

PUCRS

**ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS**

FABIANE COSTA COZZA

**FRAMEWORK PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO:
ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS E SEUS *STAKEHOLDERS***

Porto Alegre
2021

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL FACULDADE
DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

FABIANE COSTA COZZA

**FRAMEWORK PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO:
ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS E SEUS *STAKEHOLDERS***

Porto Alegre
2021

**O FRAMEWORK PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO:
ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS E SEUS *STAKEHOLDERS***

Fabiane Costa Cozza

Dissertação de Mestrado em Administração
de Empresas pelo Programa de Pós-
Graduação da Escola de Negócios da
Pontifícia Universidade Católica do Rio
Grande do Sul

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Mirian Oliveira

Porto Alegre
2021

Ficha Catalográfica

C882f Cozza, Fabiane Costa

Framework para o Compartilhamento do Conhecimento :
Organizações não Governamentais e seus Stakeholders / Fabiane
Costa Cozza. – 2021.

92 f.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em
Administração, PUCRS.

Orientadora: Profa. Dra. Mirian Oliveira.

1. Compartilhamento do Conhecimento. 2. Organizações não
Governamentais. 3. Stakeholders. I. Oliveira, Mirian. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da PUCRS
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Bibliotecária responsável: Clarissa Jesinska Selbach CRB-10/2051

Fabiane Costa Cozza

Framework para o Compartilhamento do Conhecimento: Organizações não Governamentais e seus Stakeholders

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 24 de agosto de 2021, pela Banca Examinadora.

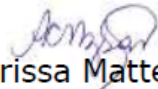
BANCA EXAMINADORA:



Profa. Dra. Mirian Oliveira
Orientadora e Presidente da sessão



Profa. Dra. Clarissa Carneiro Mussi



Profa. Dra. Ana Clarissa Matte Zanardo dos Santos

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais Roberto Cozza e Terezinha Costa Cozza (que já nos deixaram) pelos ensinamentos, dedicação, apoio e incentivo em sempre buscar conhecimento.

Agradeço minha família que sempre esteve presente em todos os momentos, em especial à minha irmã Tatiane Costa Cozza, e à minha tia Angelina de Paula Costa, por todo suporte e carinho.

Aos meus anjos de quatro patas Belinha, Miguel e Valen que me fizeram companhia nas noites em que ficava estudando e escrevendo a dissertação.

Agradeço imensamente minha orientadora, Profa. Dra. Mírian Oliveira, pela admirável dedicação e doação do seu tempo e conhecimento durante todo o mestrado.

Aos professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUCRS, que sempre forneceram todo suporte e auxílio necessário.

Muito obrigada aos integrantes das instituições pelo tempo dedicado às entrevistas.

Agradeço à Deus por tudo!

RESUMO

As organizações não governamentais (ONGs) estão inseridas em contexto de complexidade e imprevisibilidade do futuro, com mudanças constantes e conflitos, e lidando com tudo isto devem mobilizar potenciais criadores e transformadores de conhecimento. E esta mobilização para a criação e transformação passa a ser, então, o novo papel destas organizações de uso intensivo de conhecimento como as ONGs. O compartilhamento do conhecimento (CC) pode contribuir positivamente para a inovação e a vantagem competitiva dessas instituições. As ONGs devem ser, ou se tornar, organizações baseadas no conhecimento. Um compartilhamento do conhecimento adequado entre seus stakeholders pode ser prejudicado pelo surgimento de barreiras, como por exemplo, falhas na comunicação, tipo de cultura organizacional, entre outras. Esta pesquisa tem como objetivo propor um framework para o compartilhamento do conhecimento entre os *stakeholders* de organização não governamental. A pesquisa foi executada através de estudo de caso múltiplo, do tipo exploratório. A coleta de dados ocorreu através da leitura e análise de documentos e por meio de dezessete entrevistas com integrantes de várias áreas e departamentos. Para a análise de dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Os principais resultados encontrados são: 1) o fluxo do conhecimento acontece no sentido direção para coordenação, o que torna menos efetivo o CC com os demais stakeholders; 2) os mecanismos de CC são suficientes, porém é necessário o uso mais constante de ferramentas tecnológicas; 3) quanto às barreiras, os entrevistados identificaram tecnologia, falta de tempo, falta de capacitação, falhas na comunicação, ausência de cultura organizacional e mentalidade individualista; 4) quanto aos facilitadores, os entrevistados identificaram comunicação, capacitação, tecnologia e tempo; 5) o CC é mais técnico e explícito. Entre os benefícios citados estão a melhora nos processos, credibilidade no trabalho da ONG, aprendizagem de novos conhecimentos, crescimento e expansão da ONG, valorização, projetos bem executados e a inovação. Estes resultados possibilitaram construir um framework de compartilhamento do conhecimento, assim como, sugerir ações para melhorar o fluxo do conhecimento. As principais ações identificadas foram: 1) Alinhar com a direção e gestores da ONG visando o aumento do fluxo do conhecimento para que não ocorra somente no sentido da direção para a coordenação; 2) Conscientizar via tecnologia da informação da importância do aumento do uso de tecnologias mais modernas; 3) Trabalho conjunto dos diretores e gestores para diminuição das possíveis barreiras.

Palavras-chave: Compartilhamento do Conhecimento. Organizações não Governamentais.
Stakeholders.

ABSTRACT

Non-governmental organizations (NGOs) are in a context of complexity and unpredictability of the future, with constant changes and conflicts, and dealing with all of this must mobilize potential creators and transformers of knowledge. The mobilization for creation and transformation becomes, then, the new role of these knowledge-intensive organizations such as NGOs. Knowledge sharing can positively contribute to the innovation and competitive advantage of these institutions. Non-governmental organizations must be, or become, knowledge-based organizations. Adequate knowledge sharing among its stakeholders can be hampered by the emergence of barriers, such as communication failures, type of organizational culture, lack of training, technological barriers, lack of time and individualistic mentality. This research aims to propose a framework for knowledge sharing among non-governmental organization stakeholders. The research was carried out through a multiple case study, of the exploratory type. Data collection took place through the reading and analysis of documents and through seventeen interviews with members from various areas and departments. For data analysis, the content analysis technique was used. The main results found are: 1) the flow of knowledge happens towards managers for coordination, which makes it less effective to share knowledge with other stakeholders; 2) knowledge sharing mechanisms are sufficient, but more constant use of technological tools is necessary; 3) regarding barriers, respondents identified technology, lack of time, lack of training, communication failures, absence of organizational culture and individualistic mentality; 4) as for the facilitators, the interviewees identified communication, training, technology and time; 5) knowledge sharing is more technical and explicit. Among the benefits cited are improved processes, credibility in the NGO's work, learning of new knowledge, growth and expansion of the NGO, appreciation, well-executed projects and innovation. These results made it possible to build a knowledge sharing framework, as well as suggest actions to improve the flow of knowledge. The main actions identified were: 1) Align with the direction and managers of the NGO aiming to increase the flow of knowledge so that it does not only occur in the direction of the direction for coordination; 2) Raise awareness via information technology of the importance of increasing the use of more modern technologies; 3) joint work of directors and managers to reduce possible barriers.

Key-words: Knowledge Sharing. Non-Governmental Organizations. Stakeholders.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Revisão da literatura.....	19
Figura 2 – Desenho de pesquisa	37
Figura 3 – Tipo de conhecimento	51
Figura 4 – Fluxo do conhecimento	53
Figura 5 – Mecanismos de Compartilhamento do Conhecimento (TI) disponíveis e frequência de uso por cada ONG.....	57
Figura 6 – Codificação dos mecanismos do compartilhamento do conhecimento.....	58
Figura 7 – Barreiras e facilitadores citados pelos entrevistados.....	59
Figura 8 – Codificação das barreiras do compartilhamento do conhecimento.....	66
Figura 9 – Codificação dos benefícios do compartilhamento do conhecimento	69
Figura 10 – Framework proposto	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de compartilhamento do conhecimento	21
Quadro 2 – Atividades principais sobre o fluxo do conhecimento	24
Quadro 3 – Classificação da pesquisa	37
Quadro 4 – Número de artigos em cada base de dados	39
Quadro 5 – Detalhamento das entrevistas	43
Quadro 6 – Perfil dos entrevistados	46
Quadro 7 – Área na qual atua e tempo de instituição dos entrevistados	47
Quadro 8 – Compartilhados dos conhecimentos gerenciais e técnicos	50
Quadro 9 – Contribuições da pesquisa	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação dos entrevistados por ONG, gênero e faixa etária	45
Tabela 2 – Área na qual atua e tempo de instituição dos entrevistados	48
Tabela 3 – Mecanismos de Compartilhamento do Conhecimento usando Tecnologia da Informação	56
Tabela 4 – Benefícios	68

LISTA DE SIGLAS

ABONG – Associação Brasileira de Organizações não Governamentais

CC – Compartilhamento de Conhecimento

KNH – *Kindernothilfe*

ONG – Organização não Governamental

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA	15
1.4 POTENCIAIS CONTRIBUIÇÕES	17
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2 O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E AS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS	19
2.1 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO (CC)	19
2.1.1 Fluxo do conhecimento	22
2.1.2 Mecanismos para Compartilhamento do Conhecimento	25
2.1.3 Barreiras e Facilidades de Compartilhamento do Conhecimento	26
2.2 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS	27
2.2.1 Conceitos e Características	28
2.2.2 Stakeholders	29
2.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS	31
3 MÉTODO DE PESQUISA	36
3.1 CLASSIFICAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA	36
3.2 REVISÃO DA LITERATURA	37
3.3 COLETA DE DADOS	39
3.3.1 Seleção das Organizações não Governamentais	39
3.3.2 Pesquisa documental	40
3.3.3 Entrevistas	41
3.3.3.1 Definição do tipo e elaboração do instrumento para entrevistas	41
3.3.3.2 Seleção dos entrevistados	41
3.3.3.3 Realização e transcrição das entrevistas	42
3.4 ANÁLISE DE CONTEÚDO	43
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	45
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	45
4.1.1 Faixa etária e gênero	45
4.1.2 Área que atua e o tempo de instituição	47

4.2 TIPO DE CONHECIMENTO	49
4.3 FLUXO DO CONHECIMENTO	51
4.4 MECANISMOS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	54
4.5 BARREIRAS E FACILITADORES	58
4.5.1 Barreiras Tecnológicas	59
4.5.2 Comunicação	61
4.5.3 Tempo	62
4.5.4 Capacitação	63
4.5.5 Cultura Organizacional	64
4.5.6 Mentalidade Individualista	65
4.6 BENEFÍCIOS E INICIATIVAS	67
4.6.1 Benefícios	67
4.6.2 Iniciativas	69
5 FRAMEWORK PROPOSTO	71
5.1 AÇÕES PARA MELHORAR O FLUXO DO CONHECIMENTO	71
5.2 AÇÕES PARA MELHORAR OS MECANISMOS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	73
5.3 AÇÕES PARA MINIMIZAR AS BARREIRAS E AUMENTAR OS FACILITADORES DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO.....	74
5.4 RESUMO DAS SUGESTÕES DE MELHORIAS.....	75
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
6.1 PROPOSTA DE FRAMEWORK	76
6.2 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS	77
6.3 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS	78
REFERÊNCIAS	80
APÊNDICE A	88
APÊNDICE B	89

1 INTRODUÇÃO

As organizações não governamentais (ONGs) são instituições de iniciativa privada que visam à produção de bens e serviços públicos. Representando a sociedade civil organizada, estas instituições se caracterizam por desenvolverem atividades beneficentes, religiosas, sociais, culturais, de conhecimento e filantrópicas, objetivando concretizar demandas e realizar ações para a finalidade social para a qual foram criadas (ABONG, 2020). Iniciativas, como as das ONGs, existem a muito tempo e são exemplos disto as tradicionais Santas Casas de Misericórdia no Brasil. Mas, durante o Regime Militar, a partir da década de 1960, em defesa das desigualdades sociais, organizações com este caráter cresceram em número como resultado de movimentos sociais (ABONG, 2020; FALCONER, 1999).

As ONGs têm por objetivo e alvo de atuação o espaço público, mas de forma diferenciada das ações do Governo: são fruto de uma iniciativa da própria sociedade (ABONG, 2020). Fernandes (1997) explica que estas organizações, além de não governamentais, também não têm fins lucrativos. Assim, ser não governamental significa que não faz parte de nenhuma instância do governo, não podendo, portanto, ser confundida com o Estado. Por sua vez, instituições sem fins lucrativos são aquelas que, embora arrecadem recursos, não são geridas a partir da lógica de mercado, sendo que seus dirigentes prestam serviços voluntários, sem recebimento de salários ou dividendos.

Várias denominações são empregadas para as organizações que surgiram por iniciativa da sociedade civil, por exemplo: organizações sem fins lucrativos, terceiro setor e organizações não governamentais. Esses termos não têm sido diferenciados e são usados indiscriminadamente, revelando a dificuldade de enquadrar toda a diversidade de organizações em parâmetros (COELHO, 2002). Neste trabalho, o termo organização não governamental é definido como organização que faz parte do terceiro setor da economia, a qual não tem fins lucrativos, mas desenvolve atividades geradoras, direta ou indireta, de bens e serviço.

A emergência do terceiro setor, visando à promoção social através de grande variedade de organizações, tem assumido, com dinamismo e grande amplitude, expressiva importância nos dias de hoje. Frente a esta destacada presença, as ONGs têm atraído o interesse de pesquisadores para estudos quanto as suas formas de administração e de seus processos internos (JEGERS, 2009; MAIER *et al.*, 2016).

Para Hudson (1999), até metade da década de 1970, administração não era uma palavra

empregada pelas pessoas ao se referirem às ONGs. A atividade administrativa era vista como parte da cultura do mundo dos negócios e não seria apropriada para organizações sem fins lucrativos. Mas, ainda segundo Hudson (1999), com a profissionalização crescente das organizações do terceiro setor, a linguagem e os conceitos da ciência da Administração começam a fazer parte da realidade das entidades sem fins lucrativos que buscam desenvolvimento social nos locais em que atuam. Um destes tópicos, particularmente importantes nas ONGs, é o compartilhamento do conhecimento. Conforme Tarapanoff (2001), o futuro será, essencialmente, determinado pela capacidade dos indivíduos em operar o conhecimento, recurso precioso que incorpora o capital intelectual humano e tecnológico, e que é caracterizado por sua complexidade dinâmica.

Van Den Hooff e Ridder (2004) definem o compartilhamento do conhecimento como o processo que envolve sua coleta e doação e é considerado um dos mais importantes processos da Gestão do Conhecimento. Nonaka (2007) explica que as organizações descobriram que as vantagens competitivas duráveis dependem do conhecimento que elas criam e mobilizam. Este autor define o compartilhamento do conhecimento como a ação dos indivíduos de partilhar experiências e informações de relevância organizacional com os demais.

Nonaka e Takeuchi (1995) explicam que o conhecimento pode ser classificado em dois tipos: tácito e explícito. O conhecimento tácito é aquele que advém da experiência, da visão de mundo e das vivências. Este está enraizado na mente, de tal forma, que dificulta, ainda que não impeça, o seu compartilhamento. O conhecimento explícito, por outro lado, pode ser armazenado, por exemplo, em forma de texto. Desta maneira, este tipo de conhecimento é transmitido, formalmente, entre os indivíduos com maior facilidade.

O compartilhamento do conhecimento, nas organizações criadas por iniciativa da sociedade civil, tem sido um fator importante em virtude dos impactos sociais que causam na formação dos indivíduos beneficiados por este tipo de ação (ZBUCHEA *et al.*, 2019). Para Mariotti (2000), frente a complexidade e imprevisibilidade do futuro, assume-se complexidade como diversidade, convivência com o aleatório, as mudanças constantes e conflitos, tendo de lidar com tudo isso e mobilizar potenciais criadores e transformadores. E esta mobilização para a criação e transformação passa a ser, então, o novo papel destas organizações.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Trabalhando em um ambiente externo e dinâmico, as ONGs exigem uma gestão eficaz do conhecimento para que as ações tenham efetividade. Suas atividades precisam incluir o próprio conhecimento adquirido em cada ação elaborada ou executada. Este é um ativo imaterial com características peculiares e, portanto, não é facilmente encontrado em qualquer

outro tipo de organização, isto é, empresas privadas ou serviços estatais. Pesquisas contemporâneas tem verificado que, entre as organizações mais bem-sucedidas, estão as baseadas no conhecimento (BOLISANI; BRATIANU, 2018; VALMOHAMMADI; AHMADI, 2015).

Pela posição que ocupam na sociedade, as ONGs medeiam os conhecimentos do campo acadêmico e os da própria sociedade (MARTELETO; RIBEIRO, 2001). As percepções e motivações de outros envolvidos, além dos gestores, contribuem para melhorar o compartilhamento do conhecimento referente às práticas, interna e externamente, nas ONGs (GRANADOS *et al.*, 2017). Nas ONGs, o CC encontra barreiras e facilidades (ZBUCHEA *et al.*, 2019).

De acordo com Roesch (2002), há consenso entre os estudiosos de que as práticas de gestão das ONGs devam partir dos problemas que circundam as instituições com as diferentes partes interessadas. Ressalta-se que as diversas percepções, sobre a organização, se devem ao fato das diferentes formas com que seus *stakeholders* se envolvem ou se relacionam com ela: funcionários, voluntários, coordenadores, gestores e fundadores. Por um lado, isso é um elemento que pode ser trabalhado, no âmbito da gestão, para que todos compartilhem da mesma visão. Por outro lado, essas diferenças podem enriquecer o processo de desenvolvimento do conhecimento organizacional.

As organizações não governamentais podem ser, ou se tornar, organizações baseadas no conhecimento. Entretanto, isto não é facilmente alcançado considerando seus ambientes externo e interno (ZBUCHEA *et al.*, 2019). As ONGs sofrem constantes mudanças em seu ambiente externo, pois dependem, por exemplo, de políticas governamentais, das oportunidades de financiamento e da atração de voluntários: fatores que estão sujeitos a uma volatilidade significativa. Por outro lado, segundo McGinnis Johnson e Ng (2016), os integrantes das ONGs são leais, sendo atraídos não apenas pelo emprego, mas, também, pela causa atendida pela instituição a que pertencem e suas formas de atuação. Porém os seus *stakeholders* não são permanentes (GRANADOS *et al.*, 2017).

Apesar de sua relevância e impacto, potencialmente positivo, nas ONGs, a implementação de estratégias de gestão do conhecimento é um desafio mesmo para as grandes instituições, pois o conhecimento e a gestão dependem da compreensão dos conceitos e processos a eles associados (HUME *et al.*, 2012). A gestão do conhecimento é, portanto, ligada à dimensão humana de uma ONG. Não deve apenas ser imposta de cima para baixo, mas assumida, também, por sua força de trabalho: tanto os funcionários quanto os voluntários. Os *stakeholders* possuem diferentes envolvimento com as ONGs (SPENCER; SKALABAN,

2018). Especialmente no caso dos voluntários, estes podem não se sentir empenhados a compartilhar informações que possuem ou podem não entender a importância de seu conhecimento ou, ainda, a relevância de sua transferência para colegas de trabalho ou outras partes interessadas (ZBUCHEA *et al.*, 2017).

Como descrito, o compartilhamento do conhecimento tem sido um fator importante nas fundações e instituições sem fins lucrativos em virtude do impacto social que causam na formação dos indivíduos que são beneficiados a partir do conhecimento compartilhado (ZBUCHEA *et al.*, 2019). Frente a estas considerações, a presente pesquisa visa a responder a seguinte pergunta: **Como acontece o compartilhamento do conhecimento entre os stakeholders da organização não governamental?**

1.2 OBJETIVOS

Frente à questão de pesquisa apresentada, este trabalho tem os objetivos descritos a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um framework para o compartilhamento do conhecimento entre os *stakeholders* de organização não governamental.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar os stakeholders de organização não governamental;
- b) identificar os mecanismos de compartilhamento do conhecimento entre os stakeholders de organização não governamental;
- c) analisar as barreiras e os facilitadores para o compartilhamento do conhecimento entre os stakeholders de organização não governamental;
- d) identificar o tipo de conhecimento compartilhado entre os stakeholders de organização não governamental;
- e) identificar os benefícios do compartilhamento do conhecimento entre os stakeholders de organização não governamental.

1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA

A partir da década de 2000, vários autores destacam a importância da gestão do conhecimento nas ONGs (HUME; HUME, 2008; HURLEY; GREEN, 2005; LETTIERI *et al.*, 2004). Pesquisas anteriores, sobre a gestão do conhecimento nas ONGs, considerando seu

contexto organizacional particular, são, em grande parte, dedicados ao compartilhamento do conhecimento com foco especial na infraestrutura e nos facilitadores organizacionais (HASNAIN; JASIMUDDIN, 2012; RATHI *et al.*, 2014). Crescendo em importância, as ONGs têm atraído o interesse de muitos pesquisadores sobre os vários aspectos de suas operações (JEGERS, 2009; MAIER *et al.*, 2016). Um número significativo de pesquisas tem considerado, também, a dinâmica associada às comunidades virtuais e à maneira como as novas tecnologias são utilizadas pelos indivíduos para compartilhar informações (MATSCHKE *et al.*, 2012).

Gill (2009) relata que, na década de 2000, pesquisadores argumentavam que o aprendizado cultural é uma obrigação para as ONGs. Justificava que as necessidades de adaptação que enfrentam e os ambientes mais dinâmicos, nos quais estão inseridas, são mais exigentes para as organizações sem fins lucrativos.

As organizações não governamentais podem ser descritas como instituições de base, com flexibilidade e recursos de rápida implantação, em que a questão do grau de estruturação em seus processos ganhou força (ZBUCHEA *et al.*, 2019). A partir do conhecimento, que consiste em uma somatória de experiências, valores, informações contextuais e *insights* experimentados, é possível avaliar e incorporar novas experiências e informações (DAVENPORT; PRUSAK, 2000). Sendo assim, ele pode ser encontrado não só em documentos ou arquivos, mas, também e, principalmente, em rotinas, processos, práticas e normas que compõem o dia a dia de uma organização. A cultura organizacional de uma ONG, em conexão com seus *stakeholders*, pode influenciar a eficácia de suas atividades (LEWIS, 2003) e os valores a ela associados afetam, também, a maneira como a organização se relaciona com seus parceiros e como age nas redes em que o conhecimento é compartilhando (SPENCER; SKALABAN, 2018).

Organizações não governamentais podem obter vantagens competitivas ao adotarem, por exemplo, estratégias de recursos ligados à promoção da gestão e à transferência do conhecimento, uma cultura organizacional que valoriza o compartilhamento do conhecimento, o marketing interno e ações que incorporem comunidades de prática de conhecimento (ZBUCHEA *et al.*, 2019).

Apesar da lealdade dos membros que se dedicam a uma ONG, como citado anteriormente, por se identificarem com suas propostas (McGINNIS JOHNSON, NG. 2016), seus *stakeholders* não são permanentes, pois nem sempre é fácil, para estas organizações não governamentais, oferecer contratos de longo prazo e a insegurança da manutenção no emprego pode se tornar um problema (ZBUCHEA *et al.*, 2019). Estes autores registram que as ONGs vêm capitalizando aspectos como a teoria organizacional e, até certo ponto, a transferência de

conhecimento. Quanto ao último aspecto, estas organizações, por meio de vários processos de *networking* e compartilhamento do conhecimento, a têm alcançado.

A justificativa para este tema é amparada no limitado número de estudos referentes ao presente contexto de pesquisa e na relevância do compartilhamento do conhecimento nas organizações não governamentais. A literatura refere-se à escassez de recursos tangíveis e intangíveis das ONGs, no entanto, pouca atenção é dada para os recursos específicos relacionados a “Conhecimento” (CORFIELD *et al.*, 2013; MAALAOUI *et al.*, 2020). O conhecimento é muito importante para as ONGs (ZBUCHEA *et al.*, 2019).

Acrescenta-se, a isto, a existência de poucas pesquisas concentradas no comportamento humano e nos fatores pessoais que influenciam o compartilhamento do conhecimento (CHIU *et al.*, 2006; TENG; SONG, 2011; WANG; NOE, 2010). Por outro lado, um significativo número de estudos considera a dinâmica associada às comunidades virtuais e à forma como as novas tecnologias são empregadas pelos indivíduos para compartilhar conhecimento (CHIU *et al.*, 2006; MA; AGARWAL, 2007; MATSCHKE *et al.*, 2012). Mas as evidências oferecidas pelos estudos, na maioria dos casos, estão associadas a contextos organizacionais que se diferem dos percebidos nas ONGs. Assim, o presente estudo investiga, de forma mais pontual e dirigida ao indivíduo, o compartilhamento do conhecimento entre os *stakeholders* de organizações não governamentais.

1.4 POTENCIAIS CONTRIBUIÇÕES

Este estudo tem o objetivo de contribuir para o aumento da efetividade do compartilhamento do conhecimento nas organizações não governamentais e seus diferentes *stakeholders*, através da proposição de meios que venham a facilitar esse processo. As instituições sem fins lucrativos enfrentam um ambiente altamente competitivo, complexo e incerto, cujos principais concorrentes são outras ONGs que buscam os mesmos e poucos financiamentos disponíveis. Objetiva, também, auxiliar no diagnóstico de falhas de processos de compartilhamento do conhecimento e propor possíveis melhorias que possam ser implementadas. Além disto, pretende detectar possíveis comportamentos de retenção de conhecimento que possam estar ocorrendo nas ONGs, sem que seja percebido.

No que diz respeito às contribuições teóricas, a pesquisa aprofunda-se no contexto do compartilhamento do conhecimento. Explora-se qual é o fluxo, quais são os mecanismos e quais são os principais facilitadores e barreiras para o compartilhamento do conhecimento entre as organizações não governamentais e seus *stakeholders*.

O compartilhamento do conhecimento é particularmente crítico em empresas que competem em ambientes com restrições de recursos e que devem mostrar flexibilidade e

habilidades administrativas para, efetivamente, coordenar suas competências (RAGSDELL, 2013), tendo como base crucial estratégias para aplicação de seus recursos e capacidades (GRANT, 1996). Outra contribuição, deste trabalho, é a análise do contexto do compartilhamento do conhecimento nas ONGs, verificando como ele ocorre e quais são as novas tecnologias e ferramentas que poderiam estimular e facilitar a sua ocorrência.

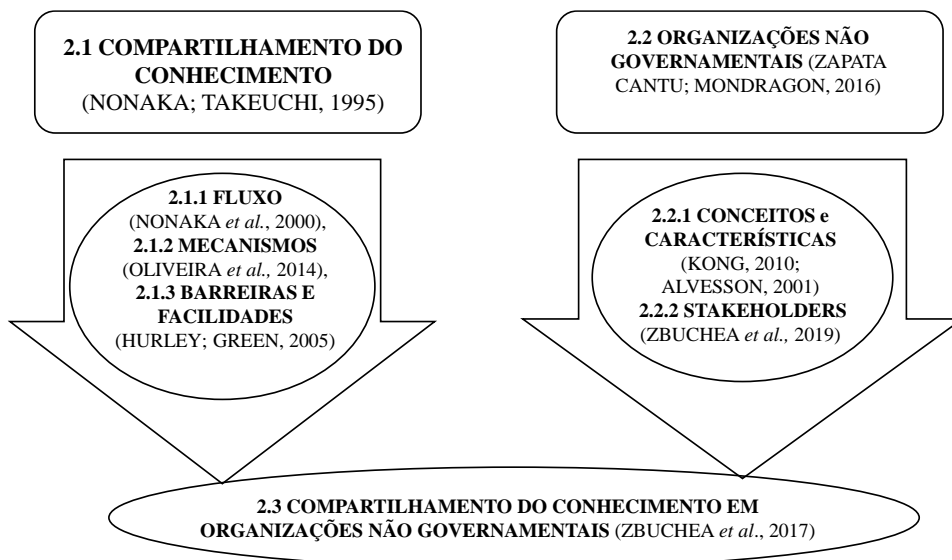
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esse trabalho é dividido em seis capítulos. No primeiro, são identificados o problema e a questão de pesquisa, seus objetivos, geral e específicos, e é apresentada a justificativa para o seu desenvolvimento. No capítulo 2, faz-se referência aos tópicos pesquisados na literatura sobre os assuntos envolvidos nos temas estudados: Compartilhamento do Conhecimento e Organizações não Governamentais. No terceiro capítulo, são relacionados os procedimentos metodológicos empregados para o desenvolvimento da pesquisa. No capítulo 4, faz-se a apresentação e análise dos dados e resultados. No quinto capítulo, o framework proposto é apresentado e descreve-se as sugestões do trabalho. No capítulo 6, são apresentadas as considerações finais do trabalho. Completando esta dissertação, as referências e os apêndices estão incorporados ao documento.

2 O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E AS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

Considerando o tema do trabalho, apresenta-se, neste capítulo, as informações mais relevantes encontradas na bibliografia sobre o Compartilhamento do Conhecimento, destacando o fluxo do conhecimento, os seus mecanismos, as barreiras e facilidades para sua ocorrência. Além disto, uma vez que a pesquisa se concentra nas Organizações não Governamentais, são apresentados tópicos sobre esta temática como conceitos e características destas organizações, seus *stakeholders* e, por fim, o compartilhamento do conhecimento em ONGs. A Figura 1 mostra as seções deste capítulo.

Figura 1 – Revisão da literatura



(fonte: elaborado pela autora)

2.1 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO (CC)

O conhecimento pode ser classificado, como citado anteriormente, como explícito e tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números e é facilmente compartilhado de maneira formal e, sistematicamente, na forma de dados, especificações, manuais etc. Essencialmente, o conhecimento explícito é “saber sobre” (CONNELL *et al.*, 2003). Quanto ao conhecimento tácito, estes autores afirmam que se trata do “saber como”. Inclui *insights*, intuições e palpites, que, muitas vezes, são construídos pela experiência e são difíceis de formalizar e compartilhar. Wang e Noe (2010) ressaltam que o compartilhamento e a combinação dos conhecimentos estão relacionados positivamente, à conclusão de novos projetos de desenvolvimento de produtos por conferir-lhes

maior rapidez e reduções de custos de produção, melhorias de desempenho de equipes, capacidade de inovação e atuação da organização.

O compartilhamento do conhecimento é o meio fundamental através do qual os funcionários podem contribuir para a aplicação de conhecimento, inovação e, em última análise, a vantagens competitivas da organização (JACKSON *et al.*, 2006; WANG; NOE, 2010). O CC entre os funcionários, dentro e entre as equipes, permite que as organizações explorem e capitalizem recursos baseados no conhecimento (CABRERA; CABRERA, 2005; DAVENPORT; PRUSAK, 2000). O Quadro 1 apresenta a definição de compartilhamento do conhecimento de alguns autores.

Quadro 1 – Conceitos de compartilhamento do conhecimento

Autor	Definição
GRANT (1996)	Indivíduos compartilhando experiências e informações de relevância organizacional com os demais.
ALAVI; LEIDNER (2001)	Um processo da gestão do conhecimento, que visa fornecer conhecimento onde for necessário, contribuindo assim para o alcance de vantagem competitiva sustentável.
BARTOL; SRIVASTAVA (2002)	Indivíduos compartilhando ideias, informações e conhecimento importantes para à organização e suas tarefas.
VAN DEN HOOFF; RIDDER (2004)	Envolve dois processos, doação de conhecimento e coleta de conhecimento.
LIN (2007)	Captura, organização e reutilização de conhecimento.
ISMAIL (2012)	É o processo pelo qual uma unidade, como por exemplo, um grupo, departamento ou divisão é afetado pela experiência de outro.
BENGOA; KAUFMANN (2014)	É um processo dinâmico e interativo.
NAIM; LENKLA (2016)	Ocorre quando um indivíduo quer transferir ou adquirir o conhecimento de outras pessoas para construir habilidades.

(fonte: elaborado pela autora)

As definições, apresentadas do Quadro 1, mostram que o CC é um processo que envolve sempre a doação e a coleta de conhecimento. Os doadores são as pessoas que se propõem a expor seu conhecimento a outros e os coletores são os que, ativamente, procuram colegas para aprender algo com eles (LIN, 2007). A transferência de conhecimento explícito é uma ocorrência relativamente comum. Os funcionários compartilham, por exemplo, relatórios, orçamentos financeiros e políticas da organização. Mas isto precisa ser feito sem perder partes críticas do conhecimento tácito, isto é, a transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito (dentro do indivíduo) e a transferência de conhecimento explícito entre pessoas (dentro ou entre organizações) são as duas ações subjacentes à teoria da gestão do conhecimento (HURLEY; GREEN, 2005).

Nonaka (2007) explica que as organizações descobriram que as vantagens competitivas duráveis dependem do conhecimento que elas criam e mobilizam. Jackson *et al.* (2006) destacam que a importância do compartilhamento do conhecimento tem sido enfatizada em muitas discussões sobre competição e inovação baseadas no conhecimento. Salientam estes autores que um benefício do compartilhamento eficaz do conhecimento é a eficiência. O CC entre os funcionários, ainda segundo Jackson *et al.* (2006), conserva recursos e libera tempo

para que as pessoas atuem e usem o conhecimento que eles têm para compartilhar. São forçados a articular o que sabem e isso torna possível avaliar o conhecimento e o aplicar para resolver problemas ou criar conhecimento através do que foi adquirido.

O CC é considerado um dos mais importantes processos da gestão do conhecimento (VAN DEN HOOFF; RIDDER, 2004). A gestão do conhecimento, quando utilizada, implica em ações que fornecem *insights* sobre o desenvolvimento de planos de ações que resultam no compartilhamento do conhecimento entre funcionários e organizações (HURLEY; GREEN, 2005).

Na maioria das vezes, presume-se que a tecnologia desempenha um papel fundamental nos processos envolvidos na gestão do conhecimento, mas uma visão mais ampla analisa os requisitos de gestão do conhecimento em três perspectivas: informação, tecnologia e cultura (ALAVI; LEIDNER, 2001). A confiança também é um importante potencializador do compartilhamento do conhecimento (HSU *et al.*, 2007). O CC também é estimulado, para transferência de boas práticas, em função do meio profissional em que o indivíduo está inserido e pelas mídias em que os profissionais da área são ativos para compartilhar seus conhecimentos com seus pares (HUNG *et al.*, 2010).

O CC depende do fluxo do conhecimento e dos mecanismos para transferência de conhecimento. Esses conceitos são detalhados nos próximos itens.

2.1.1 Fluxo do conhecimento

O compartilhamento do conhecimento envolve pelo menos duas pessoas: a remetente, que é o indivíduo que tenta compartilhar conhecimento, e o destinatário, aquele que vai adquirir o conhecimento. Desta forma, a ocorrência do CC depende, obrigatoriamente, da vontade da pessoa em querer compartilhar conhecimento (SIEMSEN *et al.*, 2008).

É importante salientar que o conhecimento só pode ser adquirido ou obtido de fontes externas ou gerado internamente. A visão baseada no conhecimento inclui um pressuposto fundamental: o conhecimento só pode existir com subjetividade humana e sendo influenciado pelo contexto que o cerca (NONAKA *et al.*, 2000). Assim, os indivíduos desempenham um papel fundamental em cada um dos processos de compartilhamento do conhecimento: geração, transferência e utilização (ZAPATA CANTU; MONDRAGON, 2016). Estes autores complementam afirmando que o CC é uma atividade institucionalizada na qual, cada organização, deve ser capaz de estabelecer suas próprias rotinas criativas e de intervenção humana para tornar este processo possível.

As organizações não governamentais criam e utilizam, principalmente, conhecimento

por meio da interação social (ERDEN *et al.*, 2012). Nonaka e Takeuchi (1995) explicam que a socialização é um processo de conversão de novos conhecimentos em tácitos por meio de atividades formais e informais conjuntas, como passar tempo juntos trabalhando no mesmo escritório e conversando. Grant (1996) corrobora com essa posição afirmando que conviver com indivíduos, dentro e fora da organização, é outro meio de passar e compartilhar experiências que podem gerar novos conhecimentos tácitos. Conforme este autor, o fluxo do conhecimento envolve três atividades principais:

- a) fluxo de conhecimento interno;
- b) aprendizado por meio de ação;
- c) aquisição de conhecimento externo.

Estas atividades são descritas, resumidamente, no Quadro 2, através do ponto de vista de outros autores.

O grau de colaboração, cooperação e a aplicação do esforço de apoio ao compartilhamento do conhecimento depende da motivação da fonte, enquanto, a motivação da fonte, depende, principalmente, de incentivos (SZULANSKI, 1996). Os fatores para motivar os indivíduos são realizações, responsabilidade, reconhecimento, autonomia operacional e promoções, pois a motivação é a chave para o sucesso do compartilhamento do conhecimento (KALLING, 2003). Isto é, a motivação pessoal é a raiz da transferência de conhecimento (STENMARK, 2001). Uma comunidade é uma entidade social na qual os membros se unem, com base em uma obrigação mútua ou para um propósito comum, em que o compartilhamento de conhecimento é pré-condição para atingir seus objetivos (ROTHAERMEL; SUGIYAMA, 2001). As ONGs são não canônicas e, frequentemente, não regidas por uma organização formal (BROWN; DUGUID, 1998).

Quadro 2 – Atividades principais sobre o fluxo do conhecimento

Atividade	Descrição	Autor
Fluxo de conhecimento interno	O conhecimento ocorre por meio da interação dinâmica entre indivíduos ou entre indivíduos e seu ambiente.	NONAKA <i>et al.</i> (2000)
	O conhecimento ocorre em redes informais, auto-organizadas dentro da organização, quando essas redes compartilham conhecimento suficiente para se comunicar e colaborar de forma eficiente, sendo que conversas, frequentemente, resultam em novos conhecimentos nas empresas	EISENHARDT; MARTIN (2000)
Aprendizado por meio da ação	Todo aprendizado ocorre na mente humana de maneira individual: “Uma organização só aprende de duas maneiras: entre seus membros ou com novos membros.”	GRANT (1996, p. 112)
	As organizações constroem uma base de conhecimento por meio das experiências através das quais seus funcionários aprenderam e aplicaram no quadro estratégico da organização.	ZAPATA CANTU; MONDRAGON (2016)
Aquisição de conhecimento externo	Ocorre quando o conhecimento tácito é compartilhado com fornecedores e clientes e quando as organizações interagem com outras empresas.	NONAKA <i>et al.</i> (2000)
	É possível devido a consultas, alianças, colaborações e funcionários participando de cursos e seminários. Essas interações são eficazes e muitas vezes necessárias para as empresas criarem novos conhecimentos.	INKPEN (1996)

(fonte: elaborado pela autora)

Como os membros das ONGs podem se tornar parte da sua prática social, por meio da solução conjunta de problemas, eles compartilham, frequentemente, tanto o conhecimento explícito quanto o tácito (BROWN; DUGUID, 1998). Alguns autores argumentam que pertencer a uma comunidade social leva os indivíduos a compartilhar mais conhecimento do que fariam se não o fossem (BROWN; DUGUID, 1998; WENGER *et al.*, 2002).

Tratando-se de conhecimento tácito, para que seja transferido este deve primeiro ser codificado ou replicado usando mecanismos de comunicação. Mas, mesmo assim, este tipo de conhecimento é difícil de ser transferido. A transferência de conhecimento tácito para outras pessoas é difícil de ocorrer porque requer articulação e comunicação. Este reside na mente humana e a observação é um modo adequado de se passar do detentor ao receptor. Logo, depende de um grau significativo de envolvimento por parte do detentor do conhecimento.

2.1.2 Mecanismos para Compartilhamento do Conhecimento

Para a efetividade do compartilhamento de conhecimento, seja ele individual ou organizacional, é preciso escolher um mecanismo que o torne possível. A efetividade dos mecanismos é uma dimensão que afeta o CC (MIAO *et al.*, 2011). Para que o compartilhamento do conhecimento floresça, os membros do grupo precisam entender que a viabilidade de seu grupo depende tanto da sua contribuição quanto do seu comprometimento (HURLEY; GREEN, 2005). Se esse entendimento não existir, o grupo não sobreviverá. Cada vez que alguém contribuir para o compartilhamento do conhecimento, o resultado não é apenas de aumento da base de conhecimento comum, mas também de crescimento da confiança entre os membros do grupo (HALL, 2001).

Quando os mecanismos são escolhidos por uma organização, ela também elege um modo de conversão do conhecimento. Esta preferência tem consequências, uma vez que os mecanismos que suportam a conversão de conhecimentos tácitos e explícitos são relevantes para o desempenho da organização. Estabelecer uma conexão entre mecanismos, os modos pelo qual o conhecimento é convertido, e os elementos do CC representa um dos muitos passos necessários para ajudar no processo de implementação de uma gestão de conhecimento eficaz (OLIVEIRA *et al.*, 2014).

Bartol e Srivastava (2002) explicam que existem quatro tipos de mecanismos para que as pessoas compartilhem seu conhecimento nas organizações:

- a) contribuição de conhecimento para bancos de dados organizacionais;
- b) em interações formais dentro ou entre equipes ou unidades de trabalho;
- c) em interações informais entre indivíduos;
- d) dentro de comunidades de práticas voluntárias, como por exemplo, fóruns de funcionários em torno de um tópico de interesse.

Fatores que influenciam o compartilhamento do conhecimento nas ONGs são os procedimentos e aspectos estruturais (RAGSDELL, 2009), pois podem formar um ambiente estimulante para funcionários e voluntários. A percepção de que os gestores são abertos ao compartilhamento de conhecimento também estimula que ele ocorra dentro da organização. As lideranças, em geral, influenciam o compartilhamento ou não do conhecimento (HUME *et al.*, 2012).

Além disso, a confiança na organização ou no sucesso das atividades realizadas estimula o compartilhamento do conhecimento (RAGSDELL; JEPSON, 2014) e a socialização é outro facilitador (HUME *et al.*, 2012). Corfield *et al.* (2013) afirmam que foi documentada, numa

ONG, uma atitude positiva entre os funcionários uma vez que estes perceberam a abertura para o compartilhamento do conhecimento na instituição.

2.1.3 Barreiras e Facilidades de Compartilhamento do Conhecimento

Sem um sistema que facilite a captura e o compartilhamento de conhecimento, as ONGs correm o risco constante de perder sua vantagem competitiva (HURLEY; GREEN, 2005). A cultura organizacional pode ser identificada tanto como um grande catalisador quanto um grande obstáculo para a criação e compartilhamento do conhecimento (ALAVI; LEIDNER, 2001). Desta forma, o desenvolvimento e a incorporação de processos de gestão do conhecimento em uma organização, geralmente, requerem uma grande mudança cultural (HURLEY; GREEN, 2005).

As barreiras culturais para a gestão do conhecimento, como por exemplo, normas que promovem e incentivam o acúmulo de conhecimento, devem ser substituídas por uma cultura organizacional que favoreça o compartilhamento do conhecimento (HURLEY; GREEN, 2005). Estes autores reforçam que é importante que a nova cultura promova atitudes e comportamentos que incentivem, permitam e recompensem o compartilhamento de conhecimento e percepções. Brand (1998) salienta que as organizações que desejam desenvolver um programa de gestão de conhecimento precisam fornecer uma cultura que seja capaz de nutrir comportamentos que motivam o compartilhamento, a transferência e a aplicação do conhecimento. Para Borgatti e Cross (2003), as organizações podem estabelecer condições de trabalho que facilitem o CC. Na gestão de operações, por exemplo, isto é realizado através da proximidade dos funcionários em trabalho, projetos de trabalho, *layouts* de processos, *benchmarking* e investimentos em sistemas de gestão de informação e conhecimento.

Um fator crucial que influencia o compartilhamento do conhecimento são as suas características. Assim, a percepção, linguagem, tempo, valor e distância são barreiras para o compartilhamento do conhecimento tácito (HALDIN-HERRGARD, 2000). As qualidades inerentes do conhecimento tácito, como a não-codificação, as dificuldades de comunicação e de armazenamento, funcionam como catalisadores para as barreiras de compartilhamento (AMBROSINI; BOWMAN, 2001). O relacionamento entre as organizações ou indivíduos envolvidos no CC facilita ou impede a transferência de conhecimento (DARR *et al.*, 1995). Um forte relacionamento entre a fonte e o destinatário do conhecimento aumenta os esforços de resolver problemas relacionados com a sua transferência (SZULANSKI, 1996). O relacionamento é, principalmente, dependente da confiança, poder e *status* do destinatário (IPE, 2003). Além disto, a natureza das mídias sociais afeta o grau de transferência de conhecimento

(ARGOTE; INGRAM, 2000).

É muito importante, para as ONGs, o compartilhamento do conhecimento, pois muitas vezes o CC é interrompido devido à baixa contribuição de seus membros. As razões para essa ineficiência são, por exemplo, que algum conhecimento tácito seja difícil de ser externalizado e compartilhado, ou que os membros têm interesse limitado no resultado do compartilhamento (DAVENPORT; PRUSAK, 2000). Alavi e Leidner (2001) e Hansen (1999), entre outros, indicam que, para compartilhar seu conhecimento, os membros precisam estabelecer relações sociais caracterizadas pela oportunidade experimental de compartilhar conhecimento, confiança e cuidado.

Para que haja o compartilhamento do conhecimento em comunidades, é necessário que haja a intenção do indivíduo de compartilhar. As intenções dos membros podem ser definidas como seus propósitos específicos em agir ou como resultados que pretendem alcançar. A intenção de compartilhar conhecimento é, desta forma, direcionada a um objetivo, no sentido de tornar o conhecimento disponível para os outros membros (ERDEN *et al.*, 2012).

O compartilhamento do conhecimento é um fenômeno longitudinal, parcialmente afetado por consequências e comportamentos intencionais e não intencionais, e está sujeito a fatores contextuais, como a disponibilidade de modelos para a realização de transferência, comunicação, tecnologia, estrutura organizacional, localização e cultura organizacional. Assim, as intenções podem representar bem a captura da tendência geral de um indivíduo para o compartilhamento do conhecimento (SZULANSKI; JENSEN, 2006).

Uma das chaves para chegar a uma organização sem fins lucrativos eficaz é a transformação do conhecimento tácito em explícito. Ao combinar e documentar o conhecimento explícito apreendido com o desenvolvimento, gerenciamento e avaliação do programa, essas “melhores práticas” e “lições aprendidas” podem ser armazenadas para posterior uso. Esse processo permitirá que as melhores práticas de programas antigos sejam modificadas, replicados e incorporados em novos programas. O resultado são programas melhores e organizações mais eficientes e eficazes (HURLEY; GREEN, 2005).

2.2 ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

Organizações não governamentais são instituições democráticas baseadas na participação. As decisões são, em muitos casos, em nível de base, usando procedimentos democráticos (BRAND, 1998). Ao contrário de muitas organizações estatais ou com fins lucrativos, as ONGs têm hierarquias planas. Nesta forma de estrutura, as diferenças de *status*, quando existem, são menos formalizadas e, portanto, mais difíceis de reconhecer do que em outras organizações (ZAPATA CANTU; MONDRAGON, 2016). Por suas peculiaridades, o

sucesso das ONGs é definido usando critérios que podem ser difíceis de medir, como, por exemplo, a sua “boa reputação” (BRITTON, 1998).

Para o entendimento da natureza das organizações não governamentais, é necessário que alguns conceitos e características sejam esclarecidos. Além disto, saber sobre quem são e como atuam seus *stakeholders* é essencial. Esses assuntos são tratados nos próximos itens.

2.2.1 Conceitos e Características

As ONGs, de maneira geral, são definidas como organizações sociais formais e independentes, profissionalizadas, cujo propósito principal é promover objetivos comuns em nível nacional ou internacional. Para, sob esta definição, ser classificada como uma ONG uma organização deve possuir estrutura organizacional mínima, financiamento independente do Estado, equipe qualificada, origem no setor privado da sociedade e objetivos dos quais o público se beneficiará, mas não deve ter fins lucrativos (ZAPATA CANTU; MONDRAGON, 2016). Apesar da dificuldade de encontrar uma definição geral para este tipo muito heterogêneo de organização, as ONGs têm características em comum que não fazem parte da sua definição formal.

A diversidade e o papel do setor sem fins lucrativos são amplamente reconhecidos, pois suas atividades influenciam quase todas as necessidades ou interesses humanos imagináveis na sociedade. São exemplos, fundações filantrópicas, grandes instituições que estão envolvidas na prestação de uma ampla gama de serviços, entidades comunitárias que prestam serviços para as necessidades específicas de uma comunidade e grupos de autoajuda (LYONS, 2001). De acordo com a Classificação Internacional de Organizações Sem Fins Lucrativos, estas organizações se incluem em, pelo menos um de doze grupos diferentes (LYONS, 2001):

- a) Cultura e Recreação;
- b) Educação e Pesquisa;
- c) Saúde;
- d) Serviços Sociais;
- e) Meio Ambiente;
- f) Desenvolvimento e Habitação;
- g) Direito, Defesa e Política;
- h) Intermediários Filantrópicos e Promoção do Voluntariado;
- i) Internacional;
- j) Religião;
- k) Associações Empresariais e Profissionais e Sindicatos; e

l) Organizações que não se enquadram em nenhum dos grupos citados.

Algumas organizações sem fins lucrativos podem ter um propósito de caridade, mas não necessariamente o têm e nem, obrigatoriamente, estão ligados a uma religião. Um exemplo é a Cruz Vermelha. Um clube esportivo, por exemplo, pode ser uma entidade sem fins lucrativos, mas não pode exercer a finalidade de caridade para benefício do público, pois atende apenas seus membros. Outras organizações sem fins lucrativos estão vinculadas a uma dada religião e tem o propósito de caridade. Como auxílio aos seus propósitos de caridade, estas organizações podem realizar algumas operações comerciais que gerem receita (KONG, 2010).

Uma organização “intensiva em conhecimento” é aquela na qual, a maior parte do trabalho, é de natureza intelectual e seus funcionários, formados e qualificados, constituem a maior parte da força de trabalho (ALVESSON, 2001). São considerados exemplos típicos deste tipo de organização escritórios de advocacia e de contabilidade, empresas de consultoria de gestão, de pesquisa e desenvolvimento e organizações de alta tecnologia (HURLEY; GREEN, 2005).

Mas, embora as ONGs sejam, frequentemente, omitidas das listas de exemplos de organizações intensivas em conhecimento, Capozzi *et al.* (2003) sugerem que as organizações não governamentais podem ser incluídas nesta classificação. Starbuck (1992) esclarece que um dos principais requisitos na identificação de uma organização intensiva em conhecimento é a confiança no capital humano e no conhecimento como fonte de vantagem competitiva, em que o conhecimento tem mais importância do que outros insumos, como capital físico ou financeiro. Desta forma, segundo Hurley e Green (2005), as ONGs, que costumam empregar profissionais como psicólogos, conselheiros, profissionais da saúde e especialistas em educação são, também, organizações intensivas em conhecimento.

2.2.2 Stakeholders

Participam de uma organização sem fins lucrativos o fundador, se ainda estiver vivo e disponível, o diretor executivo, os funcionários pagos, o conselho de administração, voluntários e destinatários (CULLOM; CULLOM, 2011). Estes autores salientam que cada membro tem uma perspectiva específica da visão e missão da organização: tudo personalizado ou internalizado nas suas perspectivas individuais, assim como no seu conhecimento. Por exemplo, o fundador e o diretor executivo, normalmente, possuem conhecimento crítico sobre subsídios, doadores, potenciais doadores e outros diretores de agência.

A formação de voluntários, para construir seu conhecimento, não é formalizada.

Inexistem cursos formais como os existentes para outras atividades. As ONGs não têm treinamento formalizado para os voluntários para que saibam o que é necessário para o tipo de trabalho que realizarão, nem formadores experientes. Os voluntários de ONGs adquirem seus conhecimentos por meio da observação e, portanto, são socializados em suas responsabilidades (ZAPATA CANTU; MONDRAGON, 2016).

As organizações não governamentais, em sua maioria, têm a sua disposição profissionais de nível superior. Esses são, entre outros, psicólogos, terapeutas e assistentes sociais (HURLEY; GREEN, 2005). Estes autores destacam que aquilo que estes funcionários fazem e como o fazem, ou seja, como desenvolvem e executam o trabalho, requer informações importantes que, geralmente, podem ser categorizadas como conhecimento tácito. Bloice e Burnett (2016) relatam que a gestão do conhecimento deve ser uma abordagem centrada na pessoa. Portanto, a equipe, considerando não apenas os funcionários, mas também os voluntários, é essencial para a implementação bem-sucedida das estratégias de gestão do conhecimento.

O compartilhamento do conhecimento pode apoiar, tanto voluntários quanto funcionários, na construção de um ambiente que conduza a um desempenho satisfatório (CULLOM; CULLOM, 2011). Isso pode ser alcançado por processos formais, infraestrutura específica para gerenciar e compartilhar conhecimento, mas também, por exemplo, através de treinamentos para reforçar o aprendizado e a transferência de conhecimento dentro da organização (ZBUCHEA *et al.*, 2019).

Desenvolver uma cultura organizacional que facilita a aprendizagem, transferência de conhecimento e desenvolvimento é desejável para as ONGs, pois esses aspectos são ainda mais relevantes ao se constatar a alta rotatividade tanto de funcionários quanto de voluntários (ZBUCHEA *et al.*, 2019). Uma cultura organizacional forte e atraente pode diminuir a “migração” da força de trabalho e aumentar a lealdade e o comprometimento, bem como melhorar outros aspectos da gestão de recursos humanos nas organizações não governamentais (BATTI, 2013). A cultura organizacional influencia, de várias maneiras, as atividades das organizações em geral e, também, das ONGs (ZBUCHEA *et al.*, 2019).

A cultura organizacional de uma ONG, em conexão com seus gestores, funcionários, voluntários e público atendido, bem como com outras organizações, pode influenciar a eficácia de suas atividades e a sua sustentabilidade (LEWIS, 2003). Os valores, associados à cultura organizacional de uma ONG, também afetam a forma como ela se relaciona com seus parceiros e como atua dentro das redes as quais pertencem (SPENCER; SKALABAN, 2018). Portanto, da mesma forma, influenciam a maneira como compartilha conhecimentos e como ocorre sua

abertura a esse processo (ALAVI *et al.*, 2005; RAGSDELL, 2009). Outro aspecto a ser considerado em relação à cultura organizacional, nas ONGs, é seu impacto na eficácia, medido pelo compartilhamento do conhecimento (NURUL HIDAYANA, 2017).

Hurley e Green (2005) mostram que as organizações devem estimular não apenas suas próprias culturas organizacionais para o compartilhamento do conhecimento, mas, também, as ampliar no relacionamento com o público de interesse. Além disso, a aprendizagem organizacional, dentro das ONGs, é influenciada pela cultura organizacional, pelos motivos para aprender com os seus próprios membros, bem como pelas dinâmicas das equipes (PRUGSAMATZ, 2010). A gestão do conhecimento, como visto anteriormente, depende da aceitação dos funcionários em compartilhar conhecimento (McCALL *et al.*, 2008). Da mesma forma, as características pessoais dos funcionários podem influenciar o compartilhamento ou não do conhecimento dentro da organização ou com outras instituições (HUNG *et al.*, 2010).

2.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

O compartilhamento do conhecimento nas organizações não governamentais, é uma forma de assegurar que seus *stakeholders* possam estar repassando uns aos outros o conhecimento que possuem, e garantindo a disseminação do conhecimento que necessitam, assim como nas organizações privadas as ONGs tem o desafio de otimizar a reutilização do conhecimento, que muitas vezes fica restrito a indivíduos ou a algumas áreas (ZBUCHEA *et al.*, 2019). A importância do conhecimento para as ONGs é revelada pelo seu impacto (CORFIELD *et al.*, 2013), mesmo que, algumas vezes, os benefícios não sejam facilmente medidos. Percebe-se isso, pela defesa que os funcionários destas organizações, que usam as estratégias de gestão do conhecimento, fazem das práticas associadas ao reconhecer o conhecimento como sendo de grande importância para as ONGs (ZBUCHEA *et al.*, 2017).

O compartilhamento do conhecimento vem ganhando popularidade nas ONGs, desde a década de 1990, como uma forma de modernizar a gestão (CORFIELD *et al.*, 2013). No entanto, continua sendo um grande desafio para as ONGs realizarem a gestão do CC (YOUSIF *et al.*, 2020). Compartilhar conhecimento é um comportamento organizacional, altamente necessário, com impacto na sobrevivência e crescimento da organização (HASMATH; HSU, 2020). Portanto, as ONGs necessitam do sucesso na gestão do conhecimento (ZBUCHEA *et al.*, 2019).

Pode-se destacar outro fator que influencia positivamente a gestão e a transferência de conhecimento: a conectividade de uma organização. Mas, observa-se, no que diz respeito às estratégias de *networking* e valorização das ONGs, um paradoxo. Por um lado, as organizações

estão ativamente envolvidas em diversas redes para obter conhecimento, mas, por outro lado, não integram o seu uso às estratégias de gestão do conhecimento referente aos seus processos e abordagens (ZBUCHEA; LEON, 2015).

O valor agregado do compartilhamento de conhecimento foi comprovado no setor empresarial. Frente a esse sucesso, as práticas, relacionadas à gestão do conhecimento, passaram a ser adotadas nas organizações não governamentais. Sabendo-se das características próprias das ONGs, pesquisadores tem mostrado a necessidade de adaptação às especificidades destas organizações para a implementação de teorias e práticas de gestão do conhecimento (BLOICE; BURNETT, 2016).

Para as organizações não governamentais, o conhecimento que seus membros possuem é um recurso importante, sendo necessário recorrer a ele para atuar em situações específicas e complexas (MATSCHKE *et al.*, 2012). Mas estes autores salientam que, mesmo que seus membros, frequentemente, possuam uma riqueza pessoal de experiências, raramente trocam conhecimentos entre si. Então, enquanto uma pessoa está tentando resolver um problema, outra pode ter o conhecimento para isto, por ter anteriormente enfrentado situação igual, mas não o compartilha. Isto mostra como a organização perde quando não ocorre compartilhamento de conhecimento.

Na gestão do conhecimento, identifica-se quatro etapas: encontrar, criar, empacotar e aplicar conhecimento (KELLOWAY; BARLING, 2000) Assim, a troca permanente de conhecimento entre indivíduos, grupos e membros em uma organização é uma pré-condição essencial para o sucesso do tratamento do conhecimento e da aprendizagem (ERAUT; HIRSH, 2007). Nonaka e Toyama (2003) apresentam um modelo de criação de conhecimento no qual a troca de conhecimento tácito acontece num processo dinâmico de socialização entre os indivíduos. Desta forma, isto ocorre com o compartilhamento de experiências por observação e imitação, a externalização, que diz respeito a articular o conhecimento tácito, a combinação, relativa ao conectar conhecimento explícito, e a internalização do conhecimento explícito.

O compartilhamento do conhecimento entre os membros de uma organização é facilitado por ferramentas como, por exemplo, as mídias sociais. Estas ferramentas permitem que colaboradores e voluntários das organizações não governamentais compartilhem conhecimento (MATSCHKE *et al.*, 2012). O conhecimento a ser compartilhado pode ser de quatro tipos (DE JONG; FERGUSON-HESSLER, 1996):

- a) situacional – conhecimento baseado em situações;
- b) conceitual – conhecimento estático sobre fatos, conceitos e relações;

- c) procedural – considera ações e manipulações que auxiliam na resolução de problemas;
- d) estratégico – com foco em planejamento.

Os colaboradores lidam com situações complexas e, para realizarem suas atividades da melhor forma, precisam dos diferentes tipos de conhecimentos. Pessoas que possuem conhecimento procedural, que ajudam na resolução de problemas, têm, muitas vezes, dificuldade de explicar verbalmente, ou seja, de externar o que eles estão fazendo para iniciantes (DE JONG; FERGUSON-HESSLER, 1996). Estes autores exemplificam isto afirmando que o conhecimento sobre como integrar novos voluntários é composto por conhecimento sobre quais tarefas precisam ser realizadas na organização e, também, conhecimento sobre como identificar as competências dos voluntários. Mas, Eraut (2000) cita, em relação ao exemplo anterior, que uma pessoa experiente pode dizer: “basta descobrir o que eles podem fazer, e deixá-los fazer”. Provavelmente, um iniciante, dificilmente, seria capaz de integrar-se nas atividades com sucesso partindo desta diretriz. Isto demonstra que nas ONGs há uma enorme quantidade de conhecimento, boa parte tácito, e, portanto, difícil de ser compartilhado, mas que é fundamental para o desenvolvimento das atividades destas organizações. Frente a isto, Matschke *et al.* (2012) reforçam que formalizar a gestão do conhecimento é de grande importância.

Instituições sem fins lucrativos, que carecem de tecnologia, podem buscar soluções não tecnológicas, como a redução da rotatividade de funcionários, para reter o conhecimento implícito destes membros das organizações (MATZKIN, 2008). Uma forma importante de compartilhar conhecimentos, tácitos ou explícitos, é a criação de parcerias (BECERRA *et al.*, 2008). Uma parceria é um esforço colaborativo que visa reunir ou compartilhar recursos como, por exemplo, finanças, pessoal, habilidades, experiência e informações ou conhecimento. Esta abordagem beneficia os funcionários, membros, colaboradores e demais envolvidos nas organizações (RATHI *et al.*, 2014).

Estudos que apresentam o compartilhamento do conhecimento e suas contribuições para as organizações, destacam que a vantagem competitiva se concentrou em três aspectos. Primeiro, em um nível individual, o funcionário desempenha um papel crucial no processo de criação de conhecimento dentro da empresa (GRANT, 1996). Em segundo lugar, no nível organizacional, ou seja, quanto ao conhecimento que foi criado dentro da organização por alguns de seus membros, este deve ser transferido para os outros indivíduos para que seja de conhecimento de todos. Por último, salientam que, uma vez transferido e recebido, o conhecimento gerado deve ser integrado ao conhecimento organizacional existente

(ZÁGARRA; GARCÍA-FALCÓN, 2003). Em organizações com fins lucrativos, esses três aspectos podem ser claramente observados. Para as ONGs, a relevância do compartilhamento do conhecimento está no conhecimento tácito de seus membros e na forma como o conhecimento pode ser gerado e transferido para apoiar os facilitadores organizacionais (HUCK *et al.*, 2011).

Estas complexidades e incertezas permitem, também, que as ONGs explorem e aprendam diferentes práticas organizacionais e de gestão do conhecimento (ZAPATA; MONDRAGON, 2016). Mas, ainda são poucos os estudos relacionados ao compartilhamento do conhecimento em organizações não governamentais. Atribui-se isto ao fato de as organizações sem fins lucrativos terem a oportunidade de continuar suas atividades e oferecer seus benefícios à sociedade gerenciando, adequadamente, seu conhecimento tácito (ZAPATA; MONDRAGON, 2016).

Os voluntários das ONGs têm, muitas vezes, conhecimento tácito muito valioso e essencial. Este é um conhecimento pessoal e de contatos, em mídias sociais, para atividades como, por exemplo, de financiamento para subsidiar estas instituições (BARNEY, 1991). Assim, gerenciar conhecimento constitui fonte de vantagem competitiva e, portanto, as organizações devem buscar os meios mais eficientes e eficazes para definir como e o que deve ser gerenciado, bem como criar, transferir e usar o conhecimento (GRANT, 1996). As organizações não governamentais devem identificar o conhecimento tácito que fornece diferenciação em relação aos seus principais concorrentes e a *expertise* para gerenciar tal conhecimento (ZAPATA; MONDRAGON, 2016).

Conhecimento tácito, como já foi citado neste trabalho, é crucial em organizações sem fins lucrativos (ZAPATA; MONDRAGON, 2016). Estes autores destacam que, para as organizações não governamentais, o conhecimento tácito reside na força de trabalho, que é composta, principalmente, por voluntários que, muitas vezes, compartilham apenas sua paixão para resolver problemas sociais. Na maioria das vezes, estas pessoas, que trabalham em determinada ONG, nunca se encontraram antes e nem têm experiência de trabalho na área de atuação desta instituição.

Como há a dependência de se ter acesso ao conhecimento por meio dos membros da ONG, a alta taxa de rotatividade entre os funcionários torna-se um dos principais problemas para estas organizações. Este fato acaba por tornar a capacidade de construir memória institucional muito desafiadora, reduzindo, portanto, o conhecimento contextual (RAGSDELL; JEPSON, 2014). Desta forma, a rotatividade entre os funcionários é uma das razões pelas quais

o compartilhamento do conhecimento se tornou tão relevante para as ONGs, principalmente ao se considerar que a motivação é fundamental para gerar e transferir conhecimento (ZAPATA; MONDRAGON, 2016).

Como já citado, quanto ao conhecimento, tanto sua geração quanto uma visão nele baseada dependem da subjetividade humana e do contexto que o circunda (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). A geração de conhecimento é, principalmente, uma atividade institucional e cada organização deve ser capaz de estabelecer suas próprias rotinas criativas e de intervenção humana para tornar este processo possível (ZAPATA; MONDRAGON, 2016). Além disto, as organizações não governamentais são reconhecidas como intensivas em conhecimento, que pode ser descrito como heterogêneo, raramente formalizado e instável devido a rotatividade considerável entre os voluntários (LETTIERI *et al.*, 2004).

Sabe-se que o compartilhamento de conhecimento é particularmente importante nas ONGs, mas a produção de conhecimento envolve muitas partes interessadas: isto dificulta esta atividade organizacional (VASCONCELOS *et al.*, 2006). Pode-se exemplificar esses sintomas de ineficiência na gestão do conhecimento quando se observa trabalhadores altamente qualificados perdendo tempo na busca de informações que necessitam. Provavelmente, este *know-how* está apenas na cabeça de alguns funcionários ou o acesso à informação é dificultado ao ter que consultar vários dados irrelevantes antes de encontrar o que é preciso para aquela atividade. Com a gestão do conhecimento ineficiente, há um aumento nos erros que poderiam ser evitados se a experiência anterior fosse levada em consideração (RENSHAW; KRISHNASWAMY, 2009).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo, são descritos os procedimentos metodológicos adotados em cada uma das etapas da pesquisa. Explica-se, primeiramente, qual o método aplicado e o desenho da pesquisa. Os procedimentos empregados na revisão sistemática da literatura são descritos a seguir. Para finalizar, são abordadas as técnicas empregadas para coleta e análise dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA

Um importante passo, na condução de uma pesquisa, é a escolha do método mais adequado para elaboração do trabalho frente a sua proposta (GIL, 2009). Esta pesquisa adota o paradigma positivista e uma abordagem qualitativa, através de estudo de caso múltiplo (YIN, 2010). Os resultados de casos múltiplos são considerados, por Yin (2010), mais convincentes e robustos do que os obtidos num estudo de caso único. Pela perspectiva adotada por Flick (2009), a pesquisa qualitativa é relevante para estudos relativos, por exemplo, às relações sociais, fazendo com que, cada vez mais, os pesquisadores enfrentem novos contextos e sejam obrigados a utilizar estratégias indutivas em vez de partir de teorias e as testar.

Neste estudo, pretende-se entender o funcionamento e quais elementos caracterizam as instituições estudadas, bem como identificar, por meio de entrevistas, e analisar as motivações de compartilhamento do conhecimento pelos diferentes *stakeholders* destas organizações não governamentais. O método qualitativo foi escolhido por se entender que é o mais apropriado para o atendimento dos objetivos propostos e para o fenômeno estudado, levando em consideração os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa (FLICK, 2009):

- a) apropriação de métodos e teorias;
- b) entendimento dos participantes e de sua diversidade;
- c) reflexividade do pesquisador;
- d) variedade de métodos a serem utilizados neste tipo de pesquisa.

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de corte transversal, pois os dados foram coletados em um único momento (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993). O Quadro 3 apresenta a classificação completa da pesquisa.

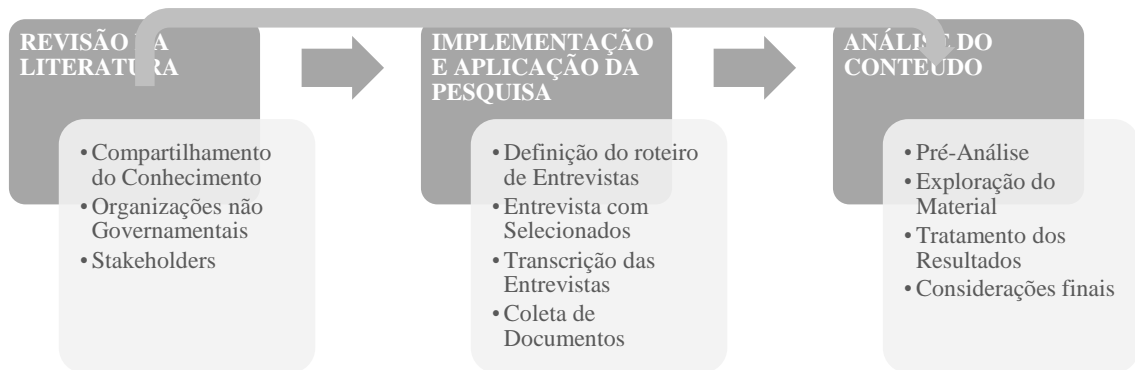
Quadro 3 – Classificação da pesquisa

Característica	Definição
Paradigma de pesquisa	Positivista
Abordagem científica	Indutiva
Natureza da pesquisa	Qualitativa
Estratégia da pesquisa	Estudo de Caso Múltiplo
Abordagem metodológica	Exploratória, descritiva
Unidade de análise	CC em ONG
Recorte temporal	Corte Transversal
Coleta de dados	Entrevistas e análise de documentos
Análise de dados	Análise de conteúdo

(fonte: elaborado pela autora)

A Figura 2 apresenta o desenho de pesquisa, mostrando as etapas e atividades realizadas no decorrer do estudo. Estas etapas e atividades são detalhadas nos próximos itens, sendo que a análise dos dados e a interpretação dos resultados são apresentadas no próximo capítulo.

Figura 2 – Desenho de pesquisa



(fonte: elaborado pela autora)

3.2 REVISÃO DA LITERATURA

Nos trabalhos de pesquisa, a revisão da literatura tem a finalidade de, como salientam Cronin *et al.* (2008), disponibilizar ao pesquisador uma atualização e visão crítica relativa aos assuntos envolvidos no trabalho. Nesta dissertação, foi realizada uma revisão sistemática da literatura como detalhado no Apêndice A.

A busca por artigos, publicados em periódicos e conferências, limitou-se aqueles publicados entre 2005 e 2021, em inglês e português. A pesquisa principal foi realizada nos meses de março a maio de 2020 e atualizada em julho de 2021, incluindo artigos que foram

publicados após a revisão de literatura realizada na elaboração do projeto da pesquisa. As bases *Scopus*, *Web of Science*, *Emerald* e *Science Direct* foram utilizadas. Empregou-se combinações das seguintes palavras-chave nas buscas por artigos: (“*knowledge sharing**” OR “*knowledge transfer**” OR “*knowledge donat**” OR “*knowledge collect**” OR “*knowledge dissemination**” OR “*knowledge flow**”) AND (“*NGO**” OR “*no profit organization**” OR “*social innovation**” OR “*social enterprise**”). A busca foi realizada considerando a presença desses termos no título, no resumo ou nas suas palavras-chave.

A localização e seleção dos artigos foi realizada da seguinte maneira:

- a) inicialmente, foi realizada busca computadorizada, utilizando as palavras-chave citadas nas bases de dados escolhidas para a pesquisa;
- b) identificados os artigos por este critério inicial, foram lidos todos os resumos, a fim de verificar se os mesmos tratavam dos assuntos relacionados ao tema da pesquisa.

Nas quatro bases de dados, foram encontrados 69 documentos não duplicados. Entre esses documentos:

- a) dezesseis foram considerados não pertinentes ao contexto da pesquisa após a leitura do resumo;
- b) oito foram desconsiderados por terem sido publicados em periódicos com fator de impacto baixo (índice $H^1 < 9,1$ e $FI^2 < 0,71$).
- c) seis foram considerados não pertinentes após leitura do texto;
- d) 39 foram considerados pertinentes.

¹ O índice H avalia as publicações de um pesquisador e “[...] é definido com o número de artigos publicados pelo pesquisador, os quais obtenham citações maiores ou iguais a esse número.” (THOMAZ *et al.*, 2011, p. 90).

² O Fator de Impacto (FI), publicado pelo *Journal Citations Reports* (JCR) avalia os periódicos de um determinado ano levando “[...] em consideração o número de citações recebidas naquele ano pelos artigos publicados pelo periódico nos dois anos precedentes, dividido pelo número de artigos publicados pelo periódico no mesmo período. [...] Portanto, o fator de impacto é eficiente em avaliar a qualidade de um periódico, não sendo, porém, útil na análise da qualidade científica de um artigo isolado, de um pesquisador ou de uma instituição.” (THOMAZ *et al.*, 2011, p. 90-91).

O Quadro 4 traz o detalhamento do número de artigos localizados em cada base.

Quadro 4 – Número de artigos em cada base de dados

Bases	Número de Artigos	Retirados por não tratarem do assunto
<i>Scopus</i>	10	5
<i>Web of Sciense</i>	8	3
<i>Emerald</i>	41	18
<i>Science Direct</i>	10	4

(fonte: elaborado pela autora)

3.3 COLETA DOS DADOS

O desenvolvimento da pesquisa foi realizado em três etapas: seleção das ONGs pesquisadas, pesquisa documental e entrevistas.

3.3.1 Seleção das Organizações não Governamentais

Como descrito anteriormente, a proposta da pesquisa foi de desenvolvimento de estudo de caso múltiplo com organizações não governamentais. Para isto, os casos deveriam ser escolhidos e a seleção foi realizada de acordo com os seguintes critérios:

- a) serem organizações não governamentais;
- b) apresentarem objetivos similares;
- c) promoverem formação aos indivíduos atendidos;
- d) possuírem premiações e reconhecimento de órgãos oficiais do setor.

Os dois casos selecionados serão chamados de O1 e O2 para proteger a privacidade das mesmas. A O1 promove um programa socioeducativo de proteção, com crianças e adolescentes, de acordo com o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e, a O2, atua na mobilização, organização social, educação, capacitação, formação de lideranças, pesquisa e sistematização de conhecimento. A O1, que tem por finalidade promover a assistência social beneficente a crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade e risco social, iniciou suas atividades no ano de 1979. Em 1986, esta instituição firmou parceria com a *Kindernothilfe* (2020). Trata-se de uma organização de caridade, fundada em 1959, por um grupo cristãos, em Duisburg, na Alemanha, e é uma das maiores organizações cristãs da Europa dedicada à proteção infantil. A O1 realiza mais de 2 mil atendimentos entre crianças, jovens e adolescentes, conta com duzentos profissionais atuando na instituição. A O2, que tem por finalidade a integração entre democracia, desenvolvimento e garantia dos direitos humanos, econômicos, sociais, culturais e

ambientais, iniciou suas atividades em 1996, atendendo mais de novecentas crianças e adolescentes e trezentos adultos, tem a sua equipe composta por oitenta profissionais. As duas instituições são de grande porte e tem expressivo número de participantes atendidos: o que foi um dos motivos da escolha destas como casos para o estudo.

As duas organizações possuem premiações. A O1 recentemente ganhou o Prêmio Melhores ONGs de 2020: premiação que contempla as cem organizações brasileiras do terceiro setor que apresentaram as melhores boas práticas em quesitos como governança, transparência, comunicação e financiamento no período³. A O2 possui as premiações Projeto Referência “Expo 2000”, pelo desenvolvimento socioambiental, em Porto Alegre e em Hannover na Alemanha.

A O1 realiza o atendimento a trezentos alunos, na modalidade de educação complementar, matriculados nas escolas de Ensino Fundamental da Rede Municipal de Porto Alegre, em parceria com a Secretaria Municipal de Educação, e, também, proporciona cursos profissionalizantes para os jovens atendidos na instituição. A O2 desenvolve atividades na área da educação, atendendo jovens e crianças de zero a cinco anos. Para os jovens atendidos, promove a qualificação profissional e a educação ambiental. Para as crianças proporciona um espaço que incentive sua criatividade e as estimule em todas as áreas importantes para o desenvolvimento infantil, como a cognitiva e a motora.

3.3.2 Pesquisa documental

Conhecidas as organizações não governamentais pesquisadas, foi realizada pesquisa documental. Neste momento, foram analisados:

- a) documentos disponíveis nos sites das instituições;
- b) planos de ação 2020, que detalham informações sobre as finalidades estatutárias, objetivos, origem dos recursos, infraestrutura, identificação de cada serviço, programa ou projeto, aprendizagem profissional e o público-alvo;
- c) relação dos membros do conselho institucional 2019-2021;
- d) demonstrativos financeiros do ano de 2020; e
- c) da O1: atas das reuniões de Conselho e Diretoria realizada em outubro de 2019 (tratando assuntos relacionados à eleição da nova Diretoria e Conselho Fiscal e da apresentação e apreciação do balanço) e seu código de conduta do período de 2018-2022.

³ O Prêmio Melhores ONGs, realizado desde 2017, é uma parceria do Instituto Doar, da agência de projetos socioambientais O Mundo Que Queremos e da Ambev, com respaldo técnico de pesquisadores da Fundação Getúlio Vargas e apoio da Fundação Toyota do Brasil.

Os documentos analisados no desenvolvimento dessa pesquisa são públicos e disponíveis na internet, além dos canais de comunicação das instituições (site, e-mail, redes sociais e WhatsApp). Foram consultados em fevereiro e julho de 2021.

3.3.3 Entrevistas

A fase das entrevistas foi dividida em quatro etapas, como representado na Figura 2, anteriormente apresentada: definição e roteiro da entrevista, seleção de entrevistados, realização e transcrição das entrevistas.

3.3.3.1 Definição do tipo e elaboração do instrumento para entrevistas

Optou-se por entrevistas semiestruturadas por serem amplamente utilizadas na pesquisa qualitativa (FLICK, 2009). A sua aplicação, por isto adequada para esta dissertação, tem por procedimento a introdução do tema da pesquisa ao entrevistado e, em seguida, deixa-se que ele fique livre para discorrer sobre as questões, fazendo o entrevistador apenas interferências pontuais.

O roteiro da entrevista foi elaborado com base na revisão da literatura e encontra-se no Apêndice B. O instrumento foi submetido para uma especialista para que avaliasse e fizesse sugestões. Somente após esta apreciação foi aplicado.

As perguntas foram divididas de acordo com os objetivos específicos, buscando identificar situações que pudessem levar à resposta da questão de pesquisa: Como deve ser um *framework* do compartilhamento do conhecimento nas organizações não governamentais com seus *stakeholders*?

3.3.3.2 Seleção dos entrevistados

Quanto a seleção dos entrevistados, segundo recomendações de Gaskell (2002), foi realizada de forma que se conseguisse ampliar a compreensão do tema e explorar as várias visões sobre o assunto objeto deste estudo. Tratando-se de uma pesquisa qualitativa, o critério numérico não foi o mais importante, pois a finalidade não era quantificar os dados, mas sim registrar as diferentes ideias e opiniões dos entrevistados. Os colaboradores, voluntários, funcionários e gestores, que atuam nas ONGs selecionadas, foram escolhidos de acordo com o seu papel e nível de interação na instituição. Buscou-se, com as escolhas realizadas, que as respostas pudessem trazer contribuições significativas para o objetivo deste trabalho.

Os entrevistados foram selecionados de acordo com os seguintes critérios:

- a) relação do entrevistado com a ONG: que tivessem pelo menos três meses de atuação na ONG;
- b) posição do entrevistado: considerar pessoas dos vários níveis hierárquicos e áreas de atuação na ONG, para incluir entrevistados de posição e ação variadas.

Foram selecionadas nove pessoas na O1 e, oito, na O2. O número de entrevistados foi definido pelo critério de saturação em cada organização.

3.3.3.3 Realização e transcrição das entrevistas

A coleta dos dados aconteceu nos meses de março a maio de 2021. As entrevistas tiveram duração média de trinta minutos, durante os quais os entrevistados responderam às perguntas do roteiro de entrevista (Apêndice B). As entrevistas foram realizadas online, com o uso da ferramenta do *Google Meet*, uma vez que, devido a pandemia da Covid-19, não foi possível realizar de maneira presencial. Todas as entrevistas foram individuais, gravadas e encontram-se transcritas.

Primeiramente foi feita a organização dos documentos para que as entrevistas fossem transcritas e repassadas para o programa Excel. De acordo com Gibbs (2009), a transcrição de entrevistas é uma mudança de meio, e isso introduz questões de previsão, fidelidade e interpretação.

O detalhamento sobre as condições da realização das entrevistas pode ser visualizado no Quadro 5, assim como o volume de informações medido pelo número de páginas da transcrição do seu conteúdo.

Quadro 5 – Detalhamento das entrevistas

ENTREVISTADOS	ORGANIZAÇÃO	DATA	DURAÇÃO	FORMA	Nº DE PÁGINAS
E1	O1	29/03/2021	37:11	GOOGLE MEET	5
E2	O1	31/03/2021	29:23	GOOGLE MEET	4
E3	O1	25/03/2021	31:21	GOOGLE MEET	4
E4	O1	18/03/2021	34:53	GOOGLE MEET	5
E5	O2	26/04/2021	27:33	GOOGLE MEET	4
E6	O2	22/04/2021	34:44	GOOGLE MEET	5
E7	O2	04/05/2021	27:28	GOOGLE MEET	3
E8	O1	10/04/2021	41:58	GOOGLE MEET	6
E9	O1	20/03/2021	37:40	GOOGLE MEET	5
E10	O1	30/03/2021	46:39	GOOGLE MEET	7
E11	O2	19/04/2021	39:06	GOOGLE MEET	6
E12	O1	23/03/2021	42:28	GOOGLE MEET	7
E13	O1	13/03/2021	59:50	GOOGLE MEET	10
E14	O2	01/05/2021	1:12:08	GOOGLE MEET	12
E15	O2	26/04/2021	33:16	GOOGLE MEET	4
E16	O2	10/05/2021	35:10	GOOGLE MEET	4
E17	O2	15/04/2021	44:34	GOOGLE MEET	7

(fonte: elaborado pela autora)

3.4 ANÁLISE DE CONTEÚDO

A análise dos dados foi realizada com a técnica da análise de conteúdo. Esta técnica foi aplicada tanto nos dados obtidos na pesquisa documental quanto naqueles que resultaram das entrevistas semiestruturadas com os *stakeholders* selecionados em ambas as ONGs.

O processo de análise dos dados, seguiu o modelo de Bardin (2009), que prevê três fases fundamentais:

- a) pré-análise: chamada, também, de fase de organização, na qual é estabelecido o esquema de trabalho com procedimentos bem definidos. Nessa pesquisa as entrevistas foram transcritas e os documentos foram organizados numa pasta de trabalho;
- b) exploração do material: quando ocorre codificação, classificação e categorização dos dados. Nessa pesquisa, utilizou-se a codificação aberta e axial de acordo com Wolfswinkel, Furtmueller e Wildderom (2013). A codificação aberta foi realizada inicialmente, atribuindo códigos aos trechos das entrevistas e documentos. Na sequência, foi realizada a codificação axial, onde os códigos indicados na codificação aberta foram agrupados e receberam uma nomenclatura que os representam;
- c) tratamento dos resultados: com processos de inferência e interpretação dos dados. Após a codificação ser realizada, os resultados foram confrontados com a revisão de literatura e realizada a interpretação dos mesmos.

As informações foram codificadas e enumeradas, o que representa, conforme Bardin (2009), a aplicação sistemática das decisões tomadas por meio da codificação, decomposição ou enumeração. As categorias utilizadas na análise surgiram da leitura das transcrições das entrevistas. Em seguida, houve o processo de inferência, que é a interpretação dos resultados e que, para Bardin (2009), é a operação lógica pela qual se admite uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já verdadeiras.

A análise de conteúdo considerou as seguintes dimensões: fluxo de conhecimento, tipo de conhecimento, mecanismos, barreiras, facilitadores e benefícios. Estas dimensões foram consideradas na coleta de dados, como é possível observar no Apêndice B.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar e analisar os dados e os resultados encontrados através da análise de conteúdo de documentos pesquisados e das entrevistas e discussão de resultados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Em primeiro lugar, faz-se a apresentação geral dos dados referentes ao perfil dos entrevistados, indicando a ONG na qual atua, contendo informações de idade, gênero, profissão, escolaridade, função, tempo na ONG, área de atuação na ONG, quantas vezes comparece na ONG por semana, experiência em outras ONGs. Estas informações estão no Quadro 6, na página seguinte.

4.1.1 Faixa etária e gênero

Considerando-se a caracterização dos entrevistados, em função da ONG, gênero e faixa etária, tem-se o que fica detalhado na Tabela 1.

Tabela 1 – Classificação dos entrevistados por ONG, gênero e faixa etária

ONG	Gênero	Faixa etária (anos)						N	%
		25 a 29	30 a 34	35 a 39	40 a 44	45 a 49	50 ou mais		
O1	Masculino	1	0	0	0	1	0	2	11,76
	Feminino	0	3	2	2	0	0	7	41,18
	Total O1	1	3	2	2	1	0	9	52,94
O2	Masculino	1	1	0	0	0	0	2	11,76
	Feminino	3	1	0	0	1	1	6	35,29
	Total O2	4	2	0	0	1	1	8	47,06
TOTAL N		5	5	2	2	2	1	17	---
TOTAL %		29,41	29,41	11,76	11,76	11,76	5,88	---	100,00

(fonte: elaborado pela autora)

Quadro 6 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	ONG	Idade	Gênero	Profissão	Escolaridade	Função	Tempo de atuação na ONG	Área de atuação na ONG	Número de dias na semana na ONG	Experiência em outras ONGs
E1	O1	34	F	Assistente Social	Pós-Graduação	Téc. Social do PIR	1 ano e 6 meses	Apoio técnico	5 vezes	Sim
E2	O1	31	F	Educador Social	Superior Completo	Educador Social	4 meses	Educação	5 vezes	Não
E3	O1	42	F	Auxiliar de limpeza	Ensino Médio	Auxiliar de Limpeza	5 anos	Manutenção	5 vezes	Não
E4	O1	30	F	Economista	Superior Completo	Auxiliar Administrativo	1 ano e 7 meses	Administrativo e Financeiro	5 vezes	Sim
E5	O2	31	M	Educador Social	Ensino Médio	Educador Social	7 anos e 6 meses	Educação atendimento dos Jovens	5 vezes	Não
E6	O2	26	F	Psicóloga	Superior Completo	Voluntária	6 meses	Terapias atendimento dos Jovens	1 vezes	Não
E7	O2	49	F	Téc. Enfermagem	Curso Técnico	Educador Social	1 anos e 3 meses	Educação atendimento dos Jovens	5 vezes	Não
E8	O1	41	F	Advogada	Superior Completo	Técnica Social	18 anos	Aprendizagem Profissional	5 vezes	Sim
E9	O1	35	F	Assistente Social	Pós-Graduação	Coordenadora	4 anos	Coordenação geral	5 vezes	Sim
E10	O1	38	F	Assistente Social	Superior Completo	Coordenadora	1 ano	Coordenação do eixo socioprofissional	5 vezes	Sim
E11	O2	27	F	Profª Ed. Física	Superior Completo	Facilitadora Esportiva	1 ano e 4 meses	Educação Física	5 vezes	Sim
E12	O1	28	M	Ator	Superior Incompleto	Educador Social de Artes	1 ano e 3 meses	Educação	5 vezes	Sim
E13	O1	47	M	Prof. Matemática	Superior Completo	Gestor	28 anos	Direção Pedagógica	5 vezes	Sim
E14	O2	25	M	Empreendedor	Superior Incompleto	Gestor	12 anos	Negócios sociais	5 vezes	Não
E15	O2	25	F	Psicóloga	Superior Completo	Educadora Social	1 ano e 8 meses	Realização de oficinas	5 vezes	Não
E16	O2	30	F	Psicóloga	Superior Completo	Coordenadora	2 anos	Coordenação atendimento dos jovens	4 vezes	Não
E17	O2	54	F	Educador Social	Ensino Médio	Educadora Social	4 anos	Educação atendimento dos Jovens	5 vezes	Sim

(fonte: elaborado pela autora)

Entre os entrevistados, total de dezessete pessoas, a maioria foi do gênero feminino (treze), sendo que sete destas se dedicam ao trabalho na O1. Com relação à faixa etária, os entrevistados tinham entre 25 e 54 anos de idade, sendo que o maior número de respondentes tinha entre 25 e 34 anos (dez). Os entrevistados da O1, apresentam uma variação de idades, distribuindo-se os respondentes ao longo de todas as faixas etárias definidas com exceção daquela com pessoas com 50 ou mais anos. A O2 tem a particularidade, em relação a idade, dos entrevistados estarem nas faixas mais extremas, sendo que nas faixas centrais que foram definidas (de 35 a 39 e de 40 a 45 anos), não há nenhum dos seus colaboradores na pesquisa.

4.1.2 Área que atua e o tempo de instituição

Verifica-se um intervalo entre os tempos de permanência na instituição muito amplo (Quadro 7). Mas, nas duas instituições, as pessoas com maior tempo dedicado a respectiva ONG, têm cargos de gestão.

Quadro 7 – Área na qual atua e tempo de instituição dos entrevistados

ONG	Área que atua	Tempo na Instituição
O1	Direção Pedagógica	28 anos
	Aprendizagem Profissional	18 anos
	Manutenção	5 anos
	Coordenação geral	4 anos
	Administrativo e Financeiro	1 ano e 7 meses
	Apoio técnico	1 anos e 6 meses
	Educação nas artes	1 ano e 3 meses
	Coordenação do eixo socioprofissional	1 ano
	Educação profissional	4 meses
O2	Gestão - Negócios sociais	12 anos
	Educação profissional dos Jovens	7 anos e 6 meses
	Educação	4 anos
	Coordenação atendimentos dos jovens	2 anos
	Realização de oficinas	1 ano e 8 meses
	Educação Física	1 ano e 4 meses
	Educação atendimento dos Jovens	1 anos e 3 meses
	Terapias (atendimento como psicóloga para as crianças e familiares no SASI)	6 meses

(fonte: elaborado pela autora)

A Tabela 2 apresenta a distribuição do tempo de permanência em intervalos de 5 anos. Frente a estes dados, não é prudente apresentar um valor médio de permanência, uma vez que

os dados estão, basicamente, em dois extremos dos intervalos definidos. Pode-se sim afirmar que 75% ou mais dos entrevistados tem até 5 anos de trabalho dedicado as ONGs e, neste sentido, esta característica é igual para ambas.

Esta baixa permanência dos funcionários pode ser relacionada as constantes mudanças de disponibilidade financeira que as ONGs sofrem, em função das políticas governamentais, captação financeira e da atração de voluntários, favorecendo esta volatilidade dos seus integrantes, como citam McGinnis Johnson e Ng (2016) em seus estudos. Da mesma maneira, Zbucheá *et al.* (2019) salientam, como já mencionado, que os *stakeholders* não são permanentes, pois nem sempre é fácil, para estas instituições, oferecer contratos de longo prazo e a insegurança da manutenção no emprego pode se tornar um problema.

Tabela 2 – Área na qual atua e tempo de instituição dos entrevistados

ONG	Tempo na Instituição (anos)						
	Total	até 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	26 a 30
O1	28 anos						1
	18 anos				1		
	5 anos	1					
	4 anos	1					
	1 ano e 7 meses	1					
	1 anos e 6 meses	1					
	1 ano e 3 meses	1					
	1 ano	1					
	4 meses	1					
	Total O1 - N	7	0	0	0	1	0
Total O1 - %	77,78	0	0	0	11,11	0	11,11
O2	12 anos			1			
	7 anos e 6 meses		1				
	4 anos	1					
	2 anos	1					
	2 anos	1					
	1 ano e 8 meses	1					
	1 anos e 3 meses	1					
	6 meses	1					
Total O2 - N	6	1	1	0	0	0	
Total O2 - %	75,00	12,50	12,50	0	0	0	
TOTAL N	13	1	1	1	0	1	
TOTAL %	76,47	5,88	5,88	5,88	5,88	5,88	

(fonte: elaborado pela autora)

Nos estudos relativos às ONGs, há menção a grande rotatividade entre os voluntários.

Nesta pesquisa, isto não pode ser constatado devido ao período do estudo coincidir com o da pandemia de Covid-19, quando, nas duas instituições estudadas, os voluntários estavam afastados, devido as medidas de protocolo de segurança à saúde. A única voluntária participante do estudo estava realizando atendimento terapêutico online e concordou em participar da pesquisa.

Devido à grande rotatividade dos colaboradores, considerando-se que o perfil do grupo de entrevistados reproduza em certa medida a realidade de cada ONG estudada, pode-se inferir que o compartilhamento do conhecimento pode se tornar difícil, ainda que seja incentivado, pois grande parte dos funcionários tem pouca experiência nas atividades da instituição e, portanto, isto pode se tornar um obstáculo para essa transferência conhecimento.

4.2 TIPO DE CONHECIMENTO

Os entrevistados são de diferentes áreas de atuação (coordenadores, gestores, educadores, equipe de apoio). Desta forma, optou-se por dividir o conhecimento a ser compartilhado em dois tipos: gerencial e técnico. Considerando-se que as organizações estudadas, nesta pesquisa, são entidades filantrópicas, beneficentes de assistência social, cultural e educacional, sem fins lucrativos e com fins não econômicos, cujo foco é promover o atendimento a crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade e risco social, mantendo programas sócioeducativos de proteção, o conhecimento técnico possui um papel fundamental.

Para facilitar o entendimento, frente ao que os entrevistados declararam, optou-se por qualificar o uso destes tipos de conhecimento em gerencial e técnico e, quanto a abrangência do seu compartilhamento, se compartilham só o do tipo gerencial, só o técnico ou ambos. O Quadro 8 apresenta a classificação do tipo do conhecimento compartilhado de acordo com os entrevistados.

Quadro 8 – Compartilhados dos conhecimentos gerenciais e técnicos

Organização	Entrevistado	Gerencial	Técnico	Gerencial e Técnico
O1	E1		X	
	E2		X	
	E3		X	
	E4			X
	E12		X	
	E13			X
	E8			X
	E9		X	
	E10		X	
2	E5			X
	E6		X	
	E7		X	
	E11		X	
	E14			X
	E15		X	
	E16			X
	E17		X	

(fonte: elaborado pela autora)

Frente a qualificação da forma de compartilhamento do conhecimento, percebe-se que, entre os entrevistados, o conhecimento técnico é compartilhado por todos e, o gerencial com bem menor incidência. O entrevistado E1 explica:

É mais discussão de casos, mais técnico, na minha prática profissional. O compartilhamento do conhecimento, eu acho, que eu trago mais a minha expertise da minha profissão, digamos assim, que, enquanto especialista em saúde mental, é mais a questão de conhecimento de rede e de discussão de casos. É mais nesse sentido e, a partir do sistema, o compartilhamento de informações. Porque é ali que eu evoluo os casos então, por exemplo, qualquer outro colaborador da instituição, que tenha o mesmo nível técnico, porque daí, por exemplo, assim, o sistema, ele é por categorias então, por exemplo, educadores não conseguem acessar as evoluções da equipe técnica, então os psicólogos e os assistentes sociais eles conseguem acessar as minhas evoluções eu consigo acessar as evoluções deles. São compartilhamento de conhecimento ali no sistema, por exemplo, pra mim é fundamental.

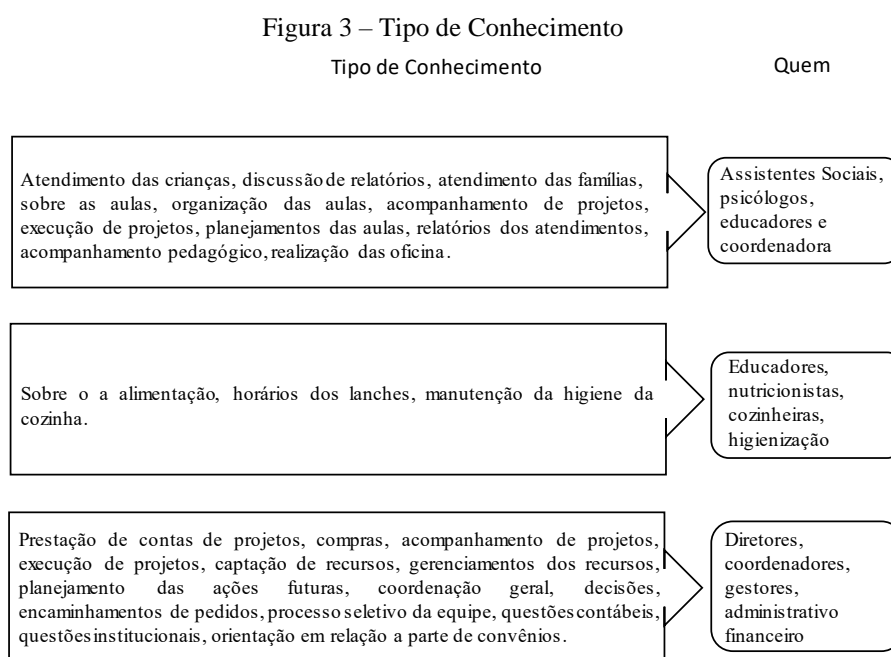
Uma das chaves para chegar a uma organização sem fins lucrativos eficaz é a transformação do conhecimento tácito em explícito (HURLEY; GREEN, 2005). O entrevistado (E2), quando perguntado qual o tipo de conhecimento compartilhava mais, respondeu:

Os dois: olha são todos esses conhecimentos, tanto técnico como de gestão e humano. Porque a gente conversa muito sobre a instituição, essas trocas que “acontece” na instituição, a gente conversa muito também sobre as aulas, sobre os jovens e isso tem

a ver com conhecimento técnico no final das contas. Por exemplo, sobre os jovens dos cursos que os jovens realizam, dos atendimentos tanto das famílias quanto dos jovens.

Esta colocação do entrevistado E2, mostra que, como enfatiza Grant (1996), os ativos de conhecimento são recursos valiosos, sendo fundamental gerenciar conhecimento, pois constitui fonte de vantagem competitiva, portanto, as organizações devem buscar os meios mais eficientes e eficazes para definir como e o que deve ser gerenciado, bem como criar, transferir e usar o conhecimento.

A Figura 3 apresenta o tipo de conhecimento e quem o possui.



(fonte: elaborado pela autora)

4.3 FLUXO DO CONHECIMENTO

As direções das organizações O1 e O2 contam com áreas de apoio que lhes dão suporte técnico e gerencial, por exemplo: as coordenações de programas e projetos tem seus cargos ligados ao conhecimento técnico; o setor administrativo, secretaria, apoio e manutenção estão ligados aos conhecimentos gerencial e técnico.

Ao ser efetuada a análise dos documentos que apresentam a relação dos membros do Conselho Institucional 2019-2021, de ambas as organizações não governamentais estudadas, verifica-se que constam as seguintes informações:

- a) nome do profissional;
- b) função;

- c) carga horária;
- d) vínculo;
- e) serviço;
- f) programa e projeto;
- g) local de trabalho.

Frentes a essas informações, verifica-se que os membros deste Conselho Institucional são psicólogos, coordenadores, assistentes sociais, tesoureiro e diretor geral. Desta forma, não fazem parte profissionais da secretaria, auxiliares administrativos, educadores, funcionários da equipe de apoio e manutenção.

Os entrevistados desenvolvem suas atividades em áreas distintas nas organizações. Tanto os da O1 quanto da O2 afirmam que o conhecimento flui, inicialmente, da direção para as coordenações e depois para as demais áreas.

Considerando-se a análise das respostas nas entrevistas sob este ponto de vista, nota-se que quanto mais técnica a área de atuação, maior é o controle por parte da direção. Por exemplo, como muitos atendimentos são realizados por assistentes sociais e psicólogas, as informações dos relatórios e laudos de atendimento são sigilosas, apenas quem realizou o atendimento e a coordenadoria podem ter acesso.

O conhecimento também pode e deve fluir a partir das outras áreas. Os demais colaboradores, não incluídos no Conselho, como, por exemplo, educadores, equipe de apoio e administrativo são os que estão mais próximos das ações dos projetos realizados pelas ONGs, assim como do local, no qual a instituição está inserida, e do público atendido. Desta forma, essas informações devem ser compartilhadas com as coordenações e diretores. Na maneira como foi relata a ocorrência do CC, nas ONGs estudadas, cria-se, obrigatoriamente, a dependência da iniciativa da pessoa em querer compartilhar conhecimento com os que estão hierarquicamente em níveis superiores, como mencionado por Siemsen *et al.* (2008). Em relação a isto, o entrevistado E4 citou:

Atualmente não tem nada rotineiro e isso é uma reclamação nossa, eu como pessoa que está na ponta, não na ponta do atendimento, mas enfim prestar contas para órgãos O públicos, as equipes a gente sente falta de o pessoal entender o fluxograma, o porquê que algumas coisas têm que ser feitas de um jeito desde as chamadas de presença dos jovens que não pode ser rasurada, pois é um documento, é uma prestação de contas, isso é algo que nos é cobrado.

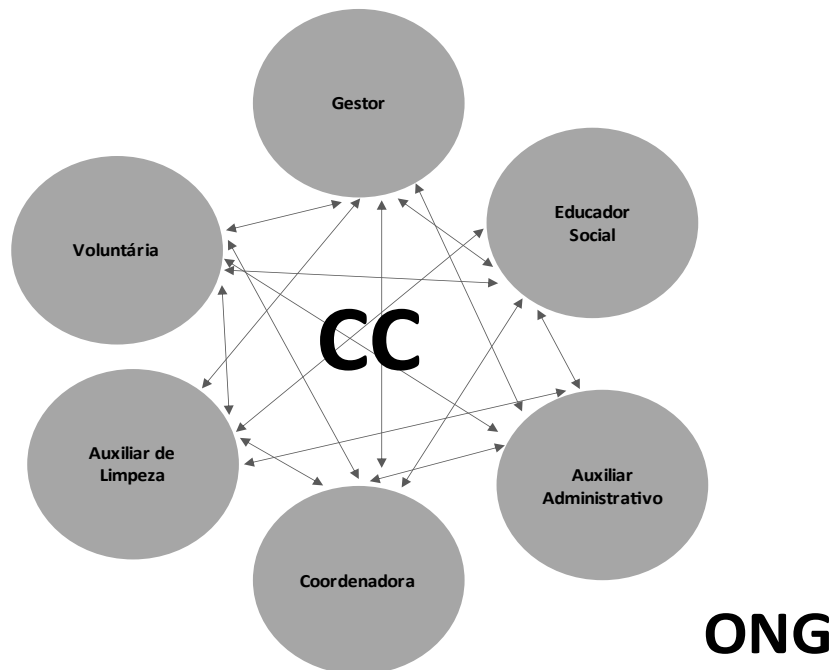
Para as ONGs, a relevância do compartilhamento do conhecimento está no conhecimento tácito de seus membros e na forma como o conhecimento pode ser gerado e transferido para apoiar os facilitadores organizacionais (HUCK *et al.*, 2011). Existem quatro

modos diferentes de conversão de conhecimento a socialização que é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito que ocorre através das interações sociais e experiência compartilhada entre os membros da organização, a externalização que é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, a combinação que é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito e por fim a internalização que é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUHI, 1999).

Percebe-se que as grandes diferenças de tempo de atuação nas organizações, entre seus membros, levam a respostas diferentes quanto ao interesse de compartilhar conhecimento, quando há essa iniciativa. Os *stakeholders* mais antigos indicaram que, para compartilhar seu conhecimento, os membros precisam estabelecer relações sociais caracterizadas pela oportunidade experimental de compartilhar conhecimento, confiança e cuidado. Por sua vez, os colaboradores mais novos, demonstraram o interesse em conhecer melhor os setores e funcionamento da ONG.

A Figura 4 apresenta o fluxo do conhecimento.

Figura 4 – Fluxo do Conhecimento



(fonte: elaborado pela autora)

Para Grant (1996, p. 112), todo aprendizado ocorre na mente humana de maneira individual: “Uma organização só aprende de duas maneiras: entre seus membros ou com novos

membros.”. Dado que o fluxo do conhecimento, na opinião dos entrevistados da O1 e O2, não está de acordo com as necessidades da organização, surgiram algumas sugestões para que haja um melhor CC, como, por exemplo, a necessidade de haver um melhor planejamento, levando em consideração as tarefas que a organização tem em seu dia a dia, como destaca o entrevistado E3:

Tendo conhecimento do que está se passando na instituição, eu posso realizar o meu trabalho melhor. [...] Como se fosse uma ciranda onde todos nós estamos de mãos dadas e se alguém soltar a mão a ciranda não gira: no caso a instituição não funciona. O planejamento ajudaria muito, facilitaria o nosso dia a dia. Como também realizo o estoque dos materiais, os de limpeza, o meu controle é no meu caderninho, o pessoal da secretária, por exemplo, não sabe como eu faço o uso dos materiais, quero dizer, quanto eu uso na semana ou no mês, eles apenas têm uma ideia, compram uma quantidade e me repassam para que seja utilizado dentro do mês. Se fosse integrado, onde eu e eles tivessem acesso, o controle poderia ser melhor até para realizar avaliações de compra e tipo de material, gerando melhor uso dos materiais e gastos.

4.4 MECANISMOS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

A partir da análise dos dados coletados, optou-se por dividir os mecanismos de compartilhamento do conhecimento em formal ou informal. Além disso, também se analisou com quem são compartilhados os conhecimentos e como o são (quando com uso de alguma tecnologia, esta foi identificada). As duas organizações realizam o compartilhamento de conhecimento tanto formal quanto informal, e a realização de reunião é o principal mecanismo de compartilhamento de conhecimento formal. Mas, deve-se sempre considerar, como salientam Ragsdell e Jepson (2014), que a alta taxa de rotatividade dos *stakeholders* se torna um dos principais problemas para as ONGs quanto ao compartilhamento do conhecimento, pois é o acesso a ele, por meio dos seus integrantes, que constitui a memória institucional.

As entrevistas com os *stakeholders* da O1 revelaram, na opinião dos participantes da pesquisa, as formas de compartilhamento do conhecimento formal e informal naquela ONG. Para todos os entrevistados (nove), a reunião é o principal mecanismo de compartilhamento do conhecimento, seguido pelo uso de registros em relatórios e pelas atividades de formação e cursos de capacitação, enquanto o uso de ofícios é um dos menos utilizados. Outros mecanismos, como laudos e prestações de contas, somente são utilizados pelos profissionais que necessitam fazer registros em laudos de atendimento ou prestar contas dos projetos. Quando perguntados com quem compartilhavam conhecimento de modo formal:

- a) sete indicaram com o setor administrativo e a coordenação;
- b) cinco disseram que com os gestores e órgão regulamentadores;
- c) três afirmaram que ocorria com os profissionais de assistência social e psicólogos.

Oliveira *et al.* (2014) salientam que, no processo de implementação de uma gestão de conhecimento eficaz, são necessários mecanismos adequados. Dentro deste contexto, a O1 implementou, no ano 2020, o sistema HYB, que é um software para o terceiro setor especializado em gestão e arrecadação para entidades sem fins lucrativos, totalmente online. Oito dos entrevistados disseram que utilizam o sistema para armazenar documentos, agenda, cadastros dos jovens e questões fiscais. Segundo o entrevistado E4:

No ano passado [2020] a instituição adquiriu um sistema que é o HYB e está sendo um momento de transição porque o drive é bom. O Excel e o Word são os sistemas que a gente envia direto para prestar contas. Já o sistema é outra lógica, então está sendo esse momento de transição do pessoal de se adaptar porque o sistema é muito de monitoramento: é a formalidade da instituição e daí tem esse período de transição que as pessoas tem que cada serviço vai se adaptando.

Em relação aos compartilhamentos informais, na O1, os entrevistados indicaram que são, do total de nove:

- a) para sete, com os educadores;
- b) para cinco, com a equipe de apoio e com os coordenadores;
- c) para um, com o setor administrativo.

Esses entrevistados indicaram que o mecanismo utilizado para o compartilhamento informal do conhecimento é, preferencialmente, o WhatsApp. Cinco dos nove entrevistados responderam que, também, ocorre nos intervalos, a “hora do cafezinho” e, três, citaram que acontece em encontros pelos corredores e pátio da Instituição.

Segundo os entrevistados da O2, também as reuniões são o principal mecanismo de compartilhamento do conhecimento. Citaram que são bastante importantes os registros nos vários tipos de relatórios utilizados na ONG. Ao contrário da O1, na O2 não são realizadas atividades de formação e cursos de capacitação. Quando perguntados com quem, de modo formal, compartilhavam conhecimento, todos os entrevistados responderam que ocorre com os coordenadores e apenas um respondeu que, também, compartilhava com os gestores.

Na O2, da mesma maneira que na O1, o principal mecanismo informal de compartilhamento do conhecimento é o WhatsApp, citado por sete dos oito entrevistados, assim como a “hora do cafezinho”, indicado por seis dos consultados: momento de encontro dos membros e de compartilhamento de conhecimento.

Tratando-se do uso da tecnologia de informação (TI) para o compartilhamento do conhecimento, os dezessete entrevistados responderam que a utilizam. A Tabela 3 apresenta quais, dos disponíveis, cada um dos entrevistados utiliza.

Tabela 3 – Mecanismos de Compartilhamento do Conhecimento usando Tecnologia da Informação

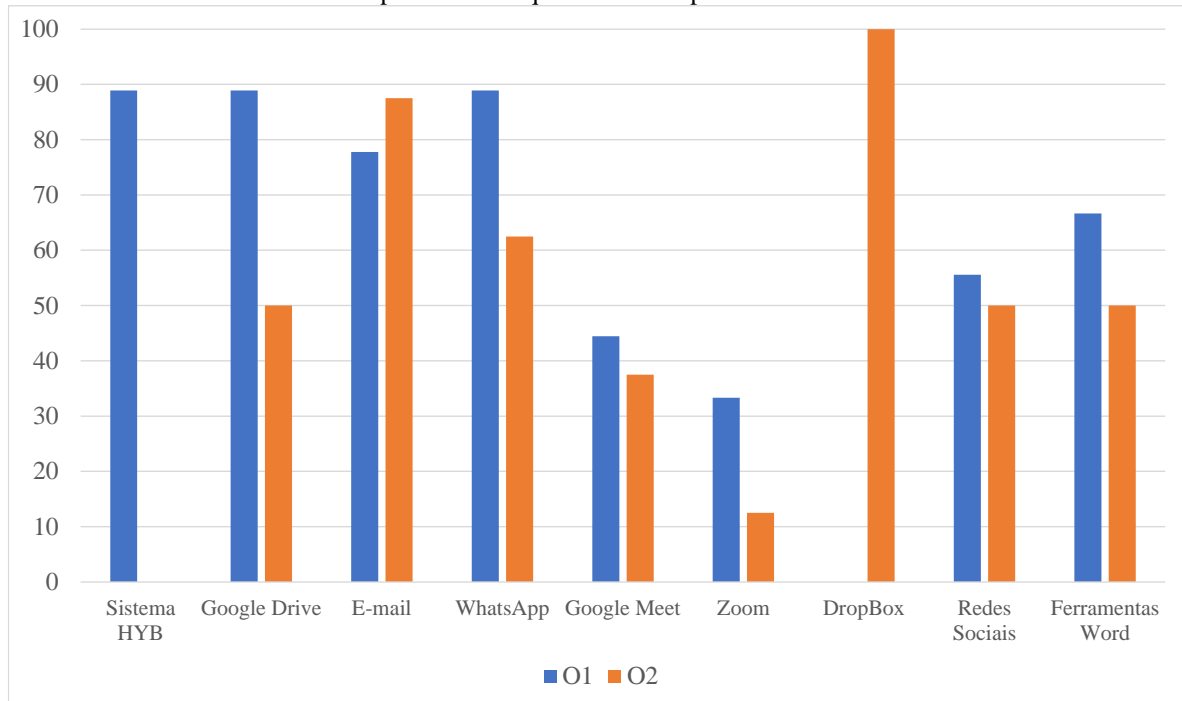
		Mecanismos de Compartilhamento do Conhecimento – TI									
ONG	Entrevistado	Sistema HYB	Google Drive	E-mail	WhatsApp	Google Meet	Zoom	DropBox	Redes Sociais	Ferramentas Word	TOTAL
O1	E1	X	X	X	X				X		5
O1	E2	X	X	X		X	X		X		6
O1	E3				X						1
O1	E4	X	X	X	X					X	5
O1	E8	X	X		X					X	4
O1	E9	X	X	X	X	X			X	X	7
O1	E10	X	X	X	X	X			X	X	7
O1	E12	X	X	X	X	X	X		X	X	8
O1	E13	X	X	X	X		X			X	6
TOTAL O1		8	8	7	8	4	3	0	5	6	-
O2	E5			X	X			X	X		4
O2	E6			X	X			X			3
O2	E7		X	X	X			X	X		5
O2	E11		X	X		X		X		X	5
O2	E14			X				X		X	3
O2	E15		X	X	X	X		X	X		6
O2	E16		X	X	X	X	X	X		X	7
O2	E17							X	X	X	3
TOTAL O2			4	7	5	3	1	8	4	4	-
TOTAL		8	12	14	13	7	4	8	9	10	-

(fonte: elaborado pela autora)

Foram identificados, sendo utilizados por membros das duas ONGs estudadas, sete mecanismos de TI para compartilhamento do conhecimento. Além destes, na O1, há o uso do Sistema HYB, como já comentado, sendo que este Sistema foi indicado como sendo usado por oito dos nove entrevistados desta ONG. Na O2, há o uso do DropBox que foi identificado como usado por todos os entrevistados desta ONG. Considerando as duas organizações, o mecanismo

de TI mais utilizado é o e-mail (82,35% dos respondentes). A frequência de utilização deste e dos demais mecanismos de TI estão na Figura 5, visualizar a variedade disponível e utilizada em cada ONG.

Figura 5 – Mecanismos de Compartilhamento do Conhecimento (TI): disponíveis e frequência de uso por cada ONG

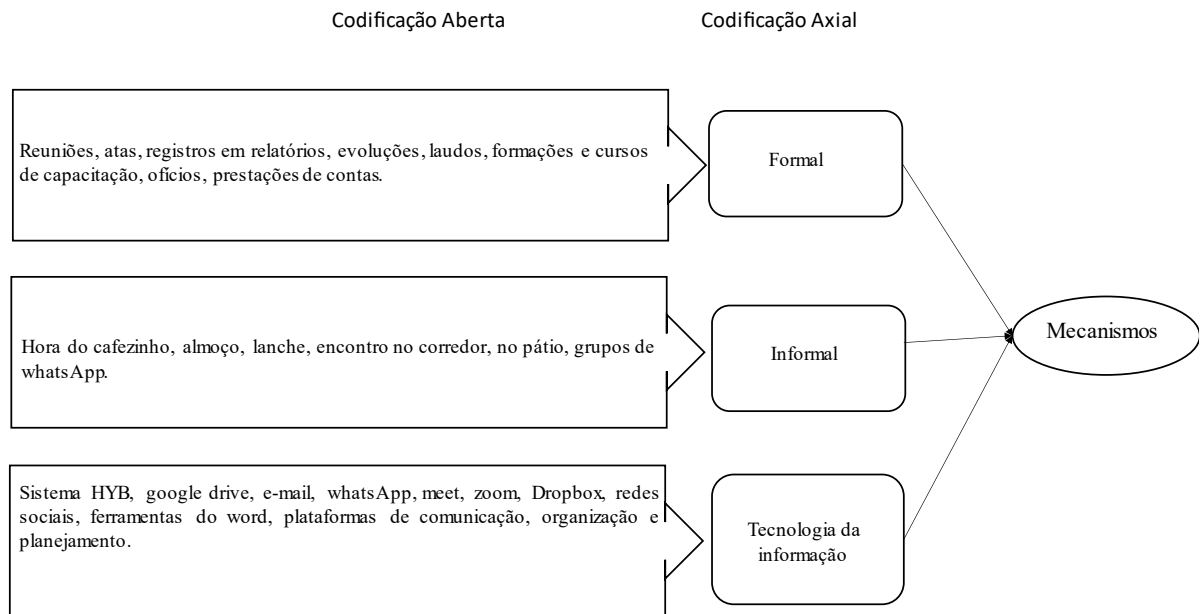


(fonte: elaborado pela autora)

Quando os mecanismos são escolhidos por uma organização, ela também elege um modo de conversão do conhecimento. Fatores que influenciam o compartilhamento do conhecimento nas ONGs são os procedimentos e aspectos estruturais (RAGSDELL, 2009), pois podem formar um ambiente estimulante para funcionários e voluntários.

A Figura 6 apresenta a codificação dos Mecanismos do compartilhamento do conhecimento, mostrando a codificação aberta e axial.

Figura 6 – Codificação dos mecanismos do compartilhamento do conhecimento



(fonte: elaborado pela autora)

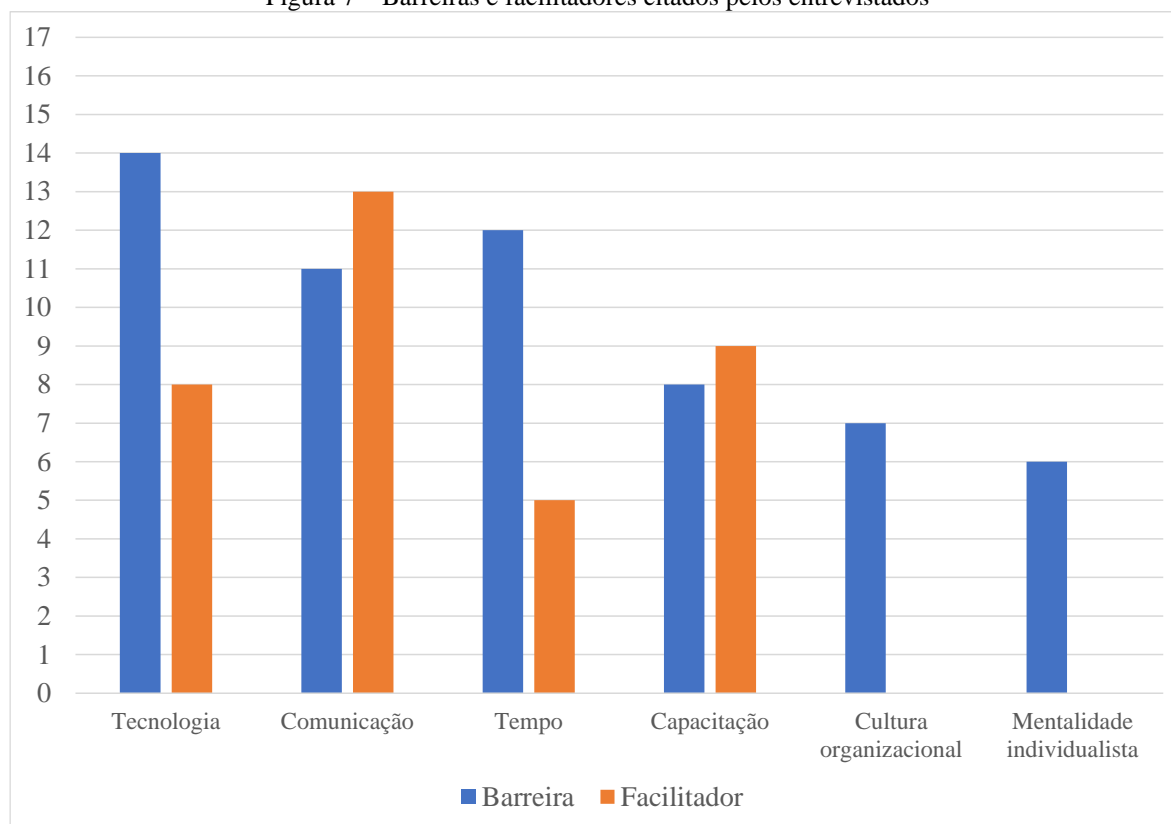
4.5 BARREIRAS E FACILITADORES

O compartilhamento do conhecimento é um fenômeno longitudinal, parcialmente afetado por consequências e comportamentos intencionais e não intencionais, e está sujeito a fatores contextuais, como a disponibilidade de modelos para a realização de transferência, comunicação, tecnologia, estrutura organizacional, localização e cultura organizacional (SZULANSKI; JENSEN, 2006). Haldin-Herrgard (2000) indica que a percepção, a linguagem, o tempo, o valor e a distância são algumas barreiras para o compartilhamento do conhecimento. Frente a isto, buscou-se em um dos objetivos da pesquisa identificar quais são as barreiras e facilitadores do compartilhamento do conhecimento nas organizações O1 e O2.

A Figura 7 apresenta as respostas dos entrevistados, referentes às barreiras e aos facilitadores, considerando-se que não houve apresentação de opções sobre possíveis condições que poderiam ser enquadradas numa destas classificações. Foram indicadas, com maior frequência, como barreiras do compartilhamento do conhecimento, as tecnológicas, as falhas na comunicação e o tempo disponível. Por outro lado, a indicação de comunicação, significando a sua existência efetiva, foi a mais citada como facilitador da troca de conhecimento, juntamente com a capacitação das pessoas e do uso da tecnologia disponível. Nos próximos itens, as

barreiras e facilitadores citados pelos entrevistados serão detalhados.

Figura 7 – Barreiras e facilitadores citados pelos entrevistados



(fonte: elaborado pela autora)

Analisando as respostas dadas pelos entrevistados das organizações O1 e O2, nota-se que o tempo, comunicação, capacitação, a cultura organizacional, tecnologia e mentalidade individualista foram identificadas em relação às barreiras e facilitadores. Interessante destacar que a mesma questão para alguns entrevistados foi considerada barreira (tecnologia, comunicação, capacitação e tempo) enquanto para outros foi considerada um facilitador do compartilhamento do conhecimento. Interessante observar uma barreira que não está entre as mais citadas pelos entrevistados, mas que por tratar-se de ONGs, ela soa estranha, pois essas organizações possuem objetivos e ações de partilhar experiências e informações é a barreira mentalidade individualista.

4.5.1 Tecnologia da Informação

Destaca-se que dos dezessete entrevistados, quatorze deles, sendo cinco da O1 e nove da O2, consideraram a tecnologia uma barreira. Hurley e Green (2005) e Hoof e Huyman (2009) destacam que sem um sistema que facilite a captura e o compartilhamento de conhecimento, as ONGs correm o risco constante de perder sua vantagem competitiva, pois as tecnologias

facilitam o compartilhamento do conhecimento. A entrevistada E4, que considerou a tecnologia uma barreira, declarou:

A barreira tecnológica é outra barreira, porque nem todo mundo tem o mesmo nível de acesso de uso de conhecimento. Por exemplo, eu adoro Excel, eu sou a louca do Excel. Utilizo muito para fazer planilhas de tudo, pois assim fica mais organizado e mais fácil para acessar as informações de um determinado projeto que esteja em execução pela instituição e até mesmo para gerar relatórios. Mas eu sei que muita gente não domina e acabam pedindo ajuda porque se depara com uma planilha bloqueada, travada e não sabe desbloquear. Enfim, essas questões tanto de saber usar e, também, de ter acesso à tecnologia é uma barreira para o compartilhamento do conhecimento.

E, ainda, as afirmações da entrevistada E16:

A tecnologia é uma barreira. Por exemplo, com a pandemia foi necessário a utilização da tecnologia para continuar trabalhando à distância. Antes, de forma presencial, fazíamos uso da tecnologia para realizar as atividades com os jovens. Porém, agora precisamos usar a tecnologia para tudo, seja para a realização das atividades, para as reuniões de planejamento, enfim tudo está em torno de estar online. Mas nem todos da instituição sabem fazer uso das ferramentas tecnológicas e nem todos, também, dispõem de bons equipamentos ou até mesmo têm. Por exemplo, alguns educadores tem só um celular e muitas vezes precisam dividir com os outros familiares que também necessitam para trabalhar ou estudar. Então essa dificuldade de integrar essa atual forma de trabalho gera uma barreira. Claro que antes da pandemia a principal barreira com a tecnologia era a questão de saber usar, mas estando ali na instituição sempre tem alguém para auxiliar, mas com a pandemia além dessa questão de não saber usar tem a questão de ter acesso aos equipamentos, a instituição disponibiliza, mas infelizmente não tem como disponibilizar para todos.

Interpretando-se os dados das entrevistas, pode-se perceber que foram correlacionadas as barreiras tecnológicas com as dificuldades com:

- a) uso de ferramentas e sistemas;
- b) integração de sistemas baseados em tecnologias;
- c) acesso às ferramentas;
- d) ausência de treinamento;
- e) falta de acesso a equipamentos adequados.

Alguns entrevistados, oito dos dezessete, consideraram a tecnologia um facilitador. Destacaram que o fato da sua disponibilidade, como de computadores, celulares e outras ferramentas tecnológicas, facilita o compartilhamento do conhecimento, por trazer mais agilidade e organização para o serviço das equipes. A entrevistada E6 destacou: “Disponibilizar recursos tecnológicos, fornecer formação para saber utilizar as ferramentas tecnológicas é um grande facilitador para o compartilhamento do conhecimento”.

4.5.2 Comunicação

O relacionamento entre as organizações ou indivíduos envolvidos no CC facilita ou impede a transferência de conhecimento (DARR *et al.*, 1995). Um forte relacionamento entre a fonte e o destinatário do conhecimento aumenta os esforços de resolver problemas relacionados com a sua transferência (SZULANSKI, 1996). Frente a esta possibilidade de se ter comunicação de várias formas, nas ONG estudadas, este fator foi considerado tanto uma barreira como um facilitador no compartilhamento do conhecimento pelos entrevistados. Foi indicado como barreira, por onze, sendo cinco da O1 e seis da O2. Como facilitador, por seis pessoas: duas da O1 e quatro da O2. Considerando falha na comunicação uma barreira, o entrevistado E5, ponderou:

Realmente, a falta de comunicação é algo que impacta porque eu não sei o que está acontecendo na instituição, sei apenas do meu projeto que trabalho. Ainda mais nesses tempos de pandemia, que não estamos presencialmente na instituição. Antes da pandemia, tinha a rádio corredor, o cafezinho com o colega que acabava informando, compartilhando, mas agora tem os “atravessamentos” realizados pelos grupos de WhatsApp, isso também acontecia antes, mas agora a instituição tem que ficar mais atenta para isso.

Ao analisar os dados, na Figura 5, observa-se que, a falha na comunicação, é considerada uma barreira por onze de dezessete entrevistados e eles relatam que isso impacta muito sobre o desenvolvimento do trabalho, como, por exemplo na falta de interlocução entre as pessoas da gestão e das demais áreas: isto acaba por deixar a instituição um pouco afastada de seus integrantes. Conforme Maronato e Stankowitz (2017), existe uma relação de interdependência entre confiança e a disposição para o compartilhamento de conhecimento entre os membros e a organização e, para estes entrevistados, estes aspectos citados pelos autores, podem estar influenciando o grau de gravidade que declaram ter a falha na comunicação, na sua respectiva ONG, pelo seu ponto de vista.

Considerando a comunicação um facilitador estão seis dos dezessete entrevistados. Interpretando-se os dados, pode-se perceber que os entrevistados, que possuem interações mais técnicas, são os que consideram a comunicação um facilitador, o que é perfeitamente compreensível haja vista a natureza das interações sobre as normas, processos e projetos diversos. Os entrevistados, que consideram o fator de comunicação um facilitador, argumentam que é mais fácil realizar o trabalho quando a comunicação é realizada de forma clara. A pessoa identificada como E8 declarou: “Uma boa comunicação da gestão e coordenação, faz ter uma boa circulação em todos os setores da instituição. Ter uma boa acolhida, com os colaboradores que estão chegando, iniciando na instituição, essa comunicação facilita o trabalho que vai ser desenvolvido.”.

Frente a estas posições opostas, considerar barreira ou facilitador, pode-se usar Ambrosini e Bowman (2001) como referência. Os escritores afirmam que precisa existir a promoção de condições e um contexto que favoreça o compartilhamento, assim como que os indivíduos possam compreender os benefícios pessoais e profissionais que o compartilhamento de conhecimento pode gerar. As qualidades inerentes do conhecimento tácito, como a não-codificação, as dificuldades de comunicação e de armazenamento, funcionam como catalisadores para as barreiras de compartilhamento. E, no caso das ONGs, como já mencionado, o conhecimento tácito é muito frequente em comparação com o explícito.

4.5.3 Tempo

Com incidência grande, a falta de tempo foi indicada como barreira para o compartilhamento do conhecimento. Dos dezessete entrevistados, doze, sendo sete da O1 e cinco da O2, consideraram este fator. A entrevistada E9, comentou:

A falta de tempo é uma outra barreira, pois o nosso processo cotidiano, nossa demanda cotidiana de trabalho, é grande e acaba que, às vezes, tu ficas com uma sobrecarga de tarefas e acaba não privilegiando esses processos tão importante de compartilhamento do conhecimento. A falta de tempo gera essa perda para o compartilhamento, menos pessoas sabem o que eu faço porque eu tenho que ficar fechadinha fazendo um monte de coisas. Não consigo fazer essa troca. A sobrecarga de trabalho que a gente tem acaba gerando falta de tempo para fazer isso.

Para Borgatti e Cross (2003), as organizações podem estabelecer condições de trabalho que facilitem o CC, por exemplo, organizando atividades que facilitem atividades em conjunto. Ainda que a entrevistada E17, tenha uma visão de que poderiam ser criadas formas de maior intercâmbio entre as várias atividades, destaca a disponibilidade de tempo como entrave:

Eu diria que seria muito interessante realizar um rodízio entre as funções. Por exemplo, eu, que sou educadora, passaria um dia na função administrativa e, colega que é do administrativo, passaria um dia no meu lugar. Assim como o colega do apoio também “trocar” com alguma outra função. Isso geraria uma troca de conhecimento “maravilha”. O nosso dia a dia, na instituição, não permite essa troca. Falta tempo para concluir as minhas tarefas, imagina ter tempo para trocar conhecimento com os outros colegas.

Para Rosedaal (2009), a falta de tempo dificulta o compartilhamento do conhecimento, pois ele ocorre basicamente na interação entre pessoas, por isto, requer atenção, pois a criação e compartilhamento do conhecimento aumenta o capital intelectual de qualquer organização. Disponibilizar tempo para os seus integrantes realizarem a transferência e absorção do conhecimento faz a instituição ter uma gestão do conhecimento mais eficaz. Auxiliando no aumento da capacidade de inovação da organização, redução nos custos de produção, conclusão

mais rápida dos projetos, desenvolvimento de novos produtos, melhora no desempenho da equipe, e conseqüentemente, da organização. As instituições que tratam o tempo como um facilitador conseguem aumentar a capacidade de atingir as metas individuais e organizacionais.

4.5.4 Capacitação

A falta de capacitação foi considerada como barreira para o compartilhamento do conhecimento por dezessete entrevistados. Da O1, somente 1 indicou essa barreira, enquanto, da O2, sete. Ao se atentar a opinião sobre ser um facilitador, nove entrevistados consideram desta forma a realização de capacitações: oito da O1 e, apenas um, da O2. A entrevistada E3, declarou: “Há falta de capacitação, no sentido de a gente não ter conhecimento, por exemplo em informática. A gente teria acesso à tecnologia, mas não temos conhecimento de como utilizar, então essa falta de capacitação é uma barreira.”.

Por sua vez, o entrevistado E5, informou:

Eu acho que a falta de capacitação é uma baita barreira. Hoje na instituição, pra “ti ter” uma ideia nós não temos, por exemplo, encontros específicos para isso, momentos exclusivos para esclarecer algumas questões de áreas obrigatórias ou para o desenvolvimento de outras áreas. Enfim, não tem nenhum curso de formação, de capacitação. Lá muito de vez enquanto, uma palestra realizada por algum órgão que a instituição está realizando um projeto em parceria. Mas faz muita falta, pois eu, como educador, preciso fazer uma reciclagem de conhecimento para poder compartilhar com os jovens e, também, com a equipe.

Os entrevistados da O2 relataram que a instituição não realiza capacitações, como já foi destacado, neste trabalho, na análise feita sobre a caracterização geral dos mecanismos de compartilhamento do conhecimento. Assim, essa questão não está ligada com a situação da pandemia, nem a atual gestão, mas é uma característica da instituição. O gestor entrevistado da O2 respondeu que há capacitações, porém, essas atividades, são as ofertadas aos jovens atendidos e que a equipe pode participar, não havendo nenhuma capacitação específica para as equipes que atuam na instituição. Ao contrário, também como já registrado anteriormente, os entrevistados da O1 relataram que existem atividades de capacitação e, inclusive, há uma meta que levaria a realização de doze atividades com este objetivo por ano.

Conforme Rosedaal (2009) ensina: quando não ocorre o compartilhamento do conhecimento, o aprendizado fica limitado apenas ao nível individual, pois uma organização só poderá utilizá-lo apenas quando o indivíduo estiver disposto a compartilhar o conhecimento, pois a partir do momento em que o conhecimento é expresso de alguma maneira, isso ajudará a aplica-lo e aprimorá-lo, e desta forma promove-se a capacitação do indivíduo. Estimular e apoiar a formação e desenvolvimento dos integrantes da instituição faz com que novas

tecnologias da informação sejam usadas. Disponibilizar aos integrantes um ambiente favorável à cooperação interpessoal, realizar ambientes de interação formal como sessões de formação, seminários, cursos, oficinas e reuniões combinar diferentes mecanismos de CC estimulam o compartilhamento.

4.5.5 Cultura Organizacional

Uma organização pode ter com maior ou menos ênfase a prática do compartilhamento do conhecimento. Dos dezessete entrevistados, sete relataram a ausência, na cultura organizacional da sua respectiva ONG, desta prática, caracterizando-se isto, portanto, como uma barreira. Citaram esta barreira, dois entrevistados da O1 e cinco da O2.

Como ressaltam Alavi e Leidner (2001), a cultura organizacional pode ser identificada tanto como um grande catalisador quanto um grande obstáculo para a criação e compartilhamento do conhecimento. Interessante observar a ausência do compartilhamento do conhecimento na cultura organizacional das organizações estudadas, pois são organizações do terceiro setor, não regidas pela lógica de mercado, mas que precisam desenvolver estratégias para se manterem ativas em seus projetos. Pode-se destacar que, para os entrevistados da organização O2, a ausência desta prática em sua cultura organizacional, é uma barreira mais presente, pois cinco de oito dos entrevistados a citaram. Conforme a entrevista E16 da O2:

A cultura organizacional da instituição é fundamental. Com isso a equipe conhece a instituição melhor no sentido de saber a maneira como atua, os valores dos seus projetos que realizam. Esse é um aspecto que pode garantir a união de todos da equipe deixando claro que estamos ali pelo mesmo objetivo. No momento sinto falta disso sabe, para mim isso é uma barreira para o compartilhamento do conhecimento. Essa ausência de uma cultura organizacional é algo que gera desmotivação. Eu vou ali, trabalho, cumpro as minhas tarefas e vou embora, o que acarreta falta de comprometimento da equipe, pois é preciso saber ao certo quais são os objetivos e as estratégias da organização. Compreender e focar nisso melhora as atividades de toda a instituição.

Desta forma, o desenvolvimento e a incorporação de processos de gestão do conhecimento em uma organização, geralmente, requerem uma grande mudança cultural (HURLEY; GREEN, 2005). Brand (1998) salienta que as organizações que desejam desenvolver um programa de gestão de conhecimento precisam fornecer uma cultura que seja capaz de nutrir comportamentos que motivam o compartilhamento, a transferência e a aplicação do conhecimento. Quando não há uma liderança reconhecida e capaz de motivar o CC os processos ficam fragilizados e as organizações não conseguem dar continuidade ao seu trabalho social.

Drucker (2005) explica que o uso oportuno do conhecimento, em ambientes

organizacionais que praticam uma cultura organizacional colaborativa, com suporte gerencial e uso eficiente da tecnologia, tende a contribuir de forma contínua, por meio de um eficiente compartilhamento do conhecimento, para a entrega de projetos satisfatórios. Diretores e gestores precisam incentivar o compartilhamento do conhecimento nas suas instituições para aumentar o compartilhamento do conhecimento.

Lin e Lee (2006) destacam a importância da criação de uma cultura organizacional que promova o compartilhamento do conhecimento. Ainda de acordo com Lin e Lee (2006), a criação de um clima organizacional depende de aspectos subjacentes como o suporte gerencial, envolvimento dos indivíduos, estímulos para desenvolver, sugerir e aplicar novas ideias.

4.5.6 Mentalidade Individualista

O relacionamento, como destaca Ipe (2003), é dependente, principalmente, da confiança, poder e *status* do destinatário. Mas Davenport e Prusak (2000) lembram que a ineficiência do CC pode ocorrer, por exemplo, se algum conhecimento tácito é difícil de ser externalizado e compartilhado ou se os membros têm interesse limitado no resultado do compartilhamento. Entendendo essas pessoas como tendo uma mentalidade individualista, seis dos dezessete entrevistados, dois da O1 e quatro da O2, responderam perceber essa forma de atuar como uma barreira para o compartilhamento do conhecimento. Particularmente, para as ONGs, é muito importante o compartilhamento do conhecimento, pois muitas vezes o CC é interrompido devido à baixa contribuição de seus membros.

Para os entrevistados a falta de comprometimento de alguns prejudica o andamento dos projetos. O comentário da entrevistada E6, que considera a mentalidade individualista uma barreira, foi:

Algumas pessoas da equipe vão, fazem o seu trabalho, e vão embora. Elas não se disponibilizam em compartilhar. Isso acontece cada vez mais e é nítido esse pensamento individualista. Elas querem apenas cumprir as suas horas de trabalho. É preciso criar um ambiente agradável de trabalho para despertar a vontade de ir para aquele serviço.

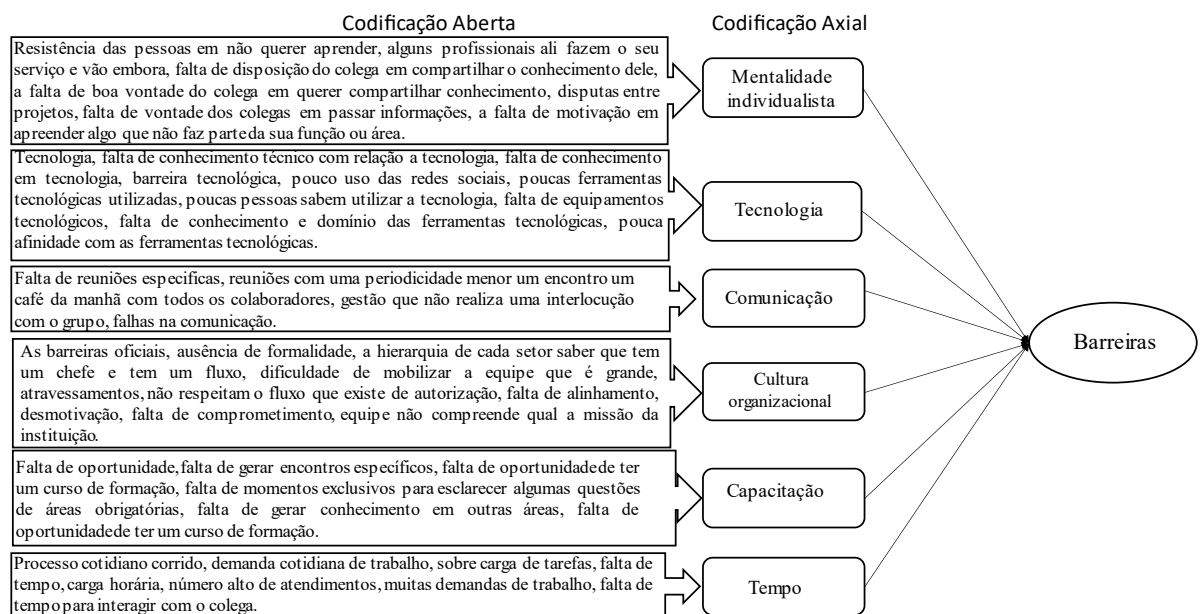
O que foi afirmado por essa entrevistada E6, corrobora com o que Alavi e Leidner (2001) e Hansen (1999), entre outros, indicam: para compartilhar seu conhecimento, os membros precisam estabelecer relações sociais caracterizadas pela oportunidade experimental de compartilhar conhecimento, confiança e cuidado. Outros pontos citados pelos entrevistados, que consideram a mentalidade individualista uma barreira para o CC nas organizações estudadas são:

- a) falta de reciprocidade nas partilhas do conhecimento;
- b) falta de abertura para compartilhar conhecimento entre os membros das instituições
- c) sentimento de perda de tempo em compartilhar conhecimento porque os outros não têm interesse;
- d) falta de vontade de usar os canais de comunicação disponíveis para compartilhar conhecimento.

Assim, a mentalidade individualista é perversa nas organizações para que o CC ocorra, pois para que haja essas trocas em comunidades, afirmam Erden *et al.* (2012), é necessário que haja a intenção do indivíduo de compartilhar. As intenções dos membros podem ser definidas como seus propósitos específicos em agir ou como resultados que pretendem alcançar. A intenção de compartilhar conhecimento é, desta forma, direcionada a um objetivo, no sentido de tornar o conhecimento disponível para os outros membros.

A Figura 8 apresenta a codificação das barreiras do compartilhamento do conhecimento citados pelos entrevistados, mostrando a codificação aberta e axial.

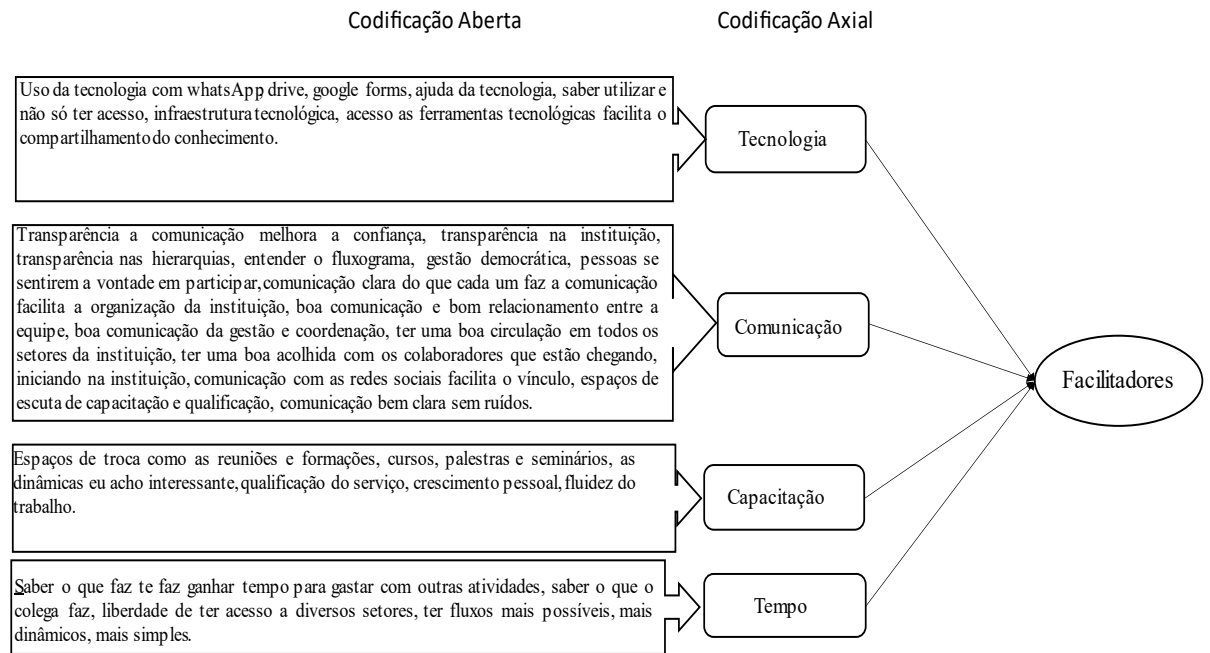
Figura 8 – Codificação das barreiras do compartilhamento do conhecimento



(fonte: elaborado pela autora)

A Figura 8 apresenta a codificação dos facilitadores para o compartilhamento do conhecimento, mostrando a codificação aberta e axial.

Figura 8 – Codificação dos facilitadores do compartilhamento do conhecimento



(fonte: elaborado pela autora)

4.6 BENEFÍCIOS E INICIATIVAS

Nas entrevistas, também, buscou-se identificar e analisar quais os benefícios e as iniciativas percebidas, por estes membros das instituições, em relação à forma como o compartilhamento do conhecimento acontecia até o momento da pesquisa dentro das organizações estudadas.

4.6.1 Benefícios

Questionados sobre os benefícios percebidos para o compartilhamento do conhecimento, foram citados: melhora nos processos, credibilidade no trabalho da ONG, aprendizagem de novos conhecimentos, crescimento e expansão da ONG, valorização dos colaboradores e da ONG, projetos bem executados e inovação. A Tabela 4 apresenta os benefícios citados associados às ONGs e aos entrevistados.

Tabela 4 – Benefícios

ONG	Entrevistados	Melhora nos processos	Credibilidade no trabalho da ONG	Aprendizagem de novos conhecimentos	Crescimento e expansão da ONG	Valorização	Projetos bem executados	Inovação
O1	E1		X	X			X	
	E2	X		X	X	X		
	E3	X		X	X	X		
	E4		X		X		X	
	E8			X	X			X
	E9		X			X		
	E10			X		X		
	E12		X		X		X	
	E13	X				X	X	
TOTAL O1		3	4	5	5	5	4	1
O2	E5		X	X		X		X
	E6	X	X		X			X
	E7			X			X	
	E11			X				X
	E14		X				X	
	E15	X			X			X
	E16			X	X		X	
	E17			X		X		X
TOTAL O2		2	3	5	3	2	3	5
TOTAL		5	7	10	8	7	7	6

(fonte: elaborado pela autora)

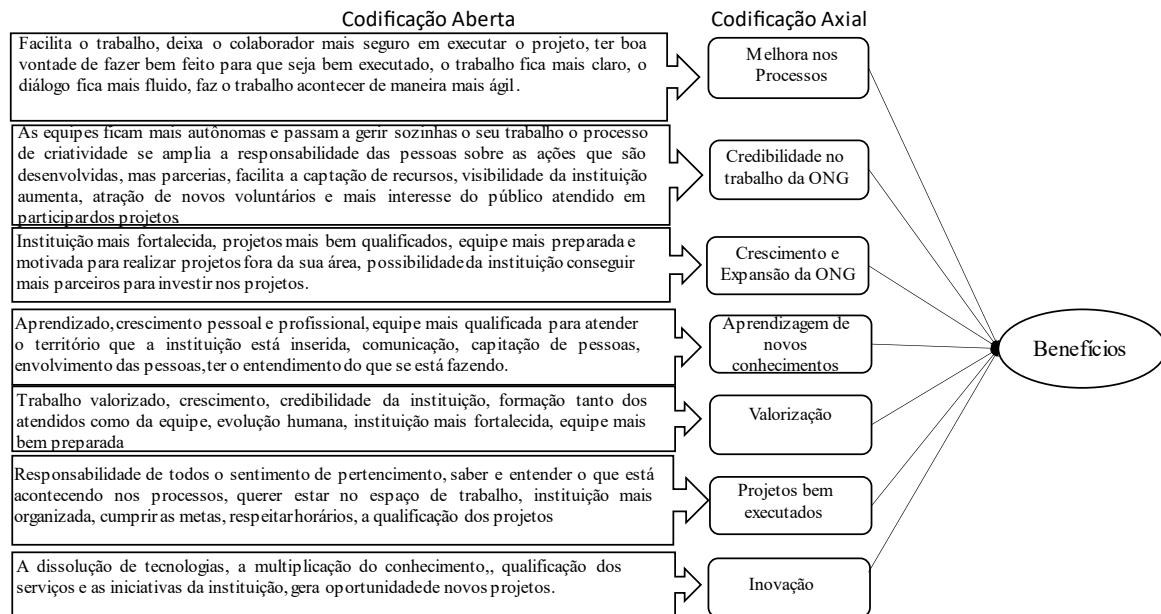
Analisando a Tabela 4, verifica-se que o benefício mais citado foi a aprendizagem de novos conhecimentos: dez de dezessete entrevistados, sendo cinco de cada ONG. Este é um fator que, em outros itens, já foi citado como muito importante. Com a indicação por parte oito dos entrevistados, está o crescimento e expansão da ONG, sendo mais citado pelos colaboradores da O1: cinco vezes. A credibilidade no trabalho da ONG, valorização dos colaboradores) e projetos bem executados foram sete vezes citados, sendo sempre mais citados pelos entrevistados da O1. A melhora nos processos e inovação são os fatores menos citados e por um número similar de pessoas das duas ONGs.

A entrevistada E16 salienta sua percepção sobre benefícios na forma como o conhecimento é compartilhado: “O trabalho fica mais claro, o diálogo fica mais fluido, faz o trabalho acontecer de maneira mais ágil.”. O entrevistado E13, enxerga os benefícios da seguinte maneira:

Aprendizado, a dissolução de tecnologias, a multiplicação do conhecimento, a qualificação dos projetos, serviços e as iniciativas, as equipes ficam mais autônomas e passam a gerir sozinhas o seu trabalho. O processo de criatividade se amplia e a responsabilidade das pessoas sobre as ações que são desenvolvidas.

A Figura 9 apresenta a codificação dos benefícios para o compartilhamento do conhecimento, mostrando a codificação aberta e axial.

Figura 9 – Codificação dos benefícios do compartilhamento do conhecimento



(fonte: elaborado pela autora)

4.6.2 Iniciativas

Em relação as iniciativas, dos dezessete entrevistados nove responderam que a instituição promove e incentiva ações para o compartilhamento do conhecimento, sendo oito respondentes da O1 e, apenas um, da O2.

Importante salientar que a O1 tem capacitações para promover o compartilhamento do conhecimento entre os seus integrantes, ainda promove oficinas, palestras e seminários. A instituição tem uma meta que é a realização de doze capacitações no ano e conforme o relato do entrevistado (E13):

A realização dessas capacitações é algo da instituição e não da gestão, nós estamos conseguindo manter essa meta de doze capacitações desde 2018. Mesmo no ano passado, com a pandemia, a gente tem realizado o maior esforço para continuar a manter, claro que devido a estrutura nem todos estão conseguindo participar, mas, mesmo assim, elas estão acontecendo.

O oposto ocorre na O2, dos oito entrevistados, sete responderam que a instituição não

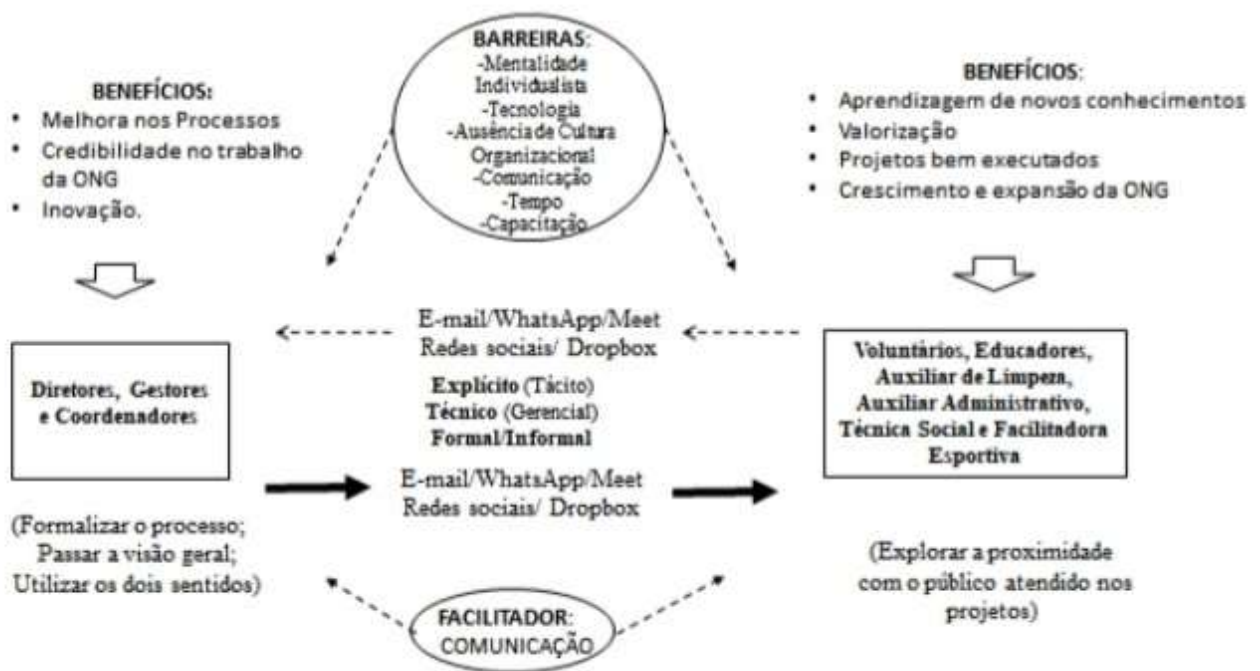
promove nenhuma iniciativa para o compartilhamento do conhecimento. Salientam que não são realizadas capacitações, cursos de formações ou oficinas que promovam esse CC. Segundo o entrevistado E5:

Essa falta de iniciativa é algo da instituição e não da gestão, estou integrando a ONG faz um pouco mais de sete anos, já estou acompanhando a segunda gestão durante esse tempo que trabalho aqui eu não me lembro de ter realizado alguma capacitação, cursos ou algo desse tipo.

5 FRAMEWORK PROPOSTO

A partir da análise dos dados coletados, foi construído o framework apresentado na Figura 10. Esta visão geral dos resultados encontrados permitiu a elaboração de preposições as quais são apresentadas a seguir.

Figura 10 – Framework proposto



(fonte: elaborado pela autora)

A partir da análise dos dados coletados, foi constituído o framework, conforme a figura 10 e os resultados encontrados permitiu a elaboração de proposições para melhorar o fluxo do conhecimento, os mecanismos de CC e ações para minimizar as barreiras e aumentar os facilitadores do compartilhamento do conhecimento.

5.1 AÇÕES PARA MELHORAR O FLUXO DO CONHECIMENTO

Um dos problemas identificados é que o fluxo do conhecimento é percebido, praticamente, como de sentido único pelos entrevistados e pelas informações obtidas nos documentos analisados. Isto é: somente no sentido da direção para a coordenação. Este fato pode contribuir para que ocorram comportamentos de retenção de conhecimento, mesmo que

de maneira involuntária. Para poder diminuir essa ocorrência e melhorar o fluxo de conhecimento, algumas ações são propostas e descritas a seguir:

- a) comunicação de forma ampla das atividades da ONG;
- b) encontros para troca de ideias e aprimoramento dos colaboradores;
- c) intensificar ações de engajamento dos membros e integração das ações.

Os representantes de cada setor (direção, coordenadores e dos projetos) poderiam enviar, para o setor de comunicação, informações sobre as atividades que irão ocorrer na instituição, para que estas possam ser inseridas e divulgadas no calendário da instituição e fiquem expostas em murais, por exemplo. Para melhorar a comunicação entre os setores, utilizar o calendário da instituição como meio que os integrar. Outra forma de desenvolver isto seria através do envio de um informativo mensal, encaminhado, por exemplo, via e-mail, exposto nos murais: essa *newsletter* daria a todos os funcionários acesso às informações sobre a instituição. Também disponibilizar na secretaria versão impressa para que os colaboradores, que não possuem e-mail, possam ler. A entrevistada E7 falou sobre o tema:

A comunicação clara do que cada um faz facilita e muito porque assim posso ir direto no setor ou na pessoa que cuida de determinada tarefa para resolver uma questão de trabalho. E a organização da instituição em geral é outro facilitador, infelizmente. Às vezes, ocorre de um jogar para o outro, sabe aquele não é comigo é com fulano, daí, vamos até o fulano, é ele diz é com ciclano é assim vai.

Outra ação é a realização de encontros objetivando trocas de ideia, nas quais temas específicos de interesse institucional fossem abordados, promovendo a integração dos colaboradores. Estes encontros devem ser programados com o objetivo de realizar atividades que invistam na formação do funcionário para seu aprimoramento. Sobre esta questão a entrevistada E11 afirma:

As formações e reuniões “é” uma forma de incentivo para trocar com os outros setores. Porque, assim, no final das contas a gente tem uma troca muito grande entre nós do setor: isso acontece naturalmente. Eu percebi, por exemplo, que é algo da instituição não promover formações e não da atual gestão. É necessário a gente ter essa troca entre os outros setores. Então, no final das contas, a instituição precisa promover a formação da equipe: investir na qualificação da gente é investir na instituição.

Ações para intensificar o engajamento dos profissionais, conscientizando-os sobre a responsabilidade do seu desempenho na formação dos jovens e crianças atendidas na instituição, e para promover, junto com o setor de Recursos Humanos, oportunidades de integração entre os serviços, programas e projetos da instituição. O entrevistado E13 destaca:

Diálogo, aprofundar as formas de comunicação, aprofundar o jeito de falar com as pessoas e compreensão das pessoas, criar espaços de escuta permanente, criar recursos

tecnológicos e que as pessoas possam trazer as suas questões de dificuldade, utilizar os meios tecnológicos, manter um processo permanente de capacitação e qualificação, manter viva a missão institucional.

5.2 AÇÕES PARA MELHORAR OS MECANISMOS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Quanto aos mecanismos de compartilhamento do conhecimento, a maioria dos entrevistados considera os utilizados adequados. Acreditam, porém, que há espaço para melhorias e, conseqüentemente, um acréscimo de qualidade nestas trocas. Algumas ações sugeridas, detalhadas nos parágrafos seguintes, são:

- a) uso das mídias sociais para troca de informações institucionais;
- b) criação de repositório de melhores práticas;
- c) aumento da adoção de ferramentas online.

A utilização das mídias sociais (Instagram, Facebook, WhatsApp, site institucional), com definição um cronograma de postagens/informativos. Desta forma, o aproveitamento do acesso dos integrantes às mídias sociais, seria utilizado para disponibilizar informações, como, por exemplo, sobre as atividades de cada indivíduo na organização, as mudanças de parceiros, as questões referentes à legislação vigente. A entrevistada E2 comenta:

As redes “poderia” ser muito mais “explorada”. A questão do drive, grupos de WhatsApp, eu acho que seria muito válido e sinto muita falta do uso das redes sociais. Também, Instagram, eu acho que, assim, ali não exploram tanto quanto poderia. Acho que as redes “poderia” ser muito mais “explorada” do que são.

Criar um repositório na internet, com as melhores práticas da instituição e lições aprendidas, é uma ação para facilitar o acesso ao conhecimento gerado ao longo do tempo. A finalidade é trazer os erros e acertos dos projetos realizados pela ONG e, com isso, evitar perda de tempo e retrabalho. O entrevistado E12 reforçou esta ideia:

Atualmente, o compartilhamento, ele acontece nas reuniões. Eu acho que poderia ser muito mais explorado a questão do drive, penso que poderíamos utilizar os recursos que a gente já tem. A gente poderia ter documentos que ficassem disponíveis para pesquisa e para visualização, que qualquer um pudesse acessar.

Aumentar a adoção de ferramentas online como, por exemplo, e-mail, Skype, OneDrive, Office 365, com a finalidade de tornar a comunicação mais ágil é importante para incrementar o compartilhamento do conhecimento, de forma simples, pois a tecnologia já está presente nas instituições. O colaborador E6 afirmou:

Serviço um pouco mais “multi”, mais junto, criar alternativas online de troca de conhecimento, integração dos serviços em si, comunicação é um ponto chave. A tecnologia dispõe de boas alternativas para ajudar nessa troca de conhecimento. É

essencial fazer uso das ferramentas para a instituição ser mais ágil, seja na execução dos projetos, interação das equipes e no atendimento dos atendidos.

5.3 AÇÕES PARA MINIMIZAR AS BARREIRAS E AUMENTAR OS FACILITADORES DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

As lacunas observadas nesta pesquisa estão concentradas principalmente na questão das barreiras tecnológicas, comunicação e tempo. Algumas sugestões propostas estão nos parágrafos abaixo.

Em primeiro lugar, melhorar e promover a capacitação da equipe: uma sugestão é buscar novos parceiros e empresas, propondo que sejam apoiadoras e que possam, eventualmente, contar para sua futura mão de obra, jovens oriundos das oficinas. Sugere o entrevistado E5:

Criar estratégias pequenas, como momentos propositais que as pessoas possam estar juntas em ambientes e, conseqüentemente, o relacionamento. Através da tecnologia elaborar algum encontro online periódico, algum tipo de atividade, uma recreação online diferente ou criar desafios.

Outra sugestão é desenvolver um plano de ação para melhorar a infraestrutura tecnológica da instituição: convidar empresas de tecnologia da informação e Universidades para apresentar-lhes a atual situação da instituição, buscando engajá-los em ações que promovam cursos para que as ferramentas tecnológicas sejam bem utilizadas e para que haja a disponibilização de melhores equipamentos de informática. Segundo a posição da entrevistada E7:

Poderia ter mais cursos de formação e capacitação sobre informática. isso seria ótimo e, também, melhorar a questão de equipamentos disponibilizando eles para a equipe. A instituição, devido aos recursos que tem, até consegue disponibilizar alguma coisa, mas infelizmente a maior parte da equipe fica sem.

Em terceiro lugar, melhorar a distribuição da carga horária de trabalho, fazendo uso de um modelo híbrido para os integrantes que conseguem realizar as suas atividades em mais de um local. A entrevistada E10 considera importante:

Organização de agendamento de horários, estimular a disponibilidade das pessoas de ter tempo e de querer compartilhar conhecimento. Essa flexibilidade em poder gerir melhor o nosso tempo estimula a gente trocar mais com os colegas.

Em quarto lugar, melhorar a interlocução com a equipe, apoiar as lideranças, realizar práticas de gestão de recursos humanos, fortalecer a estrutura organizacional, tornar a cultura organizacional forte, implementar a gestão do conhecimento ou compartilhamento de estratégias, criar vias formais e informais para o compartilhamento do conhecimento. Criar projetos ou atividades para promover a integração da equipe para evitar que os colaboradores

tenham mentalidade individualista diminuindo a chance de gerar uma ferramenta de competição com o possível acúmulo de conhecimento com fatores individuais. Conforme a entrevistada E8:

Flexibilidade em deixar claro para cada profissional que aquilo não é seu e sim é do todo que não está fazendo pra ti e que está trabalhando em prol do outro, disponibilizar recursos tecnológicos, como computadores e celulares, a gestão deixar claro que o nosso propósito é o mesmo. Gestão que não realiza uma interlocução com o grupo, disputa de ego, disputas entre projetos.

5.4 RESUMO DAS SUGESTÕES DE MELHORIAS

O Quadro 9 apresenta um resumo das sugestões dos *stakeholders*, assim como as ações para as organizações O1 e O2.

Quadro 9 – Contribuições da pesquisa

Objeto da Pesquisa	Sugestões dos <i>stakeholders</i>	Ações para a ONG
Fluxo do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> a) envio de um informativo mensal que pode ser encaminhado via email, exposto nos murais (entrada/administração) mensalmente b) realização de encontros objetivando troca de ideias, promovendo integração, dos colaboradores a respeito dos acontecimentos futuros c) intensificar o engajamento dos profissionais e promover oportunidades de integração entre os serviços, programas e projetos da instituição 	Alinhar com a direção e gestores da ONG visando o aumento do fluxo do conhecimento para que não ocorra somente no sentido direção – coordenação.
Mecanismos de CC	<ul style="list-style-type: none"> a) utilização das mídias sociais (Instagram, Facebook, WhatsApp, site) com a um cronograma de postagens/informativos b) criação de repositório na internet com as melhores práticas da instituição e lições aprendidas c) aumento da adoção de ferramentas online como, por exemplo, e-mail, Skype, OneDrive, Office 365 	Conscientizar via tecnologia da informação da importância do aumento do uso de tecnologias mais modernas
Barreiras e Facilitadores	<ul style="list-style-type: none"> a) melhoria e promoção da capacitação da equipe b) desenvolvimento de plano de ação para melhorar a infraestrutura tecnológica da instituição c) melhoria da distribuição da carga horária de trabalho, fazendo uso de um modelo híbrido. 	Trabalho conjunto dos diretores e gestores para diminuição das possíveis barreiras

(fonte: elaborado pela autora)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta como os objetivos firmados foram alcançados, a resposta para a questão de pesquisa, aponta contribuições acadêmicas e gerenciais e, por fim, descreve as limitações e sugestões de pesquisa futuras.

6.1 PROPOSTA DE FRAMEWORK

Através da revisão da literatura, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas o desenvolvimento da pesquisa chegou à análise de seus resultados. Para cumprir o proposto no primeiro objetivo específico, ou seja, análise dos *stakeholders*, foram criadas no roteiro da entrevista, nas dimensões sóciodemográficas, experiência, conexões, oportunidades para cada colaborador descrever a si e sua relação com a ONG a qual está ligado. O resumo desta caracterização está no Quadro 6.

Aprofundando na relação *stakeholder* com a organização, quanto ao compartilhamento do conhecimento, avançou-se nos aspectos incluídos na dimensão mecanismos e formalização do roteiro de entrevista. Desta maneira, pode-se verificar quais os mecanismos de compartilhamento do conhecimento utilizados e, muito especialmente, suas qualidades e fragilidades e se estão ou não formalizados. A análise destas contribuições por parte dos colaboradores, cumprindo o segundo objetivo secundário, desvendou as dificuldades de troca de conhecimento, ocorrendo formalmente entre direção e coordenações, mas deixando demais membros fora desta rotina. Verificou-se a presença de tecnologia que poderia ser empregada para este CC, mas que seu uso tem sido informal e baixo frente ao potencial que apresentam.

As barreiras e facilitadores para o compartilhamento do conhecimento seja mais efetivo, nas ONGs estudadas, tema do terceiro objetivo secundário e das dimensões seguintes da entrevista, despertou nos entrevistados a possibilidade de análise do funcionamento da ONG a qual está ligado quanto a isto e foram citados como principais:

- a) barreiras: nível de acesso e capacidade de uso correto da tecnologia, falhas na comunicação e falta de tempo para troca de experiências e conhecimento;
- b) facilitadores: incremento da comunicação entre os membros da ONG em todos os níveis, frequente capacitação dos colaboradores para melhor execução de tarefas e compreensão das atividades da organização e a adequada disponibilidade de tecnologia, tanto em relação aos equipamentos quanto as corretas maneiras de uso.

Considerando-se as barreiras e facilitadores identificados, buscou-se verificar quais as ações para minimizar as barreiras e incrementar os facilitadores do compartilhamento do conhecimento. As sugestões destacadas foram relativas à:

- a) melhorar e promover a capacitação da equipe;
- b) desenvolver um plano de ação para melhorar a infraestrutura tecnológica da instituição quanto a equipamentos e cursos para uso eficaz das ferramentas disponíveis
- c) melhorar a distribuição da carga horária de trabalho dos colaboradores.

Realizadas as etapas do trabalho, o objetivo geral: “Propor um framework para o compartilhamento do conhecimento entre os *stakeholders* de organização não governamental”, foi cumprido, como apresentado na Figura 9. Da mesma maneira, a questão de pesquisa (Como é o framework do compartilhamento do conhecimento entre os *stakeholders* da organização não governamental?) foi respondida.

Esses resultados estão alinhados com a literatura que apresenta que, para atingir seus objetivos, as instituições devem criar condições para que o conhecimento seja compartilhado, sendo, também, consideradas condições comportamentais para isto. As condições comportamentais podem ser resultado de fatores pessoais ou culturais. Conforme Pereira e Barbosa (2018), os aspectos facilitadores e os impedimentos ao compartilhamento do conhecimento, em uma organização, estão relacionados com a cultura dos colaboradores. Segundo eles, os líderes precisam disponibilizar práticas compatíveis ao compartilhamento do conhecimento, para que os integrantes da organização aceitem as mudanças de forma positiva.

Ao contrário do que se observou, segundo a opinião de alguns entrevistados, não se verificou, como a literatura recomenda, haver incentivo, por parte dos gestores, para que os atores envolvidos nos processos de compartilhamento de conhecimento tenham iniciativas de procurar as fontes do conhecimento do qual necessitam. Essas fontes podem ser funcionários da própria organização, funcionários de outras organizações, cursos de capacitação e formação, seminários, palestras, livros, professores, pesquisadores. Para Rizzon *et al.* (2016), o CC nas organizações está relacionado à atitude dos indivíduos, aos contextos organizacionais e culturais, ao acesso e disseminação dos recursos tecnológicos e comunicação. Diante disso, como Wilbert *et al.* (2014) relatam, foram identificadas no estudo barreiras nas esferas individual, organizacional e tecnológica.

6.2 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

Visualizando-se o trabalho como um todo, considera-se como contribuição acadêmica desta pesquisa a análise, particularmente de organizações não governamentais com seus *stakeholders*, do fluxo do conhecimento, dos mecanismos, das barreiras e dos facilitadores ao compartilhamento do conhecimento.

Por sua vez, as contribuições gerenciais deste trabalho estão sintetizadas nas proposições descritas assim como no framework para análise do compartilhamento do conhecimento proposto pela pesquisa. Descreve-se, tendo por base a revisão da literatura, a pesquisa documental nas ONGs estudadas e nas entrevistas com seus *stakeholders*, uma forma de compartilhamento do conhecimento mais efetiva, que deve ser o uso intensivo de conhecimento nas ONGs.

ONGs, das mais diversas áreas de atuação, podem se beneficiar da gestão do conhecimento como um instrumento para registrar e fortalecer seu trabalho, pois ajuda a valorizar a instituição. A criação de espaços para compartilhar e confrontar as interpretações dos indivíduos que vivenciaram as ações realizadas nas instituições é contribuir para enriquecer as teorias e aperfeiçoar as práticas e, principalmente, identificar as barreiras e facilitadores, de tal forma a permitir que as organizações não governamentais possam, a partir do seu modelo de gestão, formular suas estratégias, para que sejam mais bem-sucedidas na sua área de atuação social.

É importante ressaltar que quando não há uma liderança reconhecida e capaz de motivar os demais atores envolvidos a compartilhar conhecimento isso acaba por ser a origem das dificuldades encontradas pelas ONGs em dar continuidade aos seus processos, produtos e até mesmo para a criação de novas ideias que permitem que elas continuem abertas desenvolvendo seus projetos. O CC é considerado um dos processos mais importantes na gestão do conhecimento, pois pode fornecer às organizações a oportunidade de melhorar o seu desempenho, além de aumentar o valor de alguns ativos intangíveis.

Sugere-se que diretores e gestores incentivem o compartilhamento do conhecimento nas suas instituições para aumentar o compartilhamento do conhecimento, conforme Drucker (2005) ensina: as ONGs necessitam aprender a usar a gestão do conhecimento como ferramenta para substituir o convencional lucro, porque a competição é feroz, e apenas as ONGs que administram seus recursos com eficiência sobrevivem. O uso oportuno do conhecimento, em ambientes organizacionais que praticam uma cultura organizacional colaborativa, com suporte gerencial e uso eficiente da tecnologia, tende a contribuir de forma contínua, por meio de um eficiente compartilhamento do conhecimento, para a entrega de projetos satisfatórios.

6.3 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Com o fechamento do trabalho, é possível apontar algumas limitações deste estudo. A primeira refere-se ao número de ONGs incluídas e ao fato de serem ambas da mesma localidade, cidade de Porto Alegre no Rio Grande do Sul. Para pesquisas futuras, sugere-se, além de um

número maior que ONGs, a inclusão de organizações de outras localidades do País ou mesmo do exterior. Tendo em vista diferentes dimensões culturais, poderia ser feita uma comparação entre as mesmas, fazendo com que se perceba se fatores culturais influenciam no compartilhamento do conhecimento.

Outra limitação foi o número de entrevistas realizadas com voluntários, pois, com exceção de um participante que realiza trabalho voluntário, todos os demais entrevistados têm vínculo empregatício com sua ONG. A pandemia afetou as organizações de diversas formas e a paralisação de suas atividades ocasionou o afastamento dos voluntários. Isto é reforçado pela afirmação de Bloice e Burnett (2016): a gestão do conhecimento deve ser uma abordagem centrada na pessoa e a ONG não deve apenas considerar os funcionários, mas também os voluntários, para que estratégias de gestão do conhecimento sejam bem-sucedidas.

Apesar de ter sido explorada a questão das barreiras para o compartilhamento do conhecimento, sugere-se que se estudos mais aprofundados sejam realizados. Trata-se de assunto complexo, visto que essas barreiras podem estar ligadas a vários fatores como o comportamento das pessoas, a estrutura da ONG e ao tipo de conhecimento que deve ser o compartilhamento.

Uma última sugestão é analisar com maior precisão os integrantes das ONGs, verificando a influência de suas características no desenvolvimento das atividades da organização e, de forma particular, no tocante ao compartilhamento do conhecimento. Uma possibilidade seria a comparação entre integrantes mais jovens, que tem maior familiaridade com ferramentas tecnológicas de comunicação, com os mais experientes em vários aspectos, mas sem hábitos de comunicação instantânea.

REFERÊNCIAS

- ABONG. **Associação Brasileira das ONGs**. São Paulo: ABONG, 2020. Disponível em: <http://www.abong.org.br>. Acesso em: 20 jun. 2020.
- ALAVI, M.; KAYWORTH, T. R.; LEIDNER, D. E. An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. **Journal of Management Information Systems**, Armonk, USA, v. 22, n. 3, p. 191-224, 2005.
- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. **MIS Quarterly**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 107-136, Mar. 2001.
- ALVESSON, M. Knowledge work: ambiguity, image and identity. **Human Relations: special issue: Knowledge Management in Professional Service Firms**, London, v. 54, n. 7, p. 863-886, July 2001.
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. Tacit knowledge: some suggestions for operationalisation. **Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 38, n. 6, p. 811- 829, 2001.
- ARGOTE, L.; INGRAM, P. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, [S. l.], v. 82, n. 1, p. 150-169, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARNEY, J. Firms resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.
- BARTOL, K. M.; SRIVASTAVA, A. Encouraging Knowledge Sharing: the role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. [S. l.], v. 9, n. 1, p. 64-76, Summer 2002.
- BATTI, R. C. Human resource management challenges facing local NGOs. **Humanities and Social Sciences**, [S. l.], v. 2, n. 4, p. 87-95, 2013.
- BECERRA, M.; LUNNAN, R.; HUEMER, L. Trustworthiness, risk, and the transfer of tacit and explicit knowledge between alliance partners. **Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 45, n. 4, p. 691-713, June 2008.
- BENGOA, D.; KAUFMANN, H. R. Questioning western knowledge transfer methodologies: toward a reciprocal and intercultural transfer of knowledge. **Thunderbird International Business Review**, [S. l.], v. 56, n. 1, p. 11-26, 2014.
- BLOICE, L.; BURNETT, S. Barriers to knowledge sharing in third sector social care: a case study. **Journal of Knowledge Management: knowledge management in the not-for-profit sector**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 125-145, 2016.
- BOLISANI, E.; BRATIANU, C. The emergence of knowledge management. *In*: BOLISANI, E.; BRATIANU, C. (ed.). **Emergent Knowledge Strategies**. Cham: Springer, 2018. p. 23-47.

BORGATTI, S. P.; CROSS, R. A relational view of information seeking and learning in social networks. **Management Science**, [S. l.], v. 49, n. 4, p. 432-445, 2003.

BRAND, A. Knowledge Management and Innovation at 3M. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 2, n. 1, 17-22, 1998.

BRITTON, B. **The Learning NGO**. [S. l.]: International NGO Training and Research Centre, July 1998. Occasional Papers Series n. 17. Disponível em: <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2016/09/OPS-17-The-Learning-NGO.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2020.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizing knowledge. **California Management Review**, [S. l.], v. 40, n. 3, p. 90-111, 1998.

CABRERA, E. F.; CABRERA, A. Fostering knowledge sharing through people management practices. **International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 6, n. 5, p. 720-735, 2005.

CAPOZZI, M. M.; LOWELL, S. M.; SILVERMAN, L. Knowledge management comes to philanthropy. **The McKinsey Quarterly**, [S. l.], n. 2, 2003.

CHIU, C. M.; HSU, M. H.; WANG, E. T. G. Understanding knowledge sharing in virtual communities: an integration of social capital and social cognitive theories. **Decision Support Systems**, [S. l.], v. 42, n. 3, p. 1872-1888, 2006.

COELHO, S. C. T. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. 2. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2002.

CONNELL, N. A. D.; KLEIN, J. H.; POWELL, P. L. It's tacit knowledge but not as we know it: redirecting the search for knowledge. **Journal of the Operational Research Society**, [S. l.], v. 54, n. 2, p. 140-152, 2003.

CORFIELD, A.; PATON, R.; LITTLE, S. Does knowledge management work in NGOs? A longitudinal study. **International Journal of Public Administration**, [S. l.], v. 36, n. 3, p. 179-188, 2013.

CRONIN, P.; RYAN, F.; COUGHLAN, M. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. **British Journal of Nursing**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 38-43, June 2008.

CULLOM, C.; CULLOM, R. S. Knowledge management for nonprofits: a strategy for organizational sustainability. **Communications of the IIMA**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 11-24, 2011.

DARR, E. D.; ARGOTE, L.; EPPLE, D. The acquisition, transfer and deprecation of knowledge in service organisations: productivity in franchises. **Management Science**, [S. l.], v. 41, n. 11, p. 1750-1762, 1995.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge: how organizations manage what they know**. Brighton, USA: Harvard Business School Press, 2000.

DE JONG, T.; FERGUNSON-HESSLER, M. G. M. Types and qualities of knowledge, **Educational Psychologist**, [S. l.], v. 31, n. 2, p. 105-113, 1996.

DRUCKER, P. F. **Managing the Nonprofit Organization**: principles and practices. New York, USA: Collins Business 2005.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 21, n. 10/11, p. 1105-1121, Nov. 2000.

ERAUT, M. Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. **The British Journal of Educational Psychology**, [S. l.], v. 70, n. 1, p. 113-36, 2000.

ERAUT, M.; HIRSH, W. **The Significance of Workplace Learning for Individuals, Groups and Organisations**. Oxford (UK): Oxford University Press, 2007. SKOPE Monograph 9.

ERDEN, Z.; VON KROGH, G.; KIM, S. Knowledge sharing in an online community of volunteers: the role of community munificence. **European Management Review**, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 213-227, Winter 2012.

FALCONER, A. P. **A Promessa do Terceiro Setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo: Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, USP, 1999. Disponível em: <http://www.lasociedadcivil.org/uploads>. Acesso em: 19 jun. 2020.

FERNANDES, R. C. O que é o terceiro setor? In: IOSCHPE, E. B. (org.). **Terceiro setor**: desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Gife, 1997. p. 37.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-89.

GIBBS, G. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre, Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GILL, S. J. **Developing a Learning Culture in Nonprofit Organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2009.

GRANADOS, M.; MOHAMED, S.; HLUPIC, V. Knowledge management activities in social enterprises: lessons for small and non-profit firms. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 376-396, 2017.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 17, n. S2, p. 109-122, Winter 1996.

HALDIN-HERRGARD, T. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. **Journal of Intellectual Capital**, [S. l.], v. 1, n. 4, p. 357-365, 2000.

HALL, H. Input-friendliness: Motivating Knowledge Sharing Across Intranets. **Journal of Information Science**, [S. l.], v. 27, n. 2, p. 139-146, 2001.

HANSEN, M. T. The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 44, n. 1, p. 82-111, 1999.

HASMATH, R.; HSU, J. Y. A community of practice for Chinese NGOs. **Journal of Chinese Political Science**, [S. l.], v. 25, n. 4, p. 575-589, 2020.

HASNAIN, S. S.; JASIMUDDIN, S. M. Barriers to knowledge transfer: empirical evidence from the NGO (non-governmental organizations) – sector in Bangladesh. **World Journal of Social Sciences**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 135-150, 2012.

HONG, D.; SUH, E.; KOO, C. Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management: A case study of a financial company. **Expert systems with Applications**, [S. l.], v. 38, n. 12, p. 14417-14427, 2011.

HOOFF, B.; HUYSMAN, M. Managing Knowledge Sharing: emergent and engineering approaches, **Information & Management**, [S. l.], v. 46, p. 1-8, 2009.

HSU, M.-H.; JU, T. L.; YEN, C. H.; CHANG, C. M. Knowledge sharing behavior in virtual communities: the relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations, **International Journal of Human-Computer Studies**, [S. l.], v. 65, n. 2, p. 153-169, 2007.

HUCK, J.; AL, R.; RATHI, D. Finding KM solutions for a volunteer-based non-profit organization. **The Journal of Information and Knowledge Management Systems**, [S. l.], v. 41, n. 1, p. 26-40, 2011.

HUDSON, M. **Administrando organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.

HUME, C.; CLARKE, P.; HUME, M. The role of knowledge management in the large non-profit firm: building a framework for KM success. **International Journal of Organisational Behaviour**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 82-104, 2012.

HUME, C.; HUME, M. The strategic role of knowledge management in nonprofit organisations. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 129-140, 2008.

HUNG, S.-Y.; LAI, H.-M.; CHOU, Y.-C. The determinants of knowledge sharing intention in professional virtual communities: an integrative model, *In: PACIFIC ASIA CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS*, 14th, 2010, Taipei, Taiwan. **Proceedings [...]**. [S. l.]: AIS, 2010. p. 1492-1505.

HURLEY, T. A.; GREEN, C. W. Knowledge management and the nonprofit industry: a within and between approach. **Journal of Knowledge Management Practice**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 1-10, 2005.

INKPEN, A. C. Creating knowledge through collaboration. **California Management Review**, [S. l.], v. 39, p. 123-140, 1996.

IPE, M. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. **Human Resource Development Review**, [S. l.], v. 2, n. 4, p. 337-359, 2003.

ISMAIL, K. M. Theorizing on the Role of Individualism-Collectivism in Tacit Knowledge Transfer Between Agents in International Alliances. **International Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 71-85, 2012.

JACKSON, S. E.; CHUANG, C. -H.; HARDEN, E. E.; JIANG, Y.; JOSEPH, J. M. Toward developing human resource management systems for knowledge-intensive teamwork. **Research in Personnel and Human Resources Management**, [S. l.], v. 25, p. 27-70, 2006.

JEGERS, M. "Corporate" governance in nonprofit organizations: a nontechnical review of the economic literature. **Nonprofit Management and Leadership**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 143-164, 2009.

KALLING, T. Organization-internal transfer of knowledge and the role of motivation: a qualitative case study. **Knowledge and Process Management**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 115-126, 2003.

KELLOWAY, E. K.; BARLING, J. Knowledge work as organizational behavior. **International Journal of Management Reviews**, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 287-304, 2000.

KINDERNOTHILFE. [Organização de Caridade]. Duisburg, DE: Kindernothilfe, 2020. Disponível em: <https://www.kindernothilfe.org/>. Acesso em: 15 ago. 2020.

KONG, E. Intellectual capital and non-profit organizations in the knowledge economy: editorial and introduction to special issue. **Journal of Intellectual Capital**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 97-106, 2010.

LETTIERI, E.; BORGA, F.; SAVOLDELLI, A. Knowledge management in non-profit organizations. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 8, n. 6, p. 16-30, 2004.

LEWIS, D. NGOs: organizational culture, and institutional sustainability. **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, [S. l.], v. 590, n. 1, p. 212-226, 2003.

LIN, H. Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. **International Journal of Manpower**, [S. l.], v. 28, n. 3/4, p. 315-332, 2007.

LIN, H.F., LEE, G.G. Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing. **Management Decision**, [S. l.], v. 44, n.1, p. 74-88, 2006.

LYONS, M. **Third Sector**: the contribution of nonprofit and cooperative enterprises in Australia. St Leonards: Allen & Unwin, 2001.

MA, M.; AGARWAL, R. Through a Glass Darkly: information technology design, identity verification, and knowledge contribution in online communities source. **Information Systems Research**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 42-67, 2007.

MAALAOU, A.; LE LOARNE-LEMAIRE, S.; RAZGALLAH, M. Does knowledge management explain the poor growth of social enterprises? Key insights from a systematic literature review on knowledge management and social entrepreneurship. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 7, p. 1513-1532, 2020.

MAIER, F.; MEYER, M.; STEINBEREITHNER, M. Nonprofit organizations becoming business-like: a systematic review. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, [S. l.], v. 45, n. 1, p. 64-86, 2016.

MARIOTTI, H. **As paixões do ego**: complexidade, política e solidariedade. São Paulo: Athena, 2000.

MARONATO, E. L. S.; STANKOWITZ, R. F. Gestão do conhecimento: o elemento confiança para o compartilhamento do conhecimento. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 3, n. 2, p. 112-126, jul./dez. 2017.

MARTELETO, R. RIBEIRO, L. Informação e Construção do Conhecimento para a Cidadania no Terceiro Setor. **Informação & Sociedade**: estudos, João Pessoa, v. 11, n. 1, 2001. Disponível em: <https://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/185/1/MARTELETOIS2001.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2020.

MATSCHKE, C.; MOSKALIUC, J.; CRESS, U. Knowledge exchange using Web 2.0 technologies in NGOs. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 159-176, 2012.

MATZKIN, D. S. Knowledge management in the Peruvian non-profit sector. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 147-159, 2008.

McCALL, H.; ARNOLD, V.; SUTTON, S. G. Use of knowledge management systems and the impact on the acquisition of explicit knowledge. **Journal of Information Systems**, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 77-101, 2008.

McGINNIS JOHNSON, J.; NG, E. S. Money talks or millennials walk: the effect of compensation on nonprofit millennial workers sector-switching intentions. **Review of Public Personnel Administration**, [S. l.], v. 36, n. 3, p. 283-305, 2016.

MIAO, Y.; CHOE, S.; SONG, J. Transferring subsidiary knowledge in the global learning context. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 15, n. 3, p. 478-496, 2011.

NAIM, M. F.; LENKLA, U. Knowledge sharing as an intervention for Gen Y employees' intention to stay. **Industrial and Commercial Training**, [S. l.], v. 48, n. 3, p. 142-148, 2016.

NONAKA, I. The knowledge creating company. **Harvard Business Review**, Brighton, USA, n. 85, p. 162-171, July-Aug. 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge Creating Company**. Oxford: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (ed.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as asynthesizing process. **Knowledge Management Research and Practice**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 2-10, 2003.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; NAGATA, A. A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. **Industrial and Corporate Change**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 1-20, 2000.

NURUL HIDAYANA, N. M. **The influence of organizational culture, downward accountability, and knowledge sharing on Malaysian nonprofit organizations effectiveness: from employees' perspective**. 2017. Thesis (PhD at Social Sciences) – Faculty of Arts and Social Sciences, University of Malaya, Kuala Lumpur, 2017.

OLIVEIRA, M.; MAÇADA, A. C. G.; CURADO, C. Adopting Knowledge Management Mechanisms: evidence from Portuguese organizations. **Knowledge and Process Management**, [S. l.], v. 21, n. 4, p. 231-245, Oct.-Dec. 2014.

PEREIRA, S. L. C. S.; BARBOSA, E. C. Compartilhamento do conhecimento: uma ferramenta elementar para o bom desenvolvimento de uma empresa. **Revista Eletrônica de Interesse Social**, v. 1, n. 3, p. 1-15, 2018.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information Systems**, Armonk, USA, v. 10, n. 2, p. 75-106, Fall 1993.

PRUGSAMATZ, R. Factors that influence organization learning sustainability in non-profit organizations. **The Learning Organization**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 243-267, 2010.

RAGSDELL, G. Inhibitors and enhancers to knowledge sharing: lessons from the voluntary sector. **Journal of Knowledge Management Practice**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 1-9, 2009.

RAGSDELL, G. Voluntary sector organisations: untapped sources of lessons for knowledge management. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INTELLECTUAL CAPITAL, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ORGANISATIONAL LEARNING*, 10th, 2013, Washington, DC. **Proceedings [...]**. Reading: Academic Conferences and Published International Limited, 2013. p. 349-354.

RAGSDELL, G.; JEPSON, A. Knowledge sharing: insights from Campaign for Real Ale (CAMRA) festival volunteers. **International Journal of Event and Festival Management**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 279-296, 2014.

RATHI, D.; GIVEN, L. M.; FORCIER, E. Interorganisational partnership and knowledge sharing: the perspective of non-profit organizations (NPOs). **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 18, n. 5, p. 867-885, 2014.

RENSHAW, S.; KRISHNASWAMY, G. Critiquing the knowledge management strategies of non-profit organizations in Australia. *In: WORLD ACADEMY OF SCIENCE, ENGINEERING AND TECHNOLOGY*, 49th, 2009, Dubai. **Proceedings [...]**. [S. l.: s. n.], 2009. p. 456-464.

RIEGE, A. Three-dozen Knowledge-sharing barriers managers must consider. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 3, p. 18-35, 2005.

RIZZON, F.; TAMIOSO, L. C.; FACHINELLI, A. C. Barreiras ao Compartilhamento do Conhecimento nas Organizações: revisão sistemática de literatura. *In: MOSTRA DE*

INICIAÇÃO CIENTÍFICA, XVI, Caxias do Sul. **Anais [...]**. Caxias do Sul: Programa de Pós-Graduação em Administração UCS, 2016.

ROESCH, S. Gestão de ONGs: rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 26., 2002, Salvador. **Anais [...]** Salvador: Anpad, 2002.

ROTHAERMEL, F. T.; SUGIYAMA, S. Virtual internet communities and commercial success: Individual and community-level theory grounded in the atypical case of TimeZone.com. **Journal of Management**, [S. l.], v. 27, n. 3, p. 297-312, Mar. 2001.

ROSEDAAL, Bastian. Sharing Knowledge, being different and working as a team. **Knowledge Management Research & Practice**, [S. l.], v.7, p. 4-14, 2009.

SIEMSEN, E.; ROTH, A.; BALASUBRAMANIAN, S. How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: the constraining-factor model. **Journal of Operations Management**, [S. l.], v. 26, n. 3, p. 426-445, 2008.

SPENCER, S. B.; SKALABAN, I. A. Organizational culture in civic associations in Russia. **International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, [S. l.], v. 29, n. 5, p. 1080-1097, 2018.

STARBUCK, W. H. Learning by knowledge-intensive firms. **Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 29, n. 6, p. 713-740, Nov. 1992.

STENMARK, D. Leveraging tacit organizational knowledge. **Journal of Management Information Systems**, Armonk, USA, v. 17, n. 3, p. 9-24, 2001.

SZULANSKI, G. Exploring Internal Stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 17, p. 27-27, Winter 1996.

SZULANSKI, G.; JENSEN, P. R. Presumptive adaptation and the effectiveness of knowledge transfer. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 27, n. 10, p. 937-957, Oct. 2006.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2001.

TENG, J. T.; SONG, S. An exploratory examination of knowledge-sharing behaviors: solicited and voluntary. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 104-117, 2011.

THOMAZ, P. G.; ASSAD, R. S.; MOREIRA, L. F. P. Uso do Fator de Impacto e do Índice H para Avaliar Pesquisadores e Publicações. *Arquivos Brasileiros de Cardiologia*, Rio de Janeiro, v. 96, n. 2, p. 90-93, 2011.

VALMOHAMMADI, C.; AHMADI, M. The impact of knowledge management practices on organizational performance: a balanced scorecard approach. **Journal of Enterprise Information Management**, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 131-159, 2015.

- VAN DEN HOOFF, B.; DE RIDDER, J. A. Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 8, n. 6, p. 117-130, 2004.
- VASCONCELOS, J. B. de; SEIXAS, P. C.; LEMOS, P. G.; KIMBLE, C. Knowledge management in non-governmental organizations. **Enterprise Information Systems**, [S. l.], v. VII, p. 121-130, 2006.
- WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: a review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 115-131, 2010.
- WENGER, E.; McDERMOTT, R. A.; SNYDER, W. **Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge**. Brighton, USA: Harvard Business Press, 2002.
- WILBERT, J. W.; DUARTE, K. B.; KRAUSE, M. G.; MALLMANN, M. L.; DANDOLINI, G. A.; SOUZA, J. A. de; LAPOLLI, E. M. Compartilhamento do conhecimento em uma empresa pública brasileira: os Correios. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 12., 2014, Florianópolis. **Anais [...]**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2014.
- WOLFSWINKEL, J.F.; FURTMUELLER, E.; WILDDEROM, C.P.M. Using grounded theory as a method for rigorously reviewing literature. **European Journal of Information Systems**, v. 22, n. 1, p. 45-55, 2013.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre, Bookman, 2010.
- YOUSIF, N. B. A.; GRONDYS, K.; GAD, S.; ELSAYED, W. Knowledge management in non-governmental organizations (NGOs). **Administratie SI Management Public**, [S. l.], v. 35, n. 35, p. 90-108, 2020.
- ZÁGARRA, C.; GARCÍA-FALCÓN, J. M. Factors favoring knowledge management in work teams. **Journal of Knowledge Management**, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 81-96, 2003.
- ZAPATA CANTU, L. E.; MONDRAGON, C. E. Knowledge management in Mexican NPOs: a comparative study in organizations with a local and national presence. **Journal of Knowledge Management: knowledge management in the not-for-profit sector**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 69-87, 2016.
- ZBUCHEA, A.; IVAN, L.; PETROPOULOS, S.; PINZARU, F. Knowledge sharing in NGOs: the importance of the human dimension. **Kybernetes**, [S. l.], v. 49, n. 1, p. 182-199, 2019.
- ZBUCHEA, A.; LEON, R. Knowledge sharing barriers in cultural organizations, culture, innovation and entrepreneurship: connecting the knowledge dots. *In*: INTERNATIONAL FORUM ON KNOWLEDGE ASSET DYNAMICS, 10th, 2015, Bari, Italy. **Proceedings [...]** [S. l.: s. n.], 2015. p. 1716-1727.
- ZBUCHEA, A.; PETROPOULOS, S.; PARTYKA, B. Knowledge management practices in nonprofit organizations, *In*: BRATIANU, C. (ed.). **Proceedings of Strategica Shift: major challenges of today's economy.**, Bucharest: Tritonic, 2017. p. 467-475.

APÊNDICE A – Revisão Sistemática da Literatura

Referência	ano	País origem autores	número citações	Objetivos	Quali x Quanti	Método	País da coleta de dados	Principais resultados pesquisas futuras	Pesquisas futuras
JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT	2016	Reino Unido	47	- Basear-se na teoria existente de barreiras de compartilhamento de conhecimento; - Explorar o conceito no contexto relativamente pouco pesquisado de serviço social sem fins lucrativos organizações.	Qualitativa	-Estudo de caso -Entrevistas semiestruturadas	Reino Unido	Este estudo fornece uma visão da aplicabilidade do CC em um contexto do terceiro setor, que é uma área de pesquisa relativamente subdesenvolvida.	Mais pesquisas sobre a aplicação de GC e CC em ORT e SSNFPOs, especialmente no ciclo de conhecimento e possíveis barreiras, pode ser benéfico para os setores.
JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT	2017	Reino Unido	15	Explorar o que as empresas sociais (SEs) no Reino Unido sabem e como elas adquirem, convertem, aplicam e protegem o conhecimento.	Qualitativa	Este estudo segue uma abordagem qualitativa, composta por 21 entrevistas com fundadores e membros seniores de SEs no Reino Unido.	Reino Unido	Os resultados mostram que as SEs investigadas têm práticas de gestão do conhecimento (GC) semelhante ao já identificado nas PME, associado	Incluir a percepção de outros envolvidos, por exemplo, funcionários e voluntários (ampliar intraorganizacional e incluir inter-organizacional

APÊNDICE B – Roteiro para entrevista semiestruturada

Dimensões	Perguntas	Autores
Sóciodemográficas	1 – Nome, idade, gênero, grau de escolaridade, profissão, função na instituição, área de atuação na ONG, tempo em que atua na ONG, quantas vezes por semana comparece na ONG, quantas horas/mês costuma dedicar à ONG?	elaborado pela autora
Experiências	2 – Possui experiência em outras ONGs (caso sim, quanto tempo)?	GRANT (1996). VAN DEN HOOFF; RIDDER (2004)..
Conexões	3 – Quais são as funções existentes na ONG (pergunta para o gestor)?	CONNELL <i>et al.</i> (2003); NONAKA; TAKEUCHI, (1995); WANG; NOE, 2010.
	4 – Por favor descreva brevemente qual a sua função na ONG?	
	5 – Com quais outras funções você troca conhecimento na ONG?	
Tipo de Conhecimento	6 – Que tipo de conhecimento é compartilhado na ONG (conhecimento técnico ou sobre gestão, e com quem você compartilha)?	elaborado pela autora
	7 – Você sente necessidade de compartilhar outros conhecimentos (quais)?	
Mecanismos e Formalização	8 – De que forma isso acontece (qual tecnologia é usada ou ocorre presencialmente; de modo formal (por exemplo, reuniões) ou informal (por exemplo, hora do cafezinho)?	ZBUCHEA <i>et al.</i> (2019); SIEMSEN <i>et al.</i> (2008).
	9 – Você acredita que alguma tecnologia da informação ou prática poderia ajudar no compartilhamento do conhecimento na ONG?	
Barreiras	10 – Quais seriam as barreiras para o CC (ocorre entre os integrantes “funções” na ONG)?	ALAVI; LEIDNER (2001); BORGATTI; CROSS (2003); BRAND (1998); HURLEY; GREEN (2005).
	11 – O que poderia ser feito para minimizar essas barreiras?	
Facilitadores	12 – Existe alguma iniciativa na ONG que envolva os integrantes que atuam na ONG para a troca de conhecimento?	AMBROSINI; BOWMAN (2001); ARGOTE; INGRAM (2000); IPE (2003); SZULANSKI; JENSEN, (2006).
	13 – O que facilita o CC entre os integrantes na ONG?	
Benefícios	14 – Quais benefícios você identifica com o CC (para a você e para a ONG)?	elaborado pela autora