

PRODUTOS DE CONHECIMENTO COMO FONTE DE INCIDÊNCIA EM POLÍTICAS PÚBLICAS E ESCALABILIDADE DE IMPACTO SOCIAL

KNOWLEDGE PRODUCTS AS A SOURCE OF POLICY INFLUENCE AND SOCIAL IMPACT SCALABILITY

Fernando Fukunaga

Doutor em Administração. Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) – Brasil
fernando.fukunaga@sbgc.org.br

Elissandra Pereira Hurtado

Especialista de GC. Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) – Brasil
elissandra.hurtado@sbgc.org.br

Julia Frozza

Especialista em GC. Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) – Brasil
julia.frozza@sbgc.org.br

Antonio Carlos Mendes

Mestre em Ciências Navais. Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) – Brasil
antonio.mendes@sbgc.org.br

Mariana Lima

Mestre em GC. Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) – Brasil
mariana.lima@sbgc.org.br

RESUMO

Objetivo: Analisar como organizações do terceiro setor podem gerenciar produtos de conhecimento para garantir incidência em políticas públicas e escalabilidade de impacto social, respondendo ao hiato entre diagnóstico e operacionalização da gestão do conhecimento.

Originalidade/Valor: Apresenta, ao que se tem conhecimento, a primeira análise crítica de um modelo formalizado de gestão de produtos de conhecimento no terceiro setor brasileiro, oferecendo framework operacional para que OSCs se constituam como centrais de inteligência social. **Metodologia:** Pesquisa qualitativa exploratória e analítico-crítica em duas estratégias: revisão integrativa da literatura, com 13 artigos submetidos à análise de conteúdo categorial (alfa de Krippendorff $\approx 0,81$); e estudo de caso único do modelo da Fundação FEAC, confrontado com o Modelo de Referência em GC da SBGC (2024), as diretrizes do JIU (2016) e a tipologia do UNDP (2019). **Resultados:** A revisão revelou lacunas críticas: os artigos carecem de modelos de maturidade contextualizados para OSCs; não contemplam artefatos escaláveis de impacto social; e mensuram GC sem articulação com resultados sociais. O Modelo FEAC representa avanço ao estruturar ciclo de vida em sete etapas, adotar dois critérios de avaliação: relevância estratégica e liderança de pensamento, e distinguir disseminação de transferência. Lacunas identificadas incluem tratamento incipiente da cultura organizacional e integração limitada com a gestão institucional.

Implicações Práticas: Propõe-se um Modelo de Gestão de Produtos de Conhecimento para OSCs, em seis fases, e um Portfólio Essencial de seis produtos, fundamentado na tipologia do UNDP (2019), para orientar a priorização estratégica nessas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: gestão do conhecimento, produtos de conhecimento, organizações do terceiro setor, escalabilidade de impacto social, incidência em políticas públicas

ABSTRACT

Objective: To analyze how third sector organizations can manage knowledge products to ensure policy influence and social impact scalability, addressing the gap between knowledge management diagnosis and operationalization. **Originality/Value:** To the best of the authors' knowledge, this study presents the first critical analysis of a formalized knowledge product management model in the Brazilian third sector, offering an operational framework for civil society organizations to function as social intelligence hubs. **Methodology:** Qualitative, exploratory, and critical-analytical research in two strategies: an integrative literature review, with 13 articles subjected to categorical content analysis (Krippendorff's $\alpha \approx 0.81$); and a single case study of Fundação FEAC's model, benchmarked against the SBGC Knowledge Management Reference Model (2024), the UN Joint Inspection Unit guidelines (JIU, 2016), and the UNDP (2019) knowledge product typology. **Results:** The review revealed critical gaps: the articles lack contextualized maturity models for civil society organizations; do not address scalable social impact artifacts; and measure knowledge management without linking to social outcomes. The FEAC Model advances the field by structuring a seven-stage lifecycle; adopting strategic relevance and thought leadership as dual evaluation criteria; and distinguishing dissemination from knowledge transfer. Key gaps identified include insufficient treatment of organizational culture and limited integration with institutional management structures. **Practical Implications:** A Knowledge Product Management Model for civil society organizations, in six phases, is presented alongside an Essential Portfolio of six products grounded in the UNDP (2019) typology, offering a strategic prioritization guide for these organizations.

KEYWORDS: knowledge management, knowledge products, third sector organizations, social impact scalability, public policy influence

1. INTRODUÇÃO

O conhecimento emergiu, nas últimas três décadas, como um dos ativos mais estratégicos das organizações contemporâneas. No contexto das Organizações do Terceiro Setor (OTSs) ou Organizações da Sociedade Civil (OSCs), a aplicação da gestão do conhecimento (GC) assume contornos de urgência social. A capacidade de converter conhecimento em impacto escalável permanece, contudo, um desafio crítico para as organizações da sociedade civil (UNDP, 2025). O World Bank Group (2024) reforça que a fragmentação do conhecimento em projetos sociais impede a replicabilidade de soluções eficazes, gerando o que se denomina “ilhas de excelência” sem escala sistêmica.

A literatura acadêmica tem buscado diagnosticar essa realidade. Pesquisas sobre OSCs brasileiras revelam maturidade de GC incipiente, concentrada em repositórios informais (MARMENTINI; SELL, 2019; AZEVEDO et al., 2020), quadro agravado por barreiras estruturais severas também observadas em contextos internacionais (BLOICE; BURNETT, 2016). Zbucha et al. (2020) e Le e Tuamsuk (2023) destacam a dimensão humana e motivacional como facilitadora do compartilhamento. Persiste, contudo, uma desconexão entre a teoria da GC e a prática de transferência de tecnologia social (LANG; HARDWICK, 2016;

KOHNKE et al., 2017; WIETERS, 2015). O conhecimento gerado em projetos sociais frequentemente permanece codificado em relatórios, sem se converter em ativo de liderança de pensamento ou tecnologia social reaplicável. Diante desse quadro, este trabalho responde à seguinte pergunta: Como organizações do terceiro setor podem gerenciar os produtos de conhecimento para garantir a incidência e a escalabilidade de impacto social, mantendo o rigor técnico e a relevância estratégica?

O Modelo de Gestão de Produtos de Conhecimento da Fundação FEAC representa um avanço para o terceiro setor brasileiro. Estruturado em sete etapas, alinha-se ao MRGC da SBGC (2024), às diretrizes do JIU (2016) e à tipologia do UNDP (2019). Contudo, apresenta lacunas: não aborda a dimensão cultural, cujo poder preditivo sobre a GC foi empiricamente estimado em 46,80% (FUKUNAGA, 2022), e não especifica a integração com a gestão organizacional. Este artigo oferece três contribuições: analisa criticamente o modelo FEAC à luz do MRGC da SBGC (2024) e das diretrizes da ONU; propõe um Modelo de Gestão de Produtos de Conhecimento em seis fases; e apresenta um Portfólio Essencial de seis produtos para orientar a priorização estratégica em OSCs.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial organiza-se em duas frentes complementares: uma fundamentação teórica, que estabelece os conceitos-chave que orientam a análise, e uma revisão integrativa da literatura sobre gestão do conhecimento em organizações do terceiro setor, com atenção especial ao conceito de produtos de conhecimento como fonte de escalabilidade de impacto social. A revisão integrativa permite combinar, em torno de um mesmo problema, estudos de natureza teórica, conceitual e empírica, sintetizando o estado do conhecimento de modo a sustentar a construção do referencial que orienta a análise do caso desenvolvida neste artigo (WHITTEMORE; KNAFL, 2005; TORRACO, 2005). Sua execução seguiu cinco etapas: identificação do problema, busca na literatura, avaliação dos dados, análise dos dados e apresentação dos resultados (WHITTEMORE; KNAFL, 2005).

2.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão do conhecimento em organizações do terceiro setor difere substancialmente do modelo corporativo clássico de Nonaka e Takeuchi (2008). Enquanto no setor privado a GC visa vantagem competitiva e lucro, no terceiro setor o objetivo é a sustentabilidade do compromisso e o avanço do desenvolvimento social (NUGROHO; AMALIA, 2010). O

conhecimento em organizações sociais é predominantemente tácito, enraizado em relações comunitárias e experiências de campo, o que torna sua codificação um desafio crítico.

A UNESCO (2005), em seu relatório mundial "Towards Knowledge Societies", já apontava que a capacidade de gerir conhecimento é o divisor de águas para o desenvolvimento humano. O UNDP (2025), por meio do "Global Knowledge Index", demonstra que, em nível nacional, a capacidade de produzir e gerir conhecimento constitui um dos principais determinantes do desempenho em desenvolvimento humano e inovação. O World Bank Group (2024), ao se posicionar como um "Knowledge Bank", demonstra que a entrega de soluções em escala exige que o conhecimento seja tratado como um ativo operacional de alto valor.

A lacuna de capacidades de conhecimento em países em desenvolvimento é um dos principais entraves para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Embora as OSCs sejam ricas em conhecimento tácito derivado da prática em campo, carecem de mecanismos de codificação que transformem esse saber em produtos reaplicáveis. A gestão eficaz do conhecimento é, nesse sentido, um pré-requisito para a escalabilidade de projetos sociais (UNESCO, 2005; WORLD BANK GROUP, 2024; UNDP, 2025).

Para analisar a prática da GC, este artigo utiliza o Modelo de Referência em Gestão do Conhecimento (SBGC, 2024), que articula cinco processos: identificação, criação, retenção, transferência e aplicação do conhecimento. O modelo reconhece, ainda, a necessidade de gestão estratégica e um ambiente facilitador. O SBGC (2024) define GC como a gestão intencional, explícita e sistemática desses processos, com vistas à geração de inovação e impacto social.

Operacionalmente, o UNDP (2019) define produto de conhecimento como uma publicação que oferece novos insights e análises capazes de avançar o aprendizado ou ampliar a compreensão sobre uma questão de desenvolvimento, com o propósito de melhorar políticas, programas, práticas, produtos, habilidades e competências de desenvolvimento. Produzido para informar ou influenciar tomadores de decisão, profissionais ou o público interessado, o produto de conhecimento pode assumir oito formatos: relatório, artigo técnico, material de orientação, artigo de contribuição, constatações, conjunto de dados, *brief* e *think piece* (UNDP, 2019). O World Bank Group (2024) complementa essa perspectiva ao propor que os produtos de conhecimento sejam concebidos como "adequados ao propósito" (*fit-for-purpose*), orientados por critérios de relevância, qualidade, acessibilidade e impacto para o desenvolvimento.

2.1.1 Produto de Conhecimento e sua Relevância para o Impacto Social

O conceito de produto de conhecimento (*knowledge product*) foi institucionalizado no âmbito do sistema ONU, por meio das Políticas e Procedimentos de Programas e Operações (POPP) do UNDP (2019). O JIU (2016), ao examinar a gestão do conhecimento em 28 organizações do sistema ONU, demonstra que a entrega e o compartilhamento de produtos de conhecimento são componentes centrais das estratégias institucionais de GC, configurando o mecanismo pelo qual organizações internacionais transformam experiências e aprendizados em ativos reutilizáveis, transferíveis e escaláveis.

Essa concepção é especialmente pertinente ao terceiro setor, onde o conhecimento produzido em projetos e programas sociais, frequentemente desenvolvido com recursos escassos, em territórios de alta complexidade e por equipes multidisciplinares, raramente é convertido em produtos estruturados capazes de influenciar outros atores do ecossistema social. A ausência dessa conversão representa, segundo Preskill e Beer (2012), um dos principais gargalos para a escalabilidade do impacto social, ou seja, organizações reinventam soluções já testadas, governos formulam políticas sem base em evidências disponíveis e financiadores perdem a oportunidade de alocar recursos em iniciativas com comprovada efetividade.

A noção de tecnologia social é particularmente relevante nesse contexto. A Fundação Banco do Brasil (2024) define tecnologia social como um conjunto de técnicas, metodologias ou produtos desenvolvidos e aplicados em interação com a comunidade, visando à solução de problemas sociais e à promoção da transformação social. As tecnologias sociais constituem, portanto, a categoria mais estratégica de produto de conhecimento no terceiro setor, por seu potencial de replicação e geração de impacto em escala.

2.1.2 Incidência e Escalabilidade como Objetivo Estratégico da Gestão de Produtos de Conhecimento

Incidência designa a capacidade de uma organização de influenciar agendas, decisões e políticas de atores externos (governos, empresas, organismos internacionais, outras OSCs), a partir de sua posição de autoridade técnica e moral no campo (LAVALLE; HOUTZAGER; CASTELLO, 2006). A escalabilidade de impacto, por sua vez, refere-se à capacidade de ampliar o alcance e a profundidade de uma intervenção social além das fronteiras do projeto original, seja por replicação, seja por difusão de metodologias, seja por adoção em políticas públicas (BRADACH; GRINDLE, 2014).

Os objetivos de incidência e escalabilidade têm na gestão de produtos de conhecimento um papel central. Quando uma organização social sistematiza e torna acessível o que aprendeu,

amplia sua capacidade de influenciar o debate público (liderança de pensamento), de servir como referência para outras organizações (transferência de conhecimento) e de subsidiar a formulação de políticas baseadas em evidências (incidência em políticas públicas). SBGC (2024) reconhece essa lógica ao afirmar que o conhecimento só agrega valor quando é compartilhado, aplicado e utilizado para gerar inovação e impacto social.

2.2 SELEÇÃO DE ARTIGOS

A primeira etapa consistiu na delimitação do problema que orienta a revisão: que tratamento a literatura sobre gestão do conhecimento em organizações do terceiro setor confere à conversão de aprendizados organizacionais em produtos de conhecimento reaplicáveis e ao papel desses produtos na escalabilidade do impacto social? Essa pergunta deriva da questão de pesquisa central do artigo, apresentada na Introdução, e delimita o escopo conceitual da busca aos temas de gestão, criação, transferência e aplicação do conhecimento, e de produtos de conhecimento, no contexto de organizações do terceiro setor. A busca foi realizada em duas bases de dados acadêmicas (Web of Science e ScienceDirect), com período delimitado entre 2015 e 2026, e resgatou 60 registros, de acordo com a *string* de busca na Tabela 1.

Tabela 1 – Material de Pesquisa	
Item	Quantidade
Palavras-chave utilizadas	TITLE-ABS-KEY (“knowledge management” OR “knowledge transfer” OR “knowledge creation” OR “knowledge application” OR “knowledge product”) AND (“non profit organization” OR “third sector”)
Período	A revisão da literatura abrange os anos de 2015 a 2026
Nº. documentos recuperados	60

Fonte: Elaborado pelos Autores (2026)

A avaliação dos dados separou o corpus em dois conjuntos: Lista A, com 13 artigos de foco direto em GC no terceiro setor, e Lista B, com 8 artigos de relevância marginal; os demais 39 registros foram excluídos por não atenderem ao foco temático. Na segunda rodada, os 13 artigos da Lista A foram lidos na íntegra, sem exclusões adicionais. Não foram identificados documentos duplicados.

2.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO

A etapa de análise dos dados aplicou a análise de conteúdo categorial (BARDIN, 2016; KRIPPENDORFF, 2004) ao corpus de 13 artigos, articulando os estudos entre si para identificar convergências, tensões e lacunas, conforme desenvolvido na subseção seguinte. A etapa de apresentação dos resultados sintetiza esse mapeamento em cinco eixos temáticos e no

quadro de lacunas identificadas (Quadro 1), que fundamentam o referencial conceitual utilizado na análise do caso FEAC.

A categorização foi estruturada em cinco eixos temáticos, construídos de forma indutiva a partir da leitura integral dos 13 artigos. A confiabilidade da categorização foi verificada pelo coeficiente alfa de Krippendorff para dados nominais, calculado pela fórmula $\alpha = 1 - (Do/De)$, em que Do é a discordância observada entre as duas codificações e De a esperada sob codificação aleatória. A segunda codificação foi conduzida de forma independente por uma segunda pesquisadora, sem acesso à categorização de referência: dos 13 artigos, 11 receberam classificação idêntica nas duas rodadas e os dois casos discordantes (Laihonen e Kokko, 2023; Gandu e Gautam, 2025) foram resolvidos por consenso. O coeficiente resultante ($\alpha \approx 0,81$) supera o limiar de 0,80 recomendado pelo autor para dados confiáveis (KRIPPENDORFF, 2004). Cabe registrar que um artigo pode ser classificado em mais de um eixo quando aborda simultaneamente múltiplas dimensões do fenômeno (CERCHIONE; ESPOSITO, 2017).

2.3.1 Diagnósticos de Maturidade de GC em Organizações do Terceiro Setor

Esta categoria agrupa estudos que buscam mensurar o estágio atual das práticas de GC e inclui três artigos. Marmentini e Sell (2019) realizaram um diagnóstico em três OSCs, evidenciando que a GC ainda é incipiente e pouco sistematizada. A maturidade revela-se frequentemente heterogênea, com processos de captura de conhecimento bem desenvolvidos, mas falhas críticas na retenção e compartilhamento sistêmico. Azevedo et al. (2020) corroboram esses achados ao estudar uma OSCIP, identificando que, embora existam práticas isoladas, falta uma visão estratégica integrada, destacando que a ausência de uma cultura de registro formal impede a institucionalização do aprendizado. Laihonen e Kokko (2023) complementam esta análise ao estudar o conflito de lógicas institucionais (mercado vs. missão social) como uma barreira silenciosa em governanças híbridas.

2.3.2 Barreiras Estruturais e Contextuais

Esta segunda categoria inclui apenas um artigo. Bloice e Burnett (2016) realizam um estudo de caso no setor de assistência social do Reino Unido, apontando que a alta rotatividade de pessoal e a escassez de tempo são os principais entraves. A falta de incentivos e a ausência de infraestrutura tecnológica adequada também emergem como fatores limitantes, criando “silos de conhecimento” e a cultura de “urgência” nas OSCs, o que impede a formalização do conhecimento. No terceiro setor, a “perda de memória” é constante, pois o conhecimento tácito

sai da organização junto com o colaborador, um fenômeno que o World Bank Group (2024) descreve como a falta de serviços de GC que tragam valor imediato ao trabalho operacional.

2.3.3 Dimensão Humana e Fatores Motivacionais

Esta terceira categoria inclui dois artigos. Zbucha et al. (2020) demonstram que o compartilhamento de conhecimento em ONGs depende da confiança e do alinhamento de valores, e que a motivação intrínseca ligada à causa social é o principal motor desse comportamento, superando incentivos materiais. Le e Tuamsuk (2023), ao analisar o contexto tailandês, reforçam que a confiança interpessoal e o suporte da liderança são preditores mais fortes do compartilhamento do que recompensas extrínsecas, e que o reconhecimento e o senso de propósito funcionam como motivadores de longo prazo.

2.3.4 Transferência de Conhecimento Interorganizacional

A quarta categoria apresenta quatro artigos. Wieters (2015) analisa a cooperação entre CARE e Peace Corps, concluindo que a transferência exige *design* institucional explícito, e não apenas boas intenções, e que as falhas de transferência de conhecimento frequentemente decorrem de incompatibilidades culturais e falta de protocolos de comunicação padronizados. Lang e Hardwick (2016) discutem a mobilização do conhecimento, como o processo de colocar o conhecimento em ação para benefício social. Kohnke et al. (2017) examinaram o papel das ONGs internacionais, documentam o sucesso de 11 anos de transferência de capacidades cirúrgicas, propondo um modelo no qual a acessibilidade e transferência de conhecimento são complementares. Pickernell et al. (2019) abordam a transferência de conhecimento em redes de inovação.

2.3.5 Produtos de Conhecimento

A última categoria inclui quatro artigos. Kohnke et al. (2017) argumentam que protocolos clínicos e manuais de treinamento constituem produtos de conhecimento que asseguram a sustentabilidade de intervenções em longo prazo, caso que integra também a Categoria 4 por envolver parceria interorganizacional. Vicente et al. (2025) e Gandu e Gautam (2025) propõem *frameworks* e metodologias de *co-design* como exemplos práticos de produtos de conhecimento operacional, alertando para riscos éticos e estruturais em sua construção. Hafiz et al. (2023) identificam a codificação do conhecimento e os programas de treinamento como práticas associadas à escala do impacto social em empreendimentos de mulheres no Bangladesh.

2.3.6 Lacunas Identificadas na Literatura Vigente

A análise qualitativa do corpus de 13 artigos (Lista A) permitiu identificar lacunas recorrentes que limitam o avanço da área, sintetizadas no Tabela 2. A lacuna em modelos contextualizados, identificada em todo o corpus, evidencia que a academia ainda tenta "forçar" modelos corporativos em organizações sociais, ignorando particularidades como a governança por conselhos voluntários e a medição de valor social em vez de lucro. Poucos artigos do corpus propõem artefatos operacionais validados como produtos de conhecimento; a maioria da literatura permanece no diagnóstico, forçando OSCs a "reinventarem a roda" continuamente. A maior parte dos artigos, 11 dos 13, mede a GC por indicadores internos, faltando a articulação causal entre práticas de GC e a mudança social mensurável (ex.: redução da pobreza ou melhoria educacional). Não existem modelos operacionais de redes de aprendizagem que permitam o fluxo de conhecimento entre OSCs similares de forma estruturada. A literatura ignora soluções *low-tech* (WhatsApp, Drive) que são a realidade das OSCs de base, focando em sistemas corporativos inacessíveis.

Tabela 2 – Síntese de Lacunas Identificadas no Corpus de Pesquisa

Lacuna Identificada	Descrição	Abrangência no corpus (13 artigos)
Ausência de Produtos de Conhecimento	Falta de <i>design</i> de artefatos escaláveis (metodologias, ferramentas).	8 de 13 (62%)
Desconexão com Impacto Social	GC é medida por processos internos, não por resultados sociais.	11 de 13 (85%)
Ausência de Redes Estruturadas	Falta de protocolos para transferência cross-organizacional.	10 de 13 (77%)
Carência de Tecnologias Apropriadas	Uso de ferramentas genéricas sem adaptação ao contexto social.	13 de 13 (100%)
Modelos Contextualizados	Inexistência de modelos de maturidade específicos para OSCs.	13 de 13 (100%)

Fonte: Elaborado pelos Autores (2026)

3. METODOLOGIA

O estudo adota abordagem qualitativa exploratória e analítico-crítica, estruturada em duas estratégias complementares: revisão integrativa de literatura sobre GC no terceiro setor (WHITTEMORE; KNAFL, 2005; TORRACO, 2005) e estudo de caso único do Modelo de Gestão de Produtos de Conhecimento da Fundação FEAC (YIN, 2018). A revisão mapeia o estado da arte; o estudo de caso analisa empiricamente o modelo e, confrontando-o com referenciais internacionais, produz contribuições operacionais (CRESWELL; CRESWELL, 2018). A singularidade e o pioneirismo do caso, ao que se tem conhecimento no terceiro setor brasileiro, justificam a adoção da estratégia de caso único.

O objetivo geral é analisar criticamente o Modelo de Gestão de Produtos de Conhecimento da FEAC, identificar suas inovações e lacunas em relação ao MRGC da SBGC (2024) e às diretrizes da ONU, e propor um Modelo para OSCs em seis fases iterativas e um Portfólio Essencial de seis produtos de conhecimento, ampliando a capacidade de incidência e escalabilidade de impacto social de organizações do terceiro setor.

3.1 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O protocolo da revisão integrativa está detalhado no Referencial Teórico, incluindo as bases consultadas (Web of Science e ScienceDirect, 2015–2026), a string de busca, o funil de seleção e a verificação de confiabilidade pelo alfa de Krippendorff, e apoia-se em diretrizes consolidadas de revisão de literatura e sistemática (PITTAWAY et al., 2004; EASTERBY-SMITH et al., 2012; PETTICREW; ROBERTS, 2006). Para o estudo de caso, a análise documental incidiu sobre três fontes: Manual do Modelo FEAC (2025), MRGC da SBGC (2024) e documentação da ONU (JIU, 2016; UNDP, 2019). A análise seguiu protocolo de análise de conteúdo temático-interpretativa (BARDIN, 2016) em três etapas: (1) pré-análise; (2) exploração; (3) interpretação, com seis categorias analíticas definidas a priori e refinadas a posteriori.

3.2 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Este trabalho é um relatório parcial de uma pesquisa em andamento. O estudo não envolve coleta de dados primários com seres humanos. Os documentos analisados são de domínio institucional, utilizados com referência explícita à fonte. Não há conflito de interesses a declarar.

4. ESTUDO DE CASO: MODELO DE GESTÃO DE PRODUTOS DE CONHECIMENTO DA FUNDAÇÃO FEAC

4.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A Fundação FEAC é organização social de referência no estado de São Paulo, atuante há mais de seis décadas no fortalecimento de organizações da sociedade civil e no desenvolvimento de territórios vulneráveis. Sua missão organiza-se em três eixos: fortalecimento de OSCs, colaboração intersetorial e desenvolvimento de territórios. Em 2025, em parceria com a SBGC, desenvolveu um modelo de gestão de produtos de conhecimento, ao

reconhecer que o conhecimento gerado em suas atividades constitui ativo estratégico para ampliar sua incidência e contribuir para a escalabilidade do impacto social.

4.2 CONCEITO DE PRODUTO DE CONHECIMENTO CRIADO PELA FEAC

Para a Fundação FEAC (2025), produto de conhecimento é um “pacote” de aprendizado gerado em atividades internas e em projetos realizados com OSCs e parceiros, sistematizado para ser transferido a outros atores sociais. A definição alinha-se à tríade criação-sistematização-transferência do JIU (2016) e ao conceito do UNDP (2019), acrescentando uma orientação explicitamente social: beneficiar atores externos ao próprio ecossistema organizacional. Independentemente do formato (relatórios de diagnóstico, notas técnicas, tecnologias sociais, lições aprendidas), o objetivo é invariável: disponibilizar o conhecimento de forma acessível e utilizável por mais atores sociais.

4.3 MODELO FEAC DE GESTÃO DE PRODUTOS DE CONHECIMENTO

O Modelo de Gestão de Produtos de Conhecimento da FEAC estrutura-se em três camadas: núcleo (criação de conhecimento e inovação), processos intermediários (produção, retenção, transferência, impacto e revisão) e ciclo de vida externo, conforme representado na Figura 1. Essa arquitetura reconhece que a criação de conhecimento resulta de processos organizacionais encadeados, não de eventos isolados (FEAC, 2025).

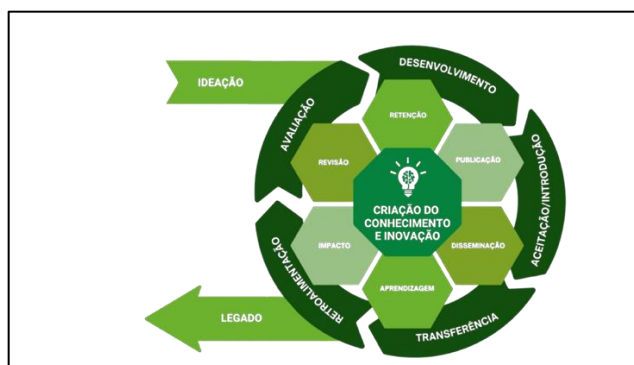


Figura 1 – Modelo FEAC de Gestão de Produtos de Conhecimento
 Fonte: Manual do Modelo FEAC de Gestão de Produtos de Conhecimento (2025)

O ciclo de vida compreende sete etapas sequenciais e interdependentes: Ideação, Avaliação de Propostas, Desenvolvimento, Aceitação e Introdução, Transferência, Retroalimentação e Legado. As atividades, critérios de decisão e responsáveis de cada etapa estão sistematizados no Quadro 1.

Quadro 1 – Ciclo de Vida de Produtos de Conhecimento da Fundação FEAC

Etapa	Objetivo Central	Atividades Centrais	Decisão
1. Ideação	Identificar demandas e gerar propostas alinhadas à estratégia	Identificação de necessidades; submissão de proposta (ativa ou reativa)	Formação de proposta formal
2. Avaliação de Propostas	Verificar alinhamento estratégico e viabilidade	Avaliação por critérios de Relevância Estratégica e Liderança de Pensamento	Aprovação, revisão ou descarte
3. Desenvolvimento	Criar e produzir o produto de conhecimento	Coleta de dados; análise e síntese; produção de conteúdo; acompanhamento	Encaminhamento para aceitação
4. Aceitação e Introdução	Verificar qualidade e publicar o produto	Verificação; retenção na base; publicação interna e/ou externa	Aceitação, correção ou descarte
5. Transferência	Disseminar e transferir o conhecimento para outros atores	Disseminação; aprendizagem; gestão do impacto; manutenção de conteúdo	Monitoramento de indicadores
6. Retroalimentação	Avaliar relevância e decidir sobre novo ciclo ou legado	Revisão da relevância estratégica; retroalimentação ou encaminhamento ao legado	Novo ciclo ou legado
7. Legado	Preservar o produto como memória técnica histórica	Arquivamento digital; preservação da memória organizacional; acessibilidade futura	Preservação permanente

Fonte: FEAC (2025)

O portfólio organiza-se em seis categorias: Publicações (artigos técnicos, relatórios, cartas técnicas); Métodos e Ferramentas (manuais, tecnologias sociais, ferramentas de avaliação, lições aprendidas); Narrativas de Experiência (histórias de campo e registros territoriais); Mídia Digital (*podcasts*, *videocasts*, *dashboards* interativos); Transferência e Aplicação (formações e seminários); e Dados e Pesquisa (conjuntos de dados e análises).

4.4 RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA E LIDERANÇA DE PENSAMENTO

O modelo adota dois critérios estruturados de avaliação de produtos, aplicados nas etapas-chave do ciclo de vida. O de Relevância Estratégica avalia a contribuição do produto para os três eixos da FEAC por meio de dez perguntas dicotômicas, com escala de irrelevante (0) a elevada (7-10). O de Liderança de Pensamento avalia se o produto confere à Fundação posição de autoridade técnica reconhecida, com quatro perguntas dicotômicas em escala de 0 a 4. Juntos, operacionalizam a conexão entre GC e estratégia (MRGC da SBGC, 2024) e a incidência como capacidade de influência no debate público.

4.5 GOVERNANÇA

A gestão de produtos de conhecimento é responsabilidade da área de GC, vinculada ao Escritório de Projetos, o que a posiciona como componente da gestão organizacional, não como atividade periférica (FEAC, 2025). O modelo prevê duas abordagens de proposição: a ativa,

em que a Fundação lança desafios de criação, e a reativa, em que colaboradores e parceiros submetem propostas espontâneas, articulando lógica *top-down* e *bottom-up*.

O conjunto de elementos descritos constitui o corpus empírico da análise subsequente, cuja singularidade reside na articulação entre estruturação processual, alinhamento estratégico e orientação para incidência: três dimensões subdesenvolvidas na maioria das OSCs, conforme demonstrado no Referencial Teórico.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Modelo de Gestão de Produtos de Conhecimento da Fundação FEAC representa um avanço significativo para o campo do terceiro setor brasileiro ao: (1) estruturar um ciclo de vida completo; (2) adotar critérios duais de avaliação; e (3) distinguir explicitamente disseminação de transferência. Com isso, supera as limitações das abordagens intuitivas e pontuais que caracterizam a gestão do conhecimento na maioria das organizações sociais (MARMENTINI; SELL, 2019; AZEVEDO et al., 2020; LAIHONEN; KOKKO, 2023). Essa contribuição é consistente com o argumento do JIU (2016) de que organizações que adotam sistemas formais de gestão de produtos de conhecimento ampliam significativamente sua capacidade de alcançar mandatos complexos com recursos limitados.

A orientação explícita do modelo para a incidência, expressa no critério de Liderança de Pensamento e na etapa de Transferência, é particularmente relevante para o contexto brasileiro, no qual a capacidade das organizações da sociedade civil de influenciar políticas públicas é frequentemente subutilizada por ausência de sistematização das evidências produzidas (LAVALLE; HOUTZAGER; CASTELLO, 2006). O modelo da FEAC oferece, nesse sentido, uma arquitetura organizacional para que o conhecimento gerado em projetos sociais seja transformado em instrumento de mudança sistêmica.

A análise crítica do Modelo de Gestão de Produtos de Conhecimento da FEAC, realizada à luz do MRGC da SBGC (2024) e da definição institucional de produto de conhecimento do UNDP (2019), permite identificar um conjunto de características que configuram inovações relevantes no campo do terceiro setor brasileiro.

Em primeiro lugar, o modelo da FEAC é o primeiro, no contexto do terceiro setor brasileiro, ao que se tem conhecimento, a estruturar um ciclo de vida completo e documentado para a gestão de produtos de conhecimento (da ideação ao legado), com etapas, atividades, critérios de decisão e responsáveis definidos. Essa estruturação representa um salto qualitativo

em relação à prática comum de sistematização pontual e reativa do conhecimento nas organizações sociais.

Em segundo lugar, a adoção de critérios duais de avaliação (Relevância Estratégica e Liderança de Pensamento) representa uma contribuição metodológica original. Ao operacionalizar a conexão entre produto de conhecimento e objetivos estratégicos da organização, e ao incluir um critério explícito de incidência (liderança de pensamento), o modelo traduz para o contexto do terceiro setor dois princípios centrais do MRGC da SBGC: o alinhamento da GC com a estratégia organizacional e a geração de valor para além dos limites institucionais.

Em terceiro lugar, a definição da etapa de Legado, que trata a “morte” do produto de conhecimento como uma transição para a memória histórica da organização, e não como um fracasso, é conceitualmente avançada e alinhada à perspectiva de gestão da memória organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Essa etapa garante que o conhecimento produzido pela organização permaneça acessível para futuras análises e pesquisas, mesmo após sua obsolescência operacional.

Em quarto lugar, a distinção explícita entre disseminação (acesso massivo ao setor) e transferência (aprendizagem para reaplicação) na etapa de Transferência é metodologicamente rigorosa e alinhada à literatura sobre gestão do conhecimento (ARGOTE; INGRAM, 2000; ALVESSON; KÄRREMAN, 2001; ALAVI; LEIDNER, 2001; NONAKA; TAKEUCHI, 2008; MARQUES JUNIOR et al., 2020; FUKUNAGA, 2022; SBGC, 2024). Essa distinção é frequentemente ignorada em modelos menos sofisticados, que tratam disseminação e transferência como equivalentes. O Quadro 2 apresenta uma síntese da análise de convergência entre o Modelo FEAC de Gestão de Produtos de Conhecimento, o MRGC da SBGC e a Metodologia ONU de produtos de conhecimento.

Quadro 2 – Análise de Convergência entre os Modelos FEAC, SBGC e ONU

Elemento Avaliado	Modelo FEAC (2025)	SBGC (2024)	Conceito ONU/JIU (2016)	Nível de Convergência
Definição de Produto de Conhecimento	Pacote de aprendizado criado para disseminação e transferência	Ativo de conhecimento retido, transferido e aplicado	Resultado estruturado do trabalho intelectual	ALTA
Ciclo de Vida Estruturado	7 etapas (Ideação a Legado)	5 processos de conhecimento	Não especifica etapas formais	MÉDIA-ALTA
Alinhamento Estratégico	Critério de Relevância Estratégica (10 perguntas)	Dimensão Gestão Estratégica – Variável Estratégia de GC	Alinhamento com mandato organizacional	ALTA
Critério de Incidência	Liderança de Pensamento (4 perguntas)	Proposta de valor da GC	Influência em políticas e práticas	ALTA
Governança de GC	GC vinculada ao Escritório de Projetos	Dimensão Gestão Estratégica – Política e Governança de GC	Estrutura de responsabilidade definida	MÉDIA
Mapeamento de Conhecimentos Críticos	Não especificado formalmente	Dimensão Gestão Estratégica – Conhecimentos Essenciais e Críticos	Não especificado	BAIXA
Cultura Organizacional	Não tratada formalmente	Dimensão Ambiente Organizacional – Pessoas e Cultura	Não especificado	BAIXA
Métricas de Impacto	Downloads, alcance digital, adoção de políticas	Métricas e Indicadores na Estratégia de GC	Alcance e utilização do produto	ALTA
Legado / Memória Organizacional	Etapas formais de Legado	Base Central de Conhecimento	Preservação como ativo histórico	ALTA

Fonte: Elaborado pelos Autores (2026)

A análise crítica também revela lacunas relevantes no modelo da FEAC, quando confrontado com o MRGC-SBGC (2024) e com o estado da arte sobre GC no terceiro setor. O modelo da FEAC não aborda explicitamente a cultura organizacional como variável crítica para a gestão de produtos de conhecimento. A relação entre cultura e GC não é periférica: Fukunaga (2022) demonstrou empiricamente que a cultura possui poder preditivo de 46,80% sobre a GC, configurando-a como a principal variável explicativa de seu sucesso ou fracasso. O MRGC da SBGC (2024) contempla essa dimensão e propõe ferramentas diagnósticas específicas. A ausência de tratamento explícito no modelo FEAC representa lacuna que pode comprometer a adoção das práticas propostas.

A vinculação da GC ao Escritório de Projetos é um avanço, mas o modelo não especifica como a gestão de produtos de conhecimento se integra aos demais instrumentos organizacionais: planejamento estratégico, gestão de projetos, monitoramento e avaliação e gestão de parcerias. O MRGC-SBGC (2024), na Dimensão Ambiente Organizacional,

estabelece que essa integração é condição para a sustentabilidade da GC e para evitar a dependência de iniciativas individuais. Dessas lacunas derivam três diretrizes de aprimoramento para o modelo da FEAC.

Diretriz 1: Implantar um modelo de gestão do conhecimento organizacional que incorpore a Gestão de Produtos de Conhecimento (GPC) como subsistema. A articulação com instrumentos como a estratégia de GC e o mapa de conhecimentos críticos dotaria a Fundação de maior capacidade antecipatória na produção de produtos de conhecimento, ampliando os resultados das práticas de GC e da gestão da cultura organizacional.

Diretriz 2: Integrar formalmente a gestão de produtos de conhecimento aos instrumentos de gestão da FEAC: plano estratégico, planos de projeto, relatórios de monitoramento e avaliação e termos de referência de parcerias com OSCs. Essa integração, proposta pelo MRGC da SBGC (2024) na variável Estrutura de Gestão, garante que a produção de produtos de conhecimento deixe de depender de iniciativas individuais e se torne processo institucionalizado.

Diretriz 3: Realizar um diagnóstico formal da cultura organizacional, utilizando o OCAI de Cameron e Quinn (2006), com o objetivo de identificar facilitadores e barreiras culturais à gestão sistemática de produtos de conhecimento. Os achados de Fukunaga (2022) são aqui determinantes: sem diagnóstico e desenvolvimento cultural intencionais, as demais iniciativas de GC têm sua efetividade comprometida, independentemente da qualidade dos instrumentos adotados.

5.1 PROPOSIÇÃO DE MODELO DE GESTÃO DE PRODUTOS DE CONHECIMENTO PARA OSCs

A proposição emerge da síntese entre três bases: (1) as lacunas identificadas na revisão da literatura; (2) o modelo FEAC; (3) e os referenciais normativos do UNDP (2019), do JIU (2016), do World Bank Group (2024) e do MRGC da SBGC (2024). Trata-se de proposição de natureza teórico-empírica, o que lhe confere aderência ao contexto organizacional do terceiro setor. Como toda proposição fundada em caso único, demanda validação em múltiplos contextos, constituindo a principal agenda de pesquisa futura.

O modelo organiza-se em dois princípios. O da proporcionalidade: cada fase pode ser implementada em escala mínima, padrão ou avançada, conforme a capacidade institucional da OSC, respondendo à lacuna de modelos contextualizados ao porte das organizações sociais. O da orientação para impacto: as fases existem para garantir que o conhecimento alcance quem

precisa, seja adotado e gere transformação social mensurável, alinhando-se ao objetivo de incidência e escalabilidade deste estudo.

As seis fases têm ancoragem explícita na literatura. O Diagnóstico operacionaliza o macroprocesso de identificação de conhecimento do MRGC SBGC (2024) e o mapeamento de ativos preconizado pelo JIU (2016). O Co-design Participativo ancora-se na evidência de que confiança e alinhamento de valores são condições para o compartilhamento em ONGs (ZBUCHEA et al., 2020; LE; TUAMSUK, 2023) e no princípio da mobilização participativa do conhecimento (LANG; HARDWICK, 2016). A Prototipagem traduz o critério de adequação ao propósito do World Bank Group (2024) para formatos acessíveis a organizações com infraestrutura limitada. O Teste de Campo fundamenta-se na necessidade de validação em contexto real antes de qualquer escala (WIETERS, 2015). A Implementação ancora-se na literatura sobre escalabilidade de impacto social (BRADACH; GRINDLE, 2014; HAFIZ et al., 2023), que demonstra que escala sustentável exige multiplicadores treinados e infraestrutura de comunidade de prática. A Avaliação Contínua alinha-se ao *framework* de inovação social de Preskill e Beer (2012) e ao princípio de retroalimentação do ciclo FEAC.

As seis fases respondem diretamente às lacunas sintetizadas no Quadro 1: o Diagnóstico e a Prototipagem enfrentam a ausência de produtos de conhecimento, presente em 8 dos 13 artigos; a Avaliação Contínua ataca a desconexão entre GC e impacto social, verificada em 11; a Implementação, ao formar multiplicadores e comunidades de prática, responde à ausência de redes estruturadas, apontada em 10; a opção por soluções *open-source* e *low-tech* endereça a carência de tecnologias apropriadas, presente na totalidade do corpus; e o princípio da proporcionalidade responde à inexistência de modelos contextualizados ao porte das OSCs, também identificada nos 13 artigos.

O Quadro 3 apresenta a arquitetura da proposição, com as atividades e os referenciais temporais orientativos de cada fase. Os prazos referem-se à implementação padrão em OSCs de médio porte. Organizações com menor capacidade institucional podem adotar implementação progressiva, iniciando por Diagnóstico e Prototipagem como núcleo mínimo viável.

Quadro 3 – Proposição de Modelo de Gestão de Produtos de Conhecimento para OSCs

Fase	Atividade
Diagnóstico (0–2 meses)	- Identificar conhecimento essencial e crítico que, se perdido, compromete a operação dos projetos - Mapear especialistas internos e beneficiários - Análise de lacunas de conhecimento
Co-Design Participativo (2–4 meses)	<i>Workshops</i> com usuários finais - Definir formato do produto (manual, <i>toolkit</i>, plataforma etc.) - Princípio: mobilização participativa de conhecimento (LANG; HARDWICK, 2016)
Prototipagem MVP (1–3 meses)	- Criar versão mínima viável - Resolver 80% do problema com 20% do esforço - Usar <i>open-source</i> + <i>low-tech</i>
Teste de Campo (1–3 meses)	- Aplicar em projeto piloto - Métrica crítica: taxa de adoção satisfatória, a ser definida conforme o contexto - Coletar <i>feedback</i>
Implementação (2–6 meses)	- Lançar para rede ampliada - Criar suporte (WhatsApp, tutoriais, comunidades de prática) - Treinar multiplicadores
Avaliação Contínua	- Monitorar indicadores (adoção, impacto, sustentabilidade) - Iterar baseado em <i>feedback</i> - Documentar aprendizados

Fonte: Elaborado pelos Autores (2026)

O modelo processual define a lógica da GPC em OSCs. Uma questão complementar, distinta das seis categorias de portfólio do Modelo FEAC, diz respeito ao conteúdo: quais produtos são indispensáveis para organizações orientadas para incidência e escalabilidade? Com base na tipologia do UNDP (2019), na análise do modelo FEAC e nas lacunas da revisão integrativa, propõe-se um Portfólio Essencial de seis produtos: três prioritários para incidência em políticas públicas e três para escalabilidade de impacto social, conforme a Quadro 4. Lições Aprendidas é o único produto que serve simultaneamente aos dois objetivos, conferindo credibilidade ao *advocacy* pela transparência sobre o que não funcionou.

Quadro 4 – Portfólio Essencial de Produtos de Conhecimento para OSCs

Produto de Conhecimento	Objetivo Estratégico	Equivalente UNDP (2019)	Fundamentação
Nota Técnica de Política	Incidência	Brief	UNDP (2019); Lavalley et al. (2006)
Relatório de Evidências	Incidência	Report	UNDP (2019); JIU (2016)
Artigo de Posicionamento	Incidência	Think piece	UNDP (2019); FEAC (2025)
Tecnologia Social / Manual de Replicação	Escalabilidade	Guidance material	Bradach; Grindle (2014)
Conjunto de Dados de Impacto	Escalabilidade	Dataset	Hafiz et al. (2023)
Lições Aprendidas	Incidência + Escalabilidade	Findings	Lang; Hardwick (2016)

Fonte: Elaborado pelos Autores (2026)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

Em resposta à pergunta central, as evidências indicam que organizações do terceiro setor podem gerenciar produtos de conhecimento para garantir incidência e escalabilidade ao combinar três elementos: um ciclo de vida estruturado, critérios de avaliação ancorados em relevância estratégica e liderança de pensamento, e um portfólio priorizado pelos imperativos de cada organização. Este trabalho é parte de uma pesquisa em andamento. A revisão integrativa produziu um corpus que fundamenta as categorias de diagnóstico, barreiras, fatores humanos, transferência e produtos de conhecimento. O MRGC (SBGC, 2024), o Modelo FEAC (FEAC, 2025) e a Proposição de Modelo elaborada pelos autores oferecem, em conjunto, um caminho metodológico para que as OSCs deixem de ser apenas executoras e se tornem organizações capazes de sistematizar e transferir conhecimento em larga escala.

6.1 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

A gestão do conhecimento em organizações do terceiro setor permanece entre práticas intuitivas e abordagens sistemáticas. Embora estudos recentes tenham diagnosticado baixa maturidade de GC em OSCs brasileiras (MARMENTINI; SELL, 2019; AZEVEDO et al., 2020; LAIHONEN; KOKKO, 2023), a literatura carece de ferramentas operacionais para a conversão de conhecimento tácito em produtos de conhecimento escaláveis. Esse hiato entre diagnóstico e operacionalização é o problema central que motivou este trabalho.

A presente pesquisa responde a essa lacuna ao oferecer três contribuições integradas: (1) uma análise crítica do Modelo de Gestão de Produtos de Conhecimento da Fundação FEAC; (2) uma Proposição de Modelo de GPC em seis fases, que permite a qualquer OSC implementar ou replicar gestão sistemática de produtos de conhecimento; e (3) um Portfólio Essencial de seis produtos de conhecimento, identificando os artefatos indispensáveis para organizações orientadas para incidência e escalabilidade de impacto social.

6.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

As contribuições teóricas organizam-se em três dimensões. A primeira expande o campo de intersecção entre GC e impacto social, tratando a gestão de produtos de conhecimento como estratégia de incidência e escalabilidade, dimensão subdesenvolvida na literatura. A segunda demonstra a aplicabilidade do MRGC-SBGC (2024) a organizações sociais, expandindo o escopo do modelo. A terceira operacionaliza a tipologia do UNDP (2019)

para OSCs brasileiras, conectando a classificação internacional de artefatos de conhecimento com os imperativos de incidência e escalabilidade de impacto social.

As diretrizes propostas oferecem melhorias concretas para o modelo da FEAC e, por extensão, para qualquer OSC que busque implementar ou aprimorar sua gestão de produtos de conhecimento. A articulação entre o ciclo de vida do produto, os critérios de relevância estratégica e liderança de pensamento e as dimensões do MRGC da SBGC configuram um *framework* integrado, adaptável a diferentes contextos organizacionais. O Portfólio Essencial oferece referência operacional direta: ao identificar os seis produtos dos quais nenhuma OSC orientada para incidência pode prescindir, simplifica decisões de priorização em organizações com capacidade técnica e financeira limitada.

6.3 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Este trabalho apresenta quatro contribuições para gestores. Primeiro, o modelo FEAC pode ser replicado, adaptado ou utilizado como base para parcerias estratégicas. Segundo, a Proposição de Modelo de GPC para OSCs, em seis fases, oferece ponto de partida metodológico para qualquer organização social desenvolver seus processos de GPC, independentemente do porte. Terceiro, o MRGC da SBGC (2024) pode ser aplicado com ajustes ao contexto social. Quarto, o Portfólio Essencial (Tabela 2), fundamentado na tipologia do UNDP (2019), reduz o tempo de decisão e concentra esforços nos produtos de maior retorno estratégico.

6.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E ESTUDOS FUTUROS

Antes das limitações do estudo de caso, cabe registrar uma limitação da própria revisão integrativa: o corpus final é reduzido, com 13 artigos desigualmente distribuídos entre os eixos temáticos, um deles representado por um único estudo. A síntese deve, portanto, ser lida como panorama indicativo do campo, e não como inventário exaustivo.

Em primeiro lugar, o estudo analisa o modelo e não sua implementação plena. Pesquisas futuras devem acompanhar a implementação do modelo da FEAC, avaliando seu impacto real nos indicadores de incidência e escalabilidade da organização. Estudos longitudinais e comparativos com outras OSCs que adotem modelos similares são especialmente recomendados.

Em segundo lugar, pesquisas futuras devem desenvolver uma escala validada para mensuração da maturidade da gestão de produtos de conhecimento em OSCs, adaptando instrumentos existentes, como o MRGC da SBGC e as diretrizes do JIU (2016), ao contexto

social. Essa escala poderia ser aplicada em *surveys* nacionais, permitindo um diagnóstico sistemático do campo e a identificação de fatores preditores do sucesso na GPC.

Em terceiro lugar, as lacunas identificadas apontam três temas prioritários para agenda de pesquisa futura: (1) uso de inteligência artificial generativa para codificação automática de tecnologias sociais e produtos de conhecimento; (2) aplicação de registros distribuídos para garantir integridade e autoria de produtos de conhecimento abertos; e (3) fatores cognitivos que facilitam a retenção de conhecimento em equipes de voluntários.

7. REFERÊNCIAS

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107–136, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/3250961>.

ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 7, p. 995-1018, 2001.

ARGOTE, L.; INGRAM, P. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, p. 150–169, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>.

AZEVEDO, I. de M. et al. Diagnóstico da gestão do conhecimento: um estudo em uma organização da sociedade civil de interesse público. **Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)**, v. 11, n. 2, p. 75-97, 2020. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v11i2.967>.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BLOICE, L.; BURNETT, S. Barriers to knowledge sharing in third sector social care: a case study. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 1, p. 125-145, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2014-0495>.

BRADACH, J.; GRINDLE, A. Transformative scale: the future of growing what works. **Stanford Social Innovation Review**, Stanford, v. 12, n. 1, p. 1–5, 2014.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**. Revised Ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CERCHIONE, R.; ESPOSITO, E. Using knowledge management systems: A taxonomy of SME strategies. **International Journal of Information Management**, v. 37, p. 1551-1562, 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 5. ed. Los Angeles: SAGE, 2018.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; JACKSON, P. **Management research**. London, UK: SAGE Publications, 2012.

FUKUNAGA, F. **Gestão da cultura e do conhecimento organizacional: um estudo aplicado à gestão de tribunais de justiça**. 2022. Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022.

FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL. Tecnologia Social. In: FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL. **Relatório de Atividades 2024**. Brasília, 2024. Disponível em: <https://fbb.org.br/ra-2024/a-fundacao-bb-em-2024/tecnologia-social/>.

FUNDAÇÃO FEAC. **Manual do Modelo de Gestão de Produtos de Conhecimento**. FEAC, Campinas, São Paulo, 2025.

GANDU, A.; GAUTAM, A. Conflict in Community-Based Design: A Case Study of a Relationship Breakdown. **Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction**, v. 9, n. 7, art. CSCW389, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1145/3757570>.

HAFIZ, N.; MOHIUDDIN, M. F.; ABDUL LATIFF, A. S.; YASIN, I. M.; ABD WAHAB, S.; ABDUL LATIFF, A. R. Scaling social impact in women-led social enterprises in developing countries: a knowledge-based perspective. **Management Decision**, v. 61, n. 7, p. 1998-2028, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0667>.

JOINT INSPECTION UNIT (JIU). **Knowledge management in the United Nations system**. JIU/REP/2016/10. Geneva: United Nations, 2016. Disponível em: https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_document_files/products/en/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2016_10_English.pdf.

KOHNKE, E. J. et al. Delivering Long-term Surgical Care in Underserved Communities: The Enabling Role of International NPOs as Partners. **Production and Operations Management**, v. 26, n. 6, p. 1092-1119, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1111/poms.12705>.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: an introduction to its methodology**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004.

LAIHONEN, H.; KOKKO, P. Knowledge management and hybridity of institutional logics in public sector. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 21, n. 1, p. 14-28, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1788429>.

LANG, I. A.; HARDWICK, R. Knowledge, knowledge mobilisation and the third sector. **Voluntary Sector Review**, v. 7, n. 2, p. 209-218, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1332/204080516X14650415652384>.

LAVALLE, A. G.; HOUTZAGER, P. P.; CASTELLO, G. Democracia, pluralização da representação e sociedade civil. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, São Paulo, n. 67, p. 49–103, 2006.

LE, Q. N.; TUAMSUK, K. Motivational factors promoting knowledge sharing in the non-profit sector in Thailand. **Information Development**, v. 39, n. 2, p. 333-343, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1177/02666669211047914>.

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. DOI: <https://doi.org/10.22279/navus.2019.v9n3.p20-40.789>.

MARQUES JUNIOR, E.; GOBBO, J. A.; FUKUNAGA, F.; CERCHIONE, R.; CENTOBELLI, P. Use of knowledge management systems: analysis of the strategies of Brazilian small and medium enterprises. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 2, p. 369–394, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2019-0334>.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. 1. ed. São Paulo: Bookman, 2008.

NUGROHO, Y.; AMALIA, M. Exploring knowledge management in civil society organisations: Sustaining commitment, advancing movement. Manchester Business School Working Paper Series, n. 600, The University of Manchester, 2010. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10419/50699>.

PETTICREW, M.; ROBERTS, H. **Systematic reviews in the social sciences: a practical guide**. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.

PICKERNELL, D.; ISHIZAKA, A.; HUANG, S.; SENYARD, J. Entrepreneurial university strategies in the UK context: towards a research agenda. **Management Decision**, v. 57, n. 12, p. 3426–3446, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-10-2018-1162>.

PITTAWAY, L.; ROBERTSON, M.; MUNIR, K.; DENYER, D.; NEELY, A. Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, v. 5-6, n. 3-4, p. 137–168, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00101.x>.

PRESKILL, H.; BEER, T. **Evaluating social innovation**. Washington, DC: FSG; Center for Evaluation Innovation, 2012.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (SBGC). **Modelo de Referência em Gestão do Conhecimento: Guia da Excelência em Gestão do Conhecimento**. 2. ed. São Paulo: SBGC, 2024. Disponível em: <https://sbgc.org.br/modelo-de-referencia-sbgc/>. Acesso em: 18 maio 2026.

TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 3, p. 356-367, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>.

UNDP. Knowledge Product. Programme and Operations Policies and Procedures. New York: UNDP, 2019. Disponível em: <https://popp.undp.org/taxonomy/term/6391>.

UNDP. **Global Knowledge Index Report 2025**. New York: United Nations Development Programme; Dubai: Mohammed bin Rashid Al Maktoum Knowledge Foundation, 2025.

UNESCO. **Towards knowledge societies: UNESCO world report**. Paris: UNESCO Publishing, 2005.

VICENTE, P. et al. Katiuskas School. A paradigm shift in education and society. **Bajo Palabra-Journal of Philosophy**, v. 2, n. 39, p. 45-66, 2025. DOI: <https://doi.org/10.15366/bp2025.39.002>.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>.

WIETERS, K. M. Ever tried-ever failed? The short summer of cooperation between CARE and the Peace Corps. **International Journal: Canada's Journal of Global Policy Analysis**, v. 70, n. 1, p. 147-158, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/0020702014564669>.

WORLD BANK GROUP. **The Knowledge Compact for Action: Transforming Ideas into Development Impact**. Washington, DC: World Bank Group, 2024.

YIN, R. K. **Case study research and applications: design and methods**. 6. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2018.

ZBUCHEA, A. et al. Knowledge sharing in NGOs: the importance of the human dimension. **Kybernetes**, v. 49, n. 1, p. 182-199, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/K-04-2019-0260>.