

Modelo de Seleção de Colaboradores para a Inovação da Área de Gestão do Conhecimento do Terceiro Setor (Relato de Experiência)

Autores

Ricardo Henrique Ribeiro Zerbinati¹

Rosinei Batista Ribeiro²

Eliane Antonio Simões³

Resumo

O presente trabalho investiga um problema significativo no terceiro setor: a limitação de perspectivas e abordagens na resolução de desafios, que resulta da formação acadêmica segmentada dos profissionais envolvidos. Essa falta de diversidade nas experiências e conhecimentos pode restringir a capacidade analítica e a inovação, comprometendo a eficácia das soluções propostas por essas instituições. Diante desse cenário, o objetivo deste estudo é desenvolver um modelo de contratação que promova a diversidade e potencialize a inovação na gestão do conhecimento, contribuindo para uma abordagem mais abrangente e eficaz na resolução de problemas enfrentados por organizações do terceiro setor. Para alcançar esse objetivo, foi adotado o método PMBoK (*Project Management Body of Knowledge*), que fornece um framework estruturado e adaptável às particularidades do terceiro setor. As etapas de desenvolvimento do modelo incluem a identificação das necessidades específicas das instituições, a integração de profissionais com formações diversas e a aplicação de práticas de gestão de projetos que valorizem a diversidade de conhecimentos. A abordagem utilizada combina elementos qualitativos e quantitativos, permitindo uma análise abrangente das dinâmicas de trabalho e do impacto da diversidade na gestão do conhecimento. Os resultados obtidos com a implementação do modelo foram significativos, evidenciando um engajamento elevado da equipe, que se sentiu mais valorizada e incluída no processo. A diversidade de conhecimentos foi reconhecida como um ativo importante, enriquecendo as discussões e decisões, além de melhorar a qualidade do trabalho desenvolvido. A inclusão de diferentes perspectivas possibilitou uma análise mais crítica e abrangente dos desafios enfrentados, resultando em soluções mais inovadoras e eficazes. A discussão dos resultados destaca a importância de um ambiente de trabalho que valorize a diversidade, não apenas como um princípio ético, mas como uma estratégia fundamental para a inovação e a eficácia organizacional. Em considerações finais, o trabalho conclui que a promoção da diversidade enriquece a gestão do conhecimento e fortalece a capacidade das instituições do terceiro setor de enfrentar desafios contemporâneos de maneira mais eficaz e inclusiva. No entanto, o estudo apresenta algumas limitações, como a necessidade de mais pesquisas para avaliar a implementação prática do modelo em diferentes contextos e a resistência potencial à mudança nas organizações, que pode dificultar a adoção de práticas mais inclusivas. Assim, embora os resultados sejam promissores, é fundamental que futuras investigações explorem as nuances da diversidade no terceiro setor e como essas práticas podem ser sustentadas a longo prazo, garantindo que as instituições não apenas reconheçam, mas também integrem a diversidade como um componente central de sua estratégia de gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Terceiro setor. Diversidade. Gestão da inovação tecnológica.

*Collaborator Selection Model for Innovation in the Knowledge Management Area of the Third Sector
(Experience Report)*

¹ Orcid: 0009-0000-4610-089X

² Pós-Doutorado pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA, docente nos Programas de Mestrado Acadêmico em Desenvolvimento, Tecnologias, Sociedade – UNIFEI e de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS. Orcid: 0000-0002-2150-4561

³ Doutorado em Engenharia Civil pela Universidade de São Paulo – USP e docente no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS. Orcid: 0000-0002-0738-2625

Abstract

This paper investigates a significant problem in the third sector: the limitation of perspectives and approaches to solving challenges, which results from the segmented academic training of the professionals involved. This lack of diversity in experience and knowledge can restrict analytical capacity and innovation, compromising the effectiveness of the solutions proposed by these institutions. Given this scenario, the aim of this study is to develop a contracting model that promotes diversity and enhances innovation in knowledge management, contributing to a more comprehensive and effective approach to solving problems faced by third sector organizations. To achieve this goal, the PMBoK (Project Management Body of Knowledge) method was adopted, which provides a structured framework that can be adapted to the particularities of the third sector. The stages in developing the model include identifying the specific needs of the institutions, integrating professionals with diverse backgrounds and applying project management practices that value the diversity of knowledge. The approach used combines qualitative and quantitative elements, allowing for a comprehensive analysis of work dynamics and the impact of diversity on knowledge management. The results obtained with the implementation of the model were significant, showing a high level of engagement among the team, who felt more valued and included in the process. The diversity of knowledge was recognized as an important asset, enriching discussions and decisions, as well as improving the quality of the work carried out. The inclusion of different perspectives enabled a more critical and comprehensive analysis of the challenges faced, resulting in more innovative and effective solutions. The discussion of the results highlights the importance of a work environment that values diversity, not just as an ethical principle, but as a fundamental strategy for innovation and organizational effectiveness. The paper concludes that promoting diversity enriches knowledge management and strengthens the capacity of third sector institutions to face contemporary challenges in a more effective and inclusive way. However, the study has some limitations, such as the need for more research to assess the practical implementation of the model in different contexts and the potential resistance to change in organizations, which can hinder the adoption of more inclusive practices. Thus, although the results are promising, it is essential that future research explores the nuances of diversity in the third sector and how these practices can be sustained in the long term, ensuring that institutions not only recognize but also integrate diversity as a core component of their knowledge management strategy.

Keywords: Knowledge Management. Third Sector. Diversity. Management of Technological Innovation.

INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, o terceiro setor desempenha um papel fundamental na promoção de mudanças sociais e na mitigação de desigualdades. No entanto, um dos desafios mais significativos enfrentados por essas organizações é a falta de diversidade nas formações e experiências dos profissionais que nelas atuam. Essa homogeneidade pode resultar em uma visão limitada e segmentada dos problemas sociais, comprometendo a eficácia das soluções propostas. Carranca e Mariani (2021) destacam que a predominância de profissionais brancos e a escassez de representatividade nas áreas de formação, especialmente na economia, impactam diretamente a formulação de políticas públicas. Essa situação dificulta a inclusão de diferentes perspectivas e experiências, que são essenciais para enriquecer o debate e a prática no terceiro setor.

A ausência de diversidade não apenas limita a capacidade analítica das organizações, mas também reduz seu potencial de inovação. Quando as equipes são compostas por indivíduos com formações e vivências semelhantes, a criatividade e a capacidade de resolução de

problemas podem ser comprometidas. A diversidade, por outro lado, traz uma gama de perspectivas que podem levar a soluções mais abrangentes e eficazes para os desafios sociais enfrentados. Portanto, a promoção de um ambiente inclusivo e diversificado é crucial para que as organizações do terceiro setor possam se conectar de maneira mais autêntica com as comunidades que atendem.

Há algumas formas de produção de conhecimento que podem ser refinadas a partir de reflexões sobre o objetivo e o envolvimento de diversos saberes, em que também se pode delimitar o campo de autoridade, conforme a definição de epistemologia referenciada como uma forma de produção do conhecimento. Refletir sobre os objetivos, objetos e temas envolvidos no processo de produção do conhecimento. No entanto, deve-se inicialmente dizer que a construção do campo do conhecimento é também, uma questão de exercício do poder (Silva; Oliveira, 2019). Desta forma, destaca-se abaixo alguns pontos que justificam a implementação desse projeto.

O primeiro desafio vem da necessidade de aprimoramento das avaliações dos projetos coordenados pela gestão do conhecimento pertencentes ao terceiro setor. Em geral, por serem áreas homogêneas de conhecimento e com singulares olhares, esbarram na dificuldade de observar por diferentes prismas científicos a amplitude do impacto das ações sociais que o resultado do trabalho pode ter. Limitando assim, a aferição do efeito do impacto social dessas iniciativas.

Outro desafio é ter representatividade de diferentes perfis de formação acadêmica, de universidades e de raça, pois há uma predominância de economistas na área de gestão do conhecimento do terceiro setor e que se reverbera também na linha de frente da elaboração de políticas públicas, em que há poucos negros e negras incluídos nessa atuação (Carrança; Mariani, 2021). Segundo uma pesquisa do Inep (2019) demonstra que, em 2018, apenas 30% dos concluintes de cursos de graduação em economia se declaravam pretos ou pardos.

Uma área em que concentra muitos especialistas em um ou poucos conhecimentos científicos, pode gerar resultados expressivos no curto prazo, mas no longo prazo à diversidade de especialistas ou conhecimentos trazem melhores resultados (Epstein, 2019).

A visão dos especialistas cria uma nuvem que não permitem aprofundar o conhecimento além do que a sua área o ensinou. Os especialistas trabalham arduamente dentro de uma das tradições de sua especialidade e chegam a soluções arbitrárias para problemas mal definidos. O autor Tetlock (2016) reitera que a visão estrita dos especialistas é para que saibam uma coisa grande e os de conhecimento generalista e integradores, costumam saber muitas coisas pequenas.

Em um ambiente de desenvolvimento de aprendizagem especializado, palavras como interdisciplinaridade não fazem sentido. Se os especialistas participarem, não serão capazes de compreender a diversidade dos conhecimentos, de seus saberes e do mundo. Nessa perspectiva, Viola (2001) afirma que nas últimas décadas na maior parte dos ramos das ciências e da tecnologia os métodos de análise reducionistas do conhecimento têm se fortalecido e falhado em levar em conta o aspecto fundamental do mundo em que vivemos, o saber, a interconexão dos fenômenos da vida.

Para a Viola (2001), hoje em dia, cada vez mais as pessoas estão começando a entender o campo mais restrito da realidade no mundo científico, e o reducionismo está se tornando cada vez mais popular. A comunidade deve considerar o processo de distribuição de conhecimento.

Como aponta Cardoso e Hennington (2011), estruturalmente as organizações humanas podem adotar diferentes formatos de gestão, aos quais são mais propensos a usar equipes de trabalho em rede e promover a humanização, com o intuito de permitir a difusão dos conhecimentos de maneira complementar e transversal entre gestores e trabalhadores.

Além disso, a gestão do conhecimento emerge como um elemento central nesse contexto. A habilidade de uma organização em aprender com suas experiências e compartilhar esse conhecimento entre seus membros é vital para sua evolução e para a eficácia de suas ações. A implementação de práticas que priorizem a diversidade na seleção de colaboradores pode ser uma estratégia eficaz para melhorar a performance das instituições e promover transformações significativas na sociedade. Ao investir na formação de equipes diversificadas, as organizações do terceiro setor podem se tornar mais adaptáveis e inovadoras, contribuindo para um futuro mais justo e equitativo.

Diante desse cenário, é essencial investigar como a adoção de um modelo de seleção que valorize a diversidade pode ser um caminho para a inovação na gestão do conhecimento no terceiro setor. Essa pesquisa é fundamental para a construção de políticas públicas e programas que sejam verdadeiramente representativos e eficazes, garantindo que as vozes de todos os segmentos da sociedade sejam ouvidas e consideradas.

1.1 Objetivo

O objetivo deste estudo foi desenvolver um modelo de contratação que promova a diversidade e potencialize a inovação na gestão do conhecimento nas organizações do terceiro setor. O foco principal é criar um framework que integre profissionais com formações e experiências variadas, contribuindo para uma abordagem mais abrangente e eficaz na resolução dos desafios enfrentados por essas instituições.

Para atingir esse objetivo geral, são delineados objetivos específicos que orientam a pesquisa. Primeiramente, busca-se identificar as necessidades particulares das organizações do terceiro setor, considerando suas características e contextos únicos. Em seguida, o estudo propõe a promoção de práticas de gestão de projetos que valorizem a diversidade de conhecimentos, assegurando que diferentes perspectivas sejam incorporadas nas decisões e estratégias. Outro objetivo específico é analisar o impacto da diversidade na dinâmica de trabalho, avaliando como a inclusão de profissionais com diferentes formações pode enriquecer as discussões e melhorar a qualidade das soluções propostas.

Além disso, o estudo pretende avaliar a implementação prática do modelo em diferentes contextos, levando em conta as possíveis resistências à mudança e a importância de sustentar as práticas inclusivas ao longo do tempo. Por fim, busca-se contribuir para a construção de um ambiente organizacional que não apenas valorize a diversidade como um princípio ético, mas também a reconheça como uma estratégia fundamental para a inovação e a eficácia das ações no terceiro setor. Dessa forma, o estudo visa fortalecer a capacidade das instituições de enfrentar os desafios contemporâneos de maneira mais eficaz e inclusiva.

2 MÉTODO

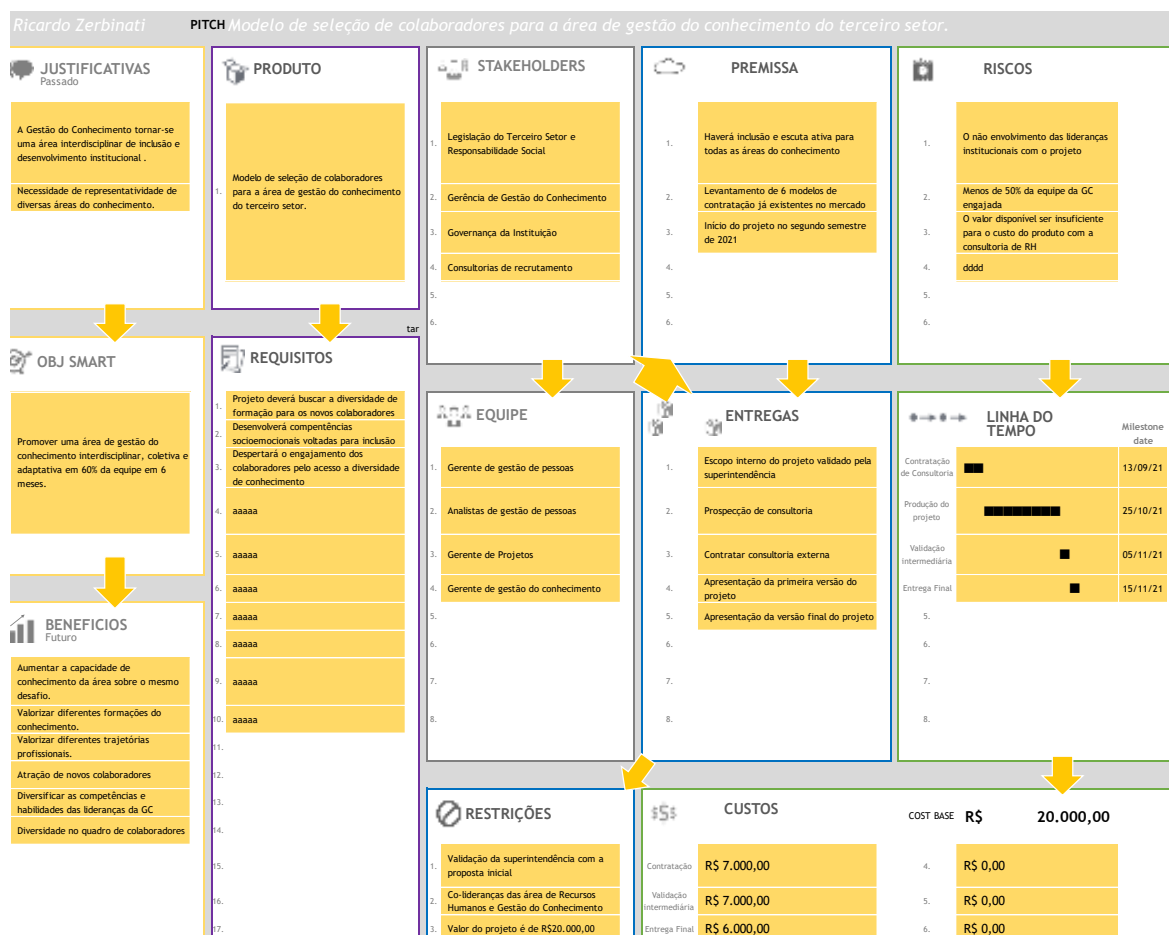
O método adotado neste estudo é classificado como uma pesquisa aplicada, conforme a definição de Finnochio Jr. (2013), pois visa resolver problemas práticos relacionados à gestão da inovação no terceiro setor. A natureza da pesquisa é predominantemente qualitativa, permitindo uma análise aprofundada das dinâmicas organizacionais e sociais que influenciam a eficácia das práticas de gestão do conhecimento e a promoção da diversidade nas instituições.

Os objetivos da pesquisa são duplos: primeiro, desenvolver um modelo de contratação que integre a diversidade como um elemento central na seleção de colaboradores; segundo avaliar como essa diversidade pode impulsionar a inovação e a eficácia organizacional. Para alcançar esses objetivos, a pesquisa adota uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos. Essa combinação é fundamental para capturar tanto as experiências subjetivas dos participantes quanto dados objetivos que possam validar as hipóteses formuladas.

O método detalhado inicia-se com uma revisão da literatura sobre gestão da inovação, diversidade e gestão do conhecimento, fundamentando teoricamente o estudo. Em seguida, são realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores de diversas organizações do terceiro setor, buscando compreender suas percepções sobre a diversidade e sua relação com a inovação. Essas entrevistas são complementadas por grupos focais, onde os participantes discutem coletivamente suas experiências e sugestões para a implementação do modelo.

Após a coleta de dados qualitativos, a pesquisa aplica questionários estruturados para quantificar a percepção dos colaboradores sobre a diversidade e seu impacto nas práticas de gestão do conhecimento e inovação. A análise dos dados é realizada utilizando técnicas estatísticas, permitindo identificar correlações e tendências significativas que informam a prática.

Figura 1: Ferramenta Canvas adotada para desenvolvimento do trabalho



Fonte: Adaptado de Finocchio Jr. (2013)

A estrutura do projeto é embasada pelo PMBoK Guia (2017), que fornece um framework robusto para o gerenciamento de projetos. As etapas incluem a definição do escopo, planejamento, execução e monitoramento das ações, garantindo que o modelo de contratação seja implementado de forma eficaz. (Figura 1)

A pesquisa culmina na elaboração de um modelo que incorpora as melhores práticas identificadas ao longo do estudo, testado em um ambiente real através de um projeto piloto em uma organização do terceiro setor. A continuidade do acompanhamento e da avaliação das ações implementadas será crucial para assegurar a sustentabilidade e a evolução das práticas de

gestão da inovação e do conhecimento, contribuindo para um ambiente de trabalho mais inclusivo e inovador, essencial para enfrentar os desafios contemporâneos do terceiro setor.

3 OBJETIVO INTELIGENTE - *SMART*

O objetivo Inteligente garante que a clareza e o foco sejam sempre uma parte importante do processo de definição de metas. O objetivo Inteligente “*Smart*” (acrônimo em inglês que significa: específica, mensurável, atingível, relevante e cronometrada) é um padrão de definição de metas que ajuda a aumentar as chances dos membros da equipe de atingir as metas Marques (2021). Os critérios Inteligente associados são geralmente entendidos por:

S – Desenvolver um modelo de seleção de colaboradores baseada na diversidade de conhecimento para a Gestão do Conhecimento do terceiro setor.

M – O indicador será uma paridade entre o número de colaboradores por área do conhecimento, até o quadro estimado de 40% de economistas e 60% das demais áreas do conhecimento, com representatividade de gênero e raça.

A – Em um prazo de 6 meses, a paridade de colaboradores por área do conhecimento almejada, poderá ser alcançada.

R – Para que o projeto ocorra, uma consultoria de gestão de pessoas deverá ser contratada, serão disponibilizados um orçamento de R\$20.000,00 por um período de execução de 2 meses.

T – O projeto deverá ser finalizado em dezembro de 2021, com a intenção de prospectar pessoas com o novo modelo de contratação no início de 2022. Para tanto, os principais marcos do projeto estarão divididos da seguinte maneira:

3.1 Benefícios

Para apresentar o melhoramento que o projeto se propõe alcançar, é importante refletir sobre o conceito de diversidade adotado nesse estudo que é relacionado ao entendimento do autor Cox (1994) no qual, define a diversidade como uma coleção de diferenças e semelhanças humanas, algumas das quais são observáveis, enquanto outras não. Recentemente, no entanto, a definição também inclui características invisíveis, como orientação sexual, ocupação ou status socioeconômico. No plano cultural, a diversidade está associada a novos movimentos sociais, especialmente movimentos sociais com identidade, que se expressam em torno das chamadas políticas de diferença

A Gestão da Diversidade nas Organizações possui um papel central para a Justiça Organizacional, para a satisfação, para o pertencimento e para afetividade dos colaboradores.

Em um estudo realizado em 2016 com trabalhadores de Organizações Turcas por Ordu (2016), evidenciou-se relações positivas e significativas entre a gestão da diversidade e a satisfação no trabalho e entre a gestão da diversidade e o desempenho individual.

Outro ponto desejado será sobre o comprometimento com a responsabilidade social que engaja uma equipe diversa e que tenha virtudes em perspectiva para poder criar produtos e serviços melhores e atingir objetivos maiores do que as equipes de especialistas. Ao mesmo tempo, a inclusão (ou seja, o que faz essas pessoas se desenvolvam juntas) é a engrenagem para a participação e o sucesso, e faz com que os indivíduos valorizem sua identidade.

Com esses novos predicados dedicados a área, cria-se uma nova forma de Gestão do Conhecimento holística, uma proposta que visa resolver as várias partes como um todo, considerando que a análise não seja realizada isoladamente, pois as partes possuem interligações entre elas, considerando a reconstrução de um novo contexto que contemple o todo novamente (Correa, 2019).

3.2 Produto

O produto será um modelo de seleção de pessoas que visa atrair uma maior diversidade de conhecimento e formação para a área de Gestão do Conhecimento do terceiro setor, buscando pessoas com histórico e experiências em diversas competências e áreas do conhecimento.

3.3 Requisitos

Nessa etapa, deve-se apresentar os principais requisitos para que o produto almejado pelo projeto deverá ter para fortalecer o entendimento sobre o todo demandado. Se a comunicação não for direta e objetiva entre o cliente e os realizadores, poderá ocasionar problemas (Finochio Jr., 2013).

Em linhas gerais, o produto deverá buscar a diversidade de formação nos novos processos seletivos de contratação de colaboradores. Com o objetivo de fomentar o diálogo e a aprendizagem colaborativa, pois a evolução do conhecimento depende do trabalho coletivo, e não individual (Oliveira; Borges, 2014).

Selecionar candidatos engajados em atuar em um ambiente com diversidade de conhecimento. Para que se encaixem na estratégia da área, visto que a diversidade no ambiente organizacional melhora a qualidade de vida e o engajamento dos colaboradores, além de buscar proporcionar um trabalho digno por meio da igualdade de oportunidades em um contexto inclusivo (Silva; Ferreira; Queiroz, 2020).

Buscar nas competências laborais, pessoas que desenvolvem uma postura de escuta e integração ativa dos saberes, de maneira dialógica, com atitudes que somam aos saberes (Luna, 2017).

3.4 Stakeholders Externos e Fatores Externos

Como forma de ampliar a capacidade de análise da área e de transbordar para as competências da responsabilidade social, os principais patrocinadores internos da ação deverão ser os atores estratégicos de articulação e compromisso institucional.

Destaca-se como stakeholder externo, as transformações do campo de atuação da instituição do terceiro setor. Quando as leis e a política do segmento se alteram, interfere nas atividades e objetivos das instituições do terceiro setor. Definir as metas de longo prazo da instituição no campo elegido, podendo ser da educação, saúde, alimentação, segurança pública etc. Isso fará com que caracterize qual o perfil do colaborador que se deseja atrair.

Internamente, o principal cliente do projeto é a gerência de Gestão do Conhecimento, que deverá ampliar a visão de valor estratégico de mudança de mentalidade institucional sobre a incidência do conhecimento institucional produzido com a esfera pública de atuação. Prontamente essa visão será compartilhada com o/a responsável pela área de gestão do conhecimento e área pessoas, que a partir desse novo valor, deverão conjuntamente desenhar o escopo funcional da gestão conhecimento e posteriormente as competências e habilidades novas que irão compor essa seção.

O principal patrocinador do projeto é a alta governança da instituição, está que irá prover os recursos financeiros necessários e permitirá que ao longo do processo os trabalhos sejam garantidos para a entrega plena do produto.

Externamente, a contratação de uma consultoria que será responsável pela formatação do novo modelo de seleção de colaboradores, prezando pela diversidade e pluralidade de experiências dos candidatos.

3.5 Equipe

Pensando na maneira mais completa de envolver os membros da equipe para esse projeto e posteriormente manter vivo dentro do quadro da instituição o objetivo de atrair e reter talentos envolvidos pelo novo parâmetro de conhecimento institucional, a escolha da equipe do projeto será importante para garantir esse resultado almejado.

Todos que produzem algo no projeto estarão listados com os seus respectivos papéis identificados conforme informado pelo Canvas, mesmo que os nomes ainda não estejam todos definidos (Finocchio Jr., 2013).

A primeira área envolvida deverá ser a de gestão de pessoas, no qual será responsável em buscar no mercado a consultoria capacitada para atrair o tipo de profissional almejado. Especificamente a coordenadora de gestão de pessoas, que terá o papel ativo na formulação da proposta e na estratégia do produto com os valores da instituição.

Na sequência a analista de gestão de pessoas que será responsável pelo levantamento de modelos de seleção existentes no mercado, auxiliando à tomada de decisão da equipe sobre o modelo que será adotado. Junto ao trabalho da analista de gestão de pessoas, um outro analista de gestão do conhecimento irá auxiliar nesse levantamento, zelando pelos aspectos de competências da área de GC, abordando as características estratégicas que o modelo final de seleção deverá conter.

O gerente de projeto será o coordenador da GC, pois este será o responsável por acompanhar todas as fases do projeto garantindo que o objetivo geral e objetivo específico esteja sendo contemplado em todas as fases do projeto.

Por último, a gerência de Gestão do Conhecimento terá a função de direcionar a estratégia conceitual que irá amparar o projeto na instituição, utilizar do conhecimento produzido e para em que a instituição desejar se deslocar com uma Gestão do Conhecimento holística (Correa, 2019).

3.6 Premissas

O produto pretende refletir alguns pontos significativos para poder aferir uma transformação e um efeito do projeto em longo prazo, os benefícios sistêmicos se estenderão por algum tempo até o pleno avanço da área. Essas premissas farão com que tudo correrá como planejado, e o projeto terá êxito (Finochio Jr., 2013).

A busca pela inclusão social como ponto de destaque do produto, a escuta ativa como competência obrigatória de entrada do candidato. Um levantamento de dados visando ao menos 6 modelos diferentes e já testados de seleção de colaboradores.

O esforço da equipe em investigar pontos de convergência e contribuição das novas áreas agregas de conhecimento, para que o engajamento também seja um ponto importante de êxito da interdisciplinaridade e com avaliação multidisciplinar dos projetos.

O desenvolvimento do projeto deverá ser iniciado no segundo semestre de 2021, para poder ser aplicado no início do ano seguinte. A equipe interna do projeto poderá ser multidisciplinar com analistas das áreas de recursos humanos e gestão do conhecimento.

Os pontos destacados acima são de absoluto controle de terceiros, não cabendo ao gestor do projeto garantir todo o prazo pactuado no planejamento do projeto ou então a aprovação do número mínimo de exemplos modelos já desenvolvidos como fonte de inspiração.

3.7 Grupo de Entregas

Os grupos de entregas são às etapas detalhadas do projeto, é pensar os seus componentes que uma vez integradas, garantirão que o projeto seja concluído (Finnocchio Jr., 2013). Durante dois meses do primeiro semestre, internamente a instituição deverá fazer reuniões e discussões para delinear o objetivo do projeto com a superintendência e as gerências de recursos humanos e gestão do conhecimento, alimentados pelo levantamento de cases realizados pelos analistas das áreas de recursos humanos e gestão do conhecimento para a definição sobre a estratégia do projeto.

O passo seguinte, será a prospecção de consultorias que se alinhem e possuam experiência no tipo de seleção proposto pelo projeto, incluindo o prazo e o budget disponível, encerrando o primeiro grupo de entrega. Na sequência, a consultoria contratada irá tomar conhecimento do briefing do produto e se debruçará no desenvolvimento da primeira proposta do modelo de seleção de candidatos, o que finaliza o segundo grupo de entrega.

Como pré etapa final, ocorrerá a apresentação da primeira versão do produto, visando ajustes e melhoria apontadas pelas pessoas de decisão do projeto. Penúltimo grupo de entrega. Por fim, o último grupo de entrega será a apresentação do modelo de contratação finalizado, contendo as observações realizadas pela equipe interna do projeto durante as reuniões e o monitoramento de todo o trabalho.

3.8 Restrições

Restrições são limitações de qualquer origem, impostas ao trabalho realizado pela equipe, que diminuem sua liberdade de opções (Finnocchio Jr., 2013). Para a efetiva execução do projeto, alguns marcadores deverão ser colocados para o avanço produtivo e pactuado por todos os stakeholders envolvidos.

Como primeira restrição, vale destacar que a primeira proposta da estratégia do projeto deverá ser validada pela superintendência dentro do prazo estabelecido no cronograma da primeira devolutiva da consultoria, contendo a aprovação dos objetivos e o sentido do projeto na estratégia de toda a organização.

Tanto a área de recursos humanos quanto a de gestão do conhecimento, deverão estudar e se apropriar dos conceitos sobre diversidade e inclusão até o início do trabalho de execução e antes da primeira devolutiva da consultoria.

A contratação de uma consultoria terá por determinação de contrato uma carga horária a ser diluída em 2 meses para a completa produção e aprovação das lideranças sobre o modelo de seleção formatado.

O prazo de 2 meses deverá ser cumprido para garantir o tempo de apropriação e aprovação por etapas pela governança do projeto, gerentes das áreas de RH e GC. O valor total do projeto não deverá ultrapassar o valor de R\$20.000,00, já aprovado pela superintendência.

É fundamental considerar que a implementação do projeto pode ser afetada por fatores externos, como mudanças nas políticas governamentais ou nas demandas sociais, que podem impactar a disponibilidade de recursos e a viabilidade das ações planejadas. Além disso, a resistência à mudança por parte de alguns stakeholders pode dificultar a adoção das novas práticas de gestão do conhecimento propostas. Portanto, é essencial que a equipe do projeto mantenha uma comunicação aberta e contínua com todos os envolvidos, promovendo um ambiente de colaboração e flexibilidade, para que as restrições sejam geridas de forma eficaz e não comprometam os objetivos finais do projeto. A capacidade de adaptação e a disposição para ajustar as estratégias em resposta a essas restrições serão cruciais para o sucesso da iniciativa

3.9 Riscos

Para atingir o resultado desejado, deve-se levar em consideração os potenciais riscos que poderão interferir na qualidade do processo e no alcance pleno dos objetivos propostos. Um importante fator de decisão sobre o risco interno, será a empatia das lideranças institucionais sobre o projeto, pois isso irá impactar diretamente no advocacy realizado nas esferas públicas em que estas instituições participam.

Como forma de garantir a adesão das lideranças, haverá um report preliminar das etapas das entregas, apresentando o progresso do trabalho e o envolvimento das demais instâncias nos processos de construção do modelo. Visando assim, aproximar a alçada deliberativa com o projeto.

Após o êxito do comprometimento das lideranças, o patrocínio financeiro será realizado com confiança e estímulo, carregando em si uma mudança de mentalidade sobre a necessidade de expansão das estritas áreas do conhecimento em que a GC e a política pública do terceiro setor está envolvida.

Por fim, o engajamento da equipe é de suma importância para a inclusão dos novos colaboradores, seja efetivada integralmente e o conhecimento produzido entre o grupo não se fragmente, reverberando para um potente engajamento coletivo (Hohl, 2020) destinado a resolver problemas complexos de política pública social brasileira.

Para mitigar o risco de engajamento da equipe, a estratégia será de fomentar um trabalho de construção coletiva com objetivo de reverberar no vínculo da equipe executora com os resultados e a inovação do conhecimento que o projeto poderá ter.

3.10 Linha do Tempo

As etapas do projeto, foram descritas para serem concluídas dentro de um cronograma de execução em 2 meses, visando um marco final de entrega e aprovação do modelo de contratação por parte dos financiadores da proposta, as lideranças instituições.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e discussão deste artigo, baseia-se nos seguintes tópicos:

- Cronograma de execução do Canvas na Linha do Tempo.
- Custos de contratação, validação, intermediária e entrega final mediado pelo Canvas.

Figura 2: Cronograma de execução do Canvas na Linha do Tempo



Fonte: Adaptado de Finocchio Jr. (2013)

O projeto terá como pilares as etapas descritas, embasado por meio dos objetivos desejados para assim, prospectar à consultoria, produzir o modelo, validações com a instância deliberativa e conclusão do projeto, Figura 2.

Após a definição e aprovação do briefing internamente da proposta, separamos o projeto em 4 etapas. A primeira etapa de prospecção de consultoria, refere-se à seleção e aprovação das propostas das consultorias contatadas pela área de recursos humanos, encaminha-se a proposta contratual para a área jurídica validar e adequar aos parâmetros de contratação da instituição.

A segunda etapa denominada “produção do projeto”, consiste no desenvolvimento do projeto por parte da consultoria. Após reunião de briefing e alinhamento de objetivos do projeto, os trabalhos para a construção do novo modelo contendo os valores institucionais, a cultura da empresa, os conhecimentos necessários da área de gestão do conhecimento que demandaram o projeto e confecção da primeira versão do produto.

A terceira etapa será a validação intermediária, etapa parcial desenvolvida pela consultoria. A apresentação para a equipe de decisão, gerência de recursos humanos e gestão

do conhecimento, assim como a equipe consultiva, composta pelos analistas de recursos humanos e gestão do conhecimento.

Os principais ajustes de conteúdo e correção de rota devem ser realizados nessa etapa do processo, com o direcionamento dos objetivos pautado e esclarecido para que a consultoria possa trabalhar no produto com mais insumos e assertividade.

Na última etapa, validação final, consiste na apresentação do modelo de seleção completo. Abrangendo desde a concepção do produto, a estratégia que pautou o desenvolvimento e o resultado almejado do método.

4.1 Custos

Para a execução do projeto, será necessário a contratação de uma consultoria externa de recrutamento de profissionais, com experiência e notoriedade no mercado para compreender o desejo do projeto e colocá-lo em prática com eficiência e qualidade.

Figura 3: Custos de contratação, validação, intermediária e entrega final mediado pelo Canvas

\$\$\$	CUSTOS
Contratação	R\$ 7.000,00
Validação intermediária	R\$ 7.000,00
Entrega Final	R\$ 6.000,00

Fonte: Adaptado de Finocchio Jr. (2013)

Com o orçamento pré-definido para o trabalho, conforme a Figura 03, o levantamento de modelos de recrutamento executado pelos analistas da área de pessoas e da gestão do conhecimento, deve auxiliar na eficiência financeira do projeto com as premissas definidas e o objetivo qualificado.

Após essa etapa, poderá realizar um novo acordo para um aditivo de contrato para o trabalho de recrutamento dos novos colaboradores.

Existem algumas formas de produção de conhecimento que podem ser refinadas de acordo com o propósito e a participação de diferentes tipos de conhecimento, entre elas, áreas de autoridade também podem ser delineadas, e a produção de conhecimento pode ser definida de acordo com a epistemologia denominada pesquisa formal. O primeiro desafio surge da necessidade de aprimorar a avaliação dos projetos coordenados pela gestão do conhecimento pertencentes ao terceiro setor. Em geral, por serem campos homogêneos do conhecimento e possuírem perspectivas únicas, eles se deparam com a dificuldade de observar a extensão do

comportamento social que pode ser causado pelos resultados de seu trabalho por meio de diferentes perspectivas científicas (Silva; Oliveira, 2019).

Outro desafio é ter representantes de diferentes formações acadêmicas, universitárias e étnicas, pois os economistas dominam o campo da gestão do conhecimento no terceiro setor, que também ecoa na linha de frente da formulação de políticas públicas, inclusive nas atuações minoritárias de negros e negras (Carrança; Mariani, 2021).

A visão dos especialistas cria uma nuvem que não permite aprofundar o conhecimento além do que é ensinado na sua área. Os especialistas trabalham arduamente dentro de uma de suas tradições profissionais e apresentam soluções arbitrárias para problemas obscuros. O autor Tetlock (2016) reitera que a visão estrita dos especialistas é deixá-los saber as grandes coisas, enquanto as pessoas generalistas e de conhecimento abrangente geralmente sabem muitas coisas pequenas.

Na maioria dos ramos da ciência e da tecnologia, os métodos reducionistas de análise do conhecimento têm se fortalecido, mas não levam em consideração os aspectos básicos do mundo em que vivemos, o saber, a vida, a inter-relação de fenômenos. A comunidade deve considerar o processo de distribuição do conhecimento (Viola, 2021). Para demonstrar as melhorias planejadas para o projeto, a expectativa a de abranger a de diversidade como o conjunto de diferenças humanas e semelhanças.

O compromisso com a responsabilidade social, envolvendo uma equipe diversificada e com potenciais virtudes, de forma a poder criar produtos e serviços melhores e atingir objetivos maiores do que a de uma equipe especializada. Com estes novos atributos dedicados ao campo do conhecimento, espera-se criar uma gestão holística do conhecimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais do estudo ressaltam a importância da gestão do conhecimento no terceiro setor, destacando que a seleção adequada de colaboradores é fundamental para maximizar o impacto social das iniciativas. O projeto apresentado não apenas busca aprimorar os processos de seleção, mas também promover a diversidade e a inclusão, reconhecendo que diferentes perspectivas e experiências enriquecem a atuação das organizações.

Além disso, o estudo enfatiza a necessidade de uma abordagem interdisciplinar, que permita a integração de conhecimentos variados, contribuindo para a elaboração de políticas públicas, projetos e programas mais eficazes e representativas. A implementação das propostas apresentadas requer o comprometimento de todos os stakeholders, bem como a superação das restrições identificadas, para garantir que os objetivos do projeto sejam alcançados.

Por fim, a pesquisa conclui que, ao investir na formação de equipes diversificadas e na gestão do conhecimento, as instituições do terceiro setor podem não apenas melhorar sua performance, mas também promover transformações significativas na sociedade, contribuindo para um futuro mais justo e equitativo. A continuidade do acompanhamento e da avaliação das ações implementadas será essencial para assegurar a sustentabilidade e a evolução das práticas de gestão do conhecimento no contexto social.

REFERÊNCIAS

- BRELÁZ, G. **Advocacy das organizações da sociedade civil: principais descobertas de um estudo comparativo entre Brasil e Estados Unidos**. Rio de Janeiro: Encontro da ANPAD, 2007. p 1 - 16.
- CARRANCA, T.; MARIANI, D. “**Ausência de negros entre economistas afeta formulação de políticas públicas.**” São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/ausencia-de-negros-entre-economistas-afeta-formulacao-de-politicas-publicas/>
- CARDOSO, C.; HENNINGTON, E. **Trabalho em equipe e reuniões multiprofissionais de saúde: uma construção à espera pelos sujeitos da mudança**. Trabalho, Educação e Saúde, Rio de Janeiro, v. 9, sup., 2011. 85-112 p.
- CORRÊA, F. **A gestão do conhecimento holística: delineamento teórico conceitual**. Perspectivas em Ciência da Informação, 2019, 122-146 p.
- CORTEZ, P. A.; ZERBINI, T.; VEIGA, H. M. D. S. **Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo**. Trabalho, Educação e Saúde, 2019. 17(3).
- COX J. T. **Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice**. 2. ed. San Francisco 1994.
- EPSTEIN, D. **Porque os generalistas vencem em um mundo de especialistas**; tradução Marcelo Barbão, Fal Azevedo. - 1 – ed – Rio de Janeiro: Globo Livros 2019.
- GARDNER, D.; TETLOCK, P. **Superprevisões: A arte e a ciência de antecipar o futuro** - Ed: Objetiva; 1ª edição, 2016.
- HOHL, R. **O cérebro aprendiz: neuroplasticidade e educação**. Psicologia da Pducação. Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Psicologia da Educação. ISSN 2175-3520, 2020. 50 p.
- KUNSH, M.; KROHLING, M; KUNSCH, W. L. (Orgs.). **Relações Públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo: Ed. Summus. 2007
- LUNA, N; “**A criminalização da ideologia de gênero**”. Uma análise sobre o debate de diversidade sexual na Câmara dos deputados em 2015. Cadernos Pagu, Campinas, 2017 v50, n. 1.
- OLIVEIRA, E. W.; BORGES, M. D. S. **A influência da diversidade de conhecimento no processo de aprendizagem colaborativa**. XI SBSC–Simpósio Brasileiro de Sistemas Colaborativo, Curitiba, PR. 2014,
- ORDU, A. **The effects of diversity management on job satisfaction and individual performance of teachers**. Educational Research and Reviews, 11(3), 2016, p105-112

PMI - Project Management Institute. (2017). Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, Sexta edição, Pennsylvania: PMI.

SILVA, C. B.; OLIVEIRA, N. A. S. **Epistemologia Feminista**. In: COLLING, A. M; TEDESCHI, L. A. (org.) **Dicionário crítico de gênero**. Prefácio [de] Michelle Perrot. – 2.ed. – Dourados, MS: Ed. Universidade Federal da Grande Dourados, 2019. p. 203-207.

SILVA, J. T.; RODRIGUES, I.; FERREIRA, G. T. C.; QUEIROZ, M. J. **Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional**. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)** | ISSN-e: 2237-1427, 2020. 10(1).

VIOLA M.A. **Desenvolvimento e cidadania: desafio para as ciências sociais**. 3.ed. São Paulo: Cortez. 2001.