

UNIVERSIDADE CESUMAR - UNICESUMAR  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO  
CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E  
ENGAJAMENTO DE VOLUNTÁRIOS: ESTUDO DE CASO  
EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

ANDREINE EWALD BUSNELLO

MARINGÁ

2022

ANDREINE EWALD BUSNELLO

**COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E  
ENGAJAMENTO DE VOLUNTÁRIOS: ESTUDO DE CASO  
EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Universidade Cesumar (Unicesumar) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup> Maria Lígia Ganacim Granado Rodrigues Elias

Coorientador: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup> Cláudia Herrero Martins Menegassi

MARINGÁ  
2022

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B979c Busnello, Andreine Ewald.  
Compartilhamento do conhecimento e engajamento de voluntários: estudo de caso em uma organização do terceiro setor / Andreine Ewald Busnello. – Maringá-PR: UNICESUMAR, 2022.  
92 f. : il. ; 30 cm.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Lígia Ganacim Granado Rodrigues Elias.  
Coorientadora: Profa. Dra. Cláudia Herrero Martins Menegassi.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Cesumar - UNICESUMAR, Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, Maringá, 2022.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Compartilhamento do conhecimento. 3. Terceiro setor. 4. Voluntariado. 5. Engajamento. I. Título.

CDD – 658.4038

Roseni Soares – Bibliotecária – CRB 9/1796  
Biblioteca Central UniCesumar

Ficha catalográfica elaborada de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Permitida a reprodução parcial ou total, desde que citada a fonte.

ANDREINE EWALD BUSNELLO

# **COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E ENGAJAMENTO DE VOLUNTÁRIOS: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Universidade Cesumar (Unicesumar) como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações. A Banca Examinadora foi composta pelos seguintes membros:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Maria Lígia Ganacim Granado Rodrigues Elias  
Universidade Cesumar (Presidente)

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Viviane Sartori  
Centro Universitário de Maringá

---

Prof<sup>a</sup>. Dr. Eder Rodrigo Gimenes  
Universidade Estadual de Maringá (UEM)

Aprovada em: 31 de agosto de 2022.

Ao meu pai, que acompanhou essa jornada de outro plano.

## **AGRADECIMENTOS**

À professora Cláudia, que além de orientadora, hoje tenho orgulho de chamar de amiga. Uma pessoa fantástica, que nunca me deixou desistir – nem nos piores momentos que enfrentei ao longo deste mestrado – e que compartilhou comigo não apenas conhecimento, mas também sua ética de trabalho e amor pela profissão.

*Another turning point, a fork stuck in the road  
Time grabs you by the wrist, directs you where  
to go  
So make the best of this test, and don't ask why  
It's not a question, but a lesson learned in time*

*It's something unpredictable  
But in the end, it's right  
I hope you had the time of your life*

*So take the photographs and still frames in  
your mind  
Hang it on a shelf in good health and good  
time  
Tattoos of memories, and dead skin on trial  
For what it's worth, it was worth all the while*

*It's something unpredictable  
But in the end, it's right  
I hope you had the time of your life”*

Green Day, ‘Good Riddance’.

## RESUMO

As Organizações do Terceiro Setor têm como característica a mão de obra voluntária como força de sustentação de suas atividades, o que torna a gestão e o engajamento do grupo de voluntários uma necessidade e, nesse contexto, a gestão do conhecimento desponta como uma vantagem competitiva. A partir da observação deste contexto, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar a relação entre o compartilhamento do conhecimento e o engajamento de voluntários em uma Organização do Terceiro Setor de uma cidade do norte do Estado do Paraná. Foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada exploratória, com abordagem qualitativa. A estratégia de pesquisa foi a de estudo de caso e as técnicas de coleta de dados escolhidas foram entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental. Para a análise das entrevistas foi utilizada a técnica de análise temática, a partir da transcrição das entrevistas realizadas. Os principais resultados obtidos foram o levantamento de cinco elementos influenciadores do compartilhamento do conhecimento e a definição de cinco aspectos que caracterizam um voluntário engajado. A partir da análise da relação entre os resultados, concluiu-se que quanto mais engajado o voluntário está, maior a sua disposição em compartilhar conhecimento, ao mesmo tempo em que quanto mais conhecimento é compartilhado pela instituição, mais engajado o voluntário se torna. Como contribuição prática, esta dissertação oferece às organizações do Terceiro Setor uma visão sobre o engajamento de voluntários, a partir da ótica do compartilhamento do conhecimento.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Compartilhamento do conhecimento. Terceiro Setor. Voluntariado. Engajamento.

## ABSTRACT

The Third Sector Organizations are characterized by voluntary work as a force to sustain their activities, which makes the management and engagement of the group of volunteers a necessity and, in this context, the knowledge management emerges as a competitive advantage. In the face of this observation, the general objective of this research was to analyze the relationship between the sharing of knowledge and the engagement of volunteers in a Third Sector Organization in a city of the north of the State of Paraná. An exploratory applied research was carried out, with a qualitative approach. The research strategy was the case study and the data collection techniques chosen were semi-structured interviews and documental research. The thematic analysis technique was used for the analysis of the interviews, based on the transcription of the interviews. The main results obtained were the survey of five elements that influence five aspects of knowledge and a definition that characterize an engaged volunteer. From the analysis of the relationship between the results, it was concluded that the more engaged the volunteer is, the greater his desire to share knowledge, at the same time that the more knowledge is shared by the institution, the more engaged the volunteer becomes. As a practical contribution, this research offers to the Third Sector Organizations a view on volunteer engagement from the perspective of knowledge sharing.

**Keywords:** Knowledge Management. Knowledge sharing. Third Sector. Volunteering. Engagement.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entre dado, informação e conhecimento .....	20
Figura 2 - Ciclo de Gestão do Conhecimento de Wiig .....	26
Figura 3 - Modelo de ciclo de criação do conhecimento .....	28
Figura 4 - Fatores que influenciam o compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos em organizações .....	34
Figura 5 - Relação entre natureza do conhecimento e voluntário engajado .....	60
Figura 6 - Relação entre valor do conhecimento e voluntário engajado .....	61
Figura 7 - Relação entre motivação para compartilhar e voluntário engajado .....	62
Figura 8 - Relação entre oportunidades para compartilhar e voluntário engajado.....	63
Figura 9 - Relação entre cultura do ambiente de trabalho e voluntário engajado ....	65

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características de dado, informação e conhecimento .....	21
Quadro 2 - Definições de Gestão do Conhecimento .....	23
Quadro 3 - Fatores culturais que inibem o compartilhamento do conhecimento ..	31
Quadro 4 - Práticas e Ferramentas para compartilhamento do conhecimento .....	32
Quadro 5 - Caracterização de Organização da Sociedade Civil .....	37
Quadro 6 - Aspectos presentes em uma parceria de sucesso .....	40
Quadro 7 - Perfil dos voluntários entrevistados .....	49
Quadro 8 - Utilização de práticas e ferramentas de compartilhamento de conhecimento .....	57

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO	Asian Productivity Organization
Capex	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
GC	Gestão do Conhecimento
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MROSC	Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
OCSs	Organizações da Sociedade Civil
ONG	Organização Não Governamental
OS	Organização Social
OSC	Organização da Sociedade Civil
OSFL	Organização Sem Fins Lucrativos
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
OTS	Organização do Terceiro Setor
SUS	Sistema Único de Saúde
VD	Visita Domiciliar
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
TS	Terceiro Setor

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1	OBJETIVOS .....	17
<b>1.1.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>17</b>
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>17</b>
1.2	JUSTIFICATIVA .....	18
1.3	ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES (PPGGCO) .....	19
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>20</b>
2.1	COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO .....	20
2.2	TERCEIRO SETOR E ENGAJAMENTO DO VOLUNTARIADO .....	35
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>47</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	47
3.2	CARACTERIZAÇÃO DO CASO .....	47
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	48
3.4	TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	50
3.5	ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA .....	50
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>51</b>
4.1	CARACTERÍSTICAS DO VOLUNTÁRIO ENGAJADO .....	51
<b>4.1.1</b>	<b>Altruísmo</b> .....	<b>52</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Responsabilidade</b> .....	<b>53</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Comprometimento</b> .....	<b>54</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Ética</b> .....	<b>55</b>
<b>4.1.5</b>	<b>Comunicação</b> .....	<b>56</b>
4.2	COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ENTRE VOLUNTÁRIOS E ORGANIZAÇÃO .....	57
4.3	RELAÇÃO ENTRE FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E AS CARACTERÍSTICAS DO VOLUNTÁRIO ENGAJADO .....	59
<b>4.3.1</b>	<b>Relação entre natureza do conhecimento e voluntário engajado</b> .....	<b>60</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Relação entre valor do conhecimento e voluntário engajado</b> .....	<b>61</b>

<b>4.3.3</b>	<b>Relação entre motivação para compartilhar e voluntário engajado .....</b>	<b>62</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Relação entre oportunidades para compartilhar e voluntário engajado .....</b>	<b>63</b>
<b>4.3.5</b>	<b>Relação entre cultura do ambiente de trabalho e voluntário engajado .....</b>	<b>64</b>
4.4	COMENTÁRIOS FINAIS DA ANÁLISE .....	66
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>67</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>70</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>78</b>
	APÊNDICE A .....	79
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>81</b>
	ANEXO A .....	82
	ANEXO B .....	87
	ANEXO C .....	89

## 1 INTRODUÇÃO

É possível analisar a sociedade e a relação entre economia e política dividindo-a em três setores. O Primeiro Setor é composto pelos poderes governamentais, nas esferas Federal, Estadual e Municipal. O Segundo Setor diz respeito às organizações privadas que visam lucro financeiro, a partir da produção e a comercialização de bens ou a prestação de serviços. Por fim, o Terceiro Setor (TS) engloba organizações cuja meta não é econômica, mas sim suprir necessidades de segmentos específicos da sociedade que não são atendidas pelo Primeiro Setor (VOLTOLINI, 2004).

As Organizações do Terceiro Setor vêm ganhando cada vez mais espaço no Brasil, com significativo crescimento desse segmento nas últimas décadas. Em 2016, o universo de organizações da sociedade civil (OCSs) com inscrição ativa no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) no país era de 820 mil, distribuídas entre as cinco regiões brasileiras (LOPEZ, 2018). Muito do crescimento do número de organizações se deve à redefinição do papel do Estado, a partir das crises fiscais e administrativas enfrentadas e a consequente “perda de confiança na habilidade do Estado em gerar bem-estar social e fomentar o desenvolvimento econômico” (HUBSOCIAL, 2018). Dessa realidade emerge a necessidade de a sociedade se organizar para suprir as demandas não atendidas pelo Estado, atuando em prol do interesse geral.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) apresenta as características que definem uma Organização do Terceiro Setor (OTS), mostrando que esse universo é amplo e engloba organizações com diversas finalidades:

- a) são privadas e não estão vinculadas jurídica ou legalmente ao Estado;
- b) não possuem finalidades lucrativas, ou seja, não distribuem o excedente entre proprietários ou diretores, e, se houver geração de superávit, este é aplicado em atividades-fim da organização;
- c) são legalmente constituídas, ou seja, possuem personalidade jurídica e inscrição no CNPJ;
- d) são autoadministradas e gerenciam suas próprias atividades de modo autônomo;
- e) são constituídas de forma voluntária por indivíduos, e as atividades que desempenham são de livre escolha por seus responsáveis.

[...]

Não há um registro oficial que reúna as cooperativas sociais e as demais que atuem em prol do interesse público. Devido a esta limitação, as cooperativas estão excluídas do universo de OSCs aqui utilizado, e, portanto, de toda a análise. Pela definição legal, não seria bastante identificar uma cooperativa; seria preciso analisar caso a caso a finalidade específica de atuação delas, o que excede as possibilidades deste estudo (LOPEZ, 2018, p. 15-16).

Desta forma, é importante ressaltar que o TS não pode ser compreendido como um

segmento da sociedade composto apenas por organizações de caráter filantrópico, mas também esportivas religiosas, culturais e políticas (LOPEZ, 2018). Na presente pesquisa, para uma melhor compreensão do estudo de caso conduzido, o entendimento de Terceiro Setor ficará limitado às organizações de caráter assistencial que trabalham em prol da sociedade.

O TS organiza-se com base no comprometimento com a cidadania e por meio de contratos sociais implícitos de solidariedade, buscando soluções para quem não recebe do Estado o que necessita. É possível compreender que o objetivo máximo do TS, no que tange às organizações voltadas para a assistência de segmentos da sociedade não atendidos plenamente pelo Estado, deveria ser o de deixar de existir, porém isso não depende dele e sim das esferas governamentais cumprirem com suas responsabilidades de erradicação das desigualdades sociais, para que a sociedade não precise interferir (CABRAL, 2015).

Em 2015, o IPEA apresentou em sua pesquisa “Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil” o universo de quase 3 milhões de pessoas com vínculo formal de trabalho nas Organizações do Terceiro Setor (LOPEZ, 2018). Em 2017, o Observatório do Terceiro Setor (2017) estimou em 12 milhões o número de pessoas envolvidas de alguma maneira no Terceiro Setor no Brasil. O que se pode observar, comparando os dois números apresentados, é a significativa participação de pessoas ligadas a essas organizações por meio de vínculos não formais e isso se deve ao fato de que as Organizações do Terceiro Setor têm como característica o alto grau de participação da sociedade, na forma de trabalho voluntário, tanto para sua manutenção quanto para a execução de seus projetos (ALBUQUERQUE, 2006).

“Em uma economia em que a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 39). Essa realidade não se restringe ao universo dos negócios que visam lucro, mas também está presente nas Organizações do Terceiro Setor, já que as pessoas desempenham seu trabalho considerando diariamente as incertezas, a exemplo da tarefa de captar recursos para garantir a sobrevivência dos serviços que oferecem e também da gestão de voluntários para que estes consigam executar as tarefas necessárias para cumprir suas missões. Se o conhecimento é a vantagem competitiva que garante a manutenção das Organizações do Terceiro Setor, é necessário que essas estejam atentas ao conhecimento que é adquirido, criado e, principalmente, compartilhado entre seus integrantes.

A Gestão do Conhecimento (GC) é definida como “um processo sistemático de aquisição, organização, sustentação, aplicação, compartilhamento e renovação de todas as formas de conhecimento (EVANS; DALKIR; BIDIAN, 2014, p. 85). Ela traz em si a

pressuposição de um compartilhamento estruturado desse conhecimento. Porém, é válido considerar que “um de seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas” (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. 108). O compartilhamento espontâneo do conhecimento intraorganizacional pode ser concebido, então, como um importante elemento na gestão de equipes, sobretudo porque as Organizações do Terceiro Setor são compostas em boa parte por voluntários. Um dos principais fatores considerados na gestão desse público é o engajamento, uma vez que os voluntários são vinculados às organizações pela causa e a vontade de ajudar, de forma espontânea e sem vínculo financeiro.

A partir da observação deste contexto, surgiu o problema de pesquisa a ser abordado nesta dissertação: “Qual a relação entre o compartilhamento do conhecimento e o engajamento dos voluntários em uma Organização do Terceiro Setor?”.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar a relação entre o compartilhamento de conhecimento e o engajamento de voluntários em uma organização do Terceiro Setor.

### 1.1.2 Objetivos específicos

1. Identificar os elementos que caracterizam o compartilhamento do conhecimento intraorganizacional.
2. Estabelecer critérios que definam o engajamento de voluntários em uma organização do Terceiro Setor.
3. Relacionar o compartilhamento do conhecimento com o engajamento de voluntários em uma organização do Terceiro Setor.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O Terceiro Setor envolve a busca de soluções para segmentos da sociedade que não são atendidos pelo Estado, quando esse falha em ofertar à população serviços e bens sociais assegurados constitucionalmente. O Terceiro Setor, desta forma, tem como objetivo principal minimizar ou mesmo eliminar desigualdades estruturais da sociedade (CASTRO, 2017). Nesta realidade, aspectos como captação de recursos, governança, políticas públicas, gestão do voluntariado, relacionamento com a sociedade e a própria gestão sustentável da organização são preocupações diárias das Organizações do Terceiro Setor, independentemente do seu porte ou do segmento de atuação.

Segundo o Observatório do Terceiro Setor (2017), o TS é marcado pela carência de pesquisas e de dados atualizados que representem a sua realidade. As pesquisas relacionando compartilhamento do conhecimento, Terceiro Setor e voluntariado ainda carecem de expressividade. Uma busca realizada no Portal da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), utilizando essas três palavras-chave – compartilhamento do conhecimento, Terceiro Setor e voluntariado –, apresenta como resultado apenas sessenta e dois artigos publicados na última década. Na análise dos resumos dos artigos encontrados é possível perceber duas problemáticas predominando entre os autores, ambas intrinsecamente relacionadas: o compartilhamento do conhecimento e a conversão do conhecimento tácito em explícito. Essas problemáticas acontecem devido ao grande número e a rotatividade de voluntários atuantes nas organizações do Terceiro Setor, o que faz com que o conhecimento permaneça com as pessoas e não com a organização. Ainda em processo de evolução da sua gestão, poucas são as organizações do Terceiro Setor que descobriram e assimilaram a importância de utilizar a Gestão do Conhecimento como força – no sentido elaborado por Humphrey (FRIESNER, 2017) – na hora de criar e fortalecer o engajamento do voluntariado.

Embora as Ciências Sociais tenham relevante literatura que aborde o tema do Terceiro Setor, observa-se que, dada a importância que o setor tem para a sociedade, estudos que foquem especificamente na relação do compartilhamento do conhecimento com o engajamento de voluntários têm espaço e são relevantes pois podem oferecer uma contribuição para o setor.

A partir dessa pesquisa preliminar, percebeu-se que há espaço para mais estudos acerca do voluntariado no tocante ao seu engajamento nas Organizações do Terceiro Setor, a partir da ótica do compartilhamento do conhecimento. É esse espaço que a presente dissertação pretende auxiliar a preencher.

Como contribuição prática, esta dissertação se justifica por possibilitar às organizações do Terceiro Setor um olhar sobre novas formas de engajar a expressiva força de trabalho que representa seu grupo de voluntários em suas atividades de forma duradoura, o que se torna imprescindível para que uma organização dessa natureza tenha uma atuação sustentável, trazendo contribuição relevante para a geração de novas formas de pensar suas estruturas e processos, um impacto que pode ter significativa importância para uma organização que dispõe de poucos recursos para sua gestão e manutenção.

Envolvida há mais de dez anos em experiências voluntárias no Terceiro Setor, a autora desta dissertação acredita na importância do voluntariado como forma de desenvolvimento de uma sociedade com mais oportunidades e mais empatia.

### 1.3 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES (PPGGCO)

A presente dissertação está de acordo com a Linha de Pesquisa “Organizações e Conhecimento”, do Programa de Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações, em que são abordados estudos que têm como objetivo a identificação e a compreensão das questões relativas ao conhecimento dentro das organizações, como um elemento fundamental na gestão estratégica, na inovação e nas relações entre os diversos públicos dessas instituições.

O estudo da relação entre o compartilhamento do conhecimento e o engajamento dos voluntários em Organização do Terceiro Setor é de suma importância para que as referidas organizações consigam não apenas compreender como o compartilhamento do conhecimento impacta o engajamento de sua maior força de trabalho – o voluntário – como também para traçar estratégias de relacionamento com esse público, gerando diferencial competitivo sustentável para sua manutenção.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

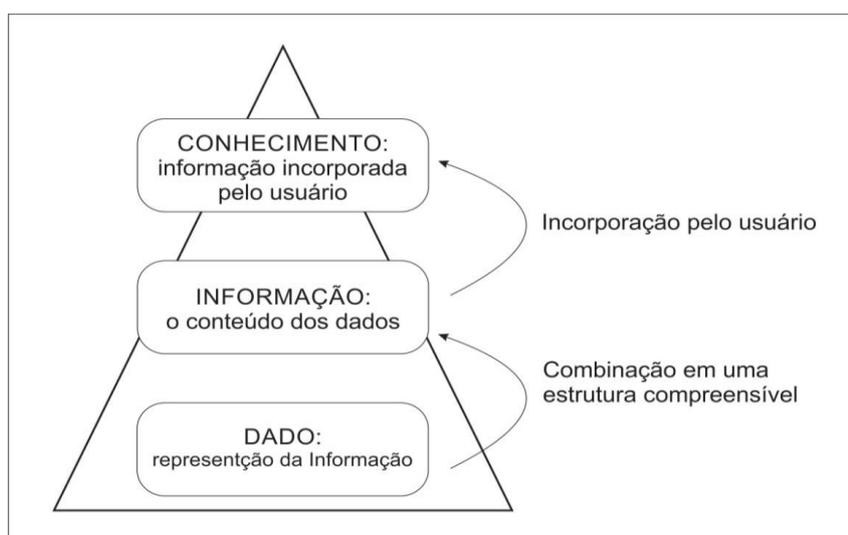
### 2.1 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

O compartilhamento do conhecimento é um dos processos que fazem parte do ciclo da Gestão do Conhecimento (GC), desta forma, para compreender como ocorre o compartilhamento do conhecimento é necessário compreender primeiro o que é conhecimento, bem como a Gestão do Conhecimento e seus elementos.

Neste sentido, as autoras Bukowitz e Williams (2002) pontuam que para compreender a Gestão do Conhecimento é necessário antes compreender o que significa Conhecimento. Filósofos há milênios debatem sobre o que é conhecimento e como ele se forma na mente humana. A epistemologia – a teoria do conhecimento – na Filosofia deriva da palavra *episteme*, que significa a verdade absolutamente correta. A palavra conhecimento tem diversos significados, que dependem do contexto em que a palavra é utilizada, podendo significar “informação, conscientização, saber, percepção, aprendizado, sabedoria e certeza” (SVEIBY, 1998, p. 35).

Para compreender melhor o que é conhecimento, é válido fazer a distinção entre esse e outros dois conceitos: dados e informações.

Figura 01 - Relação entre dado, informação e conhecimento



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Queiroz (2013).

Segundo Davenport e Prusak (1999), dado é o registro de um fato ou evento, sem que se tenha agregado nenhum significado interpretativo. São usualmente inseridos em uma

base de dados tecnológica e, a partir da sua análise, constituem a base para que uma ou mais informações sejam geradas. A informação, portanto, é a formatação e o agrupamento de dados de forma que possam ter um significado que agregue valor para quem dela dispõe e pode ser utilizada de forma relevante. Por fim, conhecimento “deriva da informação da mesma forma que a informação deriva de dados” (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. 6). Os autores ainda afirmam que a transformação de informações em conhecimento ocorre por meio do trabalho humano, envolvendo comparação, análise de consequências, estabelecimento de conexões e a conversação, ou troca, com outras pessoas.

Quadro 01 - Características de dado, informação e conhecimento

ASPECTOS	DADO	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<b>ATRIBUTOS</b>	Não possui contexto Não tem orientação para a ação Não tem significado em si mesmo Registro sem propósito	Possui contexto Organizado com algum propósito Possui emissor e receptor	Possui contexto É produto da aprendizagem Experiência e informação contextualizadas
<b>COMPONENTES</b>	Números Palavras Sons Imagens	Comunicações audíveis ou visíveis Declarações Documentos	Cognitivos: crenças, conceitos, metodologias, técnicas, valores e <i>insights</i> Emocionais: intuição, paixão, pressentimento e valores Cognitivo-comportamental: atitudes e competências
<b>INSTRUMENTAIDADE</b>	Registro de um evento Matéria-prima para a criação da informação	Matéria-prima para a criação do conhecimento	Matéria-prima da tomada de decisão Matéria-prima da resolução de problemas
<b>LOCALIZAÇÃO</b>	Na natureza Nas bases de dados	Textos Manuais Arquivos Mídias	Nas pessoas Nos grupos Nas organizações

Fonte: Queiroz (2013)

A presente pesquisa utilizará a definição de conhecimento de Choo (CHOO, 2006), segundo a qual o conhecimento é o produto do aprendizado que uma organização tem a partir da criação, da organização e do processamento de informações. O autor também afirma que o conhecimento, assim como as experiências, “se encontram dispersos pela organização e se concentram em geral em determinados indivíduos ou unidades de trabalho” (CHOO, 2006, p. 28).

Ainda sobre esse aspecto, Bukowitz e Williams (2002) sustentam que em uma organização o conhecimento está presente nas pessoas que a compõem, assim como nos

processos que ela tem e, mais ainda, na cultura organizacional vigente. O conhecimento é encontrado nas habilidades individuais e do grupo, nas normas e nos valores, nos documentos, nos produtos vendidos, nos serviços desenvolvidos e nos métodos de trabalho, ou seja, permeia e constitui toda a organização. Nonaka e Takeuchi (1995) dividem o conhecimento que se apresenta em uma organização em dois tipos: o primeiro é o conhecimento tácito, que é próprio do indivíduo, é pessoal e criado a partir de suas experiências; já o segundo é o conhecimento explícito, público e de valor para a organização, que pode ser acessado por todos, pois está disponível.

Segundo Polanyi (2009), o conhecimento tácito é caracterizado por ser relacionado com as experiências do ser humano de forma natural, a partir da vivência, e não necessariamente de um processamento científico. É o conhecimento que o indivíduo tem, porém nem sempre consegue explicar de forma lógica, um conhecimento que não é possível ser codificado por máquinas, pois a sua explicação depende de aspectos particularmente humanos, como a intuição e os sentimentos.

Por outro lado, o conhecimento explícito é caracterizado por ser objetivo e racional e facilmente traduzido e apresentado de forma física, como em manuais organizacionais, livros ou mesmo em fórmulas científicas (NONAKA; TOYAMA; NAGATA, 2000). É o conhecimento facilmente expresso por meio de códigos, como palavras e sons, e que apresenta facilidade em ser formalizado e compartilhado de forma rápida e sistemática entre os indivíduos (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Conforme afirma Silva:

Destaca-se que o conhecimento tácito é pessoal, intrínseco e mais difícil de ser comunicado, se vale dos fluxos informais de informação (conversas, intuições, imitações, aprendizados, vivências). Por outro lado, o conhecimento explícito é aquele formalizado em rotinas, procedimentos e regras, ou seja, fluxos formais de informação (SILVA, 2018, p. 77).

Uma terceira classificação de conhecimento é apresentada por Choo (2006), para quem o conhecimento codificado ou encapsulado. Esse conhecimento tem por característica ser originado do conhecimento tácito, convertido para explícito, sendo armazenado sem que ocorra a perda de informações nesse processo. Desta forma, esse conhecimento tem capacidade de ser resgatado e disseminado de forma rápida e prática, permitindo seu uso de maneira funcional pelos integrantes da organização (EVANS; DALIKIR; BIDIAN, 2014).

Enquanto há duzentos anos a Sociedade Industrial valorizava a padronização do processo em que cada parte executava uma tarefa sem necessariamente compreender a sua

relação com as outras partes, hoje a concepção de Sociedade do Conhecimento (DRUCKER, 2002) alterou essa percepção de conhecimento individualista e compartimentalizado. Se o conhecimento está presente em toda a organização, da parte mais estratégica até a mais operacional, é válido afirmar que o gerenciamento desse conhecimento tem papel fundamental no bom desempenho corporativo. Desta forma, a GC ganha importância, com a função de não apenas identificar o conhecimento presente na organização, mas também realizar a gestão deste, com o objetivo de alcançar a vantagem competitiva sustentável da organização.

Para melhor compreensão acerca do que é Gestão do Conhecimento, algumas definições encontradas na literatura podem colaborar:

Quadro 02 - Definições de Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento pode ser vista como processo sistemático	<i>“Gestão do Conhecimento consiste no processo sistemático de aquisição, organização, sustentação, aplicação, compartilhamento e renovação de todas as formas de conhecimento, para potencializar a performance organizacional e criar valor” (EVANS; DALKIR; BIDIAN, 2014, p. 85).</i>
A Gestão do Conhecimento pode ser vista como uma filosofia de gerenciamento	<i>“GC é uma abordagem que vai além da adição de um número de táticas. É possível dizer que é uma filosofia de gerenciamento, em vez de uma ciência. Esse processo é de redefinição do objetivo da empresa de geração de lucro ou aumento de valor institucional para uma unidade de geração e compartilhamento de conhecimento. Enquanto o primeiro tipo de organização tem um foco em curto prazo, a última tem um foco visionário e de longo prazo” (BAETS, 2005, p. 12).</i>
Também pode ser considerada através da ótica da multidisciplinaridade	<i>“GC é um conjunto de atividades com melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis, que melhor utiliza os processos, produtos, clientes, fornecedores, concorrentes, entre outros e capacita a organização para aperfeiçoar seus resultados e operações para disseminação das melhores práticas para o crescimento organizacional. Está relacionada a trabalho em equipes multidisciplinares para a definição de estratégias, mapeamento, planejamento, identificação, promoção, monitoramento e gerenciamento do Conhecimento e do conteúdo, pois deve abranger todas as áreas da Organização” (SOUZA; KURTZ, 2014, p. 67).</i>
A Gestão do Conhecimento pode ser definida a partir da eficácia do empreendimento	<i>“Construção, renovação e aplicação de conhecimento de forma sistemática, explícita e deliberada, a fim de maximizar a eficácia do empreendimento relacionado a esse conhecimento e assim gerar retorno deste em ativos e capital intelectual” (WIIG, 2004, p. 338).</i>
A GC com foco na <i>performance</i> dos colaboradores da organização	<i>“Estratégia de otimização empresarial que identifica, seleciona, organiza, destila e armazena informações essenciais para o negócio da empresa de forma que aumenta a performance dos colaboradores e a competitividade da organização” (BERGERON, 2003, p. IX).</i>
GC como fator de aumento de competitividade organizacional	<i>“Gestão das atividades e processos para o aproveitamento do conhecimento para aumentar a competitividade através do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas” (CEN, 2004, p. 6).</i>
GC como fonte de vantagem competitiva sustentável para a	<i>“A única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a</i>

organização	<i>prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos” (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. XV).</i>
GC como facilitadora do conhecimento	<i>A GC consiste, essencialmente, em facilitar os processos de criação, de compartilhamento e de utilização dos conhecimentos. Ela está ligada à introdução de mudanças nos métodos de trabalho (DOROW et al., 2013).</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

Independentemente da definição adotada, a Gestão do Conhecimento é uma estratégia importante para as organizações que desejam atingir seus objetivos estratégicos e operacionais, inovando de forma a garantir a eficácia de suas operações e valorizando o aprendizado organizacional (NORTH; KUMTA, 2018). Tem como princípio a gestão do conhecimento e dos aprendizados da organização, de maneira que estes sejam utilizados não apenas por seus colaboradores atuais, mas também pelos que ainda farão parte de sua estrutura (O’DELL, 2015). Pode ser compreendida como a “construção, renovação e aplicação de conhecimento de forma sistemática, explícita e deliberada, a fim de maximizar a eficácia do empreendimento relacionado a esse conhecimento e assim gerar retorno deste em ativos e capital intelectual” (WIIG, 2004, p. 338).

Três pilares sustentam a GC: pessoas, processos e tecnologia (DALKIR, 2011), cada qual com sua importância e características próprias; interligados de forma a compor a estrutura da GC (SERVIN, 2005). Alarcon define os três pilares da seguinte maneira:

Pessoas - carregam uma história de vida, com valores e comportamentos decorrentes, e são afetadas pela cultura organizacional. Processos – onde as organizações são estruturadas de forma a abrigar processos inerentes a sua gestão o que pode favorecer ou prejudicar a Gestão do Conhecimento. Tecnologia - é o meio para conectar as pessoas ao processo organizacional, atuando como “ponte” e favorecendo a Gestão do Conhecimento (ALARCON, 2015, p. 61).

A GC pode ser percebida como importante maneira de não apenas aproveitar o melhor dos três pilares, mas também de coordenar suas interações de forma sistemática, com o objetivo de agregar valor à organização. Considerando que as pessoas são a maior fonte de retenção do conhecimento organizacional e podem levá-lo consigo quando saem da organização, a GC tem a missão de, mediante suas práticas, formular maneiras de não apenas gerar e compartilhar o conhecimento, mas também de mantê-lo de forma estruturada dentro da organização (DALKIR, 2011).

Esses elementos-chave, considerados os pilares da GC, são também a base de diversos modelos encontrados na literatura e que tem como objetivo explicar a operacionalização das atividades de GC. Cada modelo traz sua própria visão acerca desses

elementos e suas interações, bem como da forma como as atividades de GC acontecem (DALKIR, 2017).

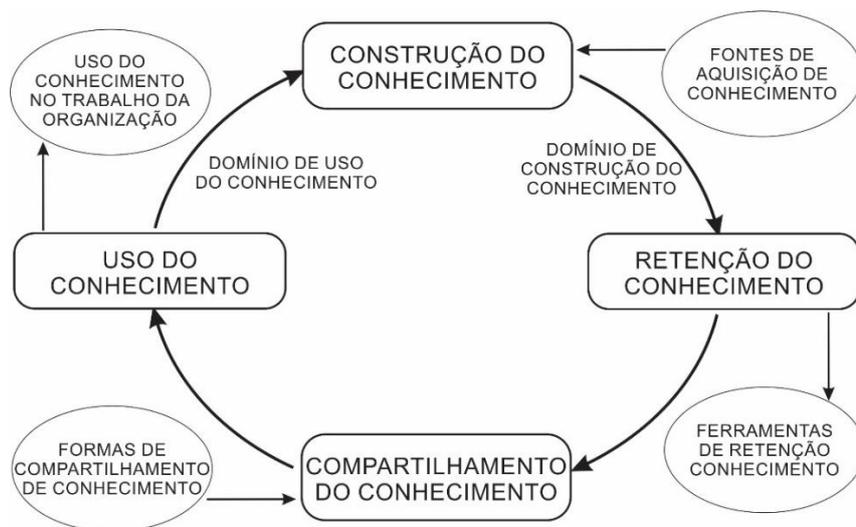
O modelo de Gestão do Conhecimento dos autores Von Krogh e Roos (1995) também conhecido como Epistemologia Organizacional, “faz a distinção entre o conhecimento individual e o conhecimento social. Apresenta um enfoque conectivo o qual fala que o conhecimento está na mente das pessoas, mas também na interação dessas pessoas” (ARIAS, 2019). Esse conhecimento passa a ser observado permeando a organização por meio das pessoas e de suas relações (DALKIR, 2017). Os autores Nonaka e Takeuchi (1995), por sua vez, propuseram um modelo que tem como base a criação do conhecimento, numa abordagem fundamentada em duas dimensões: uma ontológica, que aborda a conversão de conhecimento organizacional com base no individual, e outra epistemológica, que trata da conversão do conhecimento tácito em explícito. Apresentaram, ainda, o conhecido modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização), em que explicam os diversos tipos de conversão entre conhecimento tácito e explícito.

Há diversos modelos de GC desenvolvidos por outros autores, contudo, como este não será o escopo deste trabalho, o importante ao se tratar de modelos é observar que a estratégia de Gestão do Conhecimento a ser adotada por uma organização deve corroborar com sua estratégia empresarial, assim como estar alinhada com as competências e o grau de maturidade que a organização apresenta (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999).

Se os modelos de GC buscam explicar de forma estruturada como o conhecimento será abordado dentro da estratégia de inovação da organização (JANNUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2016), os Ciclos de GC tratam dos processos desse conhecimento, desde a sua captura e criação até o seu uso ou, até mesmo, descarte. Diversas propostas de ciclo foram concebidas pelos autores que trabalham o tema da GC e cada ciclo tem suas particularidades, variando o número de processos e suas configurações.

O ciclo de Gestão do Conhecimento utilizado nesse trabalho será o proposto por Wiig (1993), em que o conhecimento, criado e utilizado pelas pessoas dentro das organizações, é a força determinante e condutora para atingir o sucesso mediante um agir sabendo o que fazer e como fazer. Seu ciclo de GC apresenta quatro processos: construir, reter, distribuir (compartilhar) e aplicar o conhecimento, representados na Figura 02.

Figura 02 - Ciclo de Gestão do Conhecimento de Wiig



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Wiig (1993, p. 56).

A construção do conhecimento acontece por meio tanto da experiência pessoal, de maneiras formais de educação, troca de experiência entre pares, quanto por leituras e meios de comunicação. Essa construção é formada mediante algumas atividades. A primeira é a obtenção do conhecimento, por meio da sua criação, importação ou observação. Já a segunda diz respeito à análise do conhecimento obtido, a fim de garantir que apenas o que é relevante para a organização permaneça. A terceira atividade é a sintetização do conhecimento, que então é codificado e organizado, restando apenas o que será de fato útil para a organização (WIIG, 1993).

A retenção, segundo processo do ciclo, aborda como o conhecimento pode estar retido tanto na mente dos indivíduos quanto formalizado de maneira tangível em meios físicos ou virtuais, podendo ser utilizado conforme o propósito e o contexto necessário. As atividades envolvidas nesse processo do ciclo são a lembrança do conhecimento, seu armazenamento e a forma de disposição em repositórios, bem como o seu arquivamento, de forma a ser facilmente acessado quando necessário (WIIG, 1993).

A distribuição ou compartilhamento de conhecimento é o processo por meio do qual o conhecimento adquirido e retido passa a ser disponibilizado em todos os níveis da organização, podendo essa distribuição ser executada de diversas maneiras, conforme o porte ou mesmo a maturidade da organização. As atividades envolvidas nesse processo são a coordenação de como esse conhecimento será compartilhado, como será agregado aos integrantes da organização e, por fim, determinar a forma de acesso a esse conhecimento (WIIG, 1993).

O último processo do ciclo da GC de Wiig (1993) é a aplicação do conhecimento, em que a memória organizacional passa a ser aplicada de forma prática, com o objetivo de gerar valor para os indivíduos e grupos da própria organização. Diversas formas de aplicação do conhecimento são possíveis e a escolha de qual é mais adequada passa a ser fruto de uma tomada de decisão estratégica da organização (DALKIR, 2011). O uso do conhecimento para a execução de tarefas de rotina, para avaliar cenários, para a busca de soluções e para a tomada de decisões são algumas das possíveis formas de aplicar o conhecimento, segundo esse ciclo (WIIG, 1993).

Uma das características desse modelo é considerar três elementos como responsáveis pelo processamento do conhecimento: o indivíduo, o grupo e a organização. Além disso, sua estrutura não precisa obrigatoriamente seguir a ordem proposta, podendo suas fases acontecer concomitantemente e com repetições conforme a necessidade e as características da organização. Por fim, outra característica do modelo é a forma de classificação do conhecimento a ser gerido, permitindo que ele não se limite somente à dicotomia tácito e explícito, e sim possa ser observado com mais nuances e de forma mais pragmática (EVANS; DALKIR; BIDIAN, 2014).

Independentemente da estrutura que apresentam, “[...] os ciclos da GC apoiam as organizações no sentido de captar, gerar, criar, analisar, traduzir, modelar, armazenar, transformar, disseminar, implantar e gerenciar a informação, tanto interna como externa” (VALLIM; SARTORI; ALVES, 2015, p. 3). Bukowitz e Williams (2002) trazem, inclusive, o processo “descartar”, que se aplica ao conhecimento que é adquirido, mas que por alguma razão não é necessário para a organização.

Uma das características do conhecimento é a sua possibilidade de compartilhamento. Diferentemente do ato de transferir, em que a pessoa para a qual se transfere o bem fica de posse deste e quem transferiu deixa de tê-lo, o compartilhamento pressupõe que mesmo sendo passado para outra pessoa, quem compartilha permanece também com ele. Em alguns casos é possível até ocorrer o aumento desse conhecimento, uma vez que há a possibilidade de aprendizado e a incorporação de novo conhecimento ao longo do processo (SVEIBY, 1998).

O compartilhamento do conhecimento é “um conjunto de comportamentos que envolvem o intercâmbio de conhecimentos sobre os atores, conhecimento do conteúdo, contexto organizacional, meios adequados e ambientes sociais” (YANG, 2007). Também pode ser compreendido como um processo, no qual ocorre a troca recíproca de conhecimento tácito e explícito entre indivíduos, com o objetivo de criar novos conhecimentos (DOROW

*et al.*, 2013). Os autores Wang e Noe (2010) complementam que o compartilhamento do conhecimento tem importância fundamental para as organizações, pois é por meio da troca dos conhecimentos entre seus integrantes que novos conhecimentos são construídos e aplicados e, conseqüentemente, se tornam vantagem competitiva da organização.

É possível, então, compreender que a importância do compartilhamento do conhecimento nas organizações é associada à possibilidade de não apenas dividir o que se sabe, mas também de criar novos saberes a partir da combinação de diferentes conhecimentos, gerando força produtiva e competitiva para se destacar no mercado (CHRISTENSEN, 2007).

A necessidade de compartilhamento de conhecimento dentro de uma instituição, independentemente de seu mercado de atuação, está relacionada com a necessidade de apresentar agilidade em decisões e *performance* competitiva. A capacidade de um integrante da organização em compartilhar o conhecimento pode ser definida como a sua habilidade em disseminar, aos colegas de trabalho e também a outros envolvidos no processo produtivo da instituição, não apenas suas experiências de trabalho, mas também conhecimentos técnicos e comportamentais por meio de interações formais e informais (KIM; LEE, 2006).

O compartilhamento é que permite a conversão do conhecimento entre as dimensões tácita e explícita nas organizações, seja de forma planejada ou espontânea. O modelo proposto pelos autores Nonaka e Takeuchi (1995) apresenta quatro conversões do conhecimento: socialização (tácito para tácito), externalização (tácito para explícito), combinação (explícito para explícito) e internalização (explícito para tácito), reforçando que todas ocorrem a partir de interações entre os indivíduos que compõem a organização (ARIAS, 2019; DALKIR, 2017; NONAKA; TAKEUCHI, 1995; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Figura 03 - Modelo de ciclo de criação do conhecimento



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Nonaka e Takeuchi (1995)

Na socialização (tácito para tácito), o conhecimento tácito é criado a partir da partilha de experiências, como habilidades técnicas e formas de agir. O conhecimento é adquirido sem que haja a necessidade de estruturas verbais, e sim pela observação e convivência com quem tem o conhecimento. O compartilhamento ocorre de forma natural e orgânica, por meio de interações sociais, e o conhecimento passa de uma mente para outra de maneira informal. Já na externalização (tácito para explícito), há o elemento da linguagem, falada ou escrita, como principal veículo para o conhecimento compartilhado de uma pessoa para outra ser formalizado de modo a permanecer explícito. Nesse processo, muitas vezes, observa-se a combinação de dedução e indução por parte de quem está recebendo o conhecimento, pela natureza nem sempre precisa dos relatos compartilhados (DALKIR, 2017; NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

No estágio de combinação (explícito para explícito) ocorre a sistematização de conhecimentos de maneira a formar um novo conhecimento, mais completo, analisado e organizado. Há a combinação, a integração ou a reconfiguração de diferentes fontes de conhecimento, já estruturadas, usualmente com o auxílio de tecnologia. E, por fim, na internalização (explícito para tácito) há o conceito de aprender pela prática, já que o conhecimento que já está registrado – explicitado – é utilizado pelo indivíduo para nortear a execução de uma atividade e, a partir do aprendizado pelo fazer o novo conhecimento é incorporado e internalizado pela pessoa, passando a fazer parte de seu conhecimento tácito (DALKIR, 2017; NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

O compartilhamento do conhecimento acontece entre indivíduos e dentro e/ou entre grupos, unidades e, até mesmo, organizações (SCHWARTZ, 2005) e não é possível que ocorra sem que haja um mínimo de envolvimento de pessoas nesse processo (NORTH; KUMTA, 2018). Seja de maneira formal, em reuniões e memorandos, por exemplo, ou de maneira informal, como nas conversas de corredores, o conhecimento está em constante movimento dentro do ambiente organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 1999) e tem papel fundamental para a geração de novas ideias, formas de agir e no desenvolvimento de produtos e serviços. O conhecimento está presente nos integrantes da organização e depende da disposição destes em transmiti-los para os demais indivíduos. Por este motivo, é extremamente importante a geração de um ambiente que favoreça a cultura de transmissão e uso do conhecimento entre os membros da organização (WONS *et al.*, 2018).

Segundo Dorow (2017), o uso da tecnologia tem auxiliado em aspectos como a organização, a captura e a promoção do conhecimento, atuando como fator crítico de sucesso na conversão do conhecimento tácito em explícito dentro de organizações. Sistemas de

informações desenvolvidos com o uso de tecnologias da informação e comunicação (TICs) garantem maior preservação e acessibilidade às informações, contudo, ainda não superam a comunicação oral no que diz respeito ao raciocínio e à interpretação dos envolvidos nesse compartilhamento.

Portanto, é necessário que a organização compreenda que apenas investir em tecnologia não garante que o conhecimento será efetivamente disponibilizado para seus integrantes e utilizado por eles. É necessária a criação de um ambiente que estimule e acolha o compartilhamento do conhecimento, uma vez que “não são os sistemas que melhoram o desempenho organizacional ou criam valor de negócio, mas sim as pessoas que trabalham para a organização” (SOUSA; COSTA; APARICIO, 2017, p. 3).

O compartilhamento do conhecimento em um ambiente organizacional pode ser influenciado por aspectos presentes – ou não – em sua estrutura. Takeuchi e Nonaka (2008) relacionam quatro barreiras que podem impedir o fluxo do conhecimento dentro de uma organização, são elas: a não existência de uma linguagem comum entre os integrantes da organização, a falta de compreensão da memória organizacional, processos e procedimentos ineficazes ou desacreditados e paradigmas negativos dentro da cultura organizacional.

A primeira barreira apontada por Nonaka e Takeuchi (2008) refere-se à importância que a linguagem tem no processo de tornar o conhecimento tácito em explícito e como a falta de um vocabulário e de terminologias técnicas que sejam compreendidas por todos dentro da organização pode gerar não apenas confusão, mas também a falta de abertura dos indivíduos para ouvir e compreender o que seus colegas apresentam como experiências e conhecimentos. A segunda barreira, a falta de compreensão da memória organizacional, passa primeiramente pela compreensão de que toda organização tem uma história, podendo ser composta não apenas de fatos reais, mas também de mitos. Por mais que essas histórias possam contribuir para o senso coletivo de comportamento e a propagação dos valores organizacionais, quando negativas ou inverídicas podem minar a disposição do compartilhamento, pois o detentor do conhecimento não percebe importância na sua contribuição para o grupo (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

A terceira barreira que pode impedir o fluxo do conhecimento dentro de uma organização está ligada aos procedimentos seguidos na empresa. Se, por um lado, processos estruturados podem ser resultado de uma experiência bem-sucedida no passado da organização e que segue norteando a forma de trabalhar da mesma, por outro lado, podem ser percebidos como inibidores de inovação e melhorias na forma de atuação, pois fazem parte do *status quo* da organização. Por fim, a última barreira apresentada por Nonaka e

Takeuchi (2008) engloba os paradigmas da instituição, ou seja, a visão de mundo que norteia sua forma de pensar e agir. Paradigmas organizacionais englobam elementos como a forma de comunicação, as rotinas seguidas no dia a dia, norteadores estratégicos como visão, missão e valores e também o comportamento dos indivíduos. Quanto mais o conhecimento tácito estiver desalinhado ou indo de encontro a esses paradigmas, mais difícil será a sua conversão em conhecimento explícito.

Os autores afirmam que essas barreiras frequentemente surgem de forma natural dentro das organizações, por serem estruturas formadas por pessoas e influenciadas pela natureza humana. Ao mesmo tempo, características da gestão e a própria cultura organizacional, no que diz respeito à maneira como o conhecimento é percebido e valorizado pela organização, podem aumentar e fortalecer essas barreiras (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Sveiby (1998) complementa que o conhecimento é processado e compartilhado a partir de regras e padrões inconscientes, presentes nas pessoas na forma de conhecimento tácito. Essas regras são úteis na medida em que facilitam a execução de tarefas de maneira automática, como um hábito de pensamento, porém podem ser limitadoras porque agem como filtros para os novos conhecimentos, podendo deixar de lado o que não soar familiar:

[...] constante e inconscientemente adotamos padrões e percepções mais ou menos fixos ao reagirmos ao mundo que nos rodeia. Esses padrões e percepções podem assumir a forma de julgamentos de valor e atitudes mais ou menos conscientes (SVEIBY, 1998, p. 41).

Ao apresentar os fatores culturais que agem como inibidores do compartilhamento do conhecimento, Davenport e Prusak (1999) os nomeiam como “atritos” e apresentam soluções para os problemas que estes causam. Na maior parte das soluções apresentadas, a comunicação aparece com destaque, reforçando a importância desta para a geração de um ambiente motivador à prática do compartilhamento. Há a necessidade de uma comunicação transparente não apenas quanto ao que está sendo comunicado, mas também nas relações estabelecidas entre os integrantes deste processo (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Quadro 3 – Fatores culturais que inibem o compartilhamento do conhecimento

ATRITO	POSSÍVEIS SOLUÇÕES
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua por meio de reuniões presenciais
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso mediante a educação, a discussão, publicações e o trabalho em equipe, bem como o rodízio de funções

Falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para a transferência do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências etc.
<i>Status</i> e recompensas vão para os possuidores do conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados em compartilhamento
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar funcionários para a flexibilidade; proporcionar tempo para o aprendizado; basear as contratações na abertura a ideias
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte
Intolerância a erros ou necessidade de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e a colaboração; não há perda de <i>status</i> por não se saber tudo

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Davenport e Prusak (1999, p. 117)

Muitas práticas motivadoras do compartilhamento do conhecimento podem ser trabalhadas pelas organizações para facilitar o fluxo da comunicação e minimizar, ou mesmo eliminar, os impactos de fatores inibidores. Sistemas digitais de armazenamento e de fácil acesso às informações, espaços integrados e colaborativos de trabalho, programas de mentoria, jogos e simulações são algumas das opções que podem ser incorporadas pela organização (SVEIBY, 1998). A importância de boas práticas para apoiar os processos da GC pode ser evidenciada no Manual de Ferramentas e Técnicas da *Asian Productivity Organization* (APO, 2020), com ferramentas e técnicas para esse objetivo. No manual constam dezoito opções para promover ou facilitar o compartilhamento de conhecimento, desde ferramentas simples, como *blogs* e a comunicação por vídeos e *webinars*, até práticas mais elaboradas, como a revisão após a ação e a construção de *clusters* de conhecimento.

Quadro 4 - Práticas e ferramentas para o compartilhamento do conhecimento

<b>PRÁTICA / FERRAMENTA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Áreas de trabalho colaborativas físicas</b>	Espaço de trabalho físico onde ocorrem interações humanas
<b>Áreas de trabalho colaborativas virtuais</b>	Espaço de trabalho virtual, onde os indivíduos se conectam para interações e trocas de conhecimento
<b>Assistência entre pares</b>	Solicitação de assistência de colega(s) especialista(s) para auxiliar em assunto referente a um problema específico
<b>Bases de conhecimento</b>	Repositório <i>online</i> da organização, contendo diversos arquivos com materiais para acesso simples e rápido quando necessário
<b>Bibliotecas de conhecimento</b>	Armazenamento e gerenciamento de documentos, possibilitando o acesso eficiente ao conhecimento
<b>Blogs</b>	Estilo de site muito simples, como um diário, que contém uma lista de postagens, geralmente em ordem inversa da ordem cronológica
<b>Café do conhecimento</b>	Metodologia de discussão em grupo, com o objetivo de formar um ambiente seguro para o compartilhamento de ideias e do conhecimento
<b>Comunicação por vídeo e webinars</b>	Sistema de conexão online entre pessoas, onde uma realiza a apresentação, a palestra, o <i>workshop</i> ou o seminário, que é transmitido usando o <i>software</i> de videoconferência

<b>Clusters de Conhecimento</b>	Grupo de pessoas ou organizações que se reúne para aprender e se desenvolver a partir da conexão e do compartilhamento de conhecimentos
<b>Compartilhamento por vídeo</b>	Publicação de conteúdo em forma de vídeos, para uma audiência específica ou com disseminação em larga escala
<b>Comunidades de prática</b>	Agrupamento de indivíduos com o objetivo de interagir e compartilhar conhecimento acerca de um assunto comum a todos
<b>Localizador de especialistas</b>	Ferramenta de TI que objetiva conectar pessoas que precisam de conhecimento específico com as que o possuem
<b>Mentoria</b>	Relação de trabalho em que um profissional experiente transfere a um profissional em desenvolvimento suas experiências e aprendizados
<b>Portal de conhecimento</b>	Facilitador de transferência do conhecimento tácito em explícito, por meio da estruturação, em só lugar, de informações, espaços para troca de conhecimentos e facilitação da comunicação, como fóruns de discussão e espaços colaborativos
<b>Revisão de aprendizados</b>	Avaliação em equipe após a finalização de um projeto, para especificar e avaliar os aprendizados decorrentes dele
<b>Revisão pós ação</b>	Avaliação e captura de aprendizados após a conclusão de um projeto
<b>Serviços de redes sociais</b>	Sistemas <i>on-line</i> de redes sociais para interação entre os indivíduos
<b>Storytelling</b>	Uso de histórias como forma de transmitir eventos em palavras, imagens e sons, usualmente realizado de forma improvisada

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Manual de Ferramentas e Técnicas da *Asian Productivity Organization* (APO, 2020).

Não obstante o uso de práticas e/ou ferramentas como motivadores, percebe-se a necessidade de um olhar por parte da organização para essa questão, a fim de garantir que o compartilhamento do conhecimento ocorra de forma satisfatória e contribua para o seu crescimento. Ao mesmo tempo em que “a transferência espontânea e não estruturada do conhecimento é vital para o sucesso de uma empresa” (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. 108), a GC tem suma importância nesse processo, pois traça estratégias adequadas à realidade da organização, de forma a não apenas incentivar essas transferências espontâneas, mas também garantir que as trocas sejam formalizadas de maneira a reter esse conhecimento para novos usos, conforme for necessário no futuro (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Dorow (2017) complementa que “para a criação de uma cultura de compartilhamento do conhecimento, é importante que os membros da organização entendam os benefícios que isso possa trazer para a organização” (DOROW, 2017, p. 59). A autora defende que as organizações devem estar atentas ao desafio de criar uma cultura que seja receptiva ao compartilhamento do conhecimento, em que haja a valorização da socialização entre colaboradores, com o objetivo de trocas e a consequente criação de novos conhecimentos.

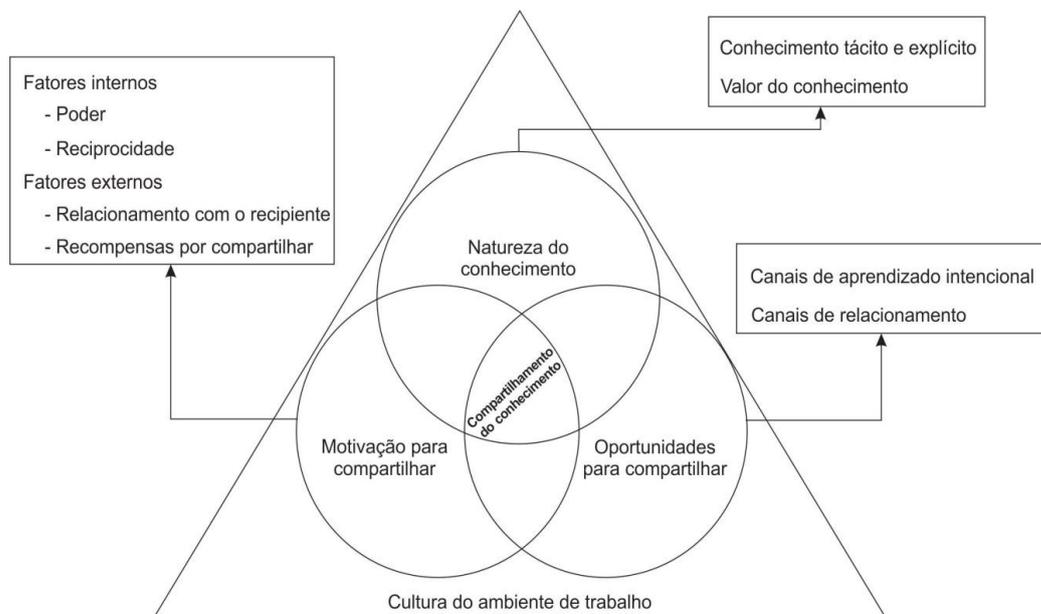
Os autores Nonaka e Takeuchi (2008) defendem que “o conhecimento necessita um contexto físico para que seja criado” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 99) e denominam esse ambiente de “ba”. O “ba” é caracterizado por ser um ambiente onde interações

acontecem, desenvolvendo e fortalecendo uma cultura de agregar, agrupar e compartilhar particularmente o conhecimento tácito. Reforçam, ainda, que esse espaço pode ser físico, virtual (com uso de tecnologias de comunicação) e mental, ou mesmo uma combinação entre eles, gerando ambientes que favoreçam não apenas o compartilhamento, mas também a criação e a aplicação do conhecimento (DOROW, 2017).

Porém o “ba” não deve ser limitado a uma condição de espaço físico, e sim ser compreendido como um espaço de interações que são realizadas em determinado tempo e espaço, seja formalmente entre indivíduos ou equipes de trabalho ou mesmo de maneira informal entre os integrantes da organização (TAKEUCHI; NONAKA, 2008); sofrendo influência de quatro variáveis – indivíduo, organização, social e virtual –, o “ba” pode ser definido também como “a relação de espaço-tempo, ou seja, determina o lugar e o tempo onde a informação é interpretada para tornar-se conhecimento, sendo esta parte da função mental do indivíduo” (SOUSA; COSTA; APARICIO, 2017, p. 3).

Outros fatores também influenciam o compartilhamento do conhecimento entre indivíduos dentro de uma organização. Ipe (2003) determinou cinco fatores relevantes que serão considerados neste estudo: a natureza do conhecimento, o valor do conhecimento, a motivação para compartilhar, as oportunidades para compartilhar e a cultura do ambiente de trabalho. As relações entre esses fatores podem ser observadas na Figura 4.

Figura 4 - Fatores que influenciam o compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos em organizações



Fonte: Ipe (2003, p. 352).

Por ‘natureza do conhecimento’ podem ser compreendidas as dimensões tácita e explícita do conhecimento, anteriormente abordadas neste referencial teórico, com a observação de suas características de possibilidade de codificação e facilidade de compartilhamento. O fator ‘valor do conhecimento’ contempla a percepção que os indivíduos ou grupos têm a respeito da importância desse conhecimento e o quanto valorizam o seu uso no desempenho de suas funções dentro da organização. A ‘motivação para compartilhar’ está relacionada aos fatores internos e externos que levam o indivíduo a dividir com outro algo de sua posse e que possa ter valor para quem o recebe, como o relacionamento com o receptor, ser valorizado por dividir ou mesmo a reciprocidade (IPE, 2003).

O fator ‘oportunidades para compartilhar’ é formado pelas situações formais ou informais proporcionadas pela organização para que a prática do compartilhamento do conhecimento ocorra, seja de forma presencial ou com mediação da tecnologia. Por fim, ‘cultura do ambiente de trabalho’ envolve a influência da cultura da organização – a forma como ela se estrutura, as relações formadas, os padrões de comportamento, o que é ou não valorizado e as crenças coletivas arraigadas em seu imaginário – no processo de compartilhamento do conhecimento (IPE, 2003).

As organizações, independentemente de seu segmento, porte ou formas de atuação, devem ser compreendidas como comunidades que criam e compartilham conhecimento, tanto tácito quanto explícito. Desta forma, é importante que não se perca de vista a necessidade de promover ambientes que favoreçam o compartilhamento do conhecimento não apenas entre seus integrantes, mas também entre estes e a própria organização. Criar um ambiente em que haja a disposição para o compartilhamento do conhecimento motiva que os envolvidos se comprometam com o alcance dos objetivos, o que a torna uma decisão estratégica de vantagem sustentável da organização (FAIT; SAKKA, 2020).

## 2.2 TERCEIRO SETOR E ENGAJAMENTO DO VOLUNTARIADO

O sistema econômico de uma sociedade pode ser dividido em três setores: o Primeiro Setor diz respeito ao Estado, em seus poderes Federal, Estadual e Municipal; o Segundo Setor é composto pelas organizações privadas e produtivas que visam lucro financeiro a partir de suas operações; por fim, o Terceiro Setor apresenta as organizações privadas sem fins lucrativos, caracterizadas pelo trabalho em prol de parcelas da sociedade que necessitam

de ajuda e que não estão sendo plenamente atendidas pelo Estado (VOLTOLINI, 2004).

Do ponto de vista organizacional, as Organizações do Terceiro Setor (OTS) atuam na prestação de serviços e na abordagem de problemas sociais de natureza pública que dizem respeito a interesses sociais e concepções do desenvolvimento de grupos diversos de indivíduos. Por outro lado, como iniciativa privada, representam interesses e concepções determinadas dos grupos instituidores, que projetam sua ação pela proposição de uma missão. Portanto, um componente fundamental para a compreensão de sua atuação é dado pela consideração política, como arena de discussão crítica e exposição das concepções e objetivos desses grupos sociais. A gestão dessas articulações e desses grupos encaminha demandas sociais em um espaço público e aproxima o cidadão, cooperativa e solidariamente, dos caminhos político da resolução de suas demandas (CABRAL, 2015, p. 123).

No Brasil, a história do Terceiro Setor tem início no século XVI, por meio das organizações religiosas, atuantes em projetos quase que exclusivamente ligados à saúde até o início do século XX. Na década de 1930, com o desenvolvimento de políticas públicas com o enfoque na assistência social por parte do Estado, abriu-se espaço para a criação de diversas organizações sem fins lucrativos e a consequente expansão do conceito de voluntariado entre a sociedade (FERRARI, 2010), porém foi apenas entre as décadas de 1960 e 1970 que de fato ocorreu a institucionalização do Terceiro Setor no Brasil, sendo as duas décadas seguintes, 1980 e 1990, o período de crescimento e consolidação do setor e de suas instituições como integrantes ativas e visíveis para e pela sociedade (QUEIROZ, 2013).

Três fatores são apontados como os principais impulsionadores do Terceiro Setor no Brasil: as crises fiscais e administrativas enfrentadas pelo Estado; a perda de confiança da sociedade na capacidade de o Estado gerar bem-estar social e o fomento do desenvolvimento econômico; e, como consequência, a organização da sociedade para suprir as demandas não atendidas pelo Estado. Dessa forma, é válido dizer que o Terceiro Setor está relacionado com o envolvimento e a participação da sociedade no desenvolvimento de projetos e ações que sejam alinhados com o interesse público (CASTRO, 2017). Em alguns casos, o Terceiro Setor encontra-se melhor preparado para desempenhar esse papel positivo de auxiliar no enfrentamento das demandas públicas, enfrentar os desafios, seja por sua estrutura física, de equipamentos, seja pela mão de obra disponível para executar as ações necessárias, ou mesmo pela sua liberdade em captar recursos junto à sociedade (BLOICE; BURNETT, 2016).

Neste cenário, o Terceiro Setor, com suas características de não visar lucro e, ao mesmo tempo, não ser um elemento governamental, coexiste de forma positiva com os setores Estatal e Empresarial. O Terceiro Setor pode ser definido, então, como iniciativas privadas que não “visam ao lucro; iniciativas na esfera pública que não são feitas pelo

Estado. Nem empresa nem governo, mas sim cidadãos participando, de modo espontâneo e voluntário, em um sem número de ações que visam ao interesse comum” (FERNANDES, 1994, p. 11).

Diversas nomenclaturas são utilizadas para as organizações sem fins lucrativos, sendo as mais comuns ONG (Organização Não Governamental), OSC (Organização da Sociedade Civil), OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), OS (Organização Social), OSFL (Organização Sem Fins Lucrativos), Instituto (nome fantasia de uma associação ou fundação), Entidade e Organização (nomes genéricos) (TOZZI, 2015). A despeito da nomenclatura com a qual se apresenta, toda e qualquer Organização do Terceiro Setor (OTS), para ser considerada válida, deve ser juridicamente constituída e apresentar uma estrutura interna com Diretoria e Conselho Fiscal e operar de forma deliberativa, com assembleias (TACHIZAWA, 2012).

O Terceiro Setor brasileiro tem como maior referência a Lei nº 13.019/2014, conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), cujo texto delimita os direitos e deveres do TS no país. O MROSC é uma agenda política que tem como objetivo estabelecer parâmetros, fortalecer ou mesmo desenvolver as relações de parceria entre Estado e as OTS nos âmbitos jurídico e institucional (BRASIL, 2014). O Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil tem como principal força ter sido uma construção conjunta entre diversas OST, tornando-se referência unificada do setor em nível nacional não apenas para a regulamentação do TS, mas também na elaboração e execução de políticas públicas por parte do Estado (MENDONÇA; FALCÃO, 2016).

O Quadro 5 apresenta as definições de Organização da Sociedade Civil (OSC), conforme descritas no Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil:

Quadro 5 - Caracterização de Organização da Sociedade Civil

DENOMINAÇÃO	DESCRIÇÃO
a)	Entidade privada sem fins lucrativos que não distribua entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, isenções de qualquer natureza, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplique integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva; (Incluído pela Lei nº 13.204, de 2015);
b)	As sociedades cooperativas previstas na Lei nº 9.867, de 10 de novembro de 1999 ; as integradas por pessoas em situação de risco ou vulnerabilidade pessoal ou social; as alcançadas por programas e ações de combate à pobreza e de geração de trabalho e renda; as voltadas para fomento, educação e capacitação de trabalhadores rurais ou capacitação de agentes de assistência técnica e extensão rural; e as capacitadas para execução de atividades ou de projetos de interesse público e de cunho social. (Incluído pela Lei nº 13.204, de 2015);

c)	As organizações religiosas que se dediquem a atividades ou a projetos de interesse público e de cunho social distintas das destinadas a fins exclusivamente religiosos; (Incluído pela Lei nº 13.204, de 2015)
----	--

Fonte: Elaborado pela autora a partir do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (BRASIL, 2014)

Mais do que um setor da economia ou um conjunto de organizações, o Terceiro Setor deve ser compreendido como a manifestação dos valores da sociedade em que está inserido (CABRAL, 2015). Em 2020, o Brasil apresentava mais de 870.000 organizações não governamentais registradas, presentes em todas as regiões do país, nas mais diversas áreas de atuação (IPEA, 2020). A principal referência de regulamentação do setor é a Lei Federal nº 9.790, conhecida como Lei das Organizações da Sociedade Civil de Direito Público (Oscip), que institui e delimita a atuação de organizações do Terceiro Setor no Brasil (QUEIROZ, 2013).

Como o universo do Terceiro Setor é vasto e engloba diversos tipos de organizações, como apresentado no Quadro 5, a presente pesquisa utilizará a definição apresentada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA):

- a) são privadas e não estão vinculadas jurídica ou legalmente ao Estado;
  - b) não possuem finalidades lucrativas, ou seja, não distribuem o excedente entre proprietários ou diretores, e, se houver geração de superávit, este é aplicado em atividades-fim da organização;
  - c) são legalmente constituídas, ou seja, possuem personalidade jurídica e inscrição no CNPJ;
  - d) são autoadministradas e gerenciam suas próprias atividades de modo autônomo;
  - e) são constituídas de forma voluntária por indivíduos, e as atividades que desempenham são de livre escolha por seus responsáveis.
- [...]

Não há um registro oficial que reúna as cooperativas sociais e as demais que atuem em prol do interesse público. Devido a esta limitação, as cooperativas estão excluídas do universo de OSCs aqui utilizado, e, portanto, de toda a análise. Pela definição legal, não seria bastante identificar uma cooperativa; seria preciso analisar caso a caso a finalidade específica de atuação delas, o que excede as possibilidades deste estudo (LOPEZ, 2018, p. 15-16).

O Terceiro Setor no país tem atuação bem diversa, destacando-se nos seguintes focos de atuação: educação, saúde, cultura, apoio à criança e ao adolescente, proteção do meio ambiente, apoio a portadores de doenças e deficiências, empreendedorismo, geração de renda e proteção dos direitos. Porém não se esgota nestes, uma vez que o Brasil apresenta ainda diversas lacunas entre as demandas da sociedade e o que o Estado consegue atender (TACHIZAWA, 2012). Mais do que apenas auxiliar um segmento específico, é preciso pensar nas OTS brasileiras como um coletivo que organizações que “definem temas centrais

em discussões na esfera pública e exercem atividades de interesse coletivo que ecoam os setores mais diversos da sociedade (LOPEZ, 2018, p. 9).

Para melhor compreensão acerca do universo do Terceiro Setor no Brasil, alguns dados sobre a distribuição geográfica das OST mostram o cenário desse setor no país. O primeiro é sobre a localização das OST, em que uma a cada quatro instituições estão localizadas nas capitais, seguindo a média observada em relação à distribuição da população entre capitais e interior do país. A respeito da localização no território nacional, percebe-se que há similaridade com a distribuição da população, uma vez que Sudeste apresenta 40% das organizações, seguido pelas regiões Nordeste (25%), Sul (19%), Centro-Oeste (8%) e Norte (8%). É importante a ressalva de que a localização da OST não determina sua área de atuação, pois muitas instituições estão sediadas em uma região e apresentam um raio de atuação maior do que apenas o município em que se encontra (LOPEZ, 2018).

A estrutura de uma OST, no que diz respeito a sua equipe e força de trabalho, baseia-se na participação da sociedade na forma de voluntariado (ALBUQUERQUE, 2006). Um marco no trabalho voluntário no Brasil foi a sua regulamentação por meio da Lei nº 9.608/98, que concedeu maior clareza legal e oficializou a relação estabelecida entre o voluntário e a instituição a qual ele está vinculado, garantindo certa ordem social a essa atividade (BRASIL, 1998; FERRARI, 2010).

Para compreender a força que o voluntariado tem no Terceiro Setor brasileiro, é preciso observar a relação que há no setor entre o número de pessoas com vínculo formal de trabalho nas OST, que em 2015 foi apurado como um universo de 3 milhões de pessoas (LOPEZ, 2018), em comparação com o número estimado de pessoas envolvidas de alguma maneira no Terceiro Setor, que em 2017 é de 12 milhões (SETOR, 2017). A diferença entre os dois números é a participação de voluntários como força de trabalho nas OST, garantindo a sua manutenção e a execução dos serviços oferecidos à sociedade. Duas informações são essenciais para uma melhor compreensão dos dados apresentados: a primeira é que 83% das organizações não contam com mão de obra com vínculos formais e, a segunda, é que 7% delas têm até duas pessoas com vínculo formal, o que significa que 90% das OST contam com no máximo duas pessoas formalmente vinculadas a elas. Observa-se, então, que o TS no país é formado quase em sua totalidade por micro-organizações, que carecem de mão de obra voluntária para existirem e desempenharem seu papel social (LOPEZ, 2018).

Segundo a definição da Organização das Nações Unidas, o voluntariado consiste na participação civil, de livre vontade, objetivando ajuda mútua e promoção do bem comum, sem que haja o envolvimento de recompensa financeira (UN, 2022). Overgaard (2019)

reforça que voluntariado é, acima de tudo, trabalho não remunerado e que, por mais que isso seja amplamente compreendido na sociedade, ainda há a dificuldade de diferenciar que o voluntariado, por sua natureza, é o oposto do trabalho remunerado, pelas motivações que levam um indivíduo a se voluntariar em uma organização do terceiro setor.

O voluntariado pode ser considerado, também, como uma parceria entre a sociedade e o terceiro setor, o que permite que se apliquem nessa relação os aspectos estudados por Austin (2001) para que uma parceria tenha sucesso. Os sete aspectos estudados pelo autor – clareza no propósito, compromisso, conexão, congruência, criação de valor, comunicação e contínuo aprendizado – podem ser observados pela organização e estruturados de forma a contribuir para o fortalecimento do engajamento do voluntário (AUSTIN, 2001; TACHIZAWA, 2012).

Para melhor compreensão dos fatores envolvidos em cada um dos sete aspectos e como são aplicados a uma relação voluntário-organização, o Quadro 6 foi elaborado pela autora.

Quadro 6 – Aspectos presentes em uma parceria de sucesso

<b>ASPECTO PARA O SUCESSO DE PARCERIAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Clareza no propósito	O quanto está claro para o voluntário o propósito da organização e o que é esperado dele como contribuição para atingir esse propósito
Compromisso	Comprometimento do voluntário com o trabalho que se dispõe a realizar e da organização em prepará-lo para isso, o que também envolve o compromisso da instituição em oferecer oportunidades de ação para o voluntário
Conexão	Conexão e envolvimento do voluntário com os propósitos da organização e da organização com o voluntário. Interações pessoais entre voluntário e integrantes da instituição
Congruência	Conhecimento do voluntário acerca dos princípios norteadores da organização (missão, visão e valores) e do seu papel para auxiliar no alcance destes. Disposição do voluntário em auxiliar a instituição a atingir seus objetivos, bem como a organização compreender os motivos pelos quais o voluntário decidiu ser voluntário e colaborar para que isso se realize
Criação de valor	Compreensão acerca do valor social gerado pela relação de voluntariado para ambas as partes (instituição e voluntário), de modo que todos devem se beneficiar
Comunicação	Como a comunicação ocorre entre a organização e o voluntário, incluindo a comunicação para os públicos interno e externo a respeito do voluntariado e seu impacto na organização. Abrange também o nível de respeito e a confiança estabelecida entre as partes
Contínuo aprendizado	Reconhecimento do aprendizado oriundo da relação entre a organização e o voluntário e como esse aprendizado tem sido incorporado ao trabalho da instituição

Fonte: Elaborado pela autora com base em Tachizawa (2012)

Ao analisar o Quadro 6, é possível observar que em cinco dos sete aspectos o compartilhamento de conhecimento está presente de maneira direta, sendo eles: clareza no propósito, compromisso, congruência, comunicação e contínuo aprendizado.

Para compreender o relacionamento de um voluntário com a OTS em que atua, é preciso inicialmente compreender que esta pode ser classificada como um “empreendimento de significado”, no sentido de ser um negócio que traz em sua proposta de valor ajudar a sociedade e, para isso, necessita ter uma alta capacidade de engajar os seus públicos (CHÉR, 2016, p. 73). A causa pela qual a organização trabalha e a contribuição que ela dá para a sociedade são o apelo inicial para o engajamento do voluntário nessa organização, porém esse apelo externo necessita também de um motivador interno para que o indivíduo tome a decisão de ser voluntário.

Agir para melhorar a sociedade por meio da ajuda ao próximo é a característica marcante de quem toma a decisão pessoal de interferir na realidade em que vive, atuando como voluntário em uma organização. O voluntário é movido pelo desejo de fazer parte de uma força transformadora, de somar esforços de forma relevante em prol de uma causa (MACEDO *et al.*, 2014). Mesmo que não atue com o propósito de reconhecimento pessoal, o voluntário é um indivíduo valorizado socialmente por seu comportamento de “fazer o bem”, sendo caracterizado como uma pessoa altruísta, que doa seu tempo e conhecimento, dois ativos muito valorizados nos dias de hoje (FERRARI, 2010).

Conforme expõe Cabral:

Seja tempo, dinheiro, bens, seja atenção e cuidados, as instituições organizam um espaço na vida das pessoas para o exercício do *dom*, essa prática humana que se realiza na troca simbólica do reconhecimento do outro como pessoa e de si mesmo como partícipe de um grupo (CABRAL, 2015, p. 1).

Segundo Cunha (2010), comumente é associada ao voluntariado – e à vontade de ajudar que os indivíduos apresentam quando se associam a uma instituição do terceiro setor como voluntários – a palavra “caridade”, porém, ao analisar o discurso de pessoas que participam de processos de formação de voluntários e organizações do Terceiro Setor, observa-se que essa palavra aparece como um contraponto ao entendimento que estes têm do que é ser voluntário. A motivação de quem decide doar o seu tempo e conhecimento para ajudar a sociedade mediante o voluntariado está mais ligada aos sentimentos de fraternidade e de doação pessoal do que à caridade desinteressada ou sem expectativa de um retorno. O voluntário tem, sim, desejo de ter um ganho na forma de satisfação pessoal, de saber que está contribuindo para a sociedade ou uma causa (CUNHA, 2010).

A motivação pode ser definida como um “processo psicológico que resulta da interação entre o sujeito e o ambiente” (LATHAM; PINDER, 2005, p. 486) e a motivação para o trabalho como o “conjunto de forças, que se origina tanto dentro quanto fora do indivíduo, para iniciar comportamentos relacionados ao trabalho e para determinar a sua forma, direção, intensidade e duração” (PINDER, 1988, p. 11).

Herzberg (1968) apresenta, em sua teoria de dois fatores de motivação, as diferentes necessidades humanas que são responsáveis pela motivação de um indivíduo. De um lado, o conjunto de necessidades consideradas básicas, como a evitação da fome, a motivação de segurança e abrigo e outras necessidades biológicas primitivas. Essas necessidades levam o indivíduo adulto a buscar o trabalho e sua consequente remuneração financeira para, por meio do dinheiro, suprir o que lhe falta. Por outro lado, há outro conjunto de necessidades que são relacionadas com características especificamente humanas, como a conquista e o crescimento pessoal. Esse segundo grupo de necessidades motiva os indivíduos a buscar a satisfação no trabalho através de fatores como realização pessoal e profissional, reconhecimento e responsabilidade (HERZBERG, 1974).

A associação imediata à motivação do voluntariado é o altruísmo e a vontade de ajudar outras pessoas. Entretanto, estudos apontam que outras motivações também estão relacionadas à decisão de ajudar uma organização do terceiro setor, tais como o contato social, a ocupação produtiva do tempo e suprir necessidades emocionais de envolvimento em uma causa social. Todas as motivações estão relacionadas ao benefício direto ou indireto da própria pessoa, além da instituição e seu público assistido (BANG; ROSS, 2009).

A motivação intrínseca, como é conhecida a motivação oriunda das necessidades internas do indivíduo (HERZBERG, 1974), é relacionada com o prazer em desenvolver uma tarefa, como a possibilidade de encarar e vencer desafios, com a sensação de realização por meio do trabalho desenvolvido, com o reconhecimento positivo pela sua contribuição e com a satisfação geral com o trabalho (SKUDIENE; AURUSKEVICIENE, 2012). Portanto, é a motivação intrínseca que leva um indivíduo a buscar e se engajar em um trabalho voluntário.

Um dos elementos fundamentais da motivação intrínseca do ser humano é o propósito (PINK, 2019). O senso de propósito diz respeito à percepção de fazer parte de uma causa, de fazer a diferença no mundo. “Viver um propósito produz energia propulsora para a vida, sobretudo quando nos sentimos parte de algo especial que vale a pena e que se torna mais relevante do que qualquer realização pessoal” (CHÉR, 2016, p. 8). Ao valorizar e estimular o engajamento dos voluntários a partir da esfera do propósito, a organização passa a ter em sua equipe pessoas mais entusiasmadas e comprometidas com a busca de melhores

resultados, trabalhando com excelência para o cumprimento da missão da organização.

Saber qual o motivo da atuação dos voluntários permite que a organização do terceiro setor alinhe esse propósito com seu grupo de voluntários. Sinek (2012) apresenta um padrão intitulado Círculo de Ouro, que auxilia no entendimento dos motivos que levam indivíduos e organizações a agirem da forma como agem. Composto de três elementos, um contido no outro, o Círculo de Ouro traz primeiramente o ‘o quê’ a organização faz, depois o ‘como’ ela faz o que faz e, por fim, no centro do círculo, o ‘porquê’ ela faz o que faz. Em organizações do terceiro setor, o “porquê” é sempre mais fácil de identificar do que em organizações do segundo setor, pois são constituídas com o objetivo de suprir uma demanda não atendida da sociedade. A motivação da organização comumente é expressa em seus princípios norteadores, especialmente em sua missão. A missão de uma organização do terceiro setor, o seu ‘porquê’ de existir e de atuar, é um dos fatores iniciais de engajamento do voluntário, porém muito precisa ser feito no aspecto ‘como’ para mantê-lo engajado a longo prazo no voluntariado.

Ainda segundo Sinek (2012), pertencimento é uma necessidade básica do ser humano. “Quando sentimos que pertencemos, nós nos sentimos conectados e nos sentimos seguros. Como seres humanos, nós desejamos ardentemente tal sentimento e o buscamos” (SINEK, 2012, p. 64). Com o voluntário não é diferente e o engajamento deste também depende de a OTS observar essas necessidades e promover um ambiente em que o voluntário perceba que está em uma organização que tem como propósito as mesmas coisas que ele acredita.

Por mais que seja muito claro que um voluntário não tem vínculo empregatício com a organização na qual atua, muitas práticas de gestão de equipes de funcionários foram transportadas do ambiente empresarial para o contexto do Terceiro Setor, a fim de promover um melhor gerenciamento dessa força de trabalho. Processos seletivos, organização e controle de tarefas e ações de motivação foram incorporados por gestores de programas de voluntariado, garantindo clareza no que se espera de um voluntário e o reconhecimento de sua contribuição (CUNHA, 2010).

A consciência de que, para se manterem competitivas no contexto social em estão inseridas e assim garantirem o excelente desempenho de suas atividades, contribuiu para que as OTS buscassem uma postura mais profissional no gerenciamento de seu capital humano. Para isso, adotaram posturas e práticas gerenciais que se aproximam das encontradas na economia privada (CURRAN *et al.*, 2016).

A gestão de pessoas em organizações do Terceiro Setor não se limita ao seu eventual

quadro de funcionários remunerados, mas também ao quadro de voluntários, uma vez que o engajamento na busca dos objetivos organizacionais é que garantirá o sucesso dessa organização a longo prazo (VEIGA *et al.*, 2019). Os autores ainda afirmam que o comprometimento, nesse contexto, é a “identificação de um grau de relação com os objetivos e valores da organização e associa-se a um nível de satisfação de fazer parte da mesma, e estar disposto a tudo pela empresa” (VEIGA *et al.*, 2019, p. 65) e que quanto mais comprometidos com a instituição, mais motivados ficam para contribuir com o alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo Bang e Ross (2009), estudos apontam que a motivação de um voluntário está positivamente relacionada à satisfação com a sua experiência dentro do voluntariado. Essa satisfação, individual e intransferível, resulta da confrontação entre sua expectativa prévia e a experiência vivenciada, com seus aspectos positivos e negativos. Sendo assim, um dos fatores que devem ser observados pela gestão da instituição ao receber voluntários é procurar combinar seus interesses e habilidades com as tarefas a serem executadas (BANG; ROSS, 2009).

Por mais que comprometimento, motivação e engajamento estarem positivamente relacionados e possam ser utilizados comumente como sinônimos quando se aborda o estado de envolvimento de um indivíduo com a organização a que está vinculado e o trabalho que desenvolve nela, os conceitos apresentam diferenças (VECINA *et al.*, 2012). Enquanto o comprometimento está mais relacionado a contribuir com a organização para o alcance de suas metas, a motivação está vinculada aos fatores intrínsecos ou extrínsecos que levam o voluntário a agir. Já o engajamento é definido como um estado de espírito positivo e satisfatório, relacionado ao bem-estar, ao entusiasmo e ao orgulho que o indivíduo sente em relação ao seu trabalho, o qual o motiva e o mantém comprometido (BAKKER *et al.*, 2008).

Schaufeli *et al.* definem engajamento como “um estado de espírito positivo e satisfatório relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção” (SCHAUFELI *et al.*, 2002, p. 74). Nessa definição, o vigor está relacionado ao grau de energia, entusiasmo e disposição para envolver-se com um trabalho ou atividade, independentemente do esforço que este demanda. A dedicação está ligada ao quanto o trabalho inspira, entusiasma e orgulha o indivíduo que o executa, mesmo que haja desafios a serem transpostos. Por fim, a absorção diz respeito ao grau de concentração que naturalmente é atingido ao executar o trabalho, quando o indivíduo fica absorto no que está fazendo e não percebe o tempo passar, apenas aproveita a atividade que está exercendo. Os autores complementam que o engajamento não é um estado momentâneo, mas sim algo mais

profundo, que permeia a vida do indivíduo de maneira abrangente e persistente, não relacionado a algo muito específico, mas sim ao estado geral em relação ao todo do trabalho (SCHAUFELI *et al.*, 2002).

A definição de Kahn (1990) para o engajamento traz uma visão mais holística do ser humano, uma vez que o engajamento é uma manifestação física, cognitiva e emocional do envolvimento positivo do indivíduo com a tarefa que executa. O engajamento está relacionado com a *performance* que a pessoa apresenta no seu trabalho, seja ele voluntário ou não, uma vez que quanto mais engajado o indivíduo está, maior o seu senso de responsabilidade e o comprometimento com o resultado do que está realizando (BRITT *et al.*, 2007).

O engajamento está imbricado com a atitude que o indivíduo tem em relação ao seu trabalho e está relacionado tanto com a sua forma de comportar-se dentro do que é esperado quanto com a sua disposição em superar essa expectativa. Uma pessoa engajada não fica passiva em relação ao seu papel na organização, mas tem iniciativa de “ir além” sem que seja necessário incentivo ou cobrança de sua liderança ou mesmo colegas de trabalho (VECINA *et al.*, 2012).

No ambiente do voluntariado, o engajamento está relacionado também com a criação e a manutenção de relações, sejam entre o voluntário e a organização ou entre esse e os demais voluntários que nela atuam. Independentemente da falta de uma remuneração financeira pelo seu serviço, o voluntário “dedica tempo e energia, assume responsabilidades, estimula o planejamento, oferece serviços e – através de suas experiências e histórias – legitima as organizações para as quais atua” (FAIT; SAKKA, 2020, p. 292).

O engajamento passa a ser objetivo estratégico da OTS para garantir que o voluntário atue com dedicação, assiduidade e qualidade no trabalho que lhe é designado. Dentre as estratégias utilizadas para a fidelização deste público, figuram na lista de práticas que a instituição pode utilizar para atingir esse objetivo os canais de comunicação, as mensagens personalizadas, o encorajamento de sugestões e contribuições e o *feedback* constante (MACEDO *et al.*, 2014).

Independentemente da forma que a organização escolha para promover o engajamento de seus voluntários, é importante que esta compreenda que o voluntário que se sente acolhido pela instituição e parte importante dela tem o desejo de retribuir, sendo não apenas mais atuante no seu voluntariado, mas sim engajado com o trabalho e a organização (MALINEN; HARJU, 2017). Para colaborar com o objetivo de engajar e fidelizar o voluntário de forma que ele contribua com os objetivos estratégicos da organização, a

questão que o presente trabalho busca responder é “qual a relação entre o compartilhamento do conhecimento e o engajamento dos voluntários em uma organização do Terceiro Setor?”.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa proposta foi de natureza aplicada e, quanto aos objetivos, exploratória, pois “os estudos exploratórios são realizados quando o objetivo é examinar um tema ou um problema de pesquisa pouco estudado, sobre o qual temos muitas dúvidas ou que não foi abordado antes” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 101). Sua abordagem foi qualitativa, uma vez que houve a coleta de dados sem medição numérica, mas por meio de relatos e documentos. O estudo apresenta um recorte temporal transversal, com coleta de dados em um período determinado.

A estratégia de pesquisa utilizada foi a de estudo de caso, que, segundo Yin (2015), é o tipo de estudo utilizado quando se tem como objetivo explicar um fenômeno social contemporâneo. Para esta pesquisa foi elaborado um protocolo de estudo de caso, com os procedimentos e as regras gerais deste estudo, a fim de garantir sua confiabilidade em todas as etapas da coleta e análise dos dados.

#### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DO CASO

A Organização do Terceiro Setor a ser estudada nesta pesquisa, a qual será denominada IEC, está localizada em Maringá, cidade de aproximadamente 440.000 habitantes no norte do Paraná (BRASIL, 2022), e atua há 38 anos provendo qualidade de vida para pessoas em situação de vulnerabilidade econômica e social que estão em tratamento contra o câncer pelo Sistema Único de Saúde (SUS). Em dezembro de 2021 a organização contava uma equipe composta por 21 funcionários, incluindo gestão profissionalizada, que atua com o suporte de um quadro diretivo composto por voluntários da organização, estruturado em presidência, diretorias e conselhos.

A trajetória da organização ao longo de sua existência é marcada pela evolução constante nos serviços oferecidos e na forma de gerir seus recursos. Um marco em sua história é a profissionalização de sua gestão, que deixou de ser gerida apenas por voluntários e passou a contar com profissionais em sua gestão. Esse movimento, ocorrido há 10 anos, reforça a maturidade da instituição, de perceber que, para oferecer o melhor ao seu público-alvo, é necessário pensar em gestão de seus recursos – humanos, materiais e financeiros –

com uma mentalidade que se aproxima do Segundo Setor.

Outra característica da organização é sua reputação frente a sociedade, o governo municipal e as demais organizações do Terceiro Setor da cidade e mesmo do país. A IEC é percebida como referência do setor, constantemente busca aperfeiçoamento de suas práticas de gestão e inova em formas de captar recursos.

A IEC atende diretamente em torno de 220 famílias, fornecendo mensalmente benefícios como alimentos, fraldas geriátricas e infantis, dieta enteral, medicamentos não fornecidos pelo SUS, acompanhamento psicossocial e psicopedagógico. Para realizar seu trabalho conta com o apoio da comunidade, uma vez que 95% de seus recursos são captados por iniciativa própria e apenas 5% são provenientes de recursos públicos, oriundos do poder municipal.

O voluntariado é uma grande força nessa organização, que atualmente conta com um quadro de 204 voluntários ativos, divididos em oito núcleos de voluntariado: artesanato, apoio e infraestrutura, suporte a eventos, captação de recursos, Nota Paraná, Visita Domiciliar, psicologia e institucional. Cada núcleo tem objetivos, atribuições e tarefas distintas e um voluntário pode fazer parte de um ou mais núcleos, conforme a sua disposição e interesse. A divisão em núcleos, conforme a atuação dos voluntários, tem dois grandes objetivos: dividir a gestão do grande número de voluntários entre integrantes estratégicos da instituição e garantir a proximidade com o voluntário de forma que ele tenha o acompanhamento necessário no desempenho de suas funções.

É válido ressaltar que a IEC é uma instituição que foge do perfil médio do segmento, uma vez que a maior parte das OTS brasileiras não apresenta estrutura administrativa preparada para lidar com a burocracia que o Terceiro Setor demanda e apenas 10% delas apresentam mais de dois funcionários com vínculo formal de trabalho (LOPEZ, 2018).

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados escolhidas para esta pesquisa foram as de entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental. A pesquisa realizou cinco entrevistas com voluntárias de uma Organização do Terceiro Setor, atuantes no núcleo de Visitar Domiciliar (VD) da instituição. A escolha deste segmento de voluntários se deve ao fato desse público ser o que pode ser considerado “ponte” entre a instituição e seu público-alvo, uma vez que são estes voluntários que auxiliam a equipe técnica da instituição no contato com seus

assistidos, indo até suas casas para verificar como estão e o que precisam no momento. O fato de todas as entrevistas terem sido realizadas com mulheres retrata a realidade da instituição, que tem hoje seu quadro de voluntários composto 97% pelo gênero feminino.

A escolha do público também levou em consideração que o conhecimento relacionado a sua atividade fim é extremamente valioso para a organização, pois é por meio do serviço prestado a seu público-alvo que ela exerce sua missão.

Quadro 7 – Perfil dos voluntários entrevistados

	<b>GÊNERO</b>	<b>IDADE</b>	<b>FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA ÁREA DA SAÚDE</b>	<b>TEMPO DE VOLUNTARIADO</b>
<b>VOLUNTÁRIO A</b>	Feminino	51 anos	Sim	3 anos
<b>VOLUNTÁRIO B</b>	Feminino	70 anos	Sim	3 anos
<b>VOLUNTÁRIO C</b>	Feminino	52 anos	Não	8 anos
<b>VOLUNTÁRIO D</b>	Feminino	65 anos	Sim	4 anos
<b>VOLUNTÁRIO E</b>	Feminino	66 anos	Sim	10 anos

Fonte: Elaborado pela autora

Optou-se pela entrevista semiestruturada como uma das técnicas de coleta de dados, tendo em vista que esse tipo de entrevista é composto por um roteiro de perguntas, definido no protocolo de estudo, porém também apresenta um caráter informal, de uma conversa focada em um assunto específico (RICHARDSON, 2017; YIN, 2015). As entrevistas foram gravadas em vídeo, com autorização prévia dos entrevistados e a concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

A pesquisa documental considerou “não apenas os escritos utilizados para esclarecer determinada coisa, mas qualquer objeto que possa contribuir para a investigação de determinado fato ou fenômeno” (GIL, 2019a, p. 164).

Neste trabalho os documentos analisados foram: o *website* da organização, pois este contém informações relevantes acerca de sua história e atuação, bem como uma parte específica sobre o voluntariado na instituição; atas de reuniões de voluntários, para a compreensão acerca dos assuntos discutidos entre a organização e esse grupo; o manual entregue aos voluntários no momento de sua capacitação e ingresso na instituição; e registros mensais de horas de trabalho dos voluntários, dado que também essa é uma informação que pode indicar o engajamento dos voluntários com a organização. Por fim, foi realizada entrevista com a coordenação do núcleo de voluntariado de Visita Domiciliar, para melhor

compreensão do processo do setor, validando e complementando as informações coletadas na pesquisa documental.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa qualitativa tem por características a coleta e análise dos dados, que ocorrerem praticamente juntas e também a customização dos métodos de análise, uma vez que cada estudo é único em sua natureza (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Para a análise das entrevistas foi utilizada a técnica de análise temática, que consiste em analisar os relatos de forma a extrair passagens relativas a um tema, com o objetivo de comparar as passagens de um ou mais relatos (BERTEAUX, 2005). A análise temática, proposta pelas autoras Braun e Clarke (2006), tem como premissa o estabelecimento de um tema, de forma que o pesquisador possa identificar aspectos que se apresentam de forma semelhante, bem como os que se apresentam de forma diferente, nos relatos dos entrevistados. Nesse contexto, o tema é a “unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura”(BARDIN, 1977, p. 105). Na presente pesquisa o tema foi dividido entre engajamento do voluntário e compartilhamento de conhecimento. A análise das entrevistas se deu a partir de suas transcrições, respeitando os objetivos propostos pela pesquisa.

A respeito aos dados coletados por meio de pesquisa documental, foi feita uma análise documental de conteúdo, visando “descrever de forma objetiva, sistemática e qualitativa o conteúdo manifesto da comunicação” (GIL, 2019b, p. 62).

### 3.5 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Para assegurar os aspectos éticos da pesquisa, a pesquisadora teve responsabilidade com o campo, conduzindo de forma íntegra e honesta suas interações com a organização e com os voluntários entrevistados (YIN, 2016). Para garantir que isso ocorresse, o protocolo da pesquisa, com os roteiros de entrevistas e as técnicas de análise, foram submetidos à avaliação do Comitê de Ética. O projeto foi aprovado e assim liberado para realização da pesquisa, sob o número de parecer 5.262.918.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção serão apresentados os dados coletados na pesquisa, com a respectiva análise, conforme os objetivos específicos 2 e 3 do presente trabalho:

- Objetivo específico 2: Estabelecer critérios que definam o engajamento de voluntários em uma organização do Terceiro Setor. Os dados para cumprir com esse objetivo foram coletados por meio de pesquisa documental, em documentos e *website* da organização;
- Objetivo específico 3: Relacionar o compartilhamento do conhecimento com o engajamento de voluntários em uma Organização do Terceiro Setor. Os dados e as informações para cumprir com esse objetivo foram coletados mediante entrevistas com voluntários da organização, atuantes no núcleo de Visitas Domiciliares.

As referências aos voluntários entrevistados, quando citados, seguirão o sistema de identificação por letras, conforme descrito no Quadro 7 apresentado na Seção 3.3 do trabalho.

Antes de prosseguir para a apresentação dos resultados, é válido ressaltar que este é um estudo de caso de uma única OTS e, conforme apresentado na Seção 3.2, esta organização tem características próprias que não são universais, como, por exemplo, o público ao qual direciona seu trabalho, sua maturidade de gestão e a estrutura de seu voluntariado, dividida em núcleos. Desta forma, não é possível generalizar os resultados apresentados a seguir em relação às demais organizações do Terceiro Setor atuantes.

### 4.1 CARACTERÍSTICAS DO VOLUNTÁRIO ENGAJADO

A partir da pesquisa documental, foi possível estabelecer cinco aspectos que caracterizam o voluntário engajado: altruísmo, responsabilidade, comprometimento, ética e comunicação. Ao longo das entrevistas, foi possível averiguar se o entendimento dos voluntários de Visita Domiciliar está alinhado com o da instituição em relação a esses aspectos.

### 4.1.1 Altruísmo

No Manual do Voluntário da instituição, a dimensão altruísmo é descrita como:

Para ser um bom voluntário, é fundamental ter, em primeiro lugar, DISPOSIÇÃO de doar um pouco de si para o próximo, sem esperar nada em troca. O trabalho voluntário muitas vezes acontece nos bastidores e o beneficiado não saberá que foi você especificamente o responsável pelo que ele recebeu de ajuda. Em segundo lugar é preciso saber que você irá tirar parte do seu TEMPO para isso, o que pode significar abrir mão de fazer algo que você gosta para estar conosco, como, por exemplo, não almoçar com a família em um domingo, pois está ajudando em um evento (RFCC, 2020, p. 2).

Ao longo das entrevistas, é possível identificar que os voluntários associam o altruísmo com empatia, misturando os dois conceitos. No caso do voluntariado em Visita Domiciliar (VD), que tem contato direto com o público assistido pela instituição, a disposição de doar seu tempo, energia e trabalho para alguém que não saberá de onde veio a ajuda acaba não acontecendo. Pela natureza de sua tarefa, o voluntário de VD se torna “a cara” da instituição, pois age como uma ponte entre esta e o seu público-alvo.

Essa proximidade com o paciente que está passando pelo tratamento contra o câncer acaba por trazer um novo elemento associado ao altruísmo por parte das voluntárias entrevistadas: a empatia. Em todas as entrevistas a empatia foi apontada como uma atitude que caracteriza o voluntário engajado nessa instituição, uma vez que há o entendimento de que, para executar bem o seu trabalho, o voluntário precisa saber conectar-se com a realidade da pessoa que está visitando.

Acerca da doação do tempo para a instituição, foi possível observar que as entrevistadas, apesar de terem respondido se considerarem voluntárias engajadas, acreditavam que poderiam se engajar ainda mais.

Este aspecto apresentou forte alinhamento entre a instituição e os voluntários, validando que a disposição em ajudar o próximo é o maior motivador de um indivíduo que se engaja no trabalho voluntário nessa OTS. O voluntário engajado “é aquele que entra com muito amor pra dar, é aquele que tem grande vontade de partilhar” (Voluntário A) e também “aquele que conhece a realidade da instituição e propõem, com seu conhecimento, ajudar na melhoria de vida do paciente” (Voluntário D).

### 4.1.2 Responsabilidade

O voluntário responsável é um voluntário confiável, com o qual a organização pode contar e que cumprirá com os compromissos assumidos. A responsabilidade do voluntário é expressa também por meio da preocupação em manter a organização ciente de sua capacidade de exercer o compromisso do voluntariado no que diz respeito ao cumprimento das regras da instituição, conforme descrito no Manual do Voluntário da instituição:

Isso nos remete a um terceiro ponto, que é a RESPONSABILIDADE. Nós contamos e precisamos muito de nossos voluntários! Quando você assumir que fará algo, passamos a contar que isso será feito e focamos em outras atividades [...]. Respeitar regras, horários e prazos com responsabilidade e profissionalismo [...]. Comunicar e justificar possíveis faltas, atrasos e desligamento ao Coordenador de voluntários, em tempo hábil para que, quando necessário, ocorra a sua substituição (RFCC, 2020, p. 2-4).

Há clareza, para os voluntários, de que a instituição tem regras e procedimentos e que eles devem ser cumpridos, como se observa na fala de uma entrevistada: “Você não pode simplesmente ir fazendo as coisas do jeito que você quer, tem um procedimento a ser seguido, tudo é explicado no momento da seleção” (Voluntário C). A seleção mencionada é o momento de capacitação dos novos voluntários, parte obrigatória do processo de entrada de um indivíduo no programa de voluntariado da organização. Nesse momento ocorre a explicação de como funciona a instituição, o que se espera de um voluntário em termos de responsabilidades e as possibilidades de trabalho que existem disponíveis.

Foi possível observar que o núcleo de VD tem duas responsabilidades específicas em relação ao seu trabalho. A primeira é cumprir com as visitas acordadas com o coordenador, pois cada voluntário acaba tendo uma lista de assistidos para visitar e, caso não realize a visita, haverá uma lacuna na comunicação entre a instituição e seu público-alvo.

A segunda responsabilidade está relacionada ao relatório que deve ser enviado após a visita domiciliar, uma vez que o voluntário deve narrar ao coordenador do núcleo como foi a visita e o que observou em relação ao visitado, incluindo necessidades materiais que possam ser sanadas pela instituição. Todos os entrevistados afirmam cumprir com sua responsabilidade, mesmo que em algum momento extrapolem o prazo limite e precisem ser lembrados pela coordenação. Ao longo das entrevistas ficou muito claro que os voluntários têm consciência de suas responsabilidades e compreendem a importância que tem o cumprimento do que foi acordado, pois ser um voluntário engajado “não depende do tempo que ele trabalha, mas da forma que ele trabalha” (Voluntário D).

### 4.1.3 Comprometimento

Responsabilidade e comprometimento são conceitos distintos para a organização e pressupõem comportamentos diferentes, mesmo que complementares, por parte dos voluntários. A responsabilidade está relacionada a cumprir com o que foi previamente acordado, de forma mais prática e até mensurável, já o comprometimento diz respeito à atitude que o voluntário terá em relação à instituição e ao fato de estar conectado ao seu programa de voluntariado. Os trechos abaixo foram extraídos do Manual do Voluntário e do Regimento Interno do Voluntariado, que consta no próprio Manual:

Junto com a responsabilidade, vem o comprometimento. Ao decidir ser voluntário, você se compromete com a [...]e isso passa também por você ter iniciativa em ajudar e participar. Por fim, é necessário que você tenha interesse pelos assuntos da [...] para que sempre possa saber o que acontece com a instituição e seus assistidos, participar das ações e falar sobre o que estamos fazendo (RFCC, 2020, p. 2).

[...] estar atento às necessidades da [...] aproveitando oportunidades, com profissionalismo, no sentido de trazer benefícios a nossa causa (RFCC, 2020, p. 4).

Uma forma de expressão dessa característica é manifestada pelos entrevistados mediante a genuína disposição em estar sempre pronto para atender às necessidades da instituição, de estar sempre disposto a servir, a dizer “sim” e também a ter consciência de que sempre há espaço para melhorar. O comprometimento no que diz respeito aos entrevistados se apresenta como uma constante inquietação por desejar fazer mais pela instituição e seu público-alvo, o que, no geral, acaba acontecendo pela impossibilidade de disponibilizar mais tempo ao voluntariado. O voluntário comprometido também tem por característica o “ir além”, entregando um esforço extra no cumprimento da sua função. Nas palavras de uma voluntária: “ser engajado é a gente chegar numa pessoa que a gente foi visitar e perceber além do que a gente foi buscar” (Voluntário E), ou seja, não apenas cumprir com o acordado – ser responsável –, mas também estar envolvido no trabalho com a compreensão da importância deste.

As entrevistas apontam que o uso de tecnologias, particularmente de grupos de mensagens no aplicativo *WhatsApp* e as redes sociais oficiais da organização, é uma ótima forma dos voluntários se manterem atualizados sobre novidades, campanhas, necessidades e outras demandas; de igual modo, o comprometimento do voluntário se manifesta na atitude de prestar atenção no que está sendo compartilhado com ele. “Se a gente quiser saber, a gente acaba sabendo” (Voluntário A). A partir do momento em que o voluntário tem interesse em

entrar em contato com essas informações, tem também a possibilidade de as divulgar para pessoas não ligadas à organização, expandindo a sua atuação como voluntário para além do núcleo de VD, o que é uma atitude característica de um voluntário engajado.

#### 4.1.4 Ética

A ética de um voluntário está relacionada à organização, ao trabalho desempenhado e, especialmente, à maneira de lidar com o público-alvo da instituição. O Regimento do Voluntariado, que está inserido no Manual do Voluntário, apresenta seis itens que deixam claro ao voluntário o que se espera dele no que tange à ética:

Não intervir nos atendimentos prestados aos pacientes por profissionais, estagiários ou outros voluntários.  
Não gerar expectativas nos pacientes e familiares.  
Não opinar ou expressar sentimentos aos pacientes sobre o tratamento;  
Manter sigilo (fora da instituição) sobre nomes e informações pessoais Ser discreto com relação a assuntos internos da instituição, não comentando-os com terceiros; (zelar pelo nome da instituição).  
Não realizar visitas domiciliares acompanhado de pessoas que não sejam voluntários da [...] ou que não tenham sido autorizados pela Coordenação (RFCC, 2020, p. 4).

Pela natureza do público assistido da organização, a ética no contexto de lidar com pacientes com câncer envolve mais do que apenas a confidencialidade e a preservação das informações sobre os assistidos. O comportamento ético envolve o respeito pelos processos da instituição e, acima de tudo, pelo seu papel enquanto representante da mesma frente ou público-alvo.

Ao longo das entrevistas, falas como “tem que ser uma pessoa em primeiro lugar empática, saber lidar com diversas situações, não julgamento e ser acolhedor” (Voluntário C) e “o voluntario saber realmente o que ele está fazendo, com o que vai trabalhar na instituição, que é o paciente, uma pessoa especial, na condição de vida especial, e ele realmente conhecer a realidade e o que ele vai fazer, como ele vai atender e melhorar a qualidade de vida desse assistido” (Voluntário D) ilustram a preocupação dos voluntários em desempenhar o seu papel em VD com consciência, de forma correta e ética. Nesse aspecto, a ética também fica relacionada com a missão da instituição, que é muito presente na fala dos voluntários: “prover qualidade de vida enquanto houver vida”. A ética transcende um comportamento que segue as regras, normas ou valores, e passa a ter um caráter de humanidade, o que a relaciona com a empatia já mencionada no aspecto altruísmo descrito na Seção 4.1.1 desse trabalho.

#### 4.1.5 Comunicação

O aspecto comunicação diz respeito ao relacionamento entre o voluntário e a instituição, não se limitando apenas à comunicação direta entre as duas partes, mas também em um caráter mais amplo, que pode ser relacionado com o aspecto comprometimento, abordado no Item 4.1.3. No Regimento Interno de Voluntariado, estão descritos os seguintes comportamentos esperados de um voluntário, no que tange à comunicação:

[...] Preencher a ficha de frequência  
Comunicar e justificar faltas, atrasos e desligamento ao Coordenador de Voluntariado, em tempo hábil para que, quando necessário, ocorra a substituição;  
Manter os dados cadastrais (telefones, endereço residencial e eletrônico) sempre atualizados na Coordenação do Voluntariado;  
Estar atento aos e-mails, mural de recados, data de encontros e reuniões, bem como quaisquer outros meios de comunicação que possam ser utilizados para manter-se informado sobre a instituição (RFCC, 2020, p. 4).

A comunicação, segundo os voluntários entrevistados, tem um peso muito maior quando pensada especificamente dentro do núcleo de VD, pois é por meio dos relatos de visita que a instituição toma conhecimento acerca da realidade de seus assistidos. Expressar com clareza o que foi observado é essencial para que a instituição possa agir de forma a concretizar o seu trabalho.

Nesse aspecto em particular é possível observar que há a expectativa de troca. Ao comunicar o que presenciou na visita, o voluntário também espera o retorno, o desdobramento a partir de sua observação. Ao ser comunicado sobre o andamento do processo, tem a oportunidade de sentir que esse comportamento é relevante. “Inúmeras vezes que eu percebo que a minha observação fez a diferença” (Voluntário E), relata uma entrevistada, com genuíno orgulho de sua participação no trabalho desenvolvido. A comunicação deixa de ser percebida apenas como uma característica do voluntário engajado e ganha contorno como um fator de engajamento desse mesmo voluntário.

Como canais de comunicação, são citados principalmente as redes sociais da instituição e os grupos de mensagens do aplicativo *Whatsapp*, tanto geral para todos os voluntários quanto o específico para o grupo que atua em VD. A capacitação inicial dos voluntários, eventos da instituição e reuniões do grupo de VD também figuram entre as formas de comunicação da instituição com os voluntários.

## 4.2 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ENTRE ORGANIZAÇÃO E VOLUNTÁRIOS

Com o objetivo de compreender como ocorre o compartilhamento do conhecimento entre a organização e os voluntários foram utilizadas dezoito ferramentas e práticas de compartilhamento do conhecimento apresentadas no referencial teórico desse trabalho. A partir da análise documental e das entrevistas foi possível concluir que apenas seis não são utilizadas de alguma maneira, conforme apresentado no Quadro 8.

Quadro 8 – Utilização de práticas e ferramentas de compartilhamento do conhecimento

PRÁTICAS E FERRAMENTAS IDENTIFICADAS NA ORGANIZAÇÃO	
PRÁTICA / FERRAMENTA	IDENTIFICAÇÃO DO USO NA ORGANIZAÇÃO
Áreas de trabalho colaborativas físicas	A organização conta com sede própria e espaços para o trabalho dos voluntários, conforme o núcleo de atuação a que estão vinculados. O núcleo de VD atua externamente, visitando os assistidos. Quando necessário, os voluntários desse núcleo utilizam a sala de reuniões ou mesmo a sala da coordenação de VD para seus encontros.
Assistência entre pares	O relacionamento do voluntário de VD ocorre diretamente com a coordenação da área e é a esta que eles recorrem quando necessitam de assistência. A coordenação tem suporte de profissionais externos à organização, como enfermeiros especializados em cuidados paliativos e psicólogos, quando necessita de auxílio técnico na condução do atendimento ao assistido. As reuniões do núcleo para troca de experiências possibilitam que os voluntários auxiliem uns aos outros no exercício de suas funções.
Bases de conhecimento	A organização não conta com o armazenamento dos seus arquivos em rede, com fácil acesso por parte de seus integrantes e voluntários. Os documentos de cada área ficam nos computadores dos profissionais que nelas atuam. Há, porém, a possibilidade de acesso a alguns documentos por meio da aba ‘transparência’ no site da instituição, tais como: estatuto social, balanços financeiros e balanços sociais. No site também é possível acessar o regimento do voluntário, na aba “voluntários” e, navegando nas outras abas, conhecer a história da organização, receber informações sobre notícias de campanhas e eventos, ler informações sobre o câncer e realizar doações.
Bibliotecas de conhecimento	A organização conta com um sistema integrado <i>online</i> , com área específica para cadastro dos assistidos e o armazenamento das informações coletadas nas visitas.
Comunicação por vídeo e <i>webinars</i>	A instituição tem por hábito a prática de realizar <i>lives</i> (transmissões ao vivo) em suas redes sociais, porém são de caráter informativo geral e não específicas para o setor de VD. Essas <i>lives</i> acontecem principalmente nos meses de outubro, como ações de conscientização sobre o câncer de mama.
<i>Clusters</i> de Conhecimento	A estrutura do voluntariado da instituição em núcleos de atuação caracteriza a formação de <i>clusters</i> de conhecimento, uma vez que as reuniões dos voluntários têm o objetivo de compartilhar conhecimentos para gerar aprendizado e o desenvolvimento do grupo.
Compartilhamento por vídeo	A instituição conta com um canal na plataforma <i>Youtube</i> , onde compartilha vídeos sobre campanhas e ações. Há também uma <i>playlist</i> voltada aos seus assistidos, com vídeos contendo exercícios e alongamentos. O compartilhamento por vídeo ocorre também nos grupos de <i>WhatsApp</i> da instituição e em suas redes sociais.

Comunidades de prática	A estrutura do voluntariado da instituição em núcleos de atuação caracteriza a formação de comunidades de prática, pois permite a interação e o compartilhamento de conhecimento acerca de um assunto comum a todos.
Mentoria	Todo o trabalho de VD é baseado numa relação de mentoria, em que a coordenadora da área atua como mentora dos voluntários que realizam as visitas. Essa relação fica particularmente acentuada pelo fato de a coordenadora ter atuado como voluntária de VD por 4 anos antes de ser convidada a integrar o quadro de colaboradores da instituição.
Revisão de aprendizados	Não há registro formal dessa prática na organização, porém algumas reuniões podem ser identificadas como revisão de aprendizados. A equipe técnica (assistente social, psicóloga e psicopedagoga) realiza reuniões mensais para a avaliação e o acompanhamento dos casos dos assistidos. Há reuniões de voluntários do núcleo de VD com a coordenação para troca de experiências.
Serviços de redes sociais	A organização utiliza de forma constante serviços de redes sociais, especialmente <i>Instagram</i> e <i>Facebook</i> , porém o uso é geral da instituição e não específico para assuntos do núcleo de voluntariado de VD.
<i>Storytelling</i>	A organização faz uso de <i>storytelling</i> em suas redes sociais, com postagens trazendo a vida de seus assistidos, como forma de divulgar para a sociedade o seu trabalho e quem recebe os benefícios oferecidos. Até 2019 essa prática era muito utilizada e, desde então, aparece de forma mais pontual ligada a campanhas e ações.
<b>PRÁTICAS E FERRAMENTAS NÃO IDENTIFICADAS NA ORGANIZAÇÃO</b>	
Áreas de trabalho colaborativas virtuais	Não foram identificadas na organização áreas de trabalho virtuais.
<i>Blogs</i>	Não há o uso de <i>blogs</i> .
Café do conhecimento	Não há discussões em grupo com essa metodologia.
Localizador de especialistas	Não há essa ferramenta/prática na organização.
Portal de conhecimento	Não há um portal de conhecimento na organização.
Revisão pós ação	Não há registro formal dessa prática na organização.

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da identificação do uso das práticas e ferramentas, verifica-se que há compartilhamento de conhecimento entre a organização e os voluntários, independentemente do núcleo de atuação ao qual estão vinculados. As doze práticas e ferramentas identificadas dentro da organização garantem que o compartilhamento de conhecimento entre a instituição e seu público ocorra de maneiras variadas.

Para o voluntário de VD, a percepção acerca do que é o conhecimento está relacionada com o trabalho desempenhado, particularmente com a doença e seus impactos na vida do assistido, é o “conhecimento técnico e a questão de relacionamento com as pessoas” (Voluntário B). A partir deste entendimento, o compartilhamento do conhecimento no núcleo de VD é compreendido como uma troca, onde a instituição fornece conhecimento técnico sobre como agir em uma visita e conduzir casos específicos e o voluntário apresenta informações sobre o estado dos pacientes.

Os voluntários, a partir dessa compreensão, elencam como principais formas de

compartilhamento de conhecimento em VD: a capacitação específica para o núcleo, no seu início de voluntariado; os relatórios entregues para a coordenação com as informações sobre as visitas; e as reuniões dos voluntários do núcleo, seja para a troca de experiências ou com conteúdo técnico sobre a condução das visitas ou a abordagem da doença. A respeito dos relatórios, os entrevistados mencionam que hoje, com a facilidade de comunicação, acabam utilizando o aplicativo de mensagens *WhatsApp* como forma de envio, muitas vezes por mensagem de áudio, sem uma formalização do relato em um documento. Apesar de não ser mencionado pelos voluntários, na pesquisa apurou-se que esses relatos informais são posteriormente inseridos no sistema *online* integrado que a organização utiliza, garantindo que a ficha do assistido tenha o registro de todas as visitas que ele recebe.

Ao serem questionados sobre o que mais a organização poderia fazer para promover o compartilhamento de conhecimento no núcleo de VD, os voluntários apontam que gostariam de mais momentos de trocas de experiências, pois o “compartilhamento das experiências dos voluntários, em grande grupo, com o apoio de um profissional que trouxesse conhecimento técnico, poderia contribuir na homogeneidade do atendimento ao assistido” (Voluntário B). Mencionam que a tecnologia poderia ser utilizada para facilitar esses momentos, uma vez que, houve uma interrupção dos momentos presenciais nos últimos dois anos, por conta das medidas de prevenção da COVID-19.

A partir das entrevistas, observa-se que todo o compartilhamento de conhecimento valorizado pelo voluntário de VD está intrinsecamente ligado à sua disposição em prestar o melhor atendimento ao público-alvo da organização. O voluntário não apresenta grande preocupação com a forma como esse compartilhamento acontecerá e sim em que aconteça. Isso vale tanto para o compartilhamento da organização para o voluntário quanto para o compartilhamento do voluntário para a organização.

#### 4.3 RELAÇÃO ENTRE FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E AS CARACTERÍSTICAS DO VOLUNTÁRIO ENGAJADO

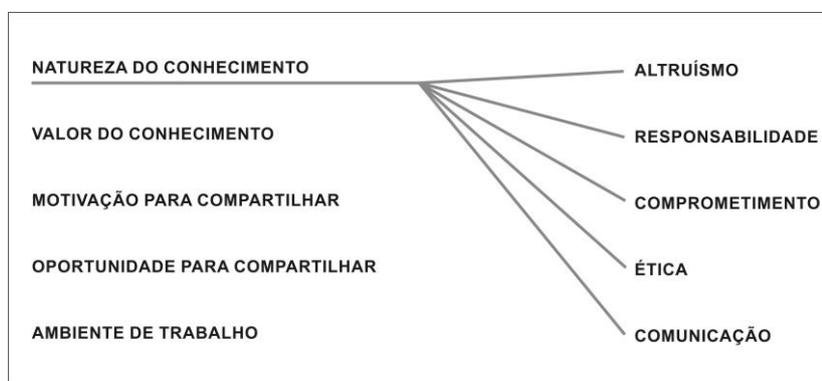
Na pesquisa bibliográfica que embasa esse trabalho foi apurada a existência de cinco elementos influenciadores do compartilhamento do conhecimento entre indivíduos dentro de uma organização: a natureza do conhecimento, o valor do conhecimento, a motivação para compartilhar, as oportunidades para compartilhar e a cultura do ambiente de trabalho (IPE, 2003). Considerando as características levantadas como pertencentes a um voluntário

engajado e os dados coletados nessa pesquisa, é possível estabelecer as relações apresentadas nas subseções a seguir.

#### 4.3.1 Relação entre natureza do conhecimento e voluntário engajado

Por natureza do conhecimento são compreendidas as dimensões tácita e explícita do conhecimento, anteriormente abordadas neste referencial teórico, com a observação de suas características de possibilidade de codificação e facilidade de compartilhamento.

Figura 5 – Relação entre natureza do conhecimento e voluntário engajado



Fonte: Elaborado pela autora

A partir dos dados coletados foi possível estabelecer a relação entre a natureza do conhecimento e todas as características de um voluntário engajado na organização do estudo de caso (Figura 5). A primeira relação é com o altruísmo e está ligada ao fato de todos os voluntários entrevistados mencionarem estar colocando à disposição da organização o seu conhecimento tácito, seja pela formação profissional na área médica (medicina, enfermagem e farmacêutica) ou por já terem passado pela doença. A relação entre a natureza do conhecimento e os aspectos responsabilidade e comprometimento ocorre a partir do momento que a coleta das informações, base do conhecimento organizacional de VD, é realizada pelo voluntário e este precisa não apenas cumprir com a visita combinada, mas também ter uma atitude investigativa e perceber o que muitas vezes não está sendo dito pelo assistido visitado.

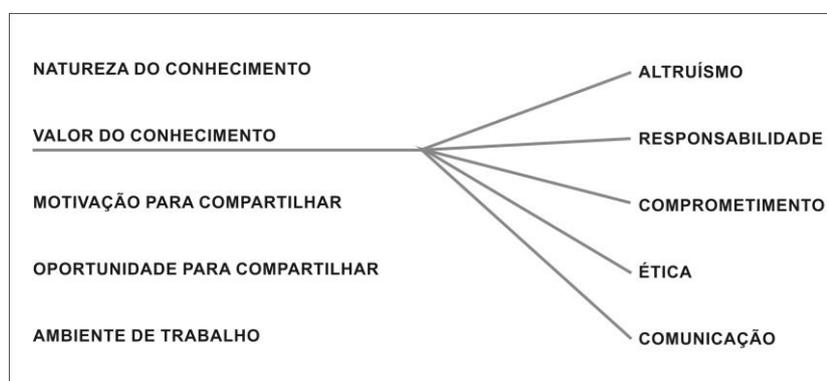
A relação com o aspecto ética aparece na preocupação dos voluntários em preservar as informações dos assistidos e ter genuíno respeito com o público-alvo da instituição, pois “o conhecimento em VD está ligado às características do assistido, do público alvo da

instituição, e também à forma como o voluntário deve trabalhar com esse público” (Voluntário D). Por fim, a relação entre a natureza do conhecimento e a comunicação está baseada nas formas como o conhecimento é compartilhado dentro do núcleo de VD. Essa relação aponta que o conhecimento está muito mais presente no nível tácito no que no explícito, e isso, num primeiro momento, não interfere no trabalho do voluntário por conta de sua disposição em ajudar (altruísmo), porém, com o andamento da entrevista, vários voluntários relataram que sentem falta de ter mais conteúdo para estudo a respeito do seu trabalho e de situações que eles podem enfrentar com o assistido.

#### 4.3.2 Relação entre valor do conhecimento e voluntário engajado

O fator valor do conhecimento contempla a percepção que os indivíduos ou grupos têm a respeito da importância desse conhecimento e o quanto valorizam o seu uso no desempenho de suas funções dentro da organização.

Figura 6 – Relação entre valor do conhecimento e voluntário engajado



Fonte: Elaborado pela autora

A relação entre o valor do conhecimento e os aspectos que caracterizam o voluntário engajado na instituição estudada está baseada essencialmente na consciência de que o voluntário tem a respeito da importância do conhecimento não apenas para a sua atuação, mas também para a realização do trabalho da organização, bem como a importância do que ele gera de conhecimento para a instituição por meio das informações que coleta nas visitas e apresenta em forma de relatórios ou relatos informais. A fala do Voluntário D ilustra bem essa relação: “O voluntario saber realmente o que ele está fazendo, ele saber com o que vai trabalhar na instituição, que é o paciente, uma pessoa especial, na condição de vida especial,

e ele realmente conhecer a realidade e o que ele vai fazer, como ele vai atender e melhorar a qualidade de vida desse assistido”.

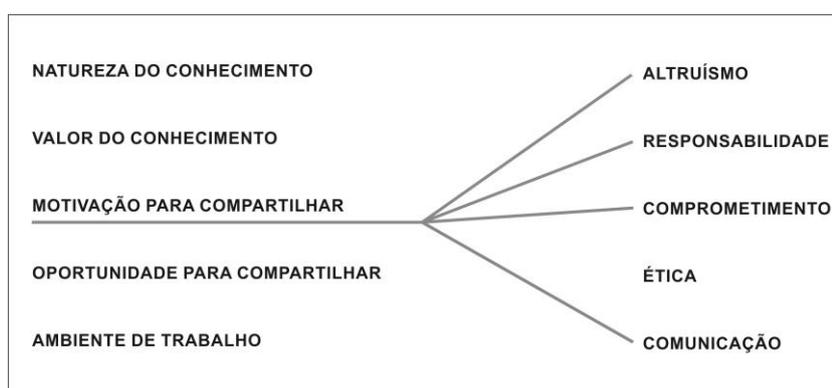
O valor do conhecimento não se limita apenas ao conhecimento compartilhado pela organização com o seu voluntário, mas também diz respeito ao valor que o voluntário atribuiu ao conhecimento que ele possui e que coloca à disposição do seu trabalho voluntário. Esse conhecimento, essencialmente tácito, foi adquirido pelo voluntário na sua experiência profissional na área médica – “uso muito a minha experiência em técnica de enfermagem, nisso eu faço a diferença” (Voluntário E) – ou em razão de já ter passado pela doença.

A compreensão do valor do conhecimento dentro do núcleo de VD é muito fácil para os voluntários, pelo contato direto com os assistidos da instituição e por ser o que mais ilustra a missão desta. Isso leva os voluntários a agirem com mais altruísmo, responsabilidade, comprometimento, ética e disposição para se comunicarem.

#### 4.3.3 Relação entre motivação para compartilhar e voluntário engajado

A motivação para compartilhar está relacionada aos fatores internos e externos que levam o indivíduo a dividir com outro algo que está em sua posse e que possa ter valor para quem recebe, a exemplo do relacionamento com o receptor, ser valorizado por dividir ou mesmo a reciprocidade.

Figura 7 – Relação entre motivação para compartilhar e voluntário engajado



Fonte: Elaborado pela autora

A maior motivação para o compartilhamento de conhecimento entre a organização e seus voluntários é o bem estar do assistido e isso automaticamente reflete o aspecto altruísmo do voluntário engajado.

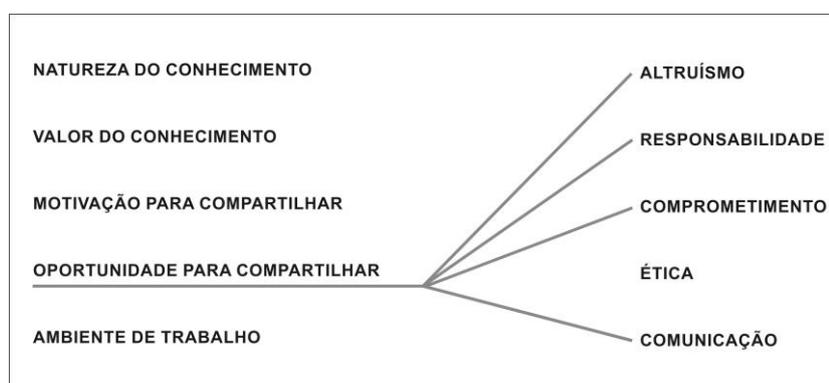
A partir dos dados coletados, a pesquisa dividiu o fator motivação para compartilhar em duas perspectivas. A primeira diz respeito à motivação do voluntário em compartilhar e essa se apresenta muito alta, particularmente pelo aspecto altruísmo, que é característico do indivíduo que decide dedicar seu tempo a um trabalho voluntário. Como já visto no item 4.3.2, o voluntário de VD tem forte compreensão acerca do valor do conhecimento no contexto da organização e esse é um fator que torna sua motivação para compartilhar muito alta, não apenas pelo altruísmo, mas também pelos aspectos responsabilidade, comprometimento e comunicação.

A segunda perspectiva, que surgiu a partir das entrevistas, é referente à motivação da organização para compartilhar conhecimento com o seu voluntário, mais especificamente como o voluntário percebe essa motivação e a relação que essa percepção tem no seu engajamento. Os voluntários entrevistados compreendem que a organização é motivada a compartilhar, porém não proporciona tantos momentos de compartilhamento de conhecimento, a exemplo e conhecimentos técnicos sobre o câncer, que tornassem o voluntário ainda mais preparado para o desempenho de sua função, seja abrir mais espaço de troca de experiências entre os voluntários de VD. Essa percepção impacta também na próxima relação entre a oportunidade para compartilhar e o voluntário engajado.

#### 4.3.4 Relação entre oportunidades para compartilhar e voluntário engajado

O fator oportunidades para compartilhar é formado pelas situações formais ou informais proporcionadas pela organização para que a prática do compartilhamento do conhecimento ocorra, seja de forma presencial ou com mediação da tecnologia.

Figura 8 – Relação entre oportunidades para compartilhar e voluntário engajado



Fonte: Elaborado pela autora

A partir da pesquisa foi apurado que a organização proporciona diversas oportunidades de compartilhamento de conhecimento. No item 4.2 dos resultados é apresentado um quadro com as práticas e ferramentas de compartilhamento de conhecimento observadas na organização e o descritivo de cada uma delas.

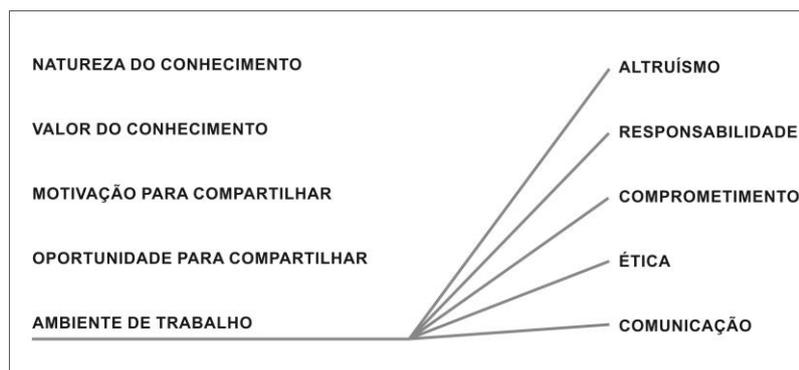
Os voluntários entrevistados reconhecem as oportunidades para compartilhamento promovidas pela organização e o impacto positivo que estas têm no seu engajamento. Citam como incentivos da instituição para o engajamento de seus voluntários a capacitação de novos voluntários pela qual passaram, as redes sociais, grupos no aplicativo *WhatsApp* e os eventos da instituição: “a princípio quando tem o momento inicial e depois às vezes tem uns encontros, não encontros específicos, mas oportunidades que reúnem os voluntários, aí sinto que existe uma preocupação, uma vontade de engajá-los” (Voluntário D). Além disso, especificamente no núcleo de VD aparecem como oportunidades para compartilhar o primeiro encontro com a coordenação do núcleo e as reuniões de trocas de experiências e novos aprendizados sobre cuidados paliativos.

As entrevistas revelam que cada nova oportunidade de compartilhamento de conhecimento que a organização proporciona a seus voluntários valoriza e reforça sua decisão de ser voluntário (altruísmo), o comprometimento, a responsabilidade e a comunicação. Independentemente de já haver oportunidades de compartilhamento, os voluntários entrevistados sentem falta de mais momentos e mais uso de tecnologia para o compartilhamento entre o grupo de VD, para troca de experiências e discussão de casos: “quanto mais conhecimento, e de qualidade, melhor o voluntário poderá desempenhar a sua função” (Voluntário C).

#### **4.3.5 Relação entre cultura do ambiente de trabalho e voluntário engajado**

A cultura do ambiente de trabalho envolve a influência da cultura da organização – a forma como ela se estrutura, as relações formadas, os padrões de comportamento, o que é ou não valorizado e as crenças coletivas arraigadas em seu imaginário – no processo de compartilhamento do conhecimento.

Figura 9 – Relação entre cultura do ambiente de trabalho e voluntário engajado



Fonte: Elaborado pela autora

O ambiente de trabalho é um fator que apresenta relação com todos os aspectos de um voluntário engajado. Em todas as entrevistas, o ambiente da organização apareceu como um ponto positivo para o engajamento do voluntário, particularmente pela boa imagem que a instituição ostenta, de idoneidade, transparência e por ter: “um serviço muito bonito e muito honesto, então a gente sente orgulho de participar. Eu não tenho vergonha de falar que sou voluntária” (Voluntário E). A honestidade percebida na instituição tem relação muito forte com o aspecto altruísmo, pois o voluntário sente que está fazendo a coisa certa no lugar certo.

Outras características do ambiente de trabalho apontadas pelos entrevistados foram a disposição da instituição em fornecer o conhecimento que o voluntário precisa para o seu trabalho e o clima positivo, caracterizado pela simpatia da equipe, a vontade de ajudar o voluntário a realizar o seu trabalho e a valorização do voluntário.

A capacitação inicial para novos voluntários foi observada como um momento decisivo para estabelecer a relação do ambiente de trabalho com os demais aspectos de um voluntário engajado, pois é o momento em que o novo voluntário conhece presencialmente toda a organização, entra em contato com o comportamento que dele é esperado e recebe o Manual do Voluntário, que contém informações sobre a instituição e o voluntariado. Os voluntários entrevistados citam a recepção e o acolhimento que recebem não apenas no momento de entrada no voluntariado, mas em todas as oportunidades em que vão presencialmente até a instituição.

Nesse ponto, ressalta-se que os voluntários entrevistados notam uma diferença de tratamento entre o núcleo de VD e outros núcleos, na forma como são recebidos na instituição. A fala do Voluntário D resume o quanto uma OTS deve estar atenta para que o ambiente de trabalho não desmotive o engajamento de um voluntário: “parece que quem está

na instituição não valoriza, não acolhe da maneira como deveria. Às vezes, mesmo sem perceber, parece que alguns voluntários são mais acolhidos do que outros, dá a impressão que são mais valorizados. Às vezes afasta o voluntário justamente por isso”.

O Voluntário A reforça a importância da cultura do ambiente de trabalho para o engajamento dos voluntários afirmando que “o que mais engaja é tratar bem o voluntário, é mostrar que ele é importante pra instituição. Quando você se sente uma peça importante naquilo em que você trabalha, acaba criando um engajamento”.

#### 4.4 COMENTÁRIOS FINAIS DA ANÁLISE

Ao longo das seções anteriores foram estabelecidos cinco critérios que definem um voluntário engajado e quais os comportamentos que caracterizam cada um desses critérios. Altruísmo, responsabilidade, comprometimento, ética e comunicação foram estabelecidos a partir de pesquisa documental e validados na fala de cada um dos voluntários entrevistados, mostrando que esses critérios não são apenas um desejo da organização, mas também estão presentes nos indivíduos que desejam doar seu tempo para ajudar o próximo.

Também foi estabelecido como o compartilhamento do conhecimento ocorre na OTS onde o presente estudo foi conduzido, como esse compartilhamento é percebido pelo voluntário e o desejo do voluntário em obter ainda mais conhecimento para desempenhar melhor o seu trabalho e assim contribuir com a missão da instituição. Por fim, a partir do levantamento bibliográfico de cinco elementos influenciadores do compartilhamento do conhecimento entre integrantes de uma organização (IPE, 2003), foi possível relacionar o compartilhamento do conhecimento com o engajamento de voluntários na organização do Terceiro Setor estudada. Fatores como a natureza do conhecimento, o valor do conhecimento, a motivação para compartilhar, as oportunidades para compartilhar e a cultura do ambiente de trabalho foram relacionados com altruísmo, responsabilidade, comprometimento, ética e comunicação, mostrando que há grande relação entre eles e que quanto mais a OTS tiver consciência dessa relação e trabalhar para fortalecer o compartilhamento do conhecimento, mais estará fortalecendo o seu voluntariado. A partir de todas as discussões acerca dos resultados encontrados é possível caminhar para as conclusões deste estudo.

## 5 CONCLUSÕES

O objetivo geral da presente pesquisa foi o de analisar a relação entre o compartilhamento de conhecimento e o engajamento de voluntários em uma Organização do Terceiro Setor.

Para atingir tal objetivo, três etapas foram cumpridas: primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para identificar os elementos que caracterizam e influenciam o compartilhamento do conhecimento intraorganizacional. Cinco elementos – natureza do conhecimento, valor do conhecimento, motivação para compartilhar, oportunidades para compartilhar e a cultura do ambiente de trabalho – foram encontrados e explicados de maneira a esclarecer sua importância no contexto da Gestão do Conhecimento.

A seguir, com base na pesquisa documental na OTS objeto do estudo de caso, foram estabelecidos cinco critérios que caracterizam um voluntário engajado nessa instituição – altruísmo, responsabilidade, comprometimento, ética e comunicação. Por fim, a partir da análise das entrevistas realizadas com voluntários atuantes no núcleo de Visitas Domiciliares da OTS estudada e tendo como guia os resultados obtidos nas duas primeiras etapas, foi possível relacionar o compartilhamento do conhecimento com o engajamento dos voluntários.

A partir da análise dos dados obtidos na pesquisa, compreende-se que o principal fator de engajamento dos voluntários que atuam diretamente com o público-alvo dessa instituição que apoia pessoas com câncer reside em sua própria vontade de ajudar a sociedade e de contribuir com o bem-estar de outra pessoa, o que motiva não apenas sua decisão de ser voluntário, como também define a sua forma de atuação nesse trabalho. A motivação intrínseca tem peso alto e a vivência junto a pessoas que estão passando por um momento desafiador em suas vidas coloca uma nova perspectiva sobre o que tem valor ou não, inclusive comportamentos que são valorizados pela organização e não são percebidos pelos voluntários entrevistados como importantes.

Se por um lado os voluntários destacam como sendo comportamentos de um voluntário engajado a empatia e o acolhimento ao próximo que está em sofrimento, por outro lado não são mencionados como relevantes cumprir com prazos de trabalho e/ou fazer relatórios, pois isso acaba por ser básico demais frente a outras questões mais importantes para o desempenho da função. Não que esses comportamentos não ocorram, apenas são considerados tão inerentes ao papel do voluntário que acabam nem sendo mencionados de maneira espontânea.

Ao longo da pesquisa foi apurado que os comportamentos de um voluntário engajado estão explícitos no Manual do Voluntário, no Regimento do Voluntário e no próprio *website* da instituição, sendo essas suas principais formas de compartilhamento desse conhecimento com o voluntário. Apesar de os documentos terem conteúdos similares, observa-se que são versões diferentes, o que pode causar um pouco de confusão no voluntário, uma vez que ele precisa buscar em diferentes fontes o jeito de agir que é esperado dele.

Quando se entra na esfera da VD, há novos comportamentos esperados, desde a forma de agir na execução do trabalho até o cumprimento de procedimentos que envolvem a documentação do trabalho voluntário, que não são formalizados em um manual específico do núcleo de VD e sim passados por meio de conversas com a coordenação. As formas de agir, procedimentos de trabalho e trocas de experiências acontecem de maneira verbal e sem o devido registro.

O conhecimento acerca dos procedimentos dos integrantes desse núcleo de voluntariado específico é compartilhado de forma tácita, o que pode acarretar a perda desse conhecimento ao longo do tempo e com a troca de pessoas responsáveis dentro da instituição, comprometendo o engajamento dos voluntários, uma vez que já foi apontado ao longo da pesquisa a importância do compartilhamento do conhecimento para o engajamento destes. Ao mesmo tempo, o produto do trabalho do voluntário fica registrado no sistema operacional *online* da instituição, passível de compartilhamento a qualquer momento por quem tem acesso ao sistema. Observa-se que é apenas uma questão de ajustar a extensão da forma explícita do conhecimento para a relação instituição-voluntário, a partir do entendimento acerca da importância dessa ação.

O presente estudo relacionou os cinco elementos influenciadores do compartilhamento do conhecimento (natureza do conhecimento, valor do conhecimento, motivação para compartilhar, oportunidades para compartilhar e a cultura do ambiente de trabalho) com cinco aspectos que caracterizam um voluntário engajado (altruísmo, responsabilidade, comprometimento, ética e comunicação). Os resultados dessas relações revelaram dois aspectos relevantes da relação entre o compartilhamento do conhecimento e o engajamento de voluntários na OTS objeto do estudo de caso. O primeiro é que quanto mais engajado o voluntário está, maior sua disposição para compartilhar informações e conhecimento e contribuir com os processos de socialização (tácito para tácito) e externalização (tácito para explícito) do conhecimento dentro da organização. O segundo é que quanto mais conhecimento compartilhado pela instituição com o voluntário, mais ele tende a se engajar no seu trabalho.

É válido mencionar que a pesquisa perdeu um pouco de profundidade pela falta de oportunidade de observação quanto às interações entre os voluntários e a instituição, bem como no que tange à própria execução do trabalho voluntário, em razão da pesquisa ter acontecido durante a pandemia da COVID-19, momento em que a instituição reduziu o contato direto por dois motivos: o primeiro é pela característica básica de seu público-alvo, pacientes em tratamento contra o câncer, que apresentam baixa imunidade e devem ser preservados. O segundo é pelo fato de os voluntários do núcleo de VD terem em idade média acima de 60 anos, o que também requereu um cuidado com interações sociais. No período de recomendação de isolamento social, as visitas domiciliares aconteceram por meio de videochamada e o contato entre a instituição e os voluntários ocorreu por *e-mails* e aplicativos de mensagens, como o *WhatsApp*. Entretanto, a pesquisadora não avalia que houve perda de dados, apenas foi suprimida uma parte de observação que poderia ter enriquecido o trabalho.

A pesquisa realizada cumpriu com o objetivo proposto e os resultados atingidos extrapolam a pesquisa em si, pois também oferecem uma contribuição prática para o Terceiro Setor, uma vez que apontam novas formas de as OTS pensarem seus processos relacionados ao compartilhamento de conhecimento, de maneira a gerar novas possibilidades de engajar sua maior força de trabalho: seus voluntários.

## REFERÊNCIAS

- ALARCON, D. F. **Diretrizes para práticas de gestão do conhecimento na educação a distância**. 2015. 213 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/157344/336395.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 30 jul. 2021.
- ALBUQUERQUE, A. C. C. de. **Terceiro Setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: Summus Editorial, 2006.
- ARIAS, B. E. H. **Gestão de conhecimento, aprendizagem organizacional e inovação em empresas colombianas que adotam o teletrabalho**. 2019. 196 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019. Disponível em: [https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/31753/1/Tese%20Doutorado%20Beatriz\\_Hernandez%20FINAL.pdf](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/31753/1/Tese%20Doutorado%20Beatriz_Hernandez%20FINAL.pdf). Acesso em: 30 jul. 2022.
- ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION (APO). **Knowledge management: tools and techniques manual**. Tokyo: Asian Productivity Organization, 2020.
- AUSTIN, J. E. **Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo: Futura, 2001.
- BAETS, W. **Knowledge Management and Management Learning: extending the horizons of knowledge-based management**. New York: Springer, 2005.
- BAKKER, A. B. *et al.* Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. **Work and Stress**, v. 22, n. 3, p. 187-200, 2008. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678370802393649>. Acesso em: 30 jul. 2022.
- BANG, H.; ROSS, S. D. Volunteer Motivation and Satisfaction. **Journal of venue and Event Management**, v. 1, n. 1, p. 61-77, 2009. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Volunteer-Motivation-and-Satisfaction-Bang-Ross/57bcd374bf289b02f99651d06adda4bdde4208f5>. Acesso em: 4 jul. 2022.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERGERON, B. **Essentials of Knowledge Management**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2003.
- BERTEAUX, D. **Los relatos de vida**. Barcelona: Ediciones Bellaterra, 2005.
- BLOICE, L.; BURNETT, S. Barriers to knowledge sharing in third sector social care: a case study. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 1, p. 125-145, 2016. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-12-2014-0495/full/html>. Acesso em: 4 jul. 2022.
- BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **IBGE Cidades**. Maringá.

Panorama. 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/maringa/panorama>. Acesso em: 5 out. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998**. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1998]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19608.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19608.htm). Acesso em: 4 jul. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014**. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. Brasília, DF: Presidência da República, [2015]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm). Acesso em: 4 jul. 2022.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Qualitative research in psychology using thematic analysis in psychology using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em: 4 jul. 2021.

BRITT, T. W. *et al.* Self-Engagement at Work. In: COOPER, C. L.; NELSON, D. (eds.). **Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007. p. 143-158.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. São Paulo: Bookman, 2002.

CABRAL, E. H. de S. **Terceiro Setor: gestão e controle social**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

CASTRO, Luísa. Terceiro setor: 4 pontos para qualquer um entender. **Politize**, 28 jun. 2017. Disponível em: <https://www.politize.com.br/terceiro-setor-o-que-e/>. Acesso em: 2 ago. 2020.

CHÉR, R. **Engajamento: melhores práticas de liderança, cultura organizacional e felicidade no trabalho**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006.

CHRISTENSEN, P. H. Knowledge sharing: moving away from the obsession with best practices. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 1, p. 36-47, 2007. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Knowledge-sharing%3A-moving-away-from-the-obsession-Christensen/ebd213c3348e8f35366a98806ea807c445301d0d>. Acesso em: 4 jul. 2022.

CUNHA, M. P. **Os andaimes do novo voluntariado**. São Paulo: Cortez, 2010.

CURRAN, R. *et al.* Nonprofit brand heritage: its ability to influence volunteer retention, engagement, and satisfaction. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 45, n. 6, p. 1234-1257, 2016. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0899764016633532>. Acesso em: 5 mar. 2022.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. 2. ed. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 2011.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Burlington: Elsevier, 2017.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. São Paulo: Publifolha, 1999.

DOROW, P. F. *et al.* Compartilhamento do conhecimento e inovação: um estudo de caso. **Espacios**, v. 34, n. 4, 2013. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a13v34n04/13340404.html>. Acesso em: 4 mar. 2021.

DOROW, P. F. **Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem**. 2017. 361 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/180883/348492.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 4 maio 2022.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION (CEN). **European Guide to good Practice in Knowledge Management**. Part 1 to 5. Brussels: CEN, 2004. Disponível em: <https://docplayer.net/1963973-English-version-european-guide-to-good-practice-in-knowledge-management-part-1-knowledge-management-framework.html>. Acesso em: 5 jun. 2022.

EVANS, M.; DALKIR, K.; BIDIAN, C. A Holistic View of the Knowledge Life Cycle: The Knowledge Management Cycle (KMC) Model. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 2, p. 85-97, 2014. Disponível em: <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/1015>. Acesso em: 4 maio 2022.

FAIT, M.; SAKKA, G. Knowledge sharing: an innovative organizational approach to engage volunteers. **EuroMed Journal of Business**, v. 16, n. 3, p. 290-305, 2020. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Knowledge-sharing%3A-an-innovative-organizational-to-Fait-Sakka/0f6e3f804ba331dd78d47b5129b36310373f6df3>. Acesso em: 4 maio 2022.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERRARI, R. **Voluntariado: uma dimensão ética**. São Paulo: Escuta, 2010.

FRIESNER, T. History of swot analysis. **Marketing Teacher**, n. 6, p. 2000-2010, 2017. Disponível em: <https://www.marketingteacher.com/history-of-swot-analysis/>. Acesso em: 4 maio 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2019a.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019b.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, v. 77, n. 2, p. 106-116, 1999. Disponível em: <https://hbr.org/1999/03/whats-your-strategy-for-managing-knowledge>. Acesso em: 5 ago. 2021.

HERZBERG, F. Motivation-hygiene profiles: pinpointing what ails the organization. **Frederick**, v. 3, n. 2, p. 18-23, 1974. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Motivation-hygiene-profiles%3A-Pinpointing-what-ails-Herzberg/60c4f3229517978ca5c8c9d0a3c404e2dfc2213e>. Acesso em: 5 jun. 2022.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Mapa das OSCs**. 2022. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/resultado-consulta.html>. Acesso em: 30 jul. 2020.

IPE, M. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. **Human Resource Development Review**, v. 2, n. 4, p. 337-359, 2003. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1534484303257985>. Acesso em: 5 ago. 2021.

JANNUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**; v. 21, n. 1, p. 97-118, 2016. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/35763>. Acesso em: 5 maio 2021.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Physical Review B**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990. Disponível em: <https://typeset.io/papers/psychological-conditions-of-personal-engagement-and-zpnnshvfz0>. Acesso em: 5 maio 2022.

KIM, S.; LEE, H. The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. **Public Administration Review**, v. 66, n. 3, p. 370-385, 2006. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2006.00595.x>. Acesso em: 4 maio 2021.

KROGH, G. von; ROOS, J. **Organizational Epistemology**. New York: St. Martin's Press, 1995.

LATHAM, G. P.; PINDER, C. C. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. **Annual Review of Psychology**, v. 56, p. 458-516, 2005. Disponível

em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15709944/>. Acesso em: 5 ago. 2021.

LOPEZ, F. G. **Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil**. Brasília: Ipea, 2018.

MACEDO, R. P. *et al.* **Voluntariado empresarial: estratégias para implantação de programas eficientes**. São Paulo: Saraiva, 2014.

MALINEN, S.; HARJU, L. Volunteer engagement: exploring the distinction between job and organizational engagement. **Voluntas**, v. 28, n. 1, p. 69-89, 2017. Disponível em: <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-02312427.html>. Acesso em: 5 jun. 2021.

MENDONÇA, P.; FALCÃO, D. S. Novo Marco Regulatório para a realização de parcerias entre Estado e Organização da Sociedade Civil (OSC). Inovação ou peso do passado? **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 21, n. 68, p. 44-63, 2016. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/56484>. Acesso em: 4 maio 2021.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.

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**, v. 9, n. 1, p. 932-1292, 2000. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/oup/indcch/v9y2000i1p1-20.html>. Acesso em: 5 maio 2022.

NORTH, K.; KUMTA, G. **Knowledge Management: value creation through organizational learning**. 2. ed. Cham: Springer, 2018.

O'DELL, Carla. Discusses Knowledge Management, Process, and Capturing Knowledge at APQC 2015 KM Conference. **APQC**, 16 jun. 2015. Disponível em: <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/carla-odell-discusses-knowledge-management-process-and-capturing>. Acesso em: 30 maio. 2020.

O Terceiro Setor em números. **Observatório do Terceiro Setor**, 13 fev. 2017. Disponível em: <https://observatorio3setor.org.br/noticias/o-terceiro-setor-em-numeros/>. Acesso em: 23 jul. 2020.

OVERGAARD, C. Rethinking volunteering as a form of unpaid work. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 48, n. 1, p. 128-145, 2019. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0899764018809419>. Acesso em: 5 maio 2021.

PINDER, C. C. **Work motivation in organizational behavior**. Upper sadde River: Prentice- Hall, 1988.

PINK, D. H. **Motivacao 3.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

POLANYI, M. **The Tacit Knowing**. Chicago: University of Chicago, 2009.

QUEIROZ, M. O. de. **Gestão da Informação para a Organização do Conhecimento no**

**Terceiro Setor:** um estudo de caso na AERPA. 2013. 288 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013. Disponível em:

<https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/10443/1/Disserta%20a7%20a3o%20althus%20de%20Queiroz.pdf>. Acesso em: 5 maio 2021.

RFCC. **Manual do Voluntário**, 2020.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. DEL P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SAIBA os motivos do crescimento do terceiro setor no Brasil! **Hubsocial**, 6 fev. 2018. Disponível em: <https://www.ohubsocial.com.br/post/saiba-os-motivos-do-crescimento-do-terceiro-setor-no-brasil>. Acesso em: 8 jul. 2020.

SCHAUFELI, W. B. *et al.* The measurement of engagement and Burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, n. 1, p. 71-92, 2002. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1015630930326>. Acesso em: 5 maio 2022.

SCHWARTZ, D. G. **Encyclopedia of knowledge management**. Hershey: Idea Group, 2006. Disponível em: <http://repo.darmajaya.ac.id/4121/1/David%20Schwartz%20-%20Encyclopedia%20of%20Knowledge%20Management.%20Volume%201-Idea%20Group%20Reference%20%282006%29.pdf>. Acesso em: 5 maio 2022.

SERVIN, G. ABC of Knowledge Management. **NHS National Library for Health**, 2005. Disponível em: [http://www.globalbioenergy.org/uploads/media/ABC\\_of\\_KM.pdf](http://www.globalbioenergy.org/uploads/media/ABC_of_KM.pdf). Acesso em: 25 jul. 2020.

SILVA, E. **O conhecimento científico no contexto de sistemas nacionais de inovação: análise de políticas públicas e indicadores de inovação**. 2018. 292 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista, Marília, 2018. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/153520>. Acesso em: 5 maio 2022.

SINEK, S. **Por quê?** São Paulo: Sage Publications, 2012.

SKUDIENE, V.; AURUSKEVICIENE, V. The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. **Baltic Journal of Management**, v. 7, n. 1, p. 49-67, 2012. Disponível em: <https://scirp.org/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1869872>. Acesso em: 4 maio 2022.

SOUSA, N. M.; COSTA, C. J.; APARICIO, M. Ba: A determinant factor in knowledge management systems' use. **RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. 17, p. 1-19, 2017. Disponível em: <https://novaresearch.unl.pt/en/publications/ba-a-determinant-factor-in-knowledge-management-systems-use>. Acesso em: 4 jun. 2022.

- SOUZA, A. M.; KURTZ, D. J. Análise de modelos para a gestão do conhecimento organizacional: o caso serviço social da indústria- Sesi/Pe. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 6, n. 3, p. 64-88, 2014.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TOZZI, J. A. **SOS ONG: guia de gestão para organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Gente, 2015.
- UNITED NATIONS (UN). United Nations Volunteers (UNV) programme. **2022 State of the World's Volunteerism Report: building equal and inclusive societies**. 2022. Disponível em: [https://swvr2022.unv.org/wp-content/uploads/2021/11/UNV\\_SWVR\\_2022.pdf](https://swvr2022.unv.org/wp-content/uploads/2021/11/UNV_SWVR_2022.pdf). Acesso em: 19 out. 2022.
- VALLIM, C. A.; SARTORI, R.; ALVES, V. L. Os ciclos da gestão do conhecimento no lançamento de produtos na indústria de confecções. *In*: ENCONTRO INTERNACIONAL DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA UNICESUMAR, 9., 2015, Maringá. **Anais [...]**. Maringá: UNICESUMAR, 2015. Disponível em: [https://rdu.unicesumar.edu.br/bitstream/123456789/2768/1/cibelle\\_akemi\\_vallim.pdf](https://rdu.unicesumar.edu.br/bitstream/123456789/2768/1/cibelle_akemi_vallim.pdf). Acesso em: 4 jun. 2022.
- VECINA, M. L. *et al.* Volunteer engagement: does engagement predict the degree of satisfaction among new volunteers and the commitment of those who have been active longer? **Applied Psychology**, v. 61, n. 1, p. 130-148, 2012. Disponível em: <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1464-0597.2011.00460.x>. Acesso em: 4 jun. 2022.
- VEIGA, L. D. S. da *et al.* Comprometimento organizacional no terceiro setor: o caso de uma organização tradicionalista gaúcha. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 1, p. 63-83, 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/37666>. Acesso em: 4 maio 2021.
- VOLTOLINI, R. **Terceiro Setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Gente, 2004.
- WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: a review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, v. 20, n. 2, p. 115-131, 2010. Disponível em: [https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjt55.\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1993969](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjt55.))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1993969). Acesso em: 5 jun. 2022.
- WIIG, K. M. **Knowledge Management Foundations**. Arlington, Texas: Schema Press, 1993.
- WIIG, K. M. **People-focused knowledge management: how effective decision making leads to corporate success**. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.

WONS, L. *et al.* Barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. especial, p. 86-101, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/51876/barreiras-ao-compartilhamento-do-conhecimento-nas-organizacoes>. Acesso em: 5 maio 2021.

YANG, Y. **A framework for decision support systems adapted to uncertain knowledge**. 2007. Tese (Doutorado) – Karlsruhe Institute of Technology, Alemanha, Karlsruhe, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados.

<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>
Informações iniciais: Idade: Gênero: Há quanto tempo é voluntário(a) da instituição:
1. Quais são comportamentos, ou ações, ou atitudes que, em sua opinião, fazem um(a) voluntário(a) ser considerado(a) engajado(a) nessa instituição?
2. Você se considera um(a) voluntário(a) engajado(a)?
3. Quais os seus comportamentos, ações e atitudes que te caracterizam como uma pessoa realmente engajada?
4. Em qual ou quais aspectos você pode melhorar para se considerar ainda mais engajado(a)?
5. Em sua opinião, qual o fator que mais engaja os voluntários nessa instituição?
6. Como você percebe o incentivo da instituição para o engajamento dos voluntários? Há momentos específicos para isso? Exemplifique, por favor.
7. O que você entende como conhecimento dentro da sua área de voluntariado em Visita Domiciliar?
Independentemente da resposta do(a) entrevistado(a), ler o seguinte parágrafo antes de continuar: <i>A palavra conhecimento tem diversos significados, que dependem do contexto em que a palavra é utilizada, podendo significar “informação, conscientização, saber, percepção, aprendizado, sabedoria e certeza” (SVEIBY, 1998, p. 35). No contexto organizacional, o conhecimento é o produto do aprendizado que uma organização tem a partir da criação, organização e processamento de informações e se encontra disperso pela organização, em sua cultura, processos, pessoas e memória.</i>
8. O que você entende como compartilhamento do conhecimento dentro da sua área de voluntariado em Visita Domiciliar?
Independentemente da resposta do(a) entrevistado(a), ler o seguinte parágrafo antes de continuar: <i>O compartilhamento do conhecimento é “um conjunto de comportamentos que envolvem o intercâmbio de conhecimentos sobre os atores, conhecimento do conteúdo, contexto organizacional, meios adequados e ambientes sociais” (YANG, 2007). A importância do compartilhamento do conhecimento nas organizações é associada à possibilidade de não apenas dividir o que se sabe, mas também de criar novos saberes a partir da combinação de diferentes conhecimentos, gerando força produtiva e competitiva para se destacar no mercado (CHRISTENSEN, 2007).</i>
9. De qual maneira ocorre o compartilhamento do conhecimento dentro da sua área de voluntariado em Visita Domiciliar? Este compartilhamento acontece entre quais partes/envolvidos? Por favor, cite exemplos.
10. Você sente que, como voluntário(a), recebe todo o conhecimento que precisa para o desempenho de sua função?
Caso o(a) entrevistado(a) responda que não recebe todo o conhecimento, perguntar: 11. Qual o impacto dessa falta de compartilhamento de conhecimento no seu engajamento?
12. O que mais poderia ser feito para compartilhar conhecimento dentro da sua área de voluntariado em Visita Domiciliar?

13. Observando a sua experiência como voluntário(a) da instituição, no setor de Visita Domiciliar, quais os conhecimentos compartilhados com você que o(a) tornam mais ou menos engajados e/ou comprometido com a instituição?

Questionar se o(a) entrevistado(a) gostaria de fazer mais algum comentário ou colocação dentro dos assuntos abordados.

**Agradecer e encerrar a entrevista.**

**ANEXOS**

## ANEXO A – Manual do Voluntário.

**BEM VINDO!**

Você está ingressando no programa de voluntariado da RFCC e por isso queremos lhe passar algumas informações importantes sobre a instituição, o que fazemos e também o que esperamos da sua atuação.

**A RFCC**

Nossa missão é dar suporte as necessidades básicas e fundamentais para pessoas em vulnerabilidade social, que estejam realizando tratamento oncológico pelo SUS promovendo qualidade de vida, enquanto houver vida. Para isso, hoje contamos com 22 Funcionários e mais de 180 Voluntários.

Dividimos o nosso atendimento em três públicos distintos:

- HOSPEDADOS (Casa de Apoio): Hospedagem; Transporte; Alimentação; Atendimento Psicológico; Orientação farmacológica; Atividades extras.
- CADASTRADOS (adultos residentes em Maringá e Sarandi): Cesta de Alimentos; Medicamentos; Dieta enteral; Leite; Fraldas; Atendimento psicológico e nutricional; Encaminhamento jurídico; Visita Domiciliar; Doação de roupas, móveis e utensílios diversos.
- INFANTO JUVENIL (residem na Abrangência da 15ª Regional de Saúde): Mesmos benefícios que os adultos; Projeto Terapia da Vida; Custeio para crianças e adolescentes.

A RFCC tem os seguintes horários de funcionamento:

- Funcionamento da RFCC: segunda a sexta-feira, das 8h às 17h
- Funcionamento da Casa de Apoio: das 8h de segunda-feira até as 17h da sexta-feira

A fim de viabilizar nossa atuação, contamos hoje com diversas FONTES DE RECURSOS, sejam eles financeiros ou de produtos/itens de necessidade. E estamos sempre buscando novas formas de captar recursos e poder ampliar o suporte que já damos a quem precisa. Veja algumas formas de captação que hoje utilizamos:

- |                            |                                   |                |
|----------------------------|-----------------------------------|----------------|
| • Bazar de Usados (brechó) | • Loja da Rede / Bazar Itinerante | • Mc Dia Feliz |
| • Cofrinhos                | • Nota Paraná                     | • Chás         |
| • Telemarketing            | • Bazares com parceiros           | • COPEL        |
| • Eventos de Oportunidade  | • Ação entre Amigos               | • Doações      |

Para saber mais sobre a RFCC e sua história, é necessário que você **ACESSE E LEIA NOSSO SITE**. Se ficar com alguma dúvida, fale conosco e teremos prazer em esclarecer. É muito importante que cada voluntário conheça a RFCC e possa falar sobre ela, pois ao ingressar em nosso programa de voluntariado você passa a fazer parte dessa instituição!



## O VOLUNTARIADO

Antes de seguir, pedimos que você reflita sobre as seguintes questões:

Por que quero ser voluntário?

Eu sei o que é voluntariado?

Por que quero ser voluntário na RFCC?

Estou pronto para me comprometer com o voluntariado na RFCC?

Para ser um bom voluntário, é fundamental ter, em primeiro lugar, **DISPOSIÇÃO** de doar um pouco de si para o próximo, sem esperar nada em troca. O trabalho voluntário muitas vezes acontece nos bastidores e o beneficiado não saberá que foi você especificamente o responsável pelo que ele recebeu de ajuda.

Em segundo lugar é preciso saber que você irá tirar parte do seu **TEMPO** para isso, o que pode significar abrir mão de fazer algo que você gosta para estar conosco, como, por exemplo, não almoçar com a família em um domingo, pois está ajudando em um evento.

Isso nos remete a um terceiro ponto, que é a **RESPONSABILIDADE**. Nós contamos e precisamos muito de nossos voluntários! Quando você assumir que fará algo, passamos a contar que isso será feito e focamos em outras atividades.

Junto com a responsabilidade, vem o **COMPROMETIMENTO**. Ao decidir ser voluntário, você se compromete com a RFCC Maringá e isso passa também por você ter iniciativa em ajudar e participar.

Por fim, é necessário que você tenha **INTERESSE PELOS ASSUNTOS DA RFCC**, para que sempre possa saber o que acontece com a instituição e seus assistidos, participar das ações e falar sobre o que estamos fazendo.

Ao assinar o **TERMO DE ADESÃO AO SERVIÇO VOLUNTÁRIO**, você passa a concordar com o conteúdo deste manual e o que foi falado em sua capacitação, também com o Regimento Interno da RFCC e com as diretrizes do nosso programa de voluntariado. Isso significa que seguirá as orientações a respeito de lista de presenças, de participação em reuniões e encontros de voluntários, e as regras do grupo de Whatsapp de voluntários.

Também espera-se que você tenha um comportamento condizente com a sua atuação como voluntário, mantendo o respeito com os outros voluntários e com a instituição.

Após a assinatura do Termo de Adesão, você já é voluntário da RFCC. Nós estabelecemos um período de 90 dias como o seu 'período de experiência', utilizado para saber onde você melhor se encaixa em termos de atividades e horários e para que você conheça mais a RFCC e sua missão. Esse é o período para você mostrar que realmente está interessado em fazer parte do nosso grupo de voluntários, tendo iniciativa para participar das atividades e contribuir.

\* **IMPORTANTE:** Caso ao fim dos 90 dias de experiência o novo voluntário não tenha participado de nenhuma atividade ou contribuído com trabalho em qualquer núcleo, seu desligamento será automático.

44 3028-7277 | [voluntario@rfccmaringa.org.br](mailto:voluntario@rfccmaringa.org.br) | [www.rfccmaringa.org.br](http://www.rfccmaringa.org.br)

Data do arquivo: 05/03/2020



Nosso programa conta com Núcleos de Voluntariado, definidos por áreas de atuação, cada um com atividades específicas e uma pessoa responsável. Essa pessoa será o seu principal elo com a RFCC, lhe atribuindo tarefas, verificando suas horas de voluntariado e sua aptidão para atuar também em outras áreas. No quadro a seguir veja mais sobre os Núcleos.

*Uma causa com muitas formas de ajudar*

<p><b>ARTESANATO</b> Produção de lindas peças que são comercializadas na Loja da Rede. <i>Atividades:</i> costura, bordado, crochê, pintura, decoração de peças, preparo de materiais. Responsável: Linha &amp; Agulha: Sandra Cola Queiroz; Erika</p>	<p><b>APOIO E INFRAESTRUTURA</b> Aqueles tarefas fundamentais que só acontecem com a sua ajuda. <i>Atividades:</i> montagem de cestas de alimentos, limpeza e manutenção da casa, separação de materiais, melhorias na RFCC e muitas outras. Responsável: Erika</p>	<p><b>SUPORTE A EVENTOS</b> Apoio aos eventos e ações que a RFCC promove, apoia ou é beneficiada. <i>Atividades:</i> montagem, recepção ao público, divulgação de material da RFCC, coleta de doações. Responsável: Erika</p>	<p><b>CAPTAÇÃO DE RECURSOS</b> A forma de atingir mais e mais pessoas para ajudar a RFCC. <i>Atividades:</i> arrecadação de doações nas campanhas, venda de Ação entre Amigos, convites para eventos e tickets de McDia Feliz. Responsável: Camilla</p>
<p><b>NOTA PARANÁ</b> Todo cupom fiscal sem CPF contribui com a nossa causa. <i>Atividades:</i> lançamento de cupons fiscais no site Nota Paraná, uma atividade simples que ajuda muito nossa instituição! Responsável: Andreine</p>	<p><b>VISITA DOMICILIAR</b> A conexão entre a RFCC e o assistido. <i>Atividades:</i> visitas domiciliares aos assistidos, para conversar, averiguar como está e colaborar com a qualidade de vida. Responsável: Maria Luiza</p>	<p><b>PSICOLOGIA</b> Escuta e acolhimento terapêutico, duas práticas fundamentais para ajudar o nosso assistido. <i>Atividades:</i> atendimento psicológico para assistidos e familiares. Responsável: Maria Luiza</p>	<p><b>INSTITUCIONAL</b> Outras atividades específicas conforme a necessidade da RFCC. <i>Atividades:</i> consultoria, assessoria e parceria em áreas jurídica, comunicação, projetos, saúde, arquitetura, entre outras. Responsável: Andreine</p>


**SEJA VOLUNTÁRIO**  
REDE FEMININA DE COMBATE AO CÂNCER

**Quer ajudar e ainda não encontrou sua forma? Fale conosco!**  
 (44) 3028-7277 | [voluntario@rfccmaringa.org.br](mailto:voluntario@rfccmaringa.org.br)

44 3028-7277 | [voluntario@rfccmaringa.org.br](mailto:voluntario@rfccmaringa.org.br) | [www.rfccmaringa.org.br](http://www.rfccmaringa.org.br)

Data do arquivo: 05/03/2020



Para encerrar, é importante que você conheça o capítulo do Regimento Interno da RFCC destinado aos voluntários e também a Lei do Serviço Voluntário:

#### REGIMENTO INTERNO DE VOLUNTARIADO:

Este Capítulo do Regimento Interno destina-se aos Associados Voluntários da Rede Feminina de Combate ao Câncer, que conforme Art.7º do Estatuto Social “são pessoas físicas que venham a compor os serviços voluntários da REDE no desenvolvimento das suas atividades atuais, mediante assinatura do respectivo Termo de Adesão ao Serviço Voluntário, através dos serviços pessoais”.

Cabe ao voluntário:

1. Contribuir com a concretização das metas e missão da REDE: “prover qualidade de vida, enquanto houver vida”, aos usuários e familiares;
2. Defender por atos e palavras a RFCC;
3. Zelar pela conservação das dependências e equipamentos;
4. Respeitar regras, horários e prazos com responsabilidade e profissionalismo;
5. Preencher a ficha de frequência;
6. **Comunicar e justificar faltas, atrasos e desligamento ao Coordenador de Voluntariado, em tempo hábil para que, quando necessário, ocorra a substituição; IMPORTANTE: Conforme art. 12 do Estatuto “No caso de não haver participação e/ou contribuição sem justificativa pelo período de 03 (três) meses consecutivos, fica o associado automaticamente excluído do cadastro de voluntários, e/ou contribuintes, podendo retornar posteriormente desde que solicitado e aprovado pelo Conselho Deliberativo”.**
7. Os voluntários podem formar grupos de trabalhos independentes, tais como confraternizações e grupos de estudos, desde que comuniquem previamente a Coordenação de Voluntariado;
8. Apresentar pessoas da comunidade para ampliação do quadro social;  
**IMPORTANTE: Novos voluntários são aceitos somente após concluírem o Processo de Recrutamento e Capacitação de Novos Voluntários;**
9. Não usar roupas curtas, decotes excessivos. Usar credencial e uniforme sempre que solicitado;
10. É proibido comercializar produtos nas dependências da Rede;
11. Não manifestar vínculo partidário e religioso enquanto estiver exercendo as atividades voluntárias;
12. Manter os dados cadastrais (telefones, endereço residencial e eletrônico) sempre atualizados na Coordenação do Voluntariado;
13. Estar atento aos e-mails, mural de recados, data de encontros e reuniões, bem como quaisquer outros meios de comunicação que possam ser utilizados para manter-se informado sobre a instituição;
14. **IMPORTANTE: Os grupos nas mídias sociais são de uso exclusivo para assuntos relacionados à instituição.**
15. Não fumar, consumir bebidas alcoólicas, expressar palavrões e/ou preconceito em ocasiões em que estiver representando a RFCC;
16. Não interferir nos atendimentos prestados aos usuários, por profissionais, estagiários e outros voluntários;
17. Manter sigilo sobre nomes e informações pessoais dos usuários e assuntos internos da instituição;
18. Não realizar despesas de qualquer natureza, sem autorização prévia da gerência financeira da instituição;
19. Estar ciente que, caso não autorize o uso de voz e imagem, não deverá posar para fotos, vídeos, ou áudios, além de não conceder entrevistas e outros.



20. Estar ciente do conteúdo previsto na Lei do Serviço Voluntário, no Regimento Interno e no Estatuto Social da Instituição.

#### LEI DO SERVIÇO VOLUNTÁRIO - Nº 9.608, 19 FEVEREIRO DE 1998

Publicada no Diário Oficial da União de 19 de fevereiro de 1998.  
Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Considera-se serviço voluntário, para fins desta Lei, a atividade não remunerada, prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza, ou a instituição privada de fins não lucrativos, que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência social, inclusive mutualidade.

Parágrafo único. O serviço voluntário não gera vínculo empregatício, nem obrigação de natureza trabalhista previdenciária ou afim.

Art. 2º O serviço voluntário será exercido mediante a celebração de termo de adesão entre a entidade, pública ou privada, e o prestador do serviço voluntário, dele devendo constar o objeto e as condições de seu exercício.

Art. 3º O prestador do serviço voluntário poderá ser ressarcido pelas despesas que comprovadamente realizar no desempenho das atividades voluntárias.

Parágrafo único. As despesas a serem ressarcidas deverão estar expressamente autorizadas pela entidade a que for prestado o serviço voluntário.

Art. 4º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 5º Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 18 de fevereiro de 1998; 177º da Independência e 110º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

## ANEXO B – Termo de Adesão ao Voluntário.



**REDE FEMININA DE COMBATE AO CÂNCER**  
**REGIONAL DE MARINGÁ/ PARANÁ**  
 Av. Cerro Azul, 1.979 – Jardim Novo Horizonte, Maringá-PR, CEP 87010-000, Tel.: (44) 3028-7277  
 E-mail: voluntario@rfccmaringa.org.br / www.rfccmaringa.org.br

**Termo de Adesão ao Serviço Voluntário****1. Dados do voluntário(a)**

Nome \_\_\_\_\_ ( ) F ( ) M

CPF \_\_\_\_\_ RG \_\_\_\_\_ Nasc \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Naturalidade \_\_\_\_\_

Endereço (completo) \_\_\_\_\_ Bairro \_\_\_\_\_

CEP \_\_\_\_\_ Cidade \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ Telefone Residencial ( ) \_\_\_\_\_

Telefone Celular ( ) \_\_\_\_\_ E-mail \_\_\_\_\_

Estado Civil \_\_\_\_\_ Nº Filhos \_\_\_\_\_ Escolaridade \_\_\_\_\_

Formação Acadêmica \_\_\_\_\_ Atividade Profissional \_\_\_\_\_

Tipo sanguíneo \_\_\_\_\_ É doador de sangue? ( ) Sim ( ) Não

Possui caso recente (período inferior a 2 anos) de câncer na família? ( ) Sim ( ) Não

Se sim, quem? \_\_\_\_\_

Evolução do caso: ( ) Tratamento ( ) Acompanhamento ( ) Óbito

**2. Regimento Interno da RFCC****DOS ASSOCIADOS VOLUNTÁRIOS**

Este Capítulo do Regimento Interno destina-se aos Associados Voluntários da Rede Feminina de Combate ao Câncer, que conforme Art. 7º do Estatuto Social "são pessoas físicas que venham a compor os serviços voluntários da REDE no desenvolvimento das suas atividades atuais, mediante assinatura do respectivo Termo de Adesão ao Serviço Voluntário, através dos serviços pessoais".

Cabe ao voluntário:

1. Contribuir com a concretização das metas e missão da REDE: "prover qualidade de vida, enquanto houver vida", aos usuários e familiares;
2. Defender por atos e palavras a RFCC;
3. Zelar pela conservação das dependências e equipamentos;
4. Respeitar regras, horários e prazos com responsabilidade e profissionalismo;
5. Preencher a ficha de frequência;
6. Comunicar e justificar faltas, atrasos e desligamento ao Coordenador de Voluntariado, em tempo hábil para que, quando necessário, ocorra a substituição; **IMPORTANTE:** Conforme art. 12 do Estatuto "No caso de não haver participação e/ou contribuição sem justificativa pelo período de 03 (três) meses consecutivos, fica o associado automaticamente excluído do cadastro de voluntários, e/ou contribuintes, podendo retornar posteriormente desde que solicitado e aprovado pelo Conselho Deliberativo".
7. Os voluntários podem formar grupos de trabalhos independentes, tais como confraternizações e grupos de estudos, desde que comuniquem previamente a Coordenação de Voluntariado;
8. Apresentar pessoas da comunidade para ampliação do quadro social; **IMPORTANTE:** Novos voluntários são aceitos somente após concluírem o Processo de Recrutamento e Capacitação de Novos Voluntários;
9. Não usar roupas curtas, decotes excessivos. Usar credencial e uniforme sempre que solicitado;
10. É proibido comercializar produtos nas dependências da Rede;
11. Não manifestar vínculo partidário e religioso enquanto estiver exercendo as atividades voluntárias;
12. Manter os dados cadastrais (telefones, endereço residencial e eletrônico) sempre atualizados na Coordenação do Voluntariado;
13. Estar atento aos e-mails, mural de recados, data de encontros e reuniões, bem como quaisquer outros meios de comunicação que possam ser utilizados para manter-se informado sobre a instituição;
14. **IMPORTANTE:** Os grupos nas mídias sociais são de uso exclusivo para assuntos relacionados à instituição.
15. Não fumar, consumir bebidas alcoólicas, expressar palavras e/ou preconceito em ocasiões em que estiver representando a RFCC;
16. Não interferir nos atendimentos prestados aos usuários, por profissionais, estagiários e outros voluntários;
17. Manter sigilo sobre nomes e informações pessoais dos usuários e assuntos internos da instituição;
18. Não realizar despesas de qualquer natureza, sem autorização prévia da gerência financeira da instituição;
19. Estar ciente que, caso não autorize o uso de voz e imagem, não deverá posar para fotos, vídeos, ou áudios, além de não conceder entrevistas e outros.
20. Estar ciente do conteúdo previsto na Lei do Serviço Voluntário, no Regimento Interno e no Estatuto Social da Instituição.



**REDE FEMININA DE COMBATE AO CÂNCER  
REGIONAL DE MARINGÁ/ PARANÁ**

Av. Cerro Azul, 1.979 – Jardim Novo Horizonte, Maringá-PR, CEP 87010-000, Tel.: (44) 3028-7277  
E-mail: voluntario@rfccmaringa.org.br / www.rfccmaringa.org.br



### 3. Lei do Serviço Voluntário

**LEI DO SERVIÇO VOLUNTÁRIO – Nº 9.608, de 19 de fevereiro de 1998 (e alterações da LEI 13.297/2016)**

Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA** Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Considera-se serviço voluntário, para os fins desta Lei, a atividade não remunerada prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou a instituição privada de fins não lucrativos que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência à pessoa. (Redação dada pela Lei nº 13.297, de 2016)

Parágrafo único. O serviço voluntário não gera vínculo empregatício, nem obrigação de natureza trabalhista previdenciária ou afim.

Art. 2º O serviço voluntário será exercido mediante a celebração de termo de adesão entre a entidade, pública ou privada, e o prestador do serviço voluntário, dele devendo constar o objeto e as condições de seu exercício.

Art. 3º O prestador do serviço voluntário poderá ser ressarcido pelas despesas que comprovadamente realizar no desempenho das atividades voluntárias.

Parágrafo único. As despesas a serem ressarcidas deverão estar expressamente autorizadas pela entidade a que for prestado o serviço voluntário.

Art. 4º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 5º Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 18 de fevereiro de 1998; 177º da Independência e 110º da República.  
FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Paulo Paiva (publicado no Diário Oficial da União, de 18/02/1998)

O(a) voluntário(a) se compromete a auxiliar a REDE FEMININA DE COMBATE AO CÂNCER – RFCC – REGIONAL DE MARINGÁ na implementação e desenvolvimento de seus objetivos institucionais no

Núcleo/atividade de interesse: \_\_\_\_\_

Dia(s): \_\_\_\_\_ Período/Horário: \_\_\_\_\_

conforme estabelecido no momento da capacitação do voluntário, observando as diretrizes contidas no Estatuto da RFCC, e no Regimento Interno, bem como as demais informações contidas na apostila entregue pelo responsável da área de Voluntariado.

- O(a) Voluntário(a) confirma ter recebido e estar ciente dos documentos da Rede citados no caput deste item, bem como das legislações citadas no preâmbulo.
- O(a) Voluntário(a) declara estar ciente que estará em avaliação pelo período de 90 dias, período no qual terá a oportunidade de conhecer a instituição e adaptar-se ao trabalho voluntário desenvolvido no seu núcleo de escolha e/ou escolher outro núcleo para sua atuação. Caso ao fim deste período o(a) Voluntário(a) não tenha participado de nenhuma atividade ou contribuído com trabalho em qualquer núcleo, seu desligamento será automático.
- Eventuais despesas previamente autorizadas em benefício deste e da atividade poderão ser reembolsadas ao voluntário, mediante acordo anterior e comprovação dos gastos com expressa autorização do presidente da instituição beneficiária, e, desde que na nota fiscal constem os dados completos da organização (sem rasuras), assim como produtos adquiridos e com data dentro do mês de cobrança.
- O presente Termo de Adesão tem prazo indeterminado, tendo seu término efetivado com o desligamento do(a) voluntário(a), quando da vontade de uma das partes e formalmente informado a outra parte.
- O(a) Voluntário(a) está ciente de que o serviço voluntário, conforme a Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998, "não gera vínculo empregatício, nem obrigação de natureza trabalhista, previdenciária ou afim", não cabendo portanto, ao(a) voluntário(a) qualquer remuneração ou ressarcimento pelos serviços prestados a REDE FEMININA DE COMBATE AO CÂNCER – RFCC – REGIONAL DE MARINGÁ.
- O(a) Voluntário(a) autoriza o uso de voz e imagem, em caráter irrevogável, estando ciente que o material poderá ser utilizado para divulgar o trabalho realizado na instituição.

Declaro estar ciente e em concordância com todas as informações contidas neste termo, o qual foi preenchido por mim com veracidade.

Maringá, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Voluntário(a)

Testemunha

Presidente – RFCC

Coordenação Voluntariado

Nome:

RG:

## ANEXO C – Parecer do Comitê de Ética.

UNIVERSIDADE CESUMAR -  
UNICESUMAR**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP****DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** A INFLUÊNCIA DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NO ENGAJAMENTO DOS VOLUNTÁRIOS EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR.

**Pesquisador:** ANDREINE EWALD BUSNELLO

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 53372121.0.0000.5539

**Instituição Proponente:** Universidade Cesumar

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

**DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 5.262.918

**Apresentação do Projeto:**

O Terceiro Setor de uma sociedade é formado por organizações sem fins lucrativos, estruturadas por grupos de indivíduos que observam a necessidade de buscar soluções para parcelas desta mesma sociedade que no momento não são satisfatoriamente atendidas pelo Estado.

Independentemente do seu porte ou do segmento de atuação, as Organizações do Terceiro Setor tem como característica a mão de obra voluntária

como força de sustentação de suas atividades, o que torna a gestão e o engajamento do grupo de voluntários uma necessidade. Assim como as

organizações de outros setores da economia, as Organizações do Terceiro Setor buscam vantagens competitivas para garantir a sua

sustentabilidade e o conhecimento desponta como uma das principais vantagens. Observar como o conhecimento é adquirido, criado e,

especialmente compartilhado entre seus integrantes torna-se essencial para gerir a organização de forma

**Endereço:** Avenida Guedner, 1610 - Bloco 11 - 5º piso

**Bairro:** Jardim Aclimação

**CEP:** 87.050-390

**UF:** PR

**Município:** MARINGÁ

**Telefone:** (44)3027-6360

**E-mail:** cep@unicesumar.edu.br

Continuação do Parecer: 5.262.918

sustentável e competitiva. A partir da observação deste contexto, surgiu o problema de pesquisa a ser abordado nesta dissertação: "Qual a influência do compartilhamento do conhecimento no engajamento dos voluntários em Organização do Terceiro Setor?". O objetivo geral desta pesquisa é, então, analisar a influência do compartilhamento do conhecimento, entre gestores e voluntários, no engajamento desses voluntários em uma Organização do Terceiro Setor do norte do Paraná. Para isso, será realizada uma pesquisa de natureza aplicada exploratória, com abordagem qualitativa e recorte temporal transversal, utilizando como estratégia de pesquisa o levantamento. As técnicas de coleta de dados serão: pesquisa documental e entrevistas semi estruturadas. Para a análise das entrevistas será utilizada a técnica de análise do discurso, a partir da transcrição das entrevistas realizadas. Como contribuição prática, esta dissertação pretende preencher uma lacuna teórica no estudo do voluntariado no tocante ao seu engajamento nas Organizações do Terceiro Setor a partir da ótica do compartilhamento do conhecimento.

**Objetivo da Pesquisa:**

Objetivo Primário:

Analisar o processo de compartilhamento de conhecimento entre gestores e voluntários de uma organização do terceiro setor na promoção do engajamento dos voluntários.

Objetivo Secundário:

1. Identificar os fatores influenciadores no compartilhamento do conhecimento intraorganizacional.
2. Estabelecer critérios que definam engajamento de voluntários em Organizações do Terceiro Setor.
3. Relacionar o compartilhamento do conhecimento com o engajamento de voluntários em

Endereço: Avenida Guedner, 1610 - Bloco 11 - 5º piso  
Bairro: Jardim Aclimação CEP: 87.050-390  
UF: PR Município: MARINGA  
Telefone: (44)3027-8360 E-mail: cep@unicesumar.edu.br

UNIVERSIDADE CESUMAR -  
UNICESUMAR



Continuação do Parecer: 5.262.918

Organizações do  
Terceiro Setor.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Riscos:

Constrangimento ou desconforto em responder alguma pergunta que possa remeter o entrevistado a expressar uma percepção ou opinião negativa sobre a instituição, o que pode gerar um sentimento de apreensão com a interpretação das respostas que eventualmente forem utilizadas em futuras publicações do pesquisador.

Benefícios:

Oportunidade de os voluntários expressarem percepções e opiniões acerca do tema estudado, o que contribuirá não apenas com a instituição em que atuam, mas também com outras organizações do terceiro setor. Os benefícios serão estendidos também a pesquisas e estudos nas áreas de Gestão do Conhecimento, Voluntariado e Terceiro Setor.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Trata-se de um Projeto de dissertação de mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

O projeto em sua primeira submissão ao CEP não foi aprovado devido inconsistência do cronograma. A pesquisadora responsável em seu recurso declarou que os dados até o momento não havia sido coletados e que esta aguardando a aprovação do projeto por este CEP.

**Recomendações:**

Não há.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Diante do exposto o somo de parecer favorável à aprovação do referido Projeto.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Endereço:** Avenida Guedner, 1610 - Bloco 11 - 5º piso  
**Bairro:** Jardim Aclimação **CEP:** 87.050-390  
**UF:** PR **Município:** MARINGA  
**Telefone:** (44)3027-6360 **E-mail:** cep@unicesumar.edu.br

Continuação do Parecer: 5.262.918

Organizações do  
Terceiro Setor.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Riscos:

Constrangimento ou desconforto em responder alguma pergunta que possa remeter o entrevistado a expressar uma percepção ou opinião negativa sobre a instituição, o que pode gerar um sentimento de apreensão com a interpretação das respostas que eventualmente forem utilizadas em futuras publicações do pesquisador.

Benefícios:

Oportunidade de os voluntários expressarem percepções e opiniões acerca do tema estudado, o que contribuirá não apenas com a instituição em que atuam, mas também com outras organizações do terceiro setor. Os benefícios serão estendidos também a pesquisas e estudos nas áreas de Gestão do Conhecimento, Voluntariado e Terceiro Setor.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Trata-se de um Projeto de dissertação de mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

O projeto em sua primeira submissão ao CEP não foi aprovado devido inconsistência do cronograma. A pesquisadora responsável em seu recurso declarou que os dados até o momento não havia sido coletados e que esta aguardando a aprovação do projeto por este CEP.

**Recomendações:**

Não há.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Diante do exposto o somo de parecer favorável à aprovação do referido Projeto.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Endereço:** Avenida Guedner, 1610 - Bloco 11 - 5º piso  
**Bairro:** Jardim Aclimação **CEP:** 87.050-390  
**UF:** PR **Município:** MARINGA  
**Telefone:** (44)3027-6360 **E-mail:** cep@unicesumar.edu.br