

## PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO PARA GESTÃO DE VOLUNTÁRIOS EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR

**Talita Rodrigues Alencar de Sousa,**  
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - Faculdade de Tecnologia da  
Zona Leste  
talita.sousa2@fatec.sp.gov.br

**Paulo Cristiano de Oliveira**  
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - Faculdade de Tecnologia da  
Zona Leste  
paulo.oliveira@fatec.sp.gov.br

### RESUMO

Este artigo apresenta uma pesquisa tecnológica com base na *Design Science Research* (DSR) com o objetivo de propor um processo de compartilhamento de conhecimento para gestão de voluntários em uma organização do terceiro setor. As práticas de compartilhamento de conhecimento realizadas pela instituição foram identificadas por meio de entrevista e observação assim como os conhecimentos críticos, que pudessem ser suportados por um artefato. A partir dessas informações foi realizado um mapeamento de um processo atual (*AS IS*) e um mapeamento do processo futuro (*TO BE*). O redesenho do processo trouxe uma melhor compreensão das tarefas desenvolvidas, auxílio para tomada de decisão mais eficiente e a possibilidade de um aumento na produtividade, assim como considerando os conhecimentos críticos para o mesmo.

**Palavras-chave:** Compartilhamento de Conhecimento; Terceiro Setor; Design Science Research.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento pode auxiliar com processos que envolvem a criação, organização, armazenamento e distribuição do conhecimento. O foco crescente dessa forma de gestão traz às organizações a necessidade de compreensão do ambiente em que estão inseridas bem como suas próprias necessidades. Essa perspectiva acentua a percepção de que os colaboradores devam ser capazes de agir com rapidez diante das informações e da necessidade de renovação constantes (RAMOS; HELAL, 2010). O compartilhamento de conhecimento é essencial para as organizações propiciando um melhor aproveitamento dos recursos existentes (KUKKO, 2013). Tonet e Paz (2006), por sua vez, colocam que o processo de compartilhamento de conhecimento é uma forma de assegurar que o conhecimento seja disseminado e possa ser recuperado em situações futuras similares. Também reforçam que essa capacidade de utilizar o conhecimento é um relevante diferencial, que pode ser perdido quando o conhecimento fica restrito a um indivíduo ou uma área. Para as mesmas autoras, este é um processo de suma importância organizacional, embora seja de difícil concretização, porque não há consenso empírico sobre o significado do construto. Neste contexto, os impasses vividos pelo setor público fazem com que se busquem novas saídas e, dentre elas, as organizações do terceiro setor constituem uma das alternativas para fazer frente aos problemas sociais que afetam o conjunto da população. Terceiro setor é uma expressão que designa uma pluralidade de iniciativas reunindo grupos e organizações com matizes políticos e ideológicos diversos, organizações sem fins lucrativos, movimentos sociais, grupos comunitários, entidades filantrópicas, igrejas, associações. No terceiro setor extensas redes de contato são formadas e mobilizam recursos para a transformação social, promovendo novas e complementares formas de apropriação e produção de conhecimentos, e de transferência e gestão de informações (MARTELETO; RIBEIRO, 2001). Por sua vez, segundo Tenório (1999, p. 89), as organizações do terceiro setor são “agentes não-econômicos e não-estatais que procuram atuar, coletiva e formalmente, para o bem-estar de uma comunidade ou sociedade local, sub-regional ou regional, nacional ou internacional”. Nessa dinâmica a conexão entre organizações do terceiro setor surge como uma possibilidade de ampliar e integrar as diversas organizações que atuam com as políticas sociais, conservando, no entanto, sua identidade e sua especificidade. Daí emerge a importância da problemática dessa pesquisa, na medida em que a complexidade dos problemas sociais demanda diversos

olhares, que convergem para objetivos construídos coletivamente (JUNQUEIRA, 2004). Em geral, a ação do setor tende a ser bastante eficaz e eficiente na aplicação dos recursos, além da credibilidade de que comumente dispõe junto aos organismos internacionais de financiamento. A proximidade com o usuário, a maior capilaridade e a estrutura organizacional menor, mais dinâmica e flexível lhe possibilitam facilidades como executor de políticas sociais. Assim, o objetivo geral desta investigação é propor um processo para o compartilhamento de conhecimento para gestão de voluntários em uma organização do terceiro setor. A pesquisa possui os seguintes objetivos específicos: (1) identificar modelos de compartilhamento de conhecimento na literatura; (2) identificar e analisar as práticas de compartilhamento de conhecimento realizadas em uma organização do terceiro setor; (3) estabelecer os conhecimentos mais críticos, que podem ser suportados por um artefato de compartilhamento de conhecimento e, (4) desenvolver a modelagem de processos de negócio voltados para o compartilhamento de conhecimento na organização e alinhá-la a modelos de compartilhamento de conhecimento identificados na literatura.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

A definição de conhecimento varia de autor para autor. Segundo Macedo et al. (2010), conhecimento é o conjunto de informações contextualizadas e dotadas de semânticas inerentes ao agente que o detém. Por sua vez, Nonaka e Takeuchi (1997), inspirados em Platão - que definia o conhecimento como uma crença verdadeira e justificada - consideram o conhecimento como um “processo humano e dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”. Os primeiros autores citados complementam que Nonaka e Takeuchi (1997) representam a filosofia oriental e enfatizam a ação e a natureza do conhecimento como uma crença justificada, estariam buscando o mesmo objetivo, ou seja, confluem para ideia de que conhecimento é entendimento, é expertise, é a informação valiosa da mente combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão. Para Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Essa interação, que mobiliza e amplia organizacionalmente os quatro modos de conversão são chamados de “espiral do conhecimento”.

Macedo et al. (2010) complementam indicando que a criação de conhecimento em uma organização envolve a criação do conhecimento individual, que se amplia em

comunidades de interação que ultrapassam fronteiras, departamentos, divisões e até mesmo organizações, onde a socialização gera o conhecimento compartilhado, a externalização gera o conhecimento conceitual, a combinação dá origem ao conhecimento sistêmico e a internalização produz o conhecimento operacional. De acordo com Rezende e Abreu (2008), a gestão do conhecimento pode ser entendida como uma forma de administração, compartilhamento e aproveitamento do conhecimento das pessoas na disseminação das melhores práticas para o crescimento da organização. Pode também ser concebida como uma evolução da gestão da informação, onde as preocupações situam-se nas formas de armazenamento, seleção e apresentação da informação e não com o processo de gestão de aprendizado ou a capacidade das organizações em utilizar e combinar diversas fontes e tipos de conhecimentos. Na visão de Oliveira et al. (2011), a gestão do conhecimento é considerada um conjunto de processos que visa à criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento, alinhado com os objetivos da empresa, considerando fontes de conhecimento internas e externas à organização. Os objetivos da gestão do conhecimento podem variar de contexto para contexto, no entanto, há um consenso entre os autores que reforçam o pensamento de Freire et al. (2012) acerca do propósito final da gestão do conhecimento que consiste no alcance e manutenção de vantagem competitiva. Conforme Osinsky et al. (2015), diversas nomenclaturas são utilizadas atualmente para descrever o processo de compartilhamento de conhecimento. As expressões comumente utilizadas são “transferência de conhecimento”, “compartilhamento de conhecimento”, “disseminação de conhecimento”, “transmissão de conhecimento”, “difusão de conhecimento”, dentre outras, que podem ser consideradas sinônimos.

Embora seja um processo de difícil concretização, Tonet e Paz (2006), consideram o compartilhamento de conhecimento de muita importância organizacional. Para Binotto, Nakayama e Siqueira (2013), o compartilhamento de conhecimento acontece do nível individual para o coletivo, organizacional e entre organizações. Tão importante quanto compartilhar conhecimentos, experiências e informações, é necessário que estes sejam utilizados na prática, para que produzam resultados concretos. Entretanto, as barreiras ao compartilhamento do conhecimento podem estar relacionadas ao próprio conhecimento a ser transferido, à fonte ou ao destinatário do conhecimento ou ainda ao contexto em que ocorre o compartilhamento. Fatores como a incompreensão dos processos organizacionais, procedimentos inflexíveis, ausência de revisão de rotinas operacionais, manuais de

procedimentos imutáveis, modelos mentais, histórias e crenças que permeiam a cultura das organizações, são relatados como aspectos dificultadores do processo de compartilhamento do conhecimento organizacional (TONET; PAZ, 2006). De acordo com as necessidades e atores envolvidos no processo, a geração, compartilhamento e uso de conhecimento constituem atividades fundamentais para a inovação, além de mostrarem-se como um desafio para os gestores, uma vez que é necessário sabercompartilhar o conhecimento, para que não fique concentrado apenas em algumas pessoas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; VEDOVELLO; FIGUEIREDO, 2005).

### 3PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se por ser uma pesquisa tecnológica (CUPANI, 2006). A investigação é baseada na Design Science Research (DSR), a partir da visão de Hevner et al. (2004). O método tem por objetivo fundamentar e operacionalizar a condução de pesquisas cujo objetivo é a criação de um artefato. Para Simon (1996), artefatos são construídos pelo homem, por meio da organização dos recursos e componentes internos de um ambiente, e podem ser caracterizados em termos de objetivos, funções e adaptações. Para Dresch, Lacerda e Antunes-Junior (2015), o método da DSR é orientado à resolução de problemas e busca entender uma situação, construir e avaliar artefatos que permitam transformar a realidade. A solução deve ser satisfatória para uma situação específica. A abordagem DSR objetiva desenvolver conhecimento que possa ser usado por profissionais em seu campo de atuação na resolução de problemas (VAN AKEN, 2009). A DSR baseia-se no paradigma denominado *Design Science* (DS), que é base epistemológica para o estudo do artificial (SIMON, 1996). Ao contrário das ciências tradicionais que almejam explicar, descrever, explorar ou prever fenômenos e suas relações, a DS surge ligada com a criação de artefatos. É um paradigma voltado para conduzir pesquisas tecnológicas. Responsável por conceber e validar sistemas que ainda não existem, seja criando, recombinação ou alterando produtos, processos, software ou métodos para melhorar situações do mundo real (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JUNIOR, 2015). Conforme Lacerda et al. (2013), em relação aos resultados de uma DSR, não há a confirmação de constructos, hipóteses, descrições ou explicações como em estudos de caso ou pesquisas-ação tradicionais, mas sim a construção de artefatos (constructos, modelos, métodos, instanciações). Por essa razão, o estudo busca desenvolver artefato que permita

soluções satisfatórias aos problemas práticos, configurando-se como uma pesquisa tecnológica. Peffers et al. (2006) descrevem seis atividades que compõem o processo de construir avaliar. Em seguida, apresenta-se essas atividades, bem como o que foi realizado em cada etapa:

Atividade 1 - Identificação do problema e motivação: É a etapa em que se define o problema específico de investigação. Nesta atividade da pesquisa foi realizada revisão teórica a respeito de organizações do terceiro setor, bem como uma revisão teórica para o alcance do objetivo (1) - de identificação de modelo de compartilhamento de conhecimento na literatura - que identificou o modelo de Compartilhamento de Conhecimento proposto por Tonet e Paz (2006). Nessa etapa da investigação foi iniciado o contato com uma organização do terceiro setor, realização de entrevista presencial semiestruturada com um dos gestores e a observação.

Atividade 2 - Definição dos objetivos para a solução: É a etapa que define os objetivos quantitativos ou qualitativos para a solução. Nesta investigação essa etapa envolveu o objetivo (2) - que foi a identificação e análise de práticas de compartilhamento de conhecimento dentro da organização - que foi executada com base na análise dos dados obtidos na atividade anterior por meio da entrevista e observação. Compõe ainda essa etapa o objetivo (3), que foi a identificação dos conhecimentos críticos que podem ser suportados por um artefato.

Atividade 3 - Desenho e desenvolvimento: Essa fase inclui definir as funcionalidades e arquitetura do artefato idealizado, e desenhá-lo e construí-lo, de fato (PEFFERS et al., 2006). Essa atividade foi apoiada por ferramentas de gerenciamento de processos, por meio do *Business Process Model and Notation* (BPMN). O paradigma do *Business Process Management* é um conceito da ciência da informação que utiliza métodos, técnicas e software para projetar, implementar, controlar e analisar processos. A BPMN, por sua vez, é uma linguagem de modelagem voltada para este contexto. Ela permite reconhecer aspectos organizacionais do processo, recursos utilizados, dados de entrada e saída, funções etc. É, portanto, uma metodologia que integra as perspectivas de modelagem de processos e do desenvolvimento de sistemas da informação (GEORGES, 2010).

Atividades 4 e 5 - Demonstração e Avaliação: A demonstração trata-se do uso do artefato para resolver uma, ou mais, instanciações do problema. Nessa etapa o artefato desenvolvido foi validado pela organização.

Atividade 6 - Comunicação e difusão do resultado: Visa difundir os conhecimentos adquiridos sobre o problema e a sua relevância, sobre os artefatos e sua utilidade, e sobre os

resultados obtidos, comunicando-se com outros investigadores e profissionais da área (PEFFERS et al., 2006). Nesta etapa os resultados finais foram consolidados e apresentados.

As seis atividades descritas são ações objetivas para implementar e desenvolver a DSR como método de produção científica tecnológica. Os resultados de cada fase alimentam as entradas para executar a fase seguinte. Ao apresentar uma proposta para resolver os problemas identificados, dentro dos objetivos delimitados, espera-se que a devolutiva da avaliação, ou *feedback*, colabore para a validação ou aprimoramento do artefato desenhado. Uma vez validados, os resultados devem ser difundidos para contribuir com o interesse da comunidade envolvida.

#### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi realizada em uma organização confessional situada na região central da cidade de São Paulo, existente desde 1987 e que atua diretamente com pessoas em situação de vulnerabilidade social. A instituição pesquisada possui qualidades que a classificam como uma organização do terceiro setor. Organizações não governamentais (ONGs) são organizações privadas sem fins lucrativos que atendem as necessidades de grupos sociais menos favorecidos, muitas vezes complementando a ação do Estado, com algum grau de voluntariado e que contribuem para um processo de desenvolvimento que pressupõe uma transformação estrutural da sociedade. (TENÓRIO, 2009; WENDHAUSEN, 2003). Por questões de confidencialidade o nome da instituição não será divulgado. A instituição pesquisada tem como objetivo acolher moradores de rua, usuário de drogas, crianças e adolescentes em situação de risco, travestis e prostitutas da área da “Cracolândia. A organização divide suas atividades de atendimento em frentes que têm como objetivos: (1) prevenção, (2) resgate, (3) recuperação e (4) reintegração na sociedade. Cada uma dessas frentes será explicada a seguir.

Os trabalhos realizados com o objetivo de prevenção têm o foco nas crianças e adolescentes, a instituição dispõe de uma creche que atende 34 crianças de 2 anos a 5 anos e 11 meses. Essas crianças recebem educação infantil, alimentação, higiene, roupas, recreação, atendimento psicológico, atendimento odontológico, além de atividades esportivas e artísticas. A instituição também dispõe de uma escolinha de futebol que atende 80 meninos de 12 a 17 anos com treinos 2 vezes na semana e participações em campeonatos. Ainda cabe ressaltar

que a organização atende às quintas-feiras crianças de 6 a 12 anos são atendidas no contra turno escolar em um espaço de recreação, é oferecido café da manhã, almoço e atividades diversas que incluem artes e inglês. Paralelamente aos treinos de futebol, ao funcionamento da creche e ao trabalho no espaço de recreação é realizado um acompanhamento escolar e de assistência social com as famílias das crianças atendidas.

Em relação ao objetivo de resgate, o principal trabalho é o atendimento à população em situação de rua, que acontece nas tardes das terças-feiras. Cerca de 200 pessoas almoçam, tomam banho e recebem uma troca de roupa. Anualmente nos dias de 18 de junho até 18 de agosto, período de baixas temperaturas na cidade de São Paulo, acontece o “albergue de inverno” em que 50 homens, por ordem de chegada, recebem a chave de um armário onde guardam seus pertences, tomam banho, jantam, participam de um momento devocional e dormem, no dia seguinte tomam café da manhã e voltam para as ruas.

No que diz respeito ao objetivo de recuperação uma oficina realizada com as profissionais do sexo, um projeto que revaloriza e profissionaliza mulheres que buscam uma vida diferente. Por meio de oficina, curso de costura e customização de bolsas produzidas a partir de materiais doados, o projeto capacita mulheres oferecendo a oportunidade de aprender uma nova profissão. Ainda com o foco na recuperação é oferecido atendimento social psicológico e jurídico e um grupo de apoio trabalha de forma permanente com dependentes químicos, muitos deles já sem condições de permanecer nas ruas. Após participar do grupo de apoio é realizado o trabalho de resgate, no encaminhamento do dependente a um espaço que funciona como comunidade terapêutica, onde o dependente químico é internado e recebe auxílio psicológico e terapêutico, com o seu consentimento.

Por fim, com o objetivo de reintegrar o indivíduo na sociedade, a organização tem uma casa na zona leste da cidade de São Paulo, onde o indivíduo que passou pela internação na comunidade terapêutica reside por 2 a 3 anos. Nessa casa é prestado todo amparo para que o cidadão volte a viver em sociedade, podendo retomar os estudos, trabalhar e restabelecer os laços familiares.

A entrevista inicial foi realizada com o gestor que é responsável pelas seguintes atribuições: coordenação das atividades com crianças de 6 a 12 anos no espaço recreação, coordenação do setor de voluntariado e realiza captação de recursos para alguns eventos, além de participar como apoio nas outras frentes de trabalho nos demais dias da semana. Por trabalhar na entidade há sete anos e conhecer amplamente a instituição em todos os setores, foi

apropriado que a entrevista fosse realizada com esse gestor. Realizou-se entrevista semiestruturada a fim de reconhecer as práticas de compartilhamento de conhecimento utilizadas pela organização e identificar os conhecimentos críticos que pudessem ser suportados por um artefato de compartilhamento de conhecimento.

Melo (2018) coloca que as organizações do terceiro setor contam com um número expressivo de voluntários, ao ponto de ser um dos principais responsáveis pela existência dessas organizações. E que apesar de ser o motor das organizações, o voluntariado é um elemento abstrato que existe como agente que executa trabalhos concretos em determinadas situações, porém, forma uma força de trabalho flutuante de complexa identificação e gestão. No Brasil as organizações do terceiro setor desempenham uma gestão de voluntariado “caseira”, que ainda está em fase de adaptação (RAMOS; DOMINGUES, 2016). Essas afirmações vão ao encontro do que foi relatado pelo entrevistado. O gestor afirmou que uma das dificuldades enfrentadas pela organização é a falha na comunicação entre os coordenadores e sua equipe de voluntariado. Outra dificuldade é o fato de mesmo o voluntário tendo feito um comprometimento em apresentar-se nos dias combinados é comum que aconteçam imprevistos que resultem em absenteísmo. Esses fatores associados a alta rotatividade dos voluntários e as demandas existentes na organização, fazem com que o conhecimento precise ser repassado a todo momento aos novos ingressantes, o que prejudica as atividades da organização. Para operacionalizar os vários trabalhos realizados a organização possui 23 colaboradores fixos, divididos entre: financeiro, administrativo e coordenação. Esse número, de acordo com o que foi mencionado na entrevista, é um número pequeno diante da quantidade de trabalhos executados e da quantidade de pessoas atendidas. Desse modo, conforme o relato do entrevistado, o apoio do voluntariado é imprescindível para suprir todas as demandas. O gestor enfatizou a importância do voluntariado nas atividades da instituição bem como suas dificuldades:

*[...] a maioria das atividades dependem do voluntariado e são muitas atividades que não daria conta de fazer isso só com os missionários[...] é de suma importância que a gente tenha que passar o conhecimento de todas as áreas quando chega um voluntário. De segunda-feira chegam as doações e aí [...] nós temos que separar todas as roupas e nós temos que ensinar como que o voluntário vai ter que separar aquela roupa porque por exemplo até para a população de pessoas em situação de rua não é qualquer roupa.[...] Então, é dentro disso daí, nós somos obrigados a passar as informações senão o processo fica truncado, o que é uma grande dificuldade de comunicação.[...] Bem hoje nós temos uma rotatividade muito grande de voluntários, por exemplo cada terça-feira não repete a mesma equipe tem gente que fica um mês sem aparecer não tem equipe certa quando a pessoa*

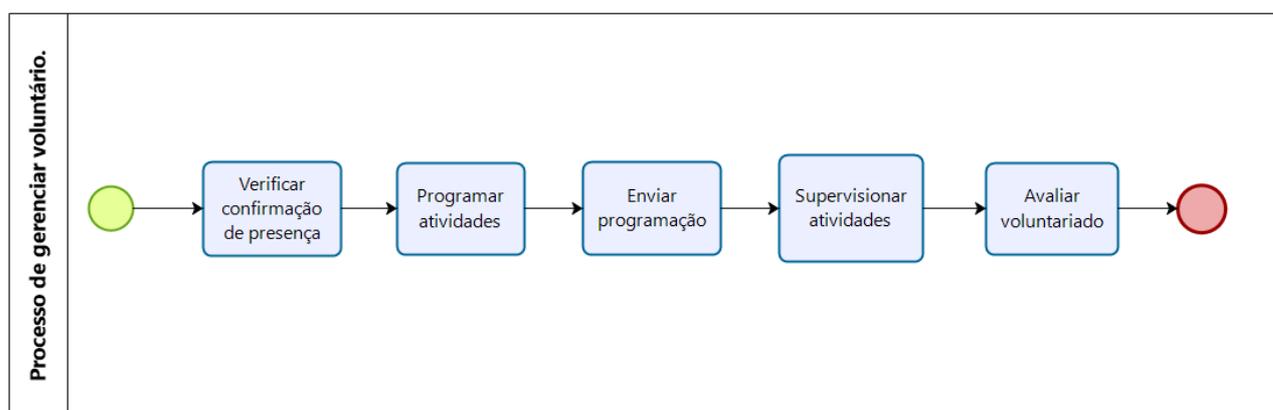
*chega aqui. (Gestor da organização do terceiro setor).*

Após as observações realizadas na organização juntamente com a entrevista, pode-se compreender o processo de compartilhamento de conhecimento, apresentando o modo como ocorre na organização em uma das equipes de trabalho. O processo definido em conjunto com a gestão da organização foi, portanto, de “gerenciar voluntários”. Diante dessa perspectiva e buscando atingir o segundo objetivo dessa pesquisa, observou-se a rotina das equipes e investigou-se o processo de compartilhamento de conhecimento existente na organização com a finalidade de perceber os conhecimentos críticos que pudessem ser suportados por artefato de compartilhamento de conhecimento dentro do gerenciamento de voluntários. O processo de compartilhamento observado está descrito a seguir.

O início do processo é dado com o suprimento da informação referente ao comparecimento dos voluntários. Na primeira etapa o coordenador recebe a confirmação da presença e em seguida elabora uma programação designando os voluntários para ações específicas. Imediatamente essa programação elaborada a partir da confirmação de presença é enviada aos colaboradores. Após esse envio as demandas são atendidas e as tarefas são supervisionadas. Posteriormente à conclusão das tarefas, realiza-se uma reunião de avaliação dirigida pelo coordenador com os demais participantes das ações para averiguar e analisar os resultados obtidos. O processo de compartilhamento de conhecimento dentro da organização acontece de forma empírica, com a prática cotidiana no decorrer das atividades, de modo que o novato aprende a medida que vai observando e executando as tarefas.

O processo atual (AS IS) pode ser observado a partir da Figura 1:

**Figura 1: Processo atual gerenciar voluntário.**



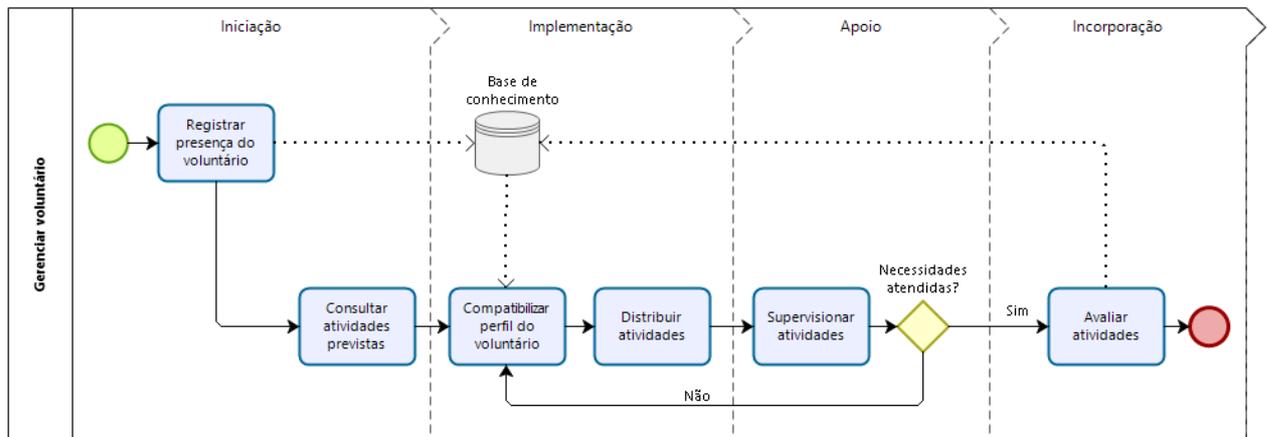
Fonte: elaborada pelos autores (2020).

Buscando atingir o terceiro objetivo dessa pesquisa foram identificados os conhecimentos críticos no processo de gerenciamento de voluntariado. Com base no que foi observado e na entrevista foi apontado que um histórico das pessoas que são acompanhadas, com nome, endereço, nome dos familiares, suas necessidades e quais assistências já foram realizadas, seria útil para a organização. Outros conhecimentos críticos mencionados foram a confirmação da presença do voluntário e uma descrição das suas habilidades e competências. Este trabalho limitou-se a analisar esse último conhecimento importante relatado pelo gestor, de um levantamento do perfil de competências do voluntário.

Foi relatado na entrevista que devido alta rotatividade do voluntariado, ocorre uma dificuldade na identificação tempestiva das pessoas certas para as atividades certas. A escassez de tempo, tanto de convívio do gestor com o voluntário como tempo para a tomada de decisão, prejudica o reconhecimento dos colaboradores que possuem o conjunto de conhecimentos necessários e específicos em tempo hábil (LILLEOERE; HOLME HANSEN, 2011). O perfil do voluntário, compreendendo características como: idade, sexo, experiências, habilidades, competências e aptidões foi indicado como conhecimento crítico para execução das atividades operacionais da organização. Essas diferentes qualidades dos voluntários quando combinadas de acordo com as diferentes atividades realizadas pela entidade possibilitam que o gestor faça um direcionamento mais adequado para as atividades que necessitem de algum conhecimento específico, como por exemplo pessoas com conhecimentos em enfermagem, assistência social, música, área jurídica ou habilidades na cozinha, entre outras experiências relevantes.

O quarto objetivo desta pesquisa foi desenvolver a modelagem de processos de negócio voltados para o compartilhamento de conhecimento na organização e alinhá-la a modelos de compartilhamento de conhecimento identificados na literatura. A Figura 2, apresenta o novo processo de gerenciamento de voluntário, baseado no modelo encontrado, de Tonet e Paz (2006).

**Figura 2: Proposta de processo gerenciar voluntário**



Fonte: elaborada pelos autores (2020).

A proposta leva em consideração as quatro fases de compartilhamento do conhecimento do modelo de Tonet e Paz (2006), iniciação, implementação, apoio e incorporação que são descritos a seguir juntamente com a aplicação no modelo proposto:

Na fase de iniciação a análise das necessidades e oportunidades se dá quando uma demanda é identificada, ao passo que a localização de conhecimento ocorre com a identificação e direcionamento à pessoa ou setor responsável pela solução. Dessa forma, no processo proposto, o gestor ao receber a confirmação da presença do voluntário, em um dia determinado, realiza um registro dessa confirmação que é enviado à base de conhecimento. Nessa mesma fase o gestor consulta as atividades previstas.

Na etapa seguinte, a implementação, os encarregados tornam-se cientes das necessidades e interagem tanto com os pedidos, quanto com os conhecimentos de situações similares que ocorreram no passado. Desse modo, no modelo proposto, com auxílio da base de conhecimento, é efetuada uma compatibilização entre os perfis dos voluntários que tiveram sua presença registrada na etapa anterior com as ações programadas. Essa compatibilização busca reconhecer os voluntários mais indicados, com base no perfil do colaborador e no registro de situações semelhantes. Em seguida, é distribuída aos colaboradores uma programação com as definições das atividades a serem realizadas e quem serão os responsáveis pela execução.

A fase de apoio ocorre em seguida, quando uma solução é proposta e ocorrem retificações ou esclarecimentos. Essa atividade é similar a um exercício em que o funcionário pode optar por outras alternativas caso a escolhida seja inadequada, neste caso, é preciso regredir ao estágio anterior (consultar outras situações similares) até obter êxito. Dessa

forma, no processo proposto, a atividade é realizada pelo voluntário e supervisionada pelo gestor. Caso a solução sugerida tenha sido inapropriada e as necessidades não forem atendidas será realizado um retrocesso à etapa anterior em que ocorrerá uma nova compatibilização a fim de encontrar um outro voluntário que atenda às especificidades da demanda.

Por fim, a fase de incorporação se dá quando as tratativas são registradas ou os conhecimentos são validados. Dessa forma, no processo apresentado, a validação acontece por meio de uma avaliação praticada pelo gestor ao término dos trabalhos, momento em que tanto o resultado das atividades é mensurado assim como o desempenho do voluntário. O resultado dessa apuração alimenta a base de conhecimento para atender consultas futuras e aprimorar a gestão de voluntários.

Moreno e Santos(2012) afirmam que a distância entre os conceitos de aperfeiçoamento de processos encontrados nas metodologias de redesenho de processo e as propostas de modelo para Gestão do Conhecimento desperdiça a chance de os investimentos das metodologias de redesenho serem aproveitados na criação de procedimentos operacionalmente otimizados. Tendo como objetivo aproximar as práticas de Gestão de Conhecimento às metodologias de redesenho de processo, os princípios de Harrington (1991), apresentados por Moreno e Santos(2012), foram analisados na proposta de modelo de negócio. Ao comparar o processo de gerenciar voluntários AS IS com o processo de gerenciar voluntários TO BE, pode-se destacar a aplicação dos princípios de Harrington (1991) da seguinte forma:

Em relação ao princípio da eliminação das atividades duplicadas, o novo processo trouxe simplicidade, sem a redundância das atividades. Em relação à avaliação do valor agregado pelas atividades e eliminação das que não agregam valor, o novo processo poderá auxiliar na melhor avaliação e evidenciação dos valores adicionais gerados por meio das atividades de voluntariado. Em relação à redução da complexidade do processo, o novo processo trouxe poucos estágios, poucas tarefas e pouca interdependência. Trazendo assim a facilidade, no fazer, aprender e entender. Em relação à redução do tempo de ciclo de processo, a proposta de modelo demonstra isso oferecendo um processo compacto com prioridades bem definidas.

Já em relação à criação de mecanismos para detectar e reduzir a ocorrência de erros, o novo processo foi elaborado visando dificultar que a atividade seja realizada incorretamente. Em relação à atualização de competências dos recursos humanos e modernização de instalações e equipamentos, o novo processo possibilitará o desenvolvimento de um artefato

em forma de aplicativo. Em relação à utilização de uma linguagem simples nas comunicações, formulários e relatórios, o novo processo está aderente à linguagem utilizada pela ONG e, portanto, poderá ser facilmente compreendido pelos envolvidos. Em relação à padronização de atividades, o novo processo propõe uma maneira de fazer uma atividade que será operacionalizada por todos os envolvidos. Anteriormente, não havia sequer a modelagem do processo AS IS.

Em relação à criação de parcerias com fornecedores, o novo processo não trará melhorias, pois, neste caso trata-se de um processo interno. Neste caso o princípio se aplica em função da natureza do processo TO BE. Em relação a utilização de criatividade para gerar melhorias, o novo processo fez uso de *insights* dos pesquisadores para resolver os problemas apontados pela ONG. Em relação à automatização das tarefas, o novo processo elaborado otimiza o processo e visa a automação do compartilhamento de conhecimento. Em relação à eliminação da burocracia, o novo processo poderá trazer agilidade nas decisões da organização, removendo tarefas, aprovações e trabalhos desnecessários, combatendo, dessa forma, a ineficiência do processo não padronizado.

Dessa forma, o quarto objetivo desta pesquisa foi atingido. A modelagem de processos voltada para o compartilhamento de conhecimento na organização foi desenvolvida, alinhada ao modelo de compartilhamento de conhecimento de Tonet e Paz (2006). Também se discutiu o novo processo a luz dos princípios de redesenho Harrington (1991).

Para a validação do artefato desenvolvido, foi apresentado ao gestor e a um colaborador da organização o novo processo de gerenciamento de voluntário. A avaliação foi feita por meio de questionário semiestruturado em que foi verificado a utilidade, viabilidade e compreensão do modelo proposto.

Verificou-se que a apresentação do processo baseado em BPMN foi compreendida pelos colaboradores da organização e a apresentação dos resultados foi considerada de fácil leitura. Foi relatado que o novo processo poderia ser incorporado à ONG tanto por atualmente não existir um processo devidamente estruturado quanto por acreditarem que o novo processo traria benefícios, apesar de prováveis conflitos de resistência de mudança por partes de alguns colaboradores integrantes do processo.

O gerenciamento de voluntariado atual na entidade é feito de forma desestruturada e improvisada devido à falha na gerência e da natureza informal da relação de trabalho do voluntário, conforme descrito pelos entrevistados. Esses interessados apontaram que essa

pesquisa realizada trouxe solução ao processo de gerenciamento de voluntariado por indicar diretrizes estabelecidas das atividades, descrição adequada das necessidades, registro da avaliação e a resposta do problema da identificação do perfil do voluntario, possibilitando que se saiba com maior clareza onde alocá-lo. Os entrevistados relataram que seria de interesse da organização a aplicação do modelo de processo em outros setores da instituição.

Como sugestão de melhoria na comunicação dos resultados foi indicado que esses fossem apresentados pessoalmente a toda equipe gestora da ONG. Vale ressaltar que uma apresentação feita pessoalmente não foi possível devido ao isolamento social e á suspensão das atividades na instituição decorrente da pandemia de Covid-19.

## **5 CONCLUSÕES**

As entidades do Terceiro Setor têm como finalidade promover o bem-estar comum e a cidadania, prestam seus serviços à comunidade sem visar o lucro, porém é necessário que essas entidades sejam saudáveis economicamente e para isso é importante que existam planejamento e controle dos processos. A Gestão de Processos é um demonstrativo de transparência nas operações, não sendo possível existir transparência das ações sem esse tipo de gestão. Em um cenário de escassez de recursos financeiros e de mão de obra, a instituição deve se atentar para melhoria do processo de gestão (RIBEIRO; TIMÓTEO, 2012).

O objetivo desta pesquisa foi atingido e compreendeu o desenvolvimento de um processo para compartilhamento de conhecimento em uma organização do terceiro setor. Para alcançar esse objetivo geral procurou-se atingir os objetivos específicos propostos neste trabalho, conforme descrito a seguir:

Foi identificado o modelo compartilhamento de Tonet e Paz (2006). O modelo desdobra o processo de compartilhamento de conhecimento em quatro etapas, caracterizadas por ações próprias e específicas. A primeira fase é a fase de iniciação que consiste em identificar e analisar necessidades e oportunidades de aplicação do conhecimento, assim como localizar fontes onde esses conhecimentos poderão ser encontrados. Implementação é a segunda fase, que visa promover ações a fim de estabelecer vínculo entre a fonte possuidora de conhecimento e o destinatário. A terceira etapa é a de apoio, que cria oportunidades para

esclarecer ou retificar o conhecimento repassado até que ocorra a assimilação do conhecimento e o desenvolvimento das habilidades necessárias ao uso proficiente. Por último, fase da incorporação que envolve a aplicação da prática do conhecimento a fim de que o conhecimento compartilhado flua livremente entre aqueles que deverão utilizá-lo (TONET; PAZ, 2006).

Foram identificadas e analisadas as práticas de compartilhamento de conhecimento realizadas em uma organização do terceiro setor por meio de observação e entrevista com gestor. O processo de gerenciamento de voluntariado foi considerado crítico por ser de grande relevância para o andamento dos trabalhos na instituição.

Foi desenvolvida uma modelagem de processos de negócio voltada para o compartilhamento de conhecimento na organização com foco no gerenciamento de voluntariado. Esta modelagem foi alinhada ao modelo de compartilhamento de conhecimento de Tonet e Paz (2006). O novo processo, voltado para o compartilhamento de conhecimento, envolve as seguintes etapas:

A etapa de iniciação, que no processo proposto o gestor ao receber a confirmação da presença do voluntário realiza um registro dessa confirmação que é enviado à base de conhecimento, nessa mesma fase o gestor consulta as atividades previstas. Na etapa seguinte, a implementação, no modelo proposto com auxílio da base de conhecimento, é efetuada uma compatibilização com os perfis dos voluntários e as ações programadas. Essa compatibilização busca reconhecer os voluntários mais indicados, com base no perfil do colaborador e no registro de situações semelhantes. Em seguida, é distribuída aos colaboradores uma programação com as definições das atividades e dos responsáveis pelas execuções. A fase de apoio ocorre em seguida, a atividade é realizada pelo voluntário e supervisionada pelo gestor, caso a solução sugerida tenha sido inapropriada ou as necessidades não forem atendidas será realizado um retrocesso à etapa anterior em que ocorrerá uma nova compatibilização a fim de encontrar um outro voluntário que atenda às especificidades da demanda. Por fim, a fase de incorporação, momento em que a validação acontece por meio de uma avaliação praticada pelo gestor ao término dos trabalhos, o resultado das atividades é mensurado assim como o desempenho do voluntário. O resultado dessa apuração alimenta a base de conhecimento para atender consultas futuras e aprimorar a gestão de voluntários.

As limitações deste estudo abrangem que este adotou apenas uma organização do

terceiro setor. Desse modo, aponta-se como sugestão para trabalhos futuros estudos em outras entidades, buscando explorar o compartilhamento de conhecimento. Sugere-se também pesquisas referentes aos demais conhecimentos críticos levantados nesse trabalho, que são eles: um histórico das pessoas que são atendidas pela organização e um manual de boas práticas para servir de orientação aos voluntários.

A contribuição acadêmica desta pesquisa é apresentar um processo de compartilhamento de conhecimento para uma ONG, seguindo o método DSR de pesquisa. Os resultados demonstram que a metodologia foi adequada dentro do contexto. Este estudo ainda propôs o benefício da metodologia DSR e de práticas da gestão de conhecimento em uma organização do terceiro setor.

A contribuição gerencial deste estudo envolve o mapeamento de processos AS IS do gerenciamento de voluntariado, como também o mapeamento TO BE realizado com auxílio da ferramenta de processo *Business Process Model and Notation* (BPMN) com foco no compartilhamento de conhecimento. O redesenho do processo trouxe uma melhor compreensão das tarefas desenvolvidas, auxílio para tomada de decisão mais eficiente e a possibilidade de um aumento na produtividade, assim como considerando os conhecimentos críticos para o mesmo. Os próximos passos para a consolidação dos resultados é a implementação na prática da proposta de processo de gerenciamento de voluntariado bem como sua avaliação. Para essa implementação sugere-se em estudo futuro o desenvolvimento de um aplicativo integrando as práticas identificadas nesta pesquisa.

Por fim, cabe destacar que existe consenso de que o conhecimento é um ativo importante nas instituições e que quando bem administrado colabora com o sucesso da organização, dentro do contexto do terceiro setor o conhecimento proveniente da intuição pessoal e de redes de relacionamento que vão além dos organogramas formais acontecem nas circunstâncias da vida dentro dos espaços comunitários e públicos. Dentro dessa perspectiva, o gerenciamento de compartilhamento de conhecimento da ONG em questão demonstra a valorização do conhecimento prático adquirido na experiência que tem a potencialidade de intervir na realidade alcançando o objetivo da instituição que é desenvolvimento e transformação social.

## REFERÊNCIAS

BINOTTO, E.; NAKAYAMA, M. K.; SIQUEIRA, E. S. **A criação de conhecimento para a**

**gestão de propriedades rurais no Brasil e na Austrália.** RESR, Piracicaba-SP, v. 51, n. 4, p. 681-698, out./dez. 2013.

CUPANI, A. **La peculiaridad del conocimiento tecnológico.** Scientiæ Studia, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 353-371, jul./set. 2006.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES-JUNIOR, J. A. V. **Design science research: método de pesquisa para o avanço da ciência e tecnologia.** Porto Alegre: Bookman, 2015.

FREIRE, P. de S. et al. **Memória organizacional e seu papel na Gestão do Conhecimento.** RCA – Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, SC, v. 14, n. 33, p. 41-51, ago. 2012.

GEORGES, M. R. R. **Modelagem dos processos de negócio e especificação de um sistema de controle da produção na indústria de auto-adesivos.** JISTEM J. Inf. Syst. Technol. Manag. (Online), São Paulo, v. 7, n. 3, p. 639-668, 2010.

HARRINGTON, H. J. **Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness.** New York: Mc Graw-Hill, 1991.

HEVNER, A. R. et al. **Design Science in Information Systems Research.** MIS Quarterly, v. 28, n. 1, p. 75–105, 2004.

JUNQUEIRA, L. A. P. **A gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor.** Saúde e Sociedade, v. 13, n. 1, p. 25-36, jan./abr. 2004.

KUKKO, M. **Knowledge sharing barriers in organic growth: a case study from a software company.** Journal of High Technology Management Research, v.24, p. 18–29, 2013.

LACERDA, D. P. et al. **Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção.** Gest. Prod., São Carlos, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013.

LILLEOERE, A.-M.; HOLME HANSEN, E. **Knowledge-sharing enablers and barriers in pharmaceutical research and development.** Journal of Knowledge Management, v. 15, n. 1, p. 53-70, 2011.

MACEDO, M. et al. **Gestão do conhecimento organizacional.** Florianópolis: Editora da UFSC, 2010.

MORENO, V.; SANTOS, L. H. A. **Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada,** Perspect. Ciênc. Inf., v.17, n. 1, 2012.

MARTELETO, R. M.; RIBEIRO, L. B. **Informação e construção do conhecimento para a cidadania no terceiro setor.** Informação & Sociedade: Estudos, João Pessoa, v. 11, n.1, 2001.

MELO, M. F. **Dimensões plásticas do voluntariado na heterogeneidade do terceiro setor brasileiro.** Interações. Campo Grande, v19, n1, p.221-234, jan./mar. 2018

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

OLIVEIRA, M. et al. **Proposta de um modelo de maturidade para gestão do conhecimento**: KM. In: Encontro De Administração da Informação, 3o., 2011, Porto Alegre. Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: ANPAD, 2011.

PEFFERS, K. et al. **The design scienceresearchprocess**: a model for producingandpresentinginformation systems research. ProceedingsofFirstInternationalConferenceon Design Science Research in Information Systems and Technology DESRIST, 2006.

RAMOS, S. P.; DOMINGUES M. J. S. **Gestão do voluntariado**: um panorama dos estudos realizados no Brasil. Revista Foco, v.9, n.1, p. 198-214, jan./jul. 2016.

RAMOS, É. N. P.; HELAL, D. H. **A prática da Gestão do Conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais (MG)**: um estudo de caso. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação – JISTEM – JournalofInformation Systems and Technology Management, v. 7, n. 2, p. 433–452, 2010.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RIBEIRO, L. M. P.; TIMÓTEO, A. C. A. **Adoção dos controles internos em uma organização do terceiro setor como sustentabilidade econômica: um estudo de caso em uma associação de Minas Gerais**. Revista Contemporânea de Contabilidade, Florianópolis, v.9, n.17, p.61-82, jan./jun., 2012

SIMON, H.A. **The Sciences of the Artificial**. 3. ed. Cambridge, MA: MIT Press, 1996.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 11.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

TENÓRIO, F. G. **Um espectro ronda o terceiro setor: o espectro do mercado**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 33, n. 5, p. 85-102, set./out. 1999.

TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. da. **Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho**. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 2, p. 75-94, abr./jun. 2006.

VAN AKEN, J. E.; ROMME, G. **Reinventing the future**: adding design science to the repertoire of organization and management studies. Organization Management Journal, New York, v. 6, n. 1, p. 5-12, spring 2009.

VEDOVELLO, C.; FIGUEIREDO, P. N. **Incubadora de inovação**: que nova espécie é essa? RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 4, n. 1, p. 1-18, jan./jul. 2005.

WENDHAUSEN, HENRIQUE. **Comunicação e mediação das ONGs**: uma leitura a partir do



**DE 03 a 06 DE NOVEMBRO DE 2020 (EDIÇÃO ONLINE)**

**IV EIGEDIN 2020**

**IV ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO**

canal comunitário de Porto Alegre. Porto Alegre: PUCRS, 2003.