



A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ONGS: IDENTIFICAÇÃO DE CONSELHOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL DE FLORIANÓPOLIS COMO ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

João Vicente Scarpin¹

Andrey Freitas da Silva²

Resumo: Este estudo de caso investiga as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) em Organizações Não-Governamentais (ONGs), especificamente nos Conselhos de Desenvolvimento Regionais de Florianópolis. O estudo identifica o conhecimento como um recurso estratégico essencial e contextualiza a importância das práticas de GC para o sucesso e impacto social das ONGs. A metodologia adotada segue uma estrutura rigorosa que inclui a qualificação do estudo de caso, definição das unidades de análise, busca por evidências e interpretação de dados. Utilizando o Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi, o estudo analisa como essas organizações praticam GC, identificando-as como intensivas em conhecimento. A formalização dessas práticas pode aumentar significativamente o impacto social e a capacidade de inovação das ONGs, reforçando o conhecimento como um recurso estratégico fundamental.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; ONGs; estudo de caso; inteligência artificial.

Abstract: This case study investigates Knowledge Management (KM) practices in Non-Governmental Organizations (NGOs), specifically within the Regional Development Councils of Florianópolis. The study identifies knowledge as an essential strategic resource and contextualizes the importance of KM practices for the success and social impact of NGOs. The adopted methodology follows a rigorous structure that includes the qualification of the case study, definition of analysis units, evidence gathering, and data interpretation. Using Nonaka and Takeuchi's SECI Model, the study analyzes how these organizations practice KM, identifying them as knowledge-intensive organizations. The formalization of these practices can significantly increase the social impact and innovation capacity of NGOs, reinforcing knowledge as a fundamental strategic resource.

Keywords: knowledge management; non-governmental organizations; case study; artificial intelligence.

Resumen: Este estudio de caso investiga las prácticas de Gestión del Conocimiento (GC) en Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), específicamente en los Consejos de Desarrollo Regionales de Florianópolis. El estudio identifica el conocimiento como un recurso estratégico esencial y contextualiza la importancia de las prácticas de GC para el éxito e impacto social de las ONGs. La metodología adoptada sigue una estructura rigurosa que incluye la calificación del estudio de caso, definición de las unidades de análisis, búsqueda de evidencias e interpretación de datos. Utilizando el Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi, el estudio analiza cómo estas organizaciones

¹ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3434-2920>. e-mail: j.scarpin@posgrad.ufsc.br

² Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9081-3012>. e-mail: andreyfreitas@yahoo.com.br



practican GC, identificándolas como intensivas en conocimiento. La formalización de estas prácticas puede aumentar significativamente el impacto social y la capacidad de innovación de las ONGs, reforzando el conocimiento como un recurso estratégico fundamental.

Palabras clave: gestión del conocimiento; ONGs; estudio de caso; inteligencia artificial.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) nas organizações faz parte do ferramental das lideranças de equipes contemporâneas inseridas em contextos complexos que visam o sucesso de suas ações. Nenhuma organização é imune ao que acontece na sociedade e isso por si só já é um elemento para estudos e pesquisas sobre a interação do papel de gestores e ambientes dinâmicos.

As Organizações Não-Governamentais (ONGs) ou sem fins lucrativos surgem nas lacunas de interações na sociedade, especialmente na ausência ou ineficiência do poder público, e o sucesso dessas iniciativas depende da relevância e impacto social produzido. Em contrapartida, a confiança entre as pessoas e agentes das ONGs e a percepção do sucesso das suas ações são componentes essenciais para atrair para as organizações mais recursos, seja humano, financeiro ou conhecimento, que por sua vez são fundamentais para o impacto e relevância de suas iniciativas.

À medida que as demandas aumentam, uma fase de acúmulo de explicações e prestação de contas pré e pós decisões sobrecarregam a organização. Para continuidade da relevância estratégica, revela-se a necessidade de gerir o conhecimento de seus funcionários, voluntários e a comunidade afetada.

Neste sentido, surge a questão como ONGs podem ser caracterizados como organizações intensivas em conhecimento, ou seja, que utilizam o conhecimento como recurso estratégico essencial para obter vantagem competitiva sustentável, por meio das práticas de Gestão do Conhecimento?

2. A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ONGs

A GC emerge no contexto organizacional identificando o conhecimento como um "novo fator de produção, um ativo intangível valioso e insubstituível" (Santos & Rados, 2020, p. 13), provocando mudanças drásticas no ambiente de negócios competitivos e seu uso efetivo pode trazer sucesso e viabilidade a qualquer organização (Barkat & Bel, 2018).

Dentre os setores sociais, especialmente a partir dos anos 70, o chamado Terceiro Setor apresenta um forte crescimento, com múltiplas áreas de atuação e de formas de estrutura e gestão de organizações voluntárias. (ABONG, 2016). Porém, essa expansão em quantidade deve-se em parte pela transição de



modelo de Estado, que passa a deixar de atender as demandas sociais, e parte pelo aumento do associativismo e participação mais efetiva da sociedade civil na resolução de problemas (Pereira, 2013; ABONG, 2016).

Essa expansão do Terceiro Setor favorece e se beneficia de práticas estruturadas para o gerenciamento nas organizações. Ao validar o conhecimento como ativo estratégico, a GC torna-se relevante e essencial para potencializar o impacto social, promover inovação e garantir a sustentabilidade das ações das ONGs.

3. GESTÃO DO CONHECIMENTO

A GC emergiu nas últimas décadas como uma disciplina essencial no contexto organizacional, impulsionada pela crescente importância do conhecimento como ativo estratégico (Santos & Rados, 2020). Desde o final do século XX, as organizações passaram a reconhecer que o conhecimento, tanto tácito quanto explícito, é um recurso crucial para alcançar e sustentar uma vantagem competitiva (Davenport & Grover, 2001). Esse reconhecimento levou ao desenvolvimento de diversas abordagens e paradigmas de GC, cada um com diferentes focos e modelos, que visam otimizar o uso desse ativo valioso (Davenport & Grover, 2001).

Para Santos & Rados (2020) crescimento da sociedade humana passa por essas etapas e as mudanças cada vez mais rápidas e nunca experimentadas pelo desenvolvimento coletivo. O surgimento da quinta formação social da história, partindo da caça, agricultura, indústria e sociedade da informação, é agregada pela transformação digital na criação de novos valores e serviços, quando todos passam a usufruir dessa evolução nas atividades do dia a dia (Santos & Rados, 2020).

De acordo com Pereira et al. (2019) o conhecimento advém da informação, sendo a informação a consequência da ordenação de um conjunto de dados que representa fatos a respeito de determinado evento e compõe a parcela do estoque de informação que está registrada nos bancos de dados. Já a informação é a mensagem que requer a existência de um emissor e de um receptor que realizam a interpretação de um conjunto de dados cuja conversão relativamente mecânica facilita as tecnologias de estocagem, processamento e comunicação (Davenport & Grover, 2001).

A combinação entre conhecimentos tácito e explícito ganha evidência na obra de Nonaka e Takeuchi (1997), quando a interação entre os conhecimentos aparece como a principal dinâmica na relação entre esses elementos nas organizações, resultando em outros quatro tipos de combinações: socialização, combinação, externalização e internalização, modelo SECI (iniciais das combinações).

A transferência de conhecimento tácito para tácito dentro das organizações é a socialização, sendo modelo de viabilidade de compartilhamento de experiências entre pessoas. Já a externalização, é a forma em



que o conhecimento passa a ser entendido pelo outro de forma explícita. A combinação é a relação entre os conhecimentos explícitos a fim de gerar um novo conhecimento explícito. Por fim, a internalização é a fase em que experiência de socialização, externalização e combinação podem ser internalizadas e entram na base de conhecimento tácito dos indivíduos (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Dessa forma, deve-se entender que o conhecimento organizacional é criado por pessoas dentro de organizações. A instituição não pode realizar a produção de conhecimento sem pessoas e as partes interessadas e a organização são responsáveis por apoiar os indivíduos criativos e fornecer um contexto apropriado para a criação de conhecimento por esses indivíduos. Portanto, o conhecimento organizacional deve ser entendido como um processo de fortalecimento da criação de conhecimento em determinado contexto (Moftian et al., 2022).

4. ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS

Uma organização não-governamental (ONG), também chamada de organização voluntária ou organização sem fins lucrativos, é uma organização que opera para cumprir uma missão ou objetivo social, educacional, religioso, caritativo, científico, artístico, ou de outra natureza que não envolva o lucro financeiro para os seus proprietários ou membros (, 2010, Pereira, 2013).

Apesar das diferentes nomenclaturas dessas organizações, mais recentemente, no Brasil, a sigla OSC, que significa Organização da Sociedade Civil, passou a ser amplamente adotada para indicar as entidades organizadas autonomamente com objetivos de promoção e defesa de direitos e desvincular-se de qualquer relação com o Estado (ABONG, 2016).

Segundo Pereira (2013) existem características que distinguem as OSCs/ONGs de organizações de outros setores. Essas entidades podem possuir uma ou mais dessas características, dentre as quais as mais recorrentes estão sintetizadas no Quadro 1.



Quadro 1: Características comuns das OSCs/ONGs.

Propósito Social	A principal razão de existir é servir a uma causa ou propósito social e não gerar lucro para os indivíduos envolvidos.
Ausência de Distribuição de Lucros	Não distribuem lucros entre seus membros ou fundadores. Qualquer excedente financeiro geralmente é reinvestido na organização para atender aos seus objetivos.
Voluntariado	Participação voluntária de indivíduos que doam seu tempo e habilidades para apoiar a causa da organização.
Isenção Fiscal	São elegíveis para isenções fiscais (conforme a jurisdição que atuam).
Transparência e Prestação de Contas	Obrigação em ser transparentes sobre suas operações e prestação de contas, fornecendo informações sobre suas finanças e impacto social.

Fonte: Autores, 2024.

Segundo Amaral (2013), observa-se que há uma variedade de tipos de ONGs e essas entidades são estruturadas e geridas conforme o contexto que estão inseridas. Cada uma apresenta processos distintos no que diz respeito ao planejamento das ações, tomada de decisão, relação entre objetivos e pessoas capacitadas para realizá-los, atendimento as exigências das políticas públicas, existência de recursos financeiros e o olhar dos dirigentes voluntários sobre a contribuição das organizações para a sociedade (Amaral, 2013).

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho utiliza o método de estudo de caso com abordagem qualitativa. Os pesquisadores optaram pelo método por ser o tipo mais amplo de pesquisa, flexibilizando o uso de fontes digitais a fim de compreender mais completamente um fenômeno, permitindo a combinação de dados da literatura teórica e empírica (Booth et al., 2012).

Para definição de artigos sobre "Gestão do Conhecimento" para a fundamentação teórica, foram utilizados critérios de pesquisa específicos aplicados em nossa investigação na base de dados Scopus com o objetivo de delimitar a pesquisa por meio de filtros. Utilizamos as *strings* de pesquisa '*knowledge management*' e '*Nonaka AND Takeuchi*' para identificar artigos relacionados a esse tema. Adicionalmente, estabelecemos filtros para garantir que somente artigos que abordassem a gestão do conhecimento e estivessem disponíveis em acesso aberto fossem considerados. A pesquisa foi restrita ao período de 2018 a 2022. Isso resultou na identificação de 8 artigos relevantes, sendo que somente 4 deles estavam integralmente acessíveis para consulta.

Para a parte de "organizações não governamentais" buscou-se utilizar uma abordagem de pesquisa baseada em evidências, com foco em organizações não governamentais (NGOs sigla em inglês) e na definição



de seu conceito. A busca foi por estudos publicados no período de 2018 a 2022, utilizando as *strings* de pesquisa 'NGO' e 'knowledge AND management' e 'governance' identificados na base de dados Scopus, limitado a acesso aberto ('open access') e nas áreas de 'social sciences' e 'business, management and accounting'. Essa busca resultou em sete artigos relevantes, dos quais apenas um estava disponível em acesso aberto.

O objetivo da pesquisa se classifica como exploratória e descritiva, pois investiga a temática por meio de referências científicas e associa aos resultados obtidos da análise de um estudo de caso, apresentando-os por descrição. Em geral, a pesquisa descritiva é elaborada para medir as características descritas em uma pergunta de pesquisa, cruzando as notas descritivas (relato factual) com notas reflexivas (percepções e impressões do observador) (Bogdan & Biklen, 1992, Creswell, 2007).

A definição da questão norteadora é a fase mais importante do estudo de caso pois determina as etapas seguintes (Souza et al., 2010). Para elaborar uma pergunta de pesquisa clara e específica e relacionado a um princípio teórico que compreenda teorias e justificativas aprendidas pelos pesquisadores, foram utilizadas as ferramentas de inteligência artificial *Consensus*³ e *Elicit*⁴. Estas ferramentas foram selecionadas devido a sua aplicação específica voltada a estudos científicos, a facilidade de utilização, a gratuidade e a repercussão acadêmica do seu uso.

Para explorar as metodologias disponíveis e utilizadas para realizar um estudo de caso, utilizou-se o *Elicit* para identificar artigos sobre metodologias utilizadas para estudo de caso em ambientes corporativos ou no âmbito social. Foi utilizado o construto “*methodology for case study in corporate or social environment*” para deflagrar a pesquisa. O sistema de inteligência artificial encontrou 60 *papers* com 202 conceitos associados ao termo, dos quais identificou-se que 77 eram conceitos únicos. Após a leitura dos artigos identificados pela ferramenta, buscou-se o construto com maior número de citações associadas: “*Case Study Methodology*” e “*Corporate Social Responsibility*” foram os construtos com maior número de referências nos trabalhos identificados, com 22 e 14 trabalhos respectivamente. O primeiro identifica-se como uma visão abrangente da metodologia de pesquisa de estudo de caso, enquanto o segundo trata da abordagem de estudo de caso combinando técnicas de coleta e análise de dados para avaliar as iniciativas e medidas de desempenho de empresas em diversas áreas de responsabilidade corporativa.

Após a leitura do resumo dos artigos identificados nestes construtos, observou-se que o autor Robert K. Yin surgiu com recorrência como uma referência em metodologia para estudos de caso.

³ Disponível em <https://consensus.app/>

⁴ Disponível em <https://elicit.org/>

6. TIPO E MÉTODOS DE ESTUDO DE CASOS

Para conduzir este estudo, os autores optaram por utilizar o método de estudo de casos múltiplos Yin (2018). Tanto Simons (2009) quanto Yin (2018) concordam que os métodos para se realizar um estudo de caso não são precisamente contidos, ou seja, com limites claros e sem sobreposições, e que não há hierarquia dos métodos – ainda que possa haver entendimentos contrários (Yin, 2023).

Essa escolha permite analisar as condições contextuais de maneira mais abrangente, considerando diferentes unidades de análise que, embora autônomas, compartilham características relevantes ao tema investigado. O estudo segue uma abordagem holística, examinando as unidades em um único nível de análise, sem subdivisões. A decisão de adotar um estudo de casos múltiplos reflete a intenção dos autores de conduzir uma investigação robusta e abrangente, aplicável a estudos exploratórios e descritivos. Por outro lado, o estudo de casos múltiplos requer a replicação de experimentos múltiplos, o que exige, por exemplo, maior rigor no controle da captura e balanceamento de dados.

7. ETAPAS DO ESTUDO DE CASO

A definição metodológica absoluta para realizar um estudo de caso ainda é uma demanda a ser atendida e “não existem livros didáticos, como os das ciências biológicas e psicológicas, que abranjam considerações de design como a atribuição de assuntos a diferentes grupos, a seleção de diferentes estímulos ou condições experimentais, ou a identificação de várias medidas de resposta” (Yin, 2018, p. 59).

Contudo, um plano básico de pesquisa para realizar estudos de caso pode ser bem elaborado a partir da fusão entre os autores, buscando um estudo de caso mais rigoroso e metodologicamente sólido, conforme sintetizado no Quadro 2.

Quadro 2: Etapas do estudo de caso.

Etapas	Objetivo	Ações
Definir	Aferir a qualificação do estudo de caso.	Identificar o tipo de estudo de caso: único ou múltiplo (Yin, 2018). Categorizar o estudo de caso (Simons, 2009). Mitigar pontos de fraqueza (Yin, 2018 e Simons 2009). Testar a qualidade do estudo (Yin, 2018).
Planejar	Detalhar as unidades de estudo, o caso e articular a teoria do que está sendo estudado.	Definir a questão de pesquisa e as proposições (se existentes) (Yin, 2018). Definir e delimitar o caso (Simons, 2009). Definir o método de análise (Simons, 2009). Conectar de forma lógica os dados e as proposições (Yin, 2018). Definir o papel do pesquisador (Simons, 2009). Definir os critérios para análise dos achados (Yin, 2018).
Preparar	Provisionar as necessidades para a execução do estudo de caso.	Verificar possível existência de impactos de cunho ético (Yin, 2018). Desenvolver e revisar protocolo de coleta de dados (Yin, 2018). Verificar a fonte de evidências (Yin, 2018). Analisar pontos fortes e vulnerabilidades conforme tipo de evidência (Yin, 2018). Definir um cronograma de trabalho (Simons, 2009).

Coletar	Buscar as evidências e verificar as condições para uso das mesmas	Verificar/garantir permissão ou restrição de acesso às fontes (Simons, 2009). Verificar admissibilidade para o compartilhamento dos dados coletados (Yin, 2018) Verificar princípios para a coleta de dados (Yin, 2018).
Analisar	Organizar e interpretar os dados	Analisar proposições teóricas que levaram ao estudo de caso ou avaliar os dados para desenvolver um conceito. Em caso de falha, realizar uma descrição do caso (Yin, 2018). Analisar explicações rivais (se existirem) (Yin, 2018). Aplicar, quando possível, a codificação e categorização dos dados coletado. (Simons, 2009). Validar a qualidade dos dados, a confiança/credibilidade das fontes, a autenticidade e qualidade intrínseca das informações (Simons, 2009). Aplicar, primando pela qualidade, uma ou mais técnicas possíveis de análise: reconhecimento de padrões, construção de explicação, análise de série temporal, modelos lógicos e/ou síntese entre casos (Yin, 2018) Refinar o foco da questão de pesquisa progressivamente, reformulando questões prefiguradas, à luz do trabalho de campo inicial e do conhecimento sobre o caso no seu contexto de “vida real” (Simons, 2009) Observar e interpretar percepções intuitivas nas observações e dados que não se enquadram nos temas emergentes, como metáforas, figuras de linguagem, imagens e outras formas artísticas pelas quais é possível obter uma compreensão intuitiva do que os dados significam (Simons, 2009).
Concluir	Atender às expectativas do público em relação a formas específicas de análise e reportagem.	Identificar o público-alvo e conduzir a conclusão conforme a quem o estudo de caso será apresentado (Yin, 2018) Reportar - não documentar - os objetivos e resultados encontrados, de acordo com o propósito do estudo de caso, conforme um dos tipos: (Yin, 2018). Aplicar uma das formas de reporte (Simons, 2009). Explorar as deficiências encontradas (Yin, 2018)

Fonte: Autores, 2024.

8. OBJETIVO DO ESTUDO DE CASO

O objetivo de realizar um estudo de caso é coletar, apresentar e analisar dados de maneira justa (Yin, 2018), para gerar uma compreensão aprofundada de um tópico específico ou sistema para gerar conhecimento e/ou informar o desenvolvimento de políticas e a ação civil ou comunitária (Simons, 2009). Para Simons (2009), um estudo de caso é uma exploração aprofundada a partir de múltiplas perspectivas da complexidade e singularidade de um determinado caso num contexto de vida real (Simons, 2009).

9. RESULTADOS

O presente trabalho é um estudo de casos múltiplos, com foco em um único nível de análise em que os pesquisadores definiram realizar um exame descritivo abrangente, com propósito de compreender as ONGs como organizações intensivas de conhecimento por meio da prática contextualizada e as evidências da gestão do conhecimento. Outras metodologias oferecem uma análise mais aprofundada sobre um caso e podem ser exploradas em estudos futuros.

Não foram realizados neste momento testes de aferição da qualidade do estudo. Esta ação pode ser realizada em versões futuras deste trabalho visando aprimorar a qualidade do estudo antes de uma publicação.



No entanto, membros da diretoria da entidade envolvidas e membros da comunidade acadêmica foram identificados agentes verificadores da qualidade para este trabalho. Os autores também concluíram que este trabalho é um estudo de casos múltiplos, pois as unidades de análise estão em mesmo nível, sem subordinação e autônomas, estrutural e operacionalmente.

Como unidades de análise, foram selecionados dois Conselhos de Desenvolvimento Regionais (CDRs) de Florianópolis. Os CDRs são organizações não governamentais (ONGs) criadas por força de lei municipal (Lei n. 10.461/2018). São órgãos autônomos, sem subordinação entre si ou outra entidade de governo, compostos por entidades da sociedade civil com objetivo de articular as necessidades e demandas de cada região de sua jurisdição. Das 5 jurisdições em Florianópolis, foram selecionadas os Conselhos da Região do Centro (CODECEN), que é o maior dos CDR, e do Sul da Ilha (CODESUL), pelo reconhecimento de suas atividades notoriamente sociais no município, pelo volume de participantes e por representarem a maior e a menor disponibilidade de recursos financeiros vinculados a legislação e arrecadação de IPTU. Estudos futuros podem ampliar o escopo de pesquisa para incluir as demais CDRs.

Para o procedimento técnico do estudo de casos, a coleta de dados limita-se aos artefatos registrados e publicados no âmbito de cada caso em estudo, especificamente as atas de reuniões ordinárias das entidades selecionadas por estas serem a representação explícita das decisões e do compartilhamento de informações e conhecimento pelos participantes. Foram excluídas atas de eleição de presidência e de escolha de projetos devido ao seu propósito específico.

Foi identificado como fator limitante do estudo de casos presente que as atas de ambos os CDRs em análise apresentam estruturas de escrita similares, o que pode indicar algum grau de parcialidade sobre temas finalísticos das entidades. Contudo, após análise atenciosa das atas para identificar subjetividades que pudessem influenciar o presente estudo, não foram encontradas evidências relevantes que denunciem alguma parcialidade sobre os temas.

Todas as atas das reuniões ordinárias de ambos os CDRs estão disponíveis de forma aberta e online no site oficial das entidades. As atas são documentos públicos e não serão utilizados dados pessoais no presente trabalho. Estudos futuros podem realizar a pesquisa sobre outras práticas de gestão de conhecimento no âmbito dos CDRs.

Simultaneamente a delimitação da unidade de estudo, o método de análise e a definição dos papéis dos autores, a definição da questão de pesquisa surgiu claramente como sendo "como ONGs podem ser caracterizados como organizações intensivas em conhecimento por meio das práticas de Gestão do Conhecimento?".



Durante a etapa de verificação das necessidades para a execução do estudo de casos, devido à natureza do trabalho, foram identificados fatores que simplificaram o processo: as informações são abertas, os documentos públicos e facilmente rastreáveis, não há riscos éticos diretos nem em relação ao tema e nem as instituições analisadas. As atividades foram programadas para serem executadas ao longo do 3º trimestre de 2023 e não foram identificadas vulnerabilidades que impactam na coleta dos dados ou que impedimentos para busca das evidências e prosseguimento do estudo de casos.

Para interpretação dos dados, os pesquisadores utilizaram ativamente ferramentas de inteligência artificial: *Humata* (versão gratuita), que permite a carga de documentos e a execução de prompts referente aos textos, e a versão gratuita do ChatGPT 3.5, para extrair conclusões sobre os achados na etapa de análise.

10. ANÁLISE

Utilizou-se o Modelo SECI (Nonaka & Takeuchi, 1997) para apoiar a aplicação de prompts (requisições feitas à Ferramenta *Humata* na forma de perguntas descritivas), localizar práticas de GC relativas à socialização, externalização, combinação e internalização e compreender as organizações voluntárias como instituições intensivas em conhecimento e elaborar o Quadro 3.

Quadro 3: Prompt de pesquisa na ferramenta *Humata*

SOCIALIZAÇÃO (S)	
Prompt dos autores: "Como os membros da organização voluntária interagem e compartilham experiências, histórias e conhecimento pessoal para fortalecer os laços e o entendimento mútuo?"	
CODECEN: Os membros da organização voluntária interagem e compartilham experiências, histórias e conhecimento pessoal por meio de diferentes canais de comunicação. Um exemplo disso é o grupo de WhatsApp "Agentes da Mudança", que é voltado para informações sobre a participação da sociedade em Florianópolis. Além disso, a presidente do CODELI destaca o canal de YouTube "A Gente Participa", onde são compartilhadas as experiências vividas na cidade com a participação da sociedade. Esses canais permitem que os membros da organização se conectem, troquem ideias e aprendam uns com os outros, fortalecendo os laços e o entendimento mútuo.	CODESUL: Os membros da organização voluntária interagem e compartilham experiências, histórias e conhecimento pessoal por meio de encontros regulares, como reuniões e eventos, nos quais têm a oportunidade de se conhecerem melhor e compartilhar suas experiências pessoais. Durante esses encontros, os membros podem relatar suas vivências, contar histórias inspiradoras e compartilhar conhecimentos adquiridos ao longo do tempo. Essa troca de experiências fortalece os laços entre os membros da organização, promove um ambiente de confiança e colaboração e contribui para o entendimento mútuo.
EXTERNALIZAÇÃO (E):	
Prompt dos autores: "Como a organização capta e transforma o conhecimento tácito dos funcionários, voluntários e comunidade afetada em conhecimento explícito, como documentos ou melhores práticas?"	



CODECEN: A organização capta e transforma o conhecimento tácito dos funcionários, voluntários e comunidade afetada por meio de reuniões e palestras, onde são compartilhadas experiências e informações relevantes. Essas informações são registradas em atas, que servem como documentos que documentam o conhecimento explícito gerado durante esses encontros. Além disso, a organização utiliza canais de comunicação online, como grupos de WhatsApp e canais de YouTube, para compartilhar e disseminar o conhecimento adquirido, permitindo que seja acessado e utilizado por todos os membros da organização e pela comunidade em geral.

CODESUL: A organização capta e transforma o conhecimento tácito dos funcionários, voluntários e comunidade afetada em conhecimento explícito por meio de práticas como entrevistas, workshops, grupos de discussão e observação participante. Durante essas atividades, são identificadas as experiências, habilidades e conhecimentos tácitos dos envolvidos, que são então documentados e registrados em forma de documentos, manuais ou melhores práticas. Essa transformação do conhecimento tácito em explícito permite que ele seja compartilhado de forma mais ampla e acessível, contribuindo para o aprendizado e desenvolvimento da organização e de seus membros.

COMBINAÇÃO (C):

Prompt dos autores: "Como a organização integra diferentes tipos de conhecimento provenientes de fontes diversas, como funcionários, voluntários e comunidades, para criar soluções inovadoras ou estratégias eficazes?"

CODECEN: A organização integra diferentes tipos de conhecimento provenientes de fontes diversas, como funcionários, voluntários e comunidades, para criar soluções inovadoras ou estratégias eficazes por meio de reuniões conjuntas dos conselhos de desenvolvimento de Florianópolis. Essas reuniões proporcionam um espaço de diálogo e troca de experiências entre os participantes, permitindo a integração de conhecimentos tácitos e explícitos. Além disso, a organização utiliza canais de comunicação online, como o canal de YouTube "A Gente Participa", para compartilhar as experiências vividas em Florianópolis com a participação da sociedade, promovendo a colaboração e a criação de soluções inovadoras.

CODESUL: A organização integra diferentes tipos de conhecimento provenientes de fontes diversas, como funcionários, voluntários e comunidades, por meio de práticas de escuta ativa e participativa. Isso envolve a realização de pesquisas, entrevistas, grupos de discussão e workshops, nos quais são coletadas informações, ideias e perspectivas de diferentes partes interessadas. Essa diversidade de conhecimentos é então analisada e sintetizada, buscando identificar padrões, lacunas e oportunidades. Com base nessa análise, a organização pode criar soluções inovadoras ou estratégias eficazes, que levem em consideração as necessidades e expectativas de todos os envolvidos.

INTERNALIZAÇÃO (I):

Prompt dos autores: "Como a organização facilita o aprendizado constante e a aplicação prática do conhecimento adquirido por seus membros e colaboradores, a fim de melhorar continuamente suas operações e missão?"

CODECEN: A organização facilita o aprendizado constante e a aplicação prática do conhecimento adquirido por seus membros e colaboradores por meio de diferentes estratégias. Uma delas é a realização de workshops e treinamentos, onde são abordados temas relevantes para aprimorar as habilidades e conhecimentos dos participantes. Além disso, a organização incentiva a troca de experiências e boas práticas entre os membros, promovendo a colaboração e o aprendizado mútuo. Essas ações visam melhorar continuamente as operações e a missão da organização, garantindo que o conhecimento adquirido seja aplicado de forma eficaz.

CODESUL: A organização facilita o aprendizado constante e a aplicação prática do conhecimento adquirido por seus membros e colaboradores por meio de práticas como treinamentos, capacitações e programas de desenvolvimento profissional. Essas iniciativas visam atualizar e aprimorar as habilidades e conhecimentos dos membros, permitindo que eles apliquem essas aprendizagens de forma efetiva em suas atividades e contribuam para a melhoria contínua das operações e da missão da organização. Além disso, a organização também promove uma cultura de aprendizado, encorajando a troca de experiências, o compartilhamento de melhores práticas e a reflexão sobre os resultados alcançados, de forma a estimular a aprendizagem coletiva e a busca constante por melhoria.

Os dados extraídos direcionam para o reconhecimento dos conselhos como organizações intensivas em conhecimento. Para isso os autores levantam o enquadramento (quadro 4) a partir dos resultados elencados no Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi:

Quadro 4: Composição SECI

Socialização (S): Ambos os CODESUL e CODECEN mencionam que os membros da organização voluntária interagem e compartilham experiências, histórias e conhecimento pessoal, fortalecendo os laços e o entendimento mútuo. Isso contribui para um ambiente de confiança e colaboração, o que pode melhorar o desempenho estratégico e operacional, já que a colaboração efetiva é essencial para o sucesso de qualquer organização. Combinação (C): Ambos os CODESUL e CODECEN mencionam a integração de diferentes tipos de conhecimento de fontes diversas, como funcionários, voluntários e comunidades, para criar soluções inovadoras ou estratégias eficazes. A análise e síntese desses conhecimentos visam atender às necessidades e expectativas de todos os envolvidos, o que é fundamental para melhorar o desempenho estratégico da organização.	Externalização (E): Ambos os CODESUL e CODECEN descrevem como a organização captura e transforma o conhecimento tácito em conhecimento explícito, por meio de diferentes práticas, como entrevistas, workshops e registros em atas. A transformação do conhecimento tácito em explícito permite que seja compartilhado e acessível, o que pode melhorar o desempenho operacional, uma vez que o conhecimento é documentado e disponível para uso futuro. Internalização (I): Ambos os CODESUL e CODECEN destacam a importância do aprendizado constante e da aplicação prática do conhecimento adquirido pelos membros e colaboradores. Ambas as organizações investem em treinamentos, capacitações e programas de desenvolvimento profissional para atualizar e aprimorar as habilidades e conhecimentos dos membros. Isso contribui para a melhoria contínua das operações e da missão da organização.
--	---

Fonte: Autores, 2024.

Portanto, com base nas informações fornecidas, pode-se concluir que a gestão de conhecimento desempenha um papel significativo no apoio ao desempenho estratégico e operacional de organizações sem fins lucrativos, promovendo a colaboração, o compartilhamento de conhecimento, a inovação e o aprendizado contínuo.

11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os Conselhos de Desenvolvimento Regionais de Florianópolis são um tipo de Organização Não-Governamental e a análise das práticas de Gestão de Conhecimento utilizando o Modelo SECI indica que essas organizações podem ser identificadas como Organizações Intensivas em Conhecimento. Por meio da sistematização das práticas de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, tanto tácito quanto o explícito, as lideranças podem orientar suas ações estratégicas e operacionais em busca de respostas relevantes que permitam a inovação contínua e o impacto social positivo em suas comunidades.

A identificação dos CDRs como organizações intensivas em conhecimento implica que, mesmo de forma não estruturada, essas organizações praticam GC de maneira significativa e possibilita maximizar seu



impacto e relevância no uso do conhecimento como recurso estratégico. Suas práticas diárias, valorizam e utilizam o conhecimento como um ativo essencial para alcançar seus objetivos.

Além disso, os CDRs estudados apresentam um ambiente favorável ao compartilhamento e socialização do conhecimento entre membros, voluntários e a comunidade envolvida. Esse ambiente contribui para a criação de novos conhecimentos, essencial para a melhoria contínua das práticas organizacionais, o que contribui para maior a eficácia organizacional e o impacto social dessas organizações.

Nota-se à parte que a participação da comunidade é definitiva no compromisso com a transparência e inclusão de todos os elementos da comunidade no processo de tomada de decisões, exaltando novamente a necessidade do emprego da gestão do conhecimento organizacional.

Para estudos futuros, foram identificadas oportunidades para a continuidade do estudo de casos, focado na análise das atas de assembleias gerais referente ao processo anual de aprovação de projetos para as regiões, bem como analisar os demais Conselhos de Desenvolvimento Regional a partir da metodologia de estudo de caso deste trabalho. Também se identificou uma oportunidade para um estudo bibliométrico sobre a gestão do conhecimento organizacional em ONGs no Brasil, mais especificamente sobre maturidade gestão do conhecimento organizacional nestas instituições. Por fim, observa-se pertinente explorar a aplicabilidade do Capital Social e do conhecimento sobre o papel do voluntariado, tanto em movimentos e iniciativas, quanto em organizações juridicamente constituídas.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- ABONG - Associação Brasileira de ONGs (2016). Tudo que você precisa saber antes de escrever sobre ONGs. Cartilha para Jornalistas. Disponível em: https://observatoriosc.org.br/wp-content/uploads/2020/11/Cartilha-para-jornalistas-web_CERTO.pdf Acesso em 01/11/2023.
- Amaral, R. G. (2013). Terceiro Setor: A Gestão do Pensar, Sentir, Agir. Tese (Doutorado em Serviço Social) - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Franca - SP



- Barkat, W., & Beh, L.-S. (2018). Influence of Intellectual Capital Dimensions on Knowledge Process Capability and Organizational Performance. In Asian Journal of Scientific Research (Vol. 11, Issue 3, pp. 308–318). Science Alert. <https://doi.org/10.3923/ajsr.2018.308.318>
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1992). Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods. Boston: Allyn and Bacon.
- Booth, A., Papaioannou, D. & Sutton, A. (2012). Systematic Approaches to a Successful Literature Review.
- Capra, F. As conexões ocultas. Ciência para uma vida sustentável. Tradução: Marcelo Brandão Cipolla: Cultrix, 2002. 296 p. a
- Creswell, J. W. (2007). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Davenport, T.H. & Grover, V. (2001) General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda. Journal of Management Information Systems, 18, 5-23.
- Drucker, P. F. (2010). Managing the non-profit organization: Principles and practices. HarperCollins eBooks.
- Escudero, C. (2021). Os Impactos da pandemia de covid-19 nas organizações da sociedade civil: conjuntura, desafios e perspectivas. Boletim de Análise Político-Institucional (BAPI), n. 25, fev. 2021. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10503>
- Moftian, N., Gheibi, Y., Khara, R., Safarpour, H., Samad-Soltani, T., Vakili, M., & Fooladlou, S. (2022). The effects of a spiral model knowledge-based conversion cycle on improving knowledge-based organisations performance. International Journal of Knowledge Management Studies, 13(1), 71-89.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil.
- Pereira, M. (org.)(2013). Gestão de Organizações do Terceiro Setor: Experiências e Reflexões no Brasil. Florianópolis: Tribo da Ilha.
- Pereira, T. F., Montevechi, J. A. B., Leal, F., & Miranda, R. D. C. (2019). A gestão do conhecimento na condução de projetos de simulação: um estudo de caso em empresas de consultoria. Gestão & Produção, 26, e2211.
- Santos, N. D., & Rados, G. J. V. (2020). Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento. S. l.: sn.
- Simons, H. (2009). Case study research in practice. SAGE Publications.
- Souza, M. T. de, Silva, M. D. da, & Carvalho, R. de. (2010). Integrative review: what is it? How to do it? Em Einstein (São Paulo) (Vol. 8, Issue 1, p. 102–106). FapUNIFESP (SciELO). <https://doi.org/10.1590/s1679-45082010rw1134>
- Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: design and methods. 6. ed. Los Angeles: Sage.