas ações através da sociedade.	
Dimensão Simbólica	A dimensão simbólica revela-se para além das ações concretas que o coletivo social realiza, também representam algo subjetivo e simbólico para as pessoas que são atingidas com suas ações.	

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador (2020).

Sistematizar e gerir os conhecimentos organizacionais que já dispõem estas novas organizações da sociedade garante fortalecimento à atuação de suas atividades (BURLAMAQUI e RODRIGUEZ & RODRIGUES, 2013).

Em outras palavras, é muito proveitoso sistematizar experiências sobre o viés da Gestão do Conhecimento, para explicitar seus erros e acertos ao fazê-lo, a fim de que sirvam de referência para outros (CHOO, 2003). Ou seja, proporciona um ciclo contínuo de aprendizagem e adaptação que pode ser chamado de ciclo do conhecimento (CHOO, 2003).

## **2.2 Intersecções entre Gestão do Conhecimento, Espiral do Conhecimento, coletivos sociais e Terceiro Setor**

Gestão do Conhecimento (GC) é a administração do ambiente e de conhecimentos organizacionais, capaz de promover o desempenho global de uma organização a atingir seus objetivos e possibilita também fontes a inovação organizacional (DOS SANTOS e FUKUNAGA, 2017; SBGC, 2017-19).

A GC é formada pela coalizão de pessoas, processos e tecnologias, que possam transformar de forma cíclica dados em informações e por seguinte em conhecimentos (sejam estes internos e/ou externos à organização), em prol dos objetivos organizacionais (DE MENEZES et al., 2017; HARTUNG e OLIVEIRA, 2013; NONAKA e TAKEUCHI, 2008; OLIVEIRA et al., 2010; SALIM, 2001; TEIXEIRA FILHO, 2000).

Estudos acerca da GC são observados no Brasil alguns anos antes do início do século XXI de acordo com STRAUHS et al. (2012), e desde então ganha repercussão na gestão das organizações pelo potencial estratégico que possui (SBGC, 2017-19).

Barbosa (2008) cita que um dos pilares da GC é fundamentado na teoria organizacional com enfoque no relacionamento entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, e considera este estudo como fator capaz de proporcionar a adaptação da empresa ao seu ambiente externo.

Conhecimento tácito e conhecimento explícito são definições de “conhecimento” distintas, que Nonaka e Takeuchi (2008) abordam para coordenar a Gestão do Conhecimento. As características e conceitos do conhecimento tácito e conhecimento explícito estão reunidas no quadro 3:

**Quadro 3** - Características do conhecimento tácito e conhecimento explícito.

Característica	Conceitos relativos à característica
Conhecimento tácito	Composto por elementos técnicos (know-how e habilidades) e cognitivos (modelo mental, tal como paradigmas e crenças), difíceis de serem formalizados e transmitidos;
Conhecimento explícito	Pode ser facilmente codificado, pode ser representado, armazenado, compartilhado e efetivamente aplicado.

**Fonte:** Adaptado pelo pesquisador através de Nonaka e Takeuchi (2008).

Para compreender a criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (2008) explicitam uma coalização ao processo de conversões do conhecimento por um modelo denominado “Espiral do Conhecimento”.

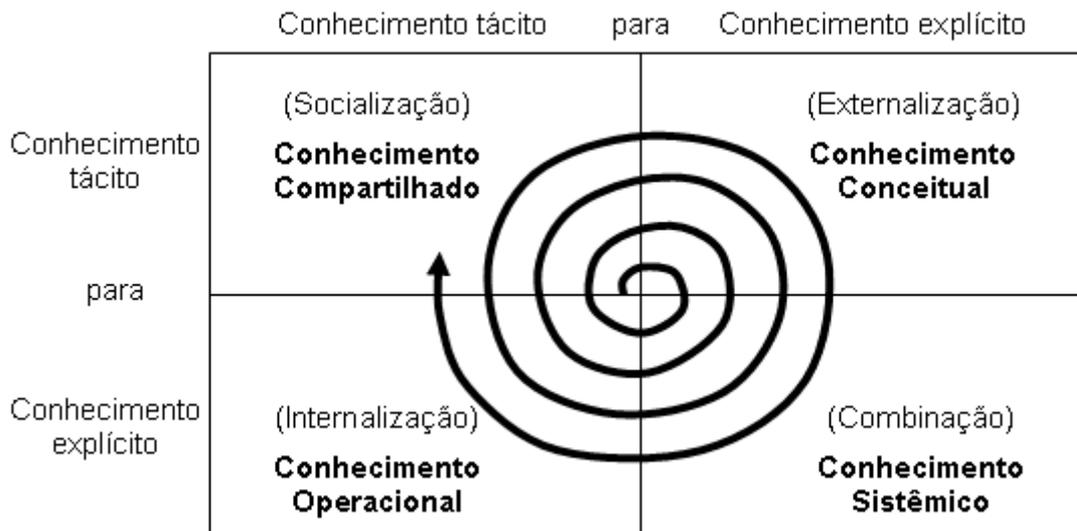
A Espiral do Conhecimento de acordo com Nonaka e Takeuchi (2008) é composta por processos de:

- “Socialização”, intermediado pela troca de experiências de interação entre indivíduos, com objetivo de que seja criado e compartilhado conhecimentos tácitos, representa a conversão do conhecimento tácito para o tácito;
- “Externalização”, corresponde a transmissão do conhecimento que passa do indivíduo para o coletivo, representa a conversão do conhecimento tácito em explícito;
- “Combinação”, sistematiza os diversos conhecimentos explícitos, neste momento o conhecimento passa de um determinado grupo para toda a organização, representa a conversão do conhecimento explícito para o explícito;
- “Internalização”, conhecimento passa da organização para o indivíduo, ocorre ao adquirir novo conhecimento tácito através da prática (aprender ao fazer), representa a conversão do conhecimento explícito em tácito novamente.

A Espiral do Conhecimento se expressa à medida que ocorre a troca ou a transformação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito na organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Desta forma, o indivíduo transforma o seu conhecimento em algo que pode ser transferido aos demais membros da comunidade colaborativa de aprendizagem (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A figura 1 ilustra o modelo Espiral do Conhecimento sob seu fenômeno, espiralado, cíclico e permeia as esferas do conhecimento “tácito” e “explícito” em cada processo de conversão:

**Figura 1** – Espiral do Conhecimento.



**Fonte:** Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

Sobretudo ressalta-se ainda que, para criar novos conhecimentos com base na renovação das informações a GC adota um leque de práticas, uma delas é a Memória Organizacional (MO) (SBGC,2017-19b). A prática da MO contribui principalmente para que os procedimentos que obtiveram sucesso possam ser aprimorados e para que os procedimentos que resultaram em insucessos sejam evitados (DE SÁ FREIRE et al., 2012).

A GC pode promover alterações e resultados substanciais aos objetivos traçados não apenas em organizações privadas, mas também em organizações do TS (BURLAMAQUI e RODRIGUEZ & RODRIGUEZ, 2013).

Na perspectiva de promover integração de conceitos e práticas da GC ao TS, há a atuação de entidades como a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) na titularidade de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), que pratica, desenvolve e pesquisa o tema afimco (SBGC, 2017-19a).

A SBGC alavanca desde 2001 a integração entre a comunidade acadêmica, Terceiro Setor, organizações públicas e privadas que possuam interesse em GC, para tanto viabiliza eventos, treinamentos, compartilha conceitos, métodos e técnicas da GC no Brasil.

Entre o levantamento de pesquisas que desenvolveram relações entre TS e GC, Burlamaqui e Rodriguez & Rodriguez (2013) elencam construtos do conhecimento no TS a partir da sistematização de práticas e experiências, ao utilizar premissas de um *framework* do Ciclo de Gestão do Conhecimento (Ciclo de GC) suscitado por Choo (2003).

O Ciclo de GC tem como objetivo estimular que colaboradores alcancem um bom desempenho ao passo que armazenam e convertem seus próprios conhecimentos em algo que

possa ser útil para a organização, sejam novas percepções sobre as atividades, ou rotinas (VON KROGH, 2000).

Sistematizar experiências ao aderir GC em organizações do TS propicia o ciclo contínuo de aprendizagens e adaptações, como estratégia eficiente para o desenvolvimento e sucesso desses arranjos organizacionais (COLAUTO e BEUREN, 2003; VIDAL et al., 2009).

De forma geral há diversas práticas de GC que auxiliam a estruturar os conhecimentos organizacionais, a MO é a prática empregada nesta pesquisa para auxiliar o coletivo social Movimenta Rosário dos Pretos (MRP) a resguardar, manter e armazenar dados e informações da sua história, formação, fotos, tradições, saberes e atuações na sociedade... Este armazenamento ocorrerá em um repositório online gratuito para que seja livremente acessado pelos membros da organização e sociedade civil. A atualização de dados e informações neste repositório ocorrerá periodicamente pelos membros que possuem disponibilidade e familiaridade com a tecnologia empregada.

### **2.3 Framework, Ciclo KM e aplicabilidades nas organizações**

Dentre os diversos modelos que foram empregados para a esfera pública, o Ciclo KM adotado para esta pesquisa é proposto por Dalkir e Liebowitz (2011). A escolha deste framework foi influenciada, dentre outros fatores, pela pesquisa de Da Silva et al. (2018), a qual utilizou o Ciclo KM para proporcionar suporte ao trabalho coletivo e colaborativo em um setor de uma organização pública. Nessa perspectiva, com afinidades a dar suporte a coletividade e gestão relacionada a organizações públicas, esta pesquisa objetivou adaptar e replicar este *framework* a um coletivo social.

Um *framework* para gestão do conhecimento busca simplificar a linguagem de conceitos da GC para a organização, para promover visão geral da história do gerenciamento do conhecimento e identificar marcos desse processo na organização (DALKIR, 2005).

Por meio da estruturação, a sistematização geral que envolve a GC objetiva estimular os membros da organização a conceber e transformar seus conhecimentos em algo substancial para o meio sejam novas rotinas, percepções ou conceitos (DA SILVA et al., 2018; VON KROGH et al., 2000).

Ciclo KM (Ciclo *Knowledge Management*) deriva da Gestão do Conhecimento e é composto por dimensões complementares: pessoas; tecnologia; e ambiente organizacional (DA SILVA et al., 2018). Espera-se que haja aquisição de valor através do reuso e da inovação dos conhecimentos permeados por estas dimensões gerenciadas (DA SILVA et al., 2018).

A execução deste Ciclo KM é dividido em três etapas: Captura; Compartilhamento e Disseminação; Aquisição e Aplicação (DA SILVA et al., 2018). As etapas do Ciclo KM estão descritas e conceituadas no quadro 4:

**Quadro 4** – Etapas do Ciclo KM.

Característica	Conceitos relativos à característica
Captura	Refere-se à identificação e posterior codificação do know-how a partir do conhecimento interno e/ou conhecimento a partir do ambiente interno e/ou externo da organização;
Compartilhamento e Disseminação	A partir de uma avaliação do conhecimento capturado, esta etapa diz respeito à contextualização do conteúdo, trata-se de uma ligação entre o conhecimento e os seus detentores;
Aquisição e Aplicação	Após a validação e avaliação do conhecimento como relevante, ele é então inserido no repositório de práticas das ações pessoais e organizacionais.

**Fonte:** Adaptado pelo pesquisador através de Da Silva et al. (2018, p. 69).

Para estabelecer simetrias entre coletivo social, Dávila et al. (2014) indica que o Ciclo KM auxilia a compreensão dos conhecimentos específicos, e a refletir processos do conhecimento, sobre a própria ordem da rotina organizacional.

Deste mesmo modo, para contribuir melhorias ao atribuir processos e tecnologias, a GC pode ser aplicada de acordo com Da Silva et al. (2018) para promover o apoderamento de conhecimento por meio de comunidades colaborativas de aprendizagem.

A efetiva aplicação do Ciclo KM é apresentada de forma sintética através do quadro 5. Desta forma, são apresentadas quatro pesquisas que desenvolveram e empregaram em contextos diferentes o mesmo Ciclo KM que é proposto por Dalkir e Liebowitz (2011), que também orienta o presente estudo:

**Quadro 5** – Levantamento de aplicações e usos de Ciclo KM.

Ano	Autor	Ideia Central	Resultados Da Pesquisa
2018	Batista e Souza	Aplicar o Ciclo KM para aperfeiçoar a comunicação nas atividades relativas à extensão, em uma instituição universitária.	Implementação de mecanismos para promover a efetivação da comunicação, e métodos de mensuração para identificar a conformidade da aplicação.
2018	Da Silva, et al.	Aplicar o Ciclo KM e uma sistemática para gerir o conhecimento organizacional, em uma unidade da Secretaria de TI de uma entidade do poder judiciário federal.	Implementação de um protótipo facilitador de busca por informações necessárias para execução das atividades da unidade, para auxiliar o trabalho coletivo e colaborativo.
2019	Santos, et al.	Aplicar o Ciclo KM para mitigar problemas de comunicação, e auxiliar a disseminação de informações, em uma agência climática estadual.	Implementação do protótipo de um <i>chatbot</i> que realiza integração com diferentes canais de comunicação internos.

(Continuação)

Ano	Autor	Ideia Central	Resultados Da Pesquisa
2020	Andrade, et al.	Aplicar o Ciclo KM para transformar informações em conhecimentos, em uma plataforma de combate à violência contra as mulheres.	Implementação de uma ferramenta com aplicação web para auxiliar mulheres em vulnerabilidade social.

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador (2020).

A proposta deste estudo foi aplicar o Ciclo KM *framework* proposto por Dalkir e Liebowitz (2011), alicerçado na Espiral do Conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997), para auxiliar um coletivo social a promover a MO. A matriz SWOT como uma ferramenta estratégica foi associada ao Ciclo KM. Para Da Costa Júnior et al. (2021) a matriz SWOT representa uma ferramenta centrada em explorar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, com grande potencial de aplicabilidade em ampla gama de organizações. O estudo de Da Costa Júnior et al. (2021) evidencia os importantes resultados da associação da matriz SWOT com outras ferramentas de gestão para desenvolvimento de estratégias e melhoria dos resultados organizacionais.

No que tange a melhoria dos resultados organizacionais a MO é definida pelo acervo de informação, por conhecimentos e práticas que são incorporadas e retidas pela organização ao decorrer do tempo, e que são utilizadas para dar suporte às suas tarefas, processos decisórios, conservar seu capital intelectual, e para enriquecer a GC (MENEZES, 2006).

Sobre este prisma, a memória é elemento fundamental para as organizações de modo a preservar histórias da organização e dos indivíduos que nela atuam; auxiliar no desenvolvimento de estratégias competitivas; utilizar informações retrospectivas já armazenadas para solucionar problemas (DO NASCIMENTO e VITORIANO, 2017).

### 3 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

Esta pesquisa orienta-se pela constituição da estrutura do método de pesquisa na abordagem de Nielsen et al. (2017) que contempla: Natureza do estudo, Abordagem do estudo, Objetivo do estudo, e Procedimentos técnicos do estudo.

A natureza desta pesquisa é aplicada; e de acordo com Nielsen, De Faria Olivo e Morilhas (2017) a natureza aplicada consiste em aplicar os conhecimentos desenvolvidos na pesquisa básica para solucionar questões específicas.

A abordagem desta pesquisa é qualitativa; de acordo com Godoy (1995), esta abordagem caracteriza-se pela “captura” do fenômeno da pesquisa a partir do panorama das pessoas nela compreendidas, ao coletar e analisar dados para entender a dinâmica do fenômeno.

O objetivo desta pesquisa é explicativo; conforme Nielsen, De Faria Olivo, Morilhas (2017) objetivos deste tipo visam aprofundar conhecimentos sobre uma temática, e explicar fenômenos já conhecidos e explorados.

Como elemento do procedimento técnico, a pesquisa-ação guia a metodologia deste estudo; Vergara (2015) cita que este método (pesquisa-ação) tenciona à solução de problemas através de ações indicadas pelo pesquisador e agentes envolvidos com o caso sob investigação.

Em relação à sistemática, este trabalho orientou-se pelo Ciclo KM proposto por Dalkir e Liebowitz (2011). Este Ciclo KM é composto por três etapas assim denominadas: Captura; Compartilhamento e Disseminação; Aplicação e Aquisição. A etapa Captura visa suscitar as informações e concatená-las para gerar conhecimento útil para o projeto. A etapa Compartilhamento e Disseminação visa estabelecer meios para que as informações e conhecimentos sejam atribuídos de maneira fácil e oportuna para quem deles necessitar. Por fim, a etapa Aplicação e Aquisição visa usar e internalizar o conhecimento produzido para ajudar nos processos de tomada de decisão ou na execução de uma tarefa.

O coletivo social no qual foi desenvolvido o presente estudo chama-se Movimenta Rosário dos Pretos (MRP), este foi concebido e atua no bairro Rosário dos Pretos que está localizado na margem sudoeste da primeira cidade de Minas Gerais, de acordo com a carta de intenções da organização.

“A cidade de Mariana é uma das cidades brasileiras com maior índice de cidadãos autodeclarados negros no Brasil. Se a cidade é

essencialmente negra, o bairro Rosário dos Pretos representa um dos pontos de maior convergência de suas riquezas e raízes histórico-culturais ligadas a manifestações afro-brasileiras e, em especial, afro-mineiras” (MRP, 2018, p. 1).

O MRP é um coletivo social composto por onze membros, foi fundado em 2018 e no mesmo ano realizou duas edições do evento: Festival Movimenta Rosário dos Pretos; em 2019 realizou oficinas no evento: Festival de Inverno de Ouro Preto, Mariana e João Monlevade; e registrou em fotografias o evento: 10ª Cavalgada do Bairro Rosário.

Ao MRP somam-se uma diversidade de cidadãos voluntários colaboradores, artistas, artesãos, estudantes, que auxiliam e mantêm alicerçado os planos de continuidade da organização atuações alinhadas a cultura, arte, economia solidária, etc.

O coletivo social MRP (2018) declara na carta: “[...] As ações são conjuntas com o congado, capoeira, maracatu, rap, sarau, performances cênicas, palco livre e exposição de poesia e fotografias”; e que “[...] proposto coletivamente e sem fins lucrativos, tem o intuito de valorizar a arte e cultura afro-brasileira da cidade de Mariana, a fim de proporcionar à comunidade que nela reside o resgate cultural e artístico” (MRP, 2018, p. 1).

Vale salientar que o pesquisador atua como membro neste coletivo social, e que a presente pesquisa foi desenvolvida com intuito de reconhecer e avaliar práticas vigentes no MRP para planejar e implantar melhorias, assim como descreve a prática de pesquisa-ação corroborada por Tripp (2005). A presente pesquisa foi realizada entre janeiro de 2020 e março de 2021 através das seguintes práticas: (i) reuniões isoladas com alguns membros do MRP; (ii) acesso a documentos como ofícios, carta de apresentação, proposta do evento, programação, banco de imagens; (iii) observação direta de práticas desempenhadas; (iv) planejamento de melhorias na prática da organização e; (v) monitoramento para descrever os efeitos da ação, conforme Tripp (2005) estas práticas são embrionárias da pesquisa-ação.

A Memória Organizacional foi construída no seguinte passo a passo: (i) Análise estratégica do coletivo social mediante utilização da matriz SWOT; (ii) Compilação de dados necessários para realização dos festivais; (iii) Estruturação do caminho para submeter os ofícios e identificar órgãos responsáveis; (iv) Mapeamento dos principais membros que compõem o coletivo social, identificando suas áreas de atuação e contribuições; (v) Estruturação do repositório virtual do coletivo social para conter histórico de informações dos eventos promovidos, fotos, contatos, etc; (vi) Utilização de ferramenta para integrar e difundir os canais de comunicação do MRP.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Execução do Ciclo KM

Para aplicar o *framework* do Ciclo KM proposto por Dalkir e Liebowitz (2011) que possui etapas de: (1) Captura; (2) Compartilhamento e Disseminação; (3) Aquisição e Aplicação; houve fundamentação na Espiral do Conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), para melhor descrever e acompanhar o andamento destas etapas sobre o coletivo social MRP.

A primeira etapa (1) Captura do Ciclo KM é vislumbrada através de uma reunião com alguns membros do coletivo social MRP onde teve como objetivo levantar informações, necessidades e oportunidades a partir da ótica de suscitar conhecimentos organizacionais. Uma análise estratégica do MRP fora estruturada com a opinião dos membros presentes na reunião, e sintetizada através do desenvolvimento de uma matriz SWOT que é observada na figura 2.

**Figura 2** – Matriz SWOT sob o coletivo social MRP.



**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador (2020).

A organização utiliza e emprega diversos dados e informações no seu contexto diário para desenvolvimento de suas ações. A título de exemplo, a figura 3 apresenta sistematização de dados necessários para submeter edições do evento “Festival MOVIMENTA Rosário dos Pretos”.

**Figura 3** – Sistematização dos dados necessários para submeter edições do “Festival MRP”.



**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador (2020).

A sistematização das atividades a serem desenvolvidas para realizar um dos eventos promovidos pelo MRP exemplifica um dos resultados desta pesquisa que fora promovido com a estruturação da MO, o que fortalece e promove dinamismo frente às ações do coletivo social. A sistematização desenvolvida evidencia o importante papel da MO, em apoiar o desenvolvimento de ações e estratégias da organização, conforme defendido por Do Nascimento e Vitoriano (2017) e Menezes (2006).

A partir dos dados elencados na figura 3 foi possível sistematizar algumas informações necessárias ao coletivo social MRP, por exemplo a estruturação do caminho para submeter os ofícios com identificação dos órgãos responsáveis, presente no fluxo da Pré-produção. A sistematização das informações provenientes deste dado pode ser observada na figura 4 a seguir:

**Figura 4** – Estruturação do caminho para submeter os ofícios com identificação dos órgãos responsáveis.



**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador (2020).

A figura 4 estrutura a prática de submeter ofícios que é desenvolvida por dois membros do MPR, isto acima evidenciado é conhecimento tácito que foi explicitado no coletivo social através desta pesquisa.

Adiante, foi necessário estruturar as informações sobre os principais campos de atuação dos membros que integram o MPR e posteriormente sistematizar a atuação do coletivo social na comunidade Marianense. De forma sintética o quadro 6 apresenta dados e informações sistematizados dos membros atuantes no coletivo social MRP, por questões éticas os nomes dos membros foram preservados.

**Quadro 6** – Campos de atuação e perfil dos membros atuantes no coletivo social MRP.

Campos de atuação e perfil dos membros que integram o MPR				
Identificação	Idade	Principais campos de atuação no coletivo	Contribuições culturais afro-mineiras	Raízes histórico-culturais ligadas a manifestações afro-brasileiras
A	55	Ancestralidade	Pastoral Afro	Pastoral Afro

(Continuação)

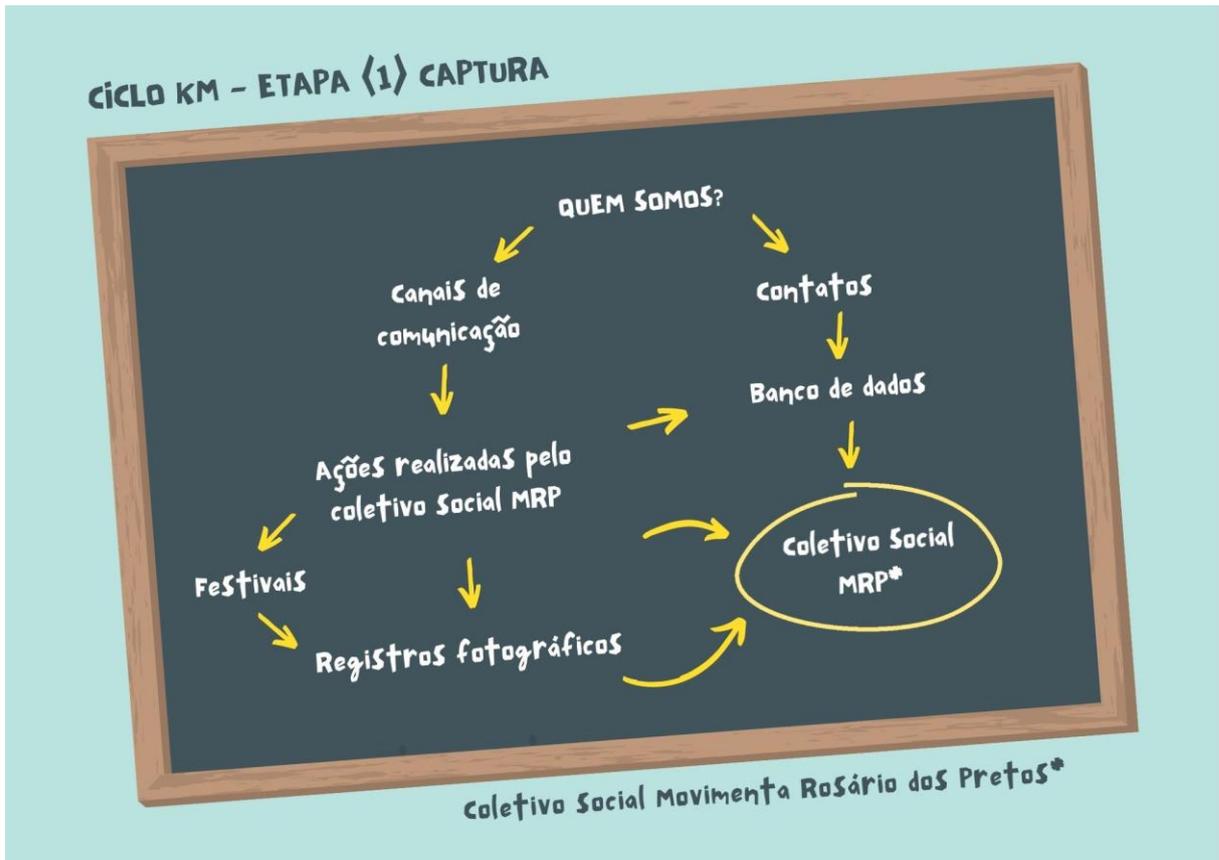
Campos de atuação e perfil dos membros que integram o MPR				
Identificação	Idade	Principais campos de atuação no coletivo	Contribuições culturais afro-mineiras	Raízes histórico-culturais ligadas a manifestações afro-brasileiras
B	40	Mestra de cerimônia	Epistemologia negra	Religião
C	30	Produção cultural	Articulação social	Capoeira
D	35	Reúne Artesãs e Quitandeiras	Empoderamento negro	Artesanato
E	25	Produção cultural	Articulação social	Dança
F	25	Produção cultural	Articulação social	Religião
G	22	Produção cultural	Articulação social	Cavalgada

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador (2020).

Vale ressaltar que o quadro 6 é sintético pois a composição dos membros é flutuante a cada evento ou frente de atuação, mas que sistematizar estes dados contribui para estruturar a MO no MRP. Esta estruturação possibilita tornar o conhecimento que era tácito entre alguns agentes (em relação ao campo de atuação de alguns membros) em explícito para todos os membros do coletivo social, ganho proveniente da aplicação da Espiral do Conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997, 2008).

Ainda da primeira etapa de (1) Captura do Ciclo KM, as informações sobre o coletivo social MRP e suas atuações na comunidade precisavam ser registradas, a organização não possui um acervo sobre sua constituição ou referência das ações realizadas. A partir da necessidade desta estruturação, a figura 4 ilustra um caminho possível de fluxo de informações para que fosse criado o repositório digital com o histórico da organização em foco.

**Figura 5** – Informações sobre o MRP e atuações na comunidade de Mariana.



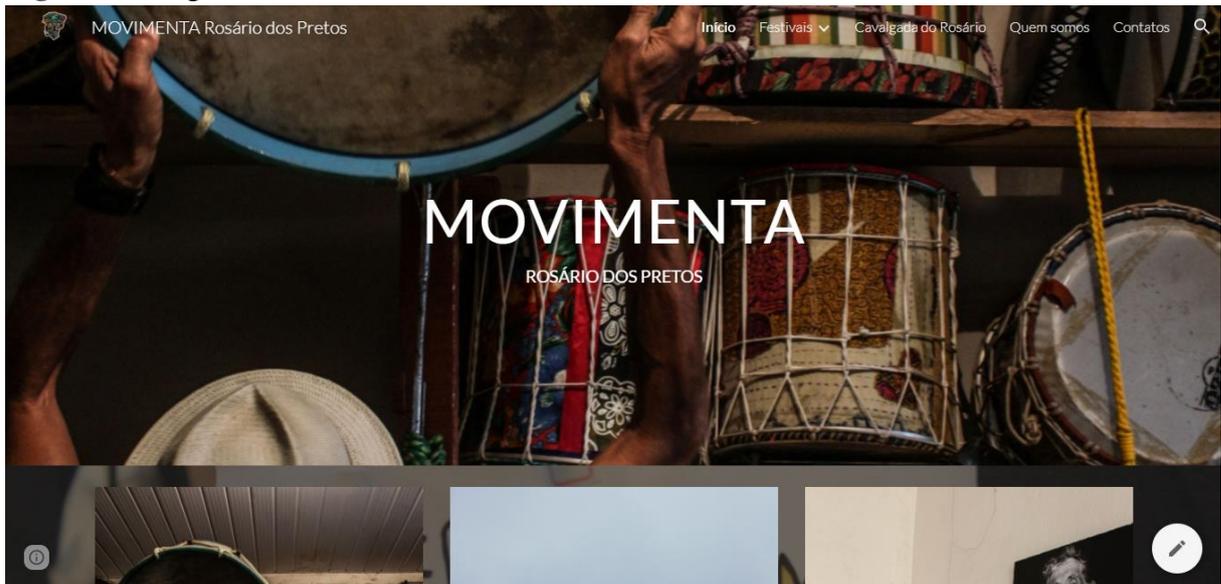
**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador (2020).

A partir dos processos realizados de Socialização e Externalização entre os membros do coletivo social, foi proporcionado a estes mesmo agentes conhecimentos dos dados, informações, ações e atividades anteriormente já realizadas. Assim, dá-se sequência para o processo de Combinação referente à Espiral do Conhecimento e início a segunda etapa (2) Compartilhamento do conhecimento do Ciclo KM.

Para sistematizar os dados identificados na figura 5, foi estruturado um memorial de informações em um repositório digital gratuito, para que todos da sociedade e membros deste coletivo social possam investigar, observar, conferir, e prestigiar os feitos anteriores do MRP no bairro Rosário dos Pretos.

O repositório web foi criado por meio da ferramenta gratuita Google Sites, nesta plataforma se arquiva e acessa dados e informações da MO detidos pelo coletivo social MRP. A figura 6 ilustra a página inicial do repositório, e este pode ser acessado através endereço eletrônico <https://bitly.com/QDWiL>:

**Figura 6** – Pagina inicial do memorial do coletivo social MRP.



**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador (2020).

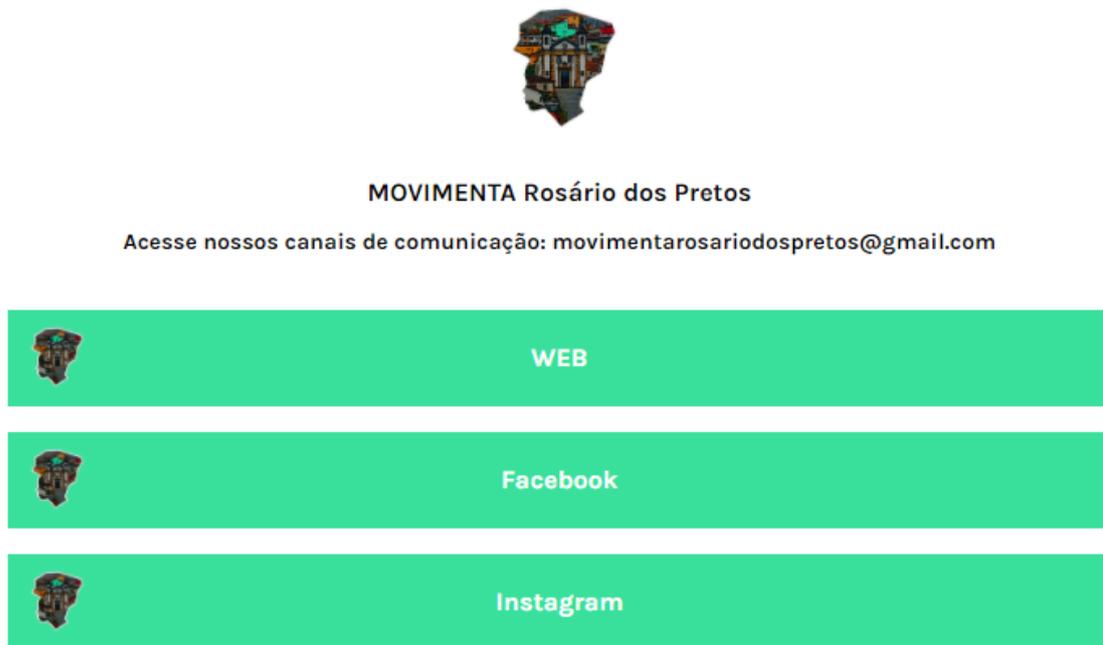
A estruturação da MO como exemplo, a sistematização dos dados e informações que constituem o MRP, fortalece e promove dinamismo frente às ações do coletivo social. Assim como o resultado da sistematização elencada na figura 3, este repositório digital desenvolvido evidencia o importante papel da MO, em apoiar o amadurecimento de ações e estratégias da organização, conforme defendido por Do Nascimento e Vitoriano (2017) e Menezes (2006).

Para concluir a segunda etapa (2) do Ciclo KM que consiste em Disseminação objetivou-se instituir meios eficientes para compartilhar as informações reunidas por meio das sistematizações em geral, como uma alternativa para orientar a inovação no MRP.

Para concluir a segunda etapa (2) do Ciclo KM que consiste em Disseminação, outra ação realizada por meio desta pesquisa foi a agregação dos canais de comunicação do MRP. Desta forma, ao aplicar a segunda etapa (2) do Ciclo KM objetivou-se instituir meios eficientes para compartilhar as informações reunidas por meio das sistematizações em geral, como uma alternativa para orientar a inovação no MRP.

Assim, foi utilizado um repositório gratuito intermediário chamado Linktree que possibilita agregar todos os endereços eletrônicos dos canais de comunicação deste coletivo social em um único link. Este link de acesso (<https://bitly.com/3g1Jd>) foi compartilhado nas redes sociais do MRP e nos grupos de trabalho, a figura 7 a seguir ilustra os canais que foram criados e estão inseridos neste repositório intermediário:

**Figura 7** – Difusão dos canais de comunicação do coletivo social MRP.



**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador (2020).

A proposição de uso do Linktree objetivou reforçar algumas características de práticas de coletivos sociais citadas no quadro 2 defendidas por Almeida e Leitão (2003), Andrade et al. (2012), Holanda (2011), Serva (1993), Severo e Pedrozo (2008), sendo estas: Promover controle da circulação de informações propagadas, mediar ou facilitar trocas de informações entre membros, reforçar a importante “Dimensão Simbólica” do MRP; e também, fortalecer a MO.

E por fim, para a Internalização referente a Espiral do Conhecimento e terceira etapa (3) do Ciclo KM que consiste em Aquisição e Aplicação, identificou-se os membros do MRP acessam o repositório digital estruturado para: (i) Obter suporte em reuniões e desenvolver ações futuras, principalmente neste momento que não devemos ter encontros presenciais dada crise sanitária global que se acentua;(ii) Apresentar a outros grupos de interesse as ações já desenvolvidas por este coletivo social para promover ações conjuntas na cidade de Mariana;

(iii) Difundir o protagonismo da cultura dos saberes e tradições da comunidade para toda sociedade. O repositório digital estruturou a MO do MRP. Através deste repositório, as informações, os conhecimentos e as práticas do coletivo social foram validadas e avaliadas como conhecimentos essenciais e inseridos no repositório, de modo a corroborar a efetividade da terceira etapa (3) do Ciclo KM conforme Da Silva et al., (2018).

#### **4.2 Discussão dos resultados**

Após a aplicação do Ciclo KM proposto por Dalkir e Liebowitz (2011) com fundamentação na Espiral do Conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), foi possível compreender que através da sistematização da MO a GC fortificou algumas características de práticas dos coletivos sociais, tais como: a “Reflexão sobre a organização, Ação social e Relações ambientais”; o “Controle” a partir da circulação de informações propagadas; a “Comunicação” ao mediar ou facilitar trocas de informações entre membros, e a “Dimensão Simbólica” ao representar algo subjetivo e simbólico para a sociedade, sendo estas defendidas por Almeida e Leitão (2003), Andrade et al. (2012), Holanda (2011), Serva (1993), Severo e Pedrozo (2008).

A Espiral do Conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997) ao ser aplicada no coletivo social MRP através do Ciclo KM proposto por Dalkir e Liebowitz (2011) auxiliou a converter os conhecimentos tácitos da organização e de seus membros através da “Socialização” e “Externalização” em conhecimentos explícitos de “Combinação” e “Internalização”, e dessa forma proporcionou amadurecimento e desenvolvimento organizacional, assim como defende Nonaka e Takeuchi (2008).

Para fortalecer o importante papel de práticas de gestão, outro recurso adotado foi a associação da matriz SWOT ao Ciclo KM para construção de estratégias e beneficiamento dos resultados organizacionais assim como corrobora Da Costa Júnior et al. (2021), de forma acrescentar esforços de pesquisa nessa vertente.

Com a exploração da matriz SWOT sobre a sistematização de dados e informações provenientes de estruturação da MO houve oportunidades, sobre a participação de novos agentes mediante conhecimento sobre a organização, e visibilidade para o MRP; e dissolução de ameaças, tais como o apagamento simbólico e questionamentos sobre a consistência das ações do coletivo social.

É possível ressaltar que todas as sistematizações desenvolvidas evidenciam o importante papel da MO, em apoiar o desenvolvimento de ações e estratégias da organização, conforme defendido por Do Nascimento e Vitoriano (2017) e Menezes (2006).

Observou-se também que as intersecções entre a Gestão do Conhecimento, Espiral do Conhecimento e coletivos sociais, que se enquadram no Terceiro Setor, são possíveis e passíveis de estudos que relacionem as temáticas. O Ciclo KM constitui-se importante *framework* para evidenciar tais intersecções e efetivar os benefícios da CG para organizações do Terceiro Setor.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa explana a aplicação de um *framework* de GC denominado Ciclo KM proposto por Dalkir e Liebowitz (2011) advindo de fundamentação na Espiral do Conhecimento, que auxiliou estruturar a Memória Organizacional (MO) do coletivo social Movimenta Rosário dos Pretos (MRP) e a sistematizar (explicitar) os conhecimentos tácitos (retidos na organização), de forma a promover alinhamento e igualdade dos conhecimentos entre os membros.

O Ciclo KM é uma abordagem constituída por três etapas, que envolvem: (1) Captura, onde houve levantamento dos dados e informações sobre a necessidade de utilizar uma das práticas de GC, sendo esta a MO; (2) Compartilhamento e Disseminação, momento que foi possível mapear os meios de transmissão e difusão do memorial do coletivo social; e (3) Aplicação e Aquisição do Conhecimento, que forneceu suporte para avaliar os efeitos da ação desta sistematização do conhecimento no MRP.

Foi possível verificar que a sistematização estratégica de dados, informações e conhecimentos provenientes da aplicação de estudos da Gestão do Conhecimento podem auxiliar coletivos sociais, que se enquadram no Terceiro Setor, a promover a gestão da MO e promover fortalecimento e progresso de suas ações.

A contribuição científica deste trabalho pode ser observada através da aplicação de uma abordagem da GC denominada Espiral do Conhecimento simultaneamente com auxílio do *framework* Ciclo KM proposto por Dalkir e Liebowitz (2011), em uma solução para auxiliar o coletivo social a iniciar o nivelamento de conhecimentos tácitos e explícitos para seus membros e comunidade. Outra contribuição científica deste trabalho é a associação da matriz SWOT a outra ferramenta de gestão para desenvolvimento de estratégias e melhoria dos resultados organizacionais de forma somar esforços de pesquisa nessa vertente.

A contribuição técnica foi constituída através da sistematização de dados, informações, conhecimentos e práticas do coletivo social MRP, e da estruturação do memorial em um repositório digital gratuito que pode servir como repositório de novas ações no futuro.

Esta exploração de forma geral contribui como caminho de interrelação da ação administrativa de Gestão do Conhecimento à gestão de um coletivo social, de forma a perpetuar e manter a sistematização da MO e GC em uma organização sem fins lucrativos.

Outras pesquisas poderão aplicar o Ciclo KM proposto por Dalkir e Liebowitz (2011) para promover a gestão da MO e evidenciar este importante papel para os processos decisórios, e para desenvolver estratégias em organizações de setores público, privado e TS.

Vale ressaltar que as limitações desta pesquisa consistem, sobretudo ao aplicar o Ciclo KM proposto por Dalkir e Liebowitz (2011) em um único coletivo social, todavia há sugestão que outras organizações desse tipo possam ser avaliadas e sistematizadas, pois os benefícios para a gestão do MRP foram representativos.

Não obstante, identificou-se que a estruturação MO e a aplicação de GC foi necessária para zelar, resguardar tradições e saberes, assim como propõem Do Nascimento e Vitoriano (2017), Menezes (2006). Este zelo é fundamental, principalmente neste momento em que os recursos para fins culturais estão escassos (dado atual contexto de crise sanitária global). Estruturar esta sistematização da MO para o coletivo social MRP favorece a continuidade de suas ações na comunidade de Mariana, sobretudo quando os aportes financeiros destinados à cultura forem retomados.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. A.; LEITÃO, S. P. Empresas de economia de comunhão e razão substantiva. **Brazilian Journal of Public Administration**, v. 37, n. 6, p. 1145 a 1170-1145 a 1170, 2003.
- ANDRADE, C. W. L. et al. Plataforma Vênus: Ferramenta De Combate À Violência Contra As Mulheres Por Meio Da Gestão Do Conhecimento. In :**Anais**. Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – CIKI. Panamá, 2020. 15 p.
- ANDRADE, S. P. C. et al. Sentidos do Trabalho e Racionalidades Instrumental e Substantiva: Interfaces entre a Administração e a Psicologia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 200-216, 2012.
- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, v. 13, n. 1esp, p. 1-25, 2008.
- BATISTA, A. F. A.; SOUZA, R. A. C. Aplicação da Gestão do Conhecimento para Melhoria do Processo de Elaboração de Propostas de Extensão Universitária. In: **Anais**. Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação - CIKI. Guadalajara, 2018. 15 p.
- BURLAMAQUI, A. M. D.; RODRIGUEZ & RODRIGUEZ, M. V. A Arte de Compartilhar Práticas e Experiências no Terceiro Setor: Um Estudo de Caso. In: **Anais**. Congresso Nacional de Excelência em Gestão (CNEG & INOVARSE), IX. Rio de Janeiro, 2013, p.13-35.
- CANCLINI, N. G. **Definiciones en transición**. Buenos Aires: CLACSO, 2001.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. Tradução: Eliana Rocha. Editora SENAC São Paulo. São Paulo, 2003. 426 p.
- COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 163-185, 2003.
- DA COSTA JÚNIOR, J. F. et al. A Matriz SWOT e suas Subdimensões: Uma Proposta de Inovação Conceitual. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 2, 2021.
- DA SILVA, A. M. et al. Gestão do Conhecimento como ferramenta para melhoria do trabalho coletivo e colaborativo. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 7, n. 17, p. 65-83, 2018.
- DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Burlington: Elsevier. 2005.
- DALKIR, K.; LIEBOWITZ, J. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Cambridge, US: The MIT Press. 2011.
- DE MENEZES, K. C. et al. Gestão do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, p. 145-159, 2017.
- DE SÁ FREIRE, P. et al. Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 41-51, 2012.

ESCÓSSIA, L.; KASTRUP, V. O conceito de coletivo como superação da dicotomia indivíduo-sociedade. **Psicologia em estudo**, v. 10, n. 2, p. 295-304, 2005.

DO NASCIMENTO, N. M.; VITORIANO, M. C. C. P. O estudo da produção documental e a memória organizacional em ambientes empresariais. **Em Questão**, v. 23, n. 1, p. 202-227, 2017.

DOS SANTOS, N. M. B. F.; FUKUNAGA, F. Cultura Corporativa, Estrutura Organizacional e Indicadores: Incorporando a Gestão do Conhecimento a Estratégia de Negócios. In: **Anais. Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação - CIKI**. Foz do Iguaçu, 2017.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

HARTUNG, K.; OLIVEIRA, M. Communities of practice: creating and sharing knowledge. **Revista de Gestão**, v. 20, n. 3, p. 407-422, 2013.

HOLANDA, L. A. **Resistência e apropriação de práticas do management no organizar de coletivos da cultura popular**. 2011. 246p. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.

JUNQUEIRA, L. A. P. A gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor. **Saúde soc.** São Paulo, v. 13, n. 1, p. 25-36, 2004.

MARMENTINI, G; SELL, D. Gestão do conhecimento no terceiro setor: um diagnóstico de três organizações da sociedade civil. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 3, p. 20-40, 2019.

MENEZES, E. M. **Estruturação da memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas**: Um estudo de caso da CONAB. 2006. 118 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia) - Universidade Católica de Brasília, 2006.

MRP – Movimenta Rosário dos Pretos. Carta de apresentação da entidade. Mariana (MG), 2018.

NIELSEN, F. A. G. et al. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. Saraiva Educação SA, 2017.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação e dialética do conhecimento. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, p. 17-38, 2008.

OLIVEIRA, M. et al. Espiral do conhecimento em frameworks de gestão do conhecimento: o caso de duas organizações em Portugal. **Perspectivas em Ciência da informação**, v. 15, n. 3, p. 155-175, 2010.

OZAKI, Y.; AVONA, M. E. **Gestão do conhecimento**. Editora e Distribuidora Educacional S.A, 2016.

PAES, J. E. S. **Fundações, Associações, e Entidades de Interesse Social. “Aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributáveis.** 8ª edição, Rio de Janeiro Forense, 2013.

PAES, J. E. S.; SANTANA, H. L. O Terceiro Setor como elemento estratégico da sociedade civil em um Estado Social pós-moderno. **Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor**, v. 1, n. 1, p. 176-189, 2015.

PAIM, C. **Coletivos e iniciativas coletivas: Modos de fazer na América Latina Contemporânea.** 2009. 294 f. Tese (Doutorado em Artes Visuais) – Instituto de Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de administração de empresas**, v. 33, n. 2, p. 36-43, 1993.

SEVERO, L. S.; PEDROZO, E. A. A citricultura orgânica na região do Vale do Caí (RS): Racionalidade Substantiva ou Instrumental? **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 58-81, abril. 2008.

SALIM, J. J. Palestra gestão do conhecimento e transformação organizacional. In: **Anais. SEMANA DA EQ/UFRJ.** Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001.

SANTOS, A. et al. Desenvolvimento de um Chatbot para Compartilhamento e Disseminação de Informações do Tempo. In: **Anais. X Workshop de Computação Aplicada a Gestão do Meio Ambiente e Recursos Naturais.** SBC, 2019. p. 125-134.

SBGC. O que é Gestão do Conhecimento? Conversa com especialistas em GC no Brasil. **SBGC - Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento.** [São Paulo, entre 2017 e 2019a]. *E-book* [16 p.]. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/conteudo.html>. Acesso em: 7 jan. 2021.

SBGC. Práticas de Gestão do Conhecimento. **SBGC - Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento.** [São Paulo, entre 2017 e 2019b]. *E-book* [23 p.]. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/conteudo.html>. Acesso em: 2 jun. 2021.

STRAUHS, F. R. et al. **Gestão do conhecimento nas organizações.** Curitiba: Aymará Educação, 2012.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios.** Senac, 2000.

THOMPSON, A. A. **Do compromisso à eficiência: Os caminhos do terceiro setor na América Latina.** Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra, p. 41-48, 1997.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e pesquisa**, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** 6ª edição, São Paulo: Atlas, 2015.

VIDAL, F. A. B. et al. Gestão de ONGs e Desenvolvimento Social: paradoxos e desafios da Administração no Terceiro Setor. **Revista Alcance**, v. 11, n. 3 (Set-Dez), p. 403-422, 2009.

VON KROGH, G. et al. **Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation**. Oxford University Press on Demand, 2000.

Certifico que o aluno **Claudio de Jesus Ramalho**, autor do trabalho de conclusão de curso intitulado “**Gestão do Conhecimento para o Terceiro Setor: Aplicação do Ciclo KM em um coletivo social para promover a Memória Organizacional**”, efetuou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.



---

Héliida Mara Gomes Norato Duarte

Orientador

Ouro Preto, 14 de junho de 2021.