26º ENANCIB
Encontro Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação
A Amazônia na sociedade global em rede: assimetrias e potencialidades informacionais, tecnológicas e ambientais
Belém, Pará, 09 a 13 de novembro de 2026
Universidade Federal do Pará

XXVI ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - XXVI ENANCIB

ISSN 2177-3688

GT 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO TERCEIRO SETOR: MANUAL DE ROTINAS E PROCEDIMENTOS PARA O SETOR DE PROJETOS DO IBRAPP

INFORMATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE THIRD SECTOR: *ROUTINE AND PROCEDURE MANUAL FOR THE IBRAPP PROJECT DEPARTMENT*

Thayland Mafra Muniz – Universidade Federal do Maranhão (UFMA)
Valdirene Pereira da Conceição – Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Modalidade: Trabalho Completo

Resumo: A pesquisa evidencia a Gestão da Informação e do Conhecimento como fundamento para a sistematização dos fluxos informacionais em organizações do Terceiro Setor, por meio de um Manual de Rotinas e Procedimentos destinado ao registro, à organização, ao compartilhamento e ao uso das informações produzidas no ciclo de vida dos projetos institucionais. Tomando como cenário de pesquisa o Setor de Projetos do Instituto Brasileiro de Políticas Públicas, a reflexão fundamenta-se em uma pesquisa aplicada, qualitativa, exploratória e descritiva, ancorada no modelo de gestão da informação de McGee e Prusak e no modelo SECI de Nonaka e Takeuchi, estabelecendo interlocução com Choo, Davenport e Prusak, Valentim e Tarapanoff. A análise aponta fragilidades relativas à dispersão de registros, à dependência do conhecimento tácito e à necessidade de padronização dos processos informacionais. A arquitetura conceitual e operacional do manual materializa diretrizes, rotinas, responsabilidades, instrumentos de registro e indicadores dos processos do Setor de Projetos. Conclui que o manual de rotina e procedimento orientado pelos princípios da Gestão da Informação e do Conhecimento contribui para a gestão do fluxo informacional e dos processos do setor de projeto do IBRAPP, bem como para a preservação da memória organizacional, transparência, redução de perdas informacionais e apoio à aprendizagem institucional.

Palavras-chave: Gestão da informação; gestão do conhecimento; terceiro setor.

Abstract: This paper discusses Information and Knowledge Management as a foundation for systematizing information flows in Third Sector organizations through a Routine and Procedure Manual designed to record, organize, share and use information produced throughout the life cycle of institutional projects. The research focuses on the Project

Department of the Brazilian Institute of Public Policies and is based on an applied, qualitative, exploratory and descriptive approach, supported by McGee and Prusak's information management model and Nonaka and Takeuchi's SECI model, in dialogue with Choo, Davenport and Prusak, Valentim and Tarapanoff. The analysis identifies weaknesses related to record dispersion, dependence on tacit knowledge and the need to standardize informational processes. The conceptual and operational architecture of the manual materializes guidelines, routines, responsibilities, registration instruments and indicators for project department processes. The study concludes that a routine and procedure manual guided by information and knowledge management principles contributes to information flow management, organizational memory preservation, transparency, reduction of information losses and institutional learning.

Keywords Information management; knowledge management; third sector.

1 INTRODUÇÃO

A centralidade da informação e do conhecimento nas organizações contemporâneas desloca a gestão institucional de uma lógica restrita ao armazenamento de documentos para uma perspectiva orientada ao uso estratégico dos registros, à aprendizagem organizacional e à tomada de decisão. No campo da Ciência da Informação, essa compreensão articula produção, organização, recuperação, mediação e uso social da informação, reforçando sua dimensão aplicada em ambientes institucionais complexos (Araújo, 2003).

No Terceiro Setor, essa discussão assume relevância particular, pois as organizações da sociedade civil atuam em áreas marcadas por parcerias, prestação de contas, continuidade de projetos, responsabilidade social e necessidade de preservação da memória institucional. Como indica Moreira (2002), tais organizações dependem de capacidades gerenciais compatíveis com sua função pública, ainda que possuam natureza jurídica e dinâmica administrativa distintas das estruturas estatais e empresariais.

O Instituto Brasileiro de Políticas Públicas (IBRAPP), ao atuar em diferentes áreas sociais, culturais, educacionais e de saúde, demanda processos informacionais capazes de organizar documentos, registrar decisões, dar visibilidade às rotinas de trabalho e preservar experiências produzidas ao longo da execução dos projetos. Essa necessidade converge com a perspectiva de Beal (2004), segundo a qual a informação deve ser tratada como recurso estratégico capaz de apoiar decisões, qualificar processos e fortalecer resultados institucionais.

Nesse contexto, a questão norteadora desta pesquisa consiste em: Gestão da Informação e do Conhecimento pode contribuir para a sistematização dos fluxos informacionais e dos processos do Setor de Projetos do IBRAPP? A formulação do problema dialoga com McGee e Prusak (1994), para quem a informação precisa circular em etapas estruturadas, e com Nonaka e Takeuchi (1997), que compreendem a criação do conhecimento como dinâmica entre saber tácito e explícito.

O objetivo geral consiste em analisar como a Gestão da Informação e do Conhecimento pode contribuir para a sistematização dos fluxos informacionais e dos processos do Setor de Projetos do IBRAPP, com vistas à proposição de um Manual de Rotinas e Procedimentos. Especificamente, busca-se discutir os fundamentos da Gestão da Informação e do Conhecimento aplicáveis ao Terceiro Setor; identificar fragilidades relacionadas aos fluxos informacionais e aos processos do Setor de Projetos; analisar as práticas de registro, organização, compartilhamento e recuperação da informação e do conhecimento; e estruturar diretrizes operacionais para um Manual de Rotinas e Procedimentos, em diálogo com Choo (2003), Davenport e Prusak (1998), Valentim (2008) e Tarapanoff (2006).

A justificativa do estudo assenta-se em três dimensões articuladas. A primeira é institucional, pois o manual responde à necessidade de padronizar rotinas, responsabilidades, registros e instrumentos de acompanhamento. A segunda é científica, pois aproxima a Ciência da Informação das demandas de gestão do Terceiro Setor. A terceira é social, pois processos informacionais mais consistentes podem favorecer transparência, continuidade de ações e aprendizagem coletiva. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa, exploratória e descritiva, desenvolvida como estudo de caso no Setor de Projetos do IBRAPP. A pesquisa aplicada justifica-se pela proposição de um produto técnico; a abordagem qualitativa permite compreender sentidos, práticas e fluxos de trabalho; e o estudo de caso favorece a análise aprofundada de uma unidade organizacional específica, conforme orientam Gil (2008), Prodanov e Freitas (2013) e Yin (2015).

2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO COMO FUNDAMENTO PARA O TERCEIRO SETOR

A Gestão da Informação pode ser compreendida como um conjunto de processos destinados a identificar necessidades informacionais, coletar dados, organizar registros,

armazenar conteúdos, disseminar informações e favorecer seu uso em decisões e ações institucionais (Valentim, 2008a). Essa perspectiva se aproxima do modelo de McGee e Prusak (1994), para quem a informação constitui recurso estratégico e deve ser gerenciada de modo integrado às finalidades organizacionais.

Nesse sentido, a contribuição de McGee e Prusak (1994) é relevante para o Setor de Projetos do IBRAPP porque permite converter o fluxo informacional em uma sequência de responsabilidades, documentos, registros e pontos de controle. Assim, a gestão deixa de depender exclusivamente da memória individual dos colaboradores e passa a se apoiar em rotinas institucionalizadas, capazes de orientar a produção, circulação, recuperação e uso da informação.

Já a Gestão do Conhecimento amplia essa reflexão ao considerar que parte significativa do saber organizacional não se encontra apenas em documentos, mas nas experiências, interpretações, práticas e competências dos sujeitos. Davenport e Prusak (1998) compreendem o conhecimento como combinação de experiência, valores, informação contextual e percepção especializada, enquanto Nonaka e Takeuchi (1997) destacam a conversão entre conhecimento tácito e explícito por meio da socialização, externalização, combinação e internalização.

O modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997) oferece base teórica para compreender o manual como documento normativo, além de mecanismo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. No Setor de Projetos, experiências acumuladas na elaboração de propostas, no acompanhamento de editais, na comunicação com parceiros e na prestação de contas podem ser registradas, combinadas e reutilizadas em novas ações institucionais. Nesse sentindo o quadro 1 abaixo mostra a articulação entre os referencias teóricos e sua aplicação.

Quadro 1 – Articulação entre referenciais teóricos e aplicação no Setor de Projetos do IBRAPP

Referencial	Contribuição teórica	Aplicação no manual
McGee e Prusak (1994)	Compreendem a informação como recurso estratégico e estruturam seu gerenciamento em etapas.	Define entradas, registros, tratamento, armazenamento, recuperação e uso das informações dos projetos.

Nonaka e Takeuchi (1997)	Explicam a conversão entre conhecimento tácito e explícito por meio do modelo SECI.	Transforma experiências da equipe em procedimentos, lições aprendidas e registros reutilizáveis.

Fonte: elaboração própria (2026).

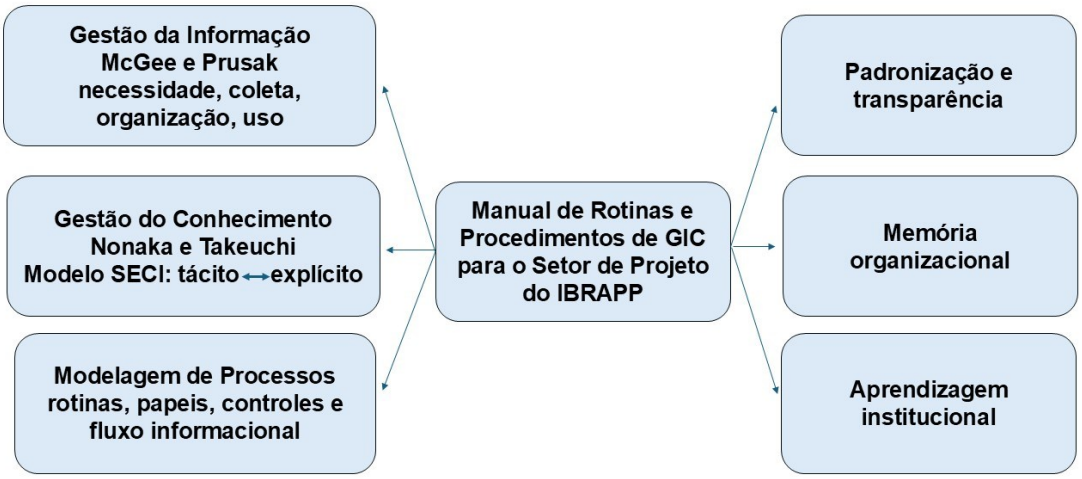
A articulação entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento é decisiva porque o problema enfrentado por organizações do Terceiro Setor não se limita à ausência de documentos, mas envolve dispersão de registros, fragilidade na recuperação de informações, dependência de pessoas específicas e pouca formalização das aprendizagens. Nessa direção, Santos e Valentim (2014) ressaltam as interconexões entre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais, dimensões que sustentam o Manual de Rotinas e procedimentos.

Valentim (2008b) contribui para essa discussão ao distinguir práticas de Gestão da Informação e de Gestão do Conhecimento em ambientes organizacionais, evidenciando que documentos, fluxos formais, interações sociais e competências informacionais precisam ser tratados de forma integrada. Tarapanoff (2006), por sua vez, reforça a relação entre informação, conhecimento e inteligência organizacional, indicando que a informação organizada amplia a capacidade de resposta das instituições.

No contexto do Terceiro Setor, a gestão informacional precisa considerar a relação entre eficiência administrativa, compromisso público e sustentabilidade institucional. Tenório (2005) demonstra que organizações sociais operam em redes de cooperação e responsabilidade social, o que exige instrumentos de gestão capazes de assegurar transparência, continuidade, aprendizagem e prestação de contas.

A modelagem de processos fortalece essa abordagem ao tratar o fluxo de informação como sequência de atividades que agrega valor ao trabalho institucional. Miranda (2014) afirma que a Gestão da Informação pode ser compreendida como processo e que o mapeamento constitui passo inicial para identificar fluxos, responsabilidades, controles, problemas e oportunidades de melhoria; essa compreensão sustenta a dimensão operacional do Manual de Rotinas e Procedimentos.

Figura 1 – Arquitetura conceitual e operacional do Manual de Rotinas e Procedimentos de GIC



Fonte: elaboração própria (2026), com base em McGee e Prusak (1994), Nonaka e Takeuchi (1997)

A Figura 1 acima representa a arquitetura conceitual e operacional do manual por meio de três camadas integradas e interdependentes. Na camada superior, a Gestão da Informação, fundamentada em McGee e Prusak (1994), orienta o ciclo de identificação de necessidades, coleta, tratamento, armazenamento, disseminação e uso da informação, conferindo racionalidade ao fluxo documental do setor. Na camada intermediária, a Gestão do Conhecimento, ancorada no modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997), sustenta o registro das experiências acumuladas e promove a conversão entre saber tácito e explícito, garantindo que aprendizados individuais se transformem em patrimônio organizacional. Na camada inferior, a Modelagem de Processos integra e operacionaliza as duas camadas anteriores, traduzindo-as em procedimentos documentados, responsabilidades atribuídas, fluxogramas de atividades e indicadores de monitoramento. As três camadas convergem para o produto central da pesquisa: o Manual de Rotinas e Procedimentos de GIC, instrumento de governança informacional voltado ao Setor de Projetos do IBRAPP.

3 A ATUAÇÃO DO IBRAPP NO FORTALECIMENTO DO TERCEIRO SETOR

O Terceiro Setor é composto por organizações privadas sem fins lucrativos que atuam em benefício da sociedade, complementando as ações do Estado e do mercado na promoção do desenvolvimento social. De acordo com Moreira (2002), essas instituições possuem caráter multifacetado e desempenham papel relevante na redução de desigualdades e na ampliação da cidadania. Para Salamon e Anheier (1999), constituem uma realidade global emergente orientada por valores como solidariedade, participação cidadã e justiça social. Nesse contexto,

as reformas administrativas brasileiras da década de 1990 ampliaram o espaço de atuação dessas organizações, favorecendo a descentralização de funções públicas e o fortalecimento da sociedade civil organizada (Fernandes, 1994).

Inserido nesse cenário, o IBRAPP, fundado em 2008, atua como uma organização do Terceiro Setor voltada ao fortalecimento da gestão pública e ao desenvolvimento institucional. Sua missão consiste em apoiar a formulação e implementação de políticas públicas nas esferas municipal, estadual e federal, pautando suas ações nos princípios da transparência, equidade e responsabilidade social (IBRAPP, 2008). Suas atividades abrangem áreas estratégicas como saúde, educação, assistência social, cultura, esporte e meio ambiente, desenvolvendo projetos que promovem qualificação profissional, inclusão produtiva, geração de renda, ampliação do acesso a serviços públicos e fortalecimento da cidadania.

No âmbito institucional, o Setor de Projetos do IBRAPP destaca-se como uma área estratégica responsável pela coordenação técnica e administrativa de iniciativas sociais, educacionais, culturais e ambientais, além de atuar como espaço de produção e compartilhamento de informações. Contudo, observam-se desafios relacionados à gestão das informações, como a dispersão de dados, a ausência de padronização e a dificuldade de registrar conhecimentos gerados durante a execução dos projetos. Diante dessa realidade, propõe-se a implementação de um manual de rotinas e procedimentos fundamentado nos modelos de Gestão da Informação e do Conhecimento de McGee e Prusak (1994) e de Nonaka e Takeuchi (1997), visando fortalecer a memória organizacional, qualificar a tomada de decisões e ampliar a capacidade de inovação e impacto social da instituição.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa integra uma dissertação de mestrado em Ciência da Informação e aborda a Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC) no Terceiro Setor, caracteriza-se como aplicada, qualitativa, exploratória e descritiva. A natureza aplicada decorre da elaboração de um produto técnico voltado à solução de um problema institucional; a abordagem qualitativa possibilita interpretar práticas, rotinas, fluxos e significados atribuídos pelos sujeitos; e o caráter exploratório-descritivo permite compreender o fenômeno em sua configuração organizacional, conforme Prodanov e Freitas (2013). Yin (2015) indica que o estudo de caso é

adequado quando se busca compreender fenômenos contemporâneos inseridos em ambientes complexos, nos quais os limites entre fenômeno e contexto não são plenamente dissociáveis.

O lócus da pesquisa é o Setor de Projetos do IBRAPP, compreendido como núcleo estratégico de articulação técnica, documental e comunicacional da instituição, nele se concentram informações relativas à elaboração, tramitação, execução, acompanhamento e avaliação de projetos, exigindo padrões de registro, comunicação, armazenamento e recuperação. Os procedimentos de coleta de dados foram desenvolvidos entre março e junho de 2026 e envolveram três técnicas complementares: análise documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas, permitindo a triangulação dos dados e maior consistência interpretativa.

A análise documental contemplou aproximadamente 70 documentos institucionais produzidos pelo Setor de Projetos do IBRAPP, incluindo planos de trabalho, editais, relatórios técnicos, termos de parceria, atas de reunião, organogramas, fluxogramas e registros administrativos. O objetivo dessa etapa foi identificar padrões de produção, armazenamento, circulação e recuperação da informação ao longo do ciclo de vida dos projetos.

A observação participante ocorreu durante três meses, com acompanhamento sistemático das rotinas de trabalho da equipe. Segundo Minayo (2014), essa técnica possibilita ao pesquisador apreender práticas, relações, comportamentos e significados produzidos no ambiente investigado, favorecendo uma compreensão mais contextualizada do fenômeno estudado. Desta forma, foram registradas situações relacionadas à busca de documentos, compartilhamento de informações, comunicação interna, elaboração de projetos, prestação de contas e processos decisórios. Durante a observação, acompanharam-se práticas de busca e recuperação documental, compartilhamento de informações, comunicação interna, elaboração e acompanhamento de projetos e prestação de contas.

As ocorrências consideradas relevantes para os objetivos da pesquisa foram registradas sistematicamente em diário de campo, instrumento importante para documentar as situações observadas e as reflexões produzidas durante o trabalho de campo (Angrosino, 2009). Posteriormente, os registros foram incorporados ao *corpus* submetido à análise de conteúdo, conforme os procedimentos propostos por Bardin (2011). As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os oito colaboradores que compõem o Setor de

Projetos do IBRAPP, abrangendo gerência administrativa, coordenação de projetos, analistas, assistentes administrativos, setor contábil e jovens aprendizes. O roteiro contemplou questões relacionadas ao fluxo informacional, dificuldades de acesso à informação, compartilhamento do conhecimento, registro das atividades e preservação da memória organizacional.

Os dados das entrevistas, da observação participante e da análise documental foram submetidos à análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), seguindo as etapas de pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados. A partir do *corpus* empírico, foram definidas, a posteriori, cinco categorias analíticas: dispersão informacional, dependência do conhecimento tácito, ausência de padronização documental, fragilidade da memória organizacional e insuficiência de indicadores de monitoramento, posteriormente interpretadas à luz dos referenciais de Gestão da Informação e do Conhecimento.

Embora as categorias tenham sido construídas a posteriori, sua interpretação foi orientada pelo referencial teórico da pesquisa, especialmente pelos modelos de Gestão da Informação de McGee e Prusak (1994) e de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997). A partir do diagnóstico organizacional e da fundamentação teórica em Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, foi elaborado um Manual de Rotinas e Procedimentos destinado à sistematização dos fluxos informacionais e dos processos de trabalho do setor. Bardin (2011) sustenta essa etapa ao propor procedimentos de organização, codificação, categorização e interpretação dos dados. O Manual de Rotinas e Procedimentos emerge como resultado aplicado da triangulação entre literatura, documentos institucionais, observação e escuta dos sujeitos, em consonância com a lógica de validade construtiva indicada por Yin (2015).

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados indicam que o Setor de Projetos do IBRAPP lida com um fluxo informacional composto por documentos administrativos, propostas técnicas, editais, relatórios, registros financeiros, comunicações internas, evidências de execução e informações de parceiros. Para preservar o anonimato dos participantes, os depoimentos foram identificados pelos códigos E1 a E8, atribuídos conforme a ordem das entrevistas, independentemente da função exercida na instituição.

A primeira Fragilidades identificada foi a dispersão de registro, relacionada principalmente às dificuldades de localização, armazenamento e recuperação dos documentos produzidos durante o ciclo de vida dos projetos. As entrevistas evidenciaram que as informações circulam por diferentes canais, como e-mail, mensagens, reuniões, planilhas e pastas digitais, o que, embora facilite a comunicação cotidiana, também pode dificultar sua recuperação posterior. O próprio corpus sintetiza essa recorrência ao apontar a circulação fragmentada das informações entre diferentes suportes e canais.

E3 exemplifica essa situação ao afirmar:

"O problema é que, quando precisamos recuperar algo, nem sempre sabemos onde está. Já aconteceu de procurarmos um documento em várias pastas até encontrar." (E3).

De forma semelhante, E5 relata:

"*Às vezes precisamos buscar uma informação que já foi enviada, mas não sabemos em qual canal ficou registrada.*" (E5).

Os depoimentos evidenciam que a dificuldade não decorre necessariamente da inexistência da informação, mas de sua dispersão em diferentes espaços de armazenamento e comunicação. Quando documentos e informações circulam sem padrões comuns de nomenclatura, armazenamento e recuperação, ampliam-se riscos de duplicidade, perda, retrabalho e dificuldade de comprovação institucional. Essa constatação se aproxima da compreensão de Davenport (1998), para quem a organização dos processos informacionais é condição para eficiência e qualidade gerencial.

A segunda Fragilidades refere-se à dependência do conhecimento tácito, evidenciada pela recorrência de falas que associam o aprendizado das rotinas à prática cotidiana, à observação e à orientação de colaboradores mais experientes. A síntese das entrevistas demonstra que novos colaboradores aprendem predominantemente pela prática e pela mediação daqueles que já dominam as rotinas institucionais.

E1 descreve esse processo da seguinte forma:

"*Normalmente acontece pela prática, com orientação de quem já conhece a rotina. O novo colaborador aprende observando, perguntando e acompanhando as atividades."* (E1).

E7, na condição de colaborador em processo de aprendizagem, confirma essa dependência:

"O conhecimento é transmitido pelas pessoas da equipe. Elas explicam e acompanham. Mas um manual ajudaria muito, porque eu poderia consultar antes de perguntar." (E7).

Também merece destaque a fala de E3:

"Acredito que o setor já tem muito conhecimento produzido, mas precisa organizar melhor esse conhecimento para que ele não fique só na cabeça das pessoas ou espalhado em arquivos." (E3).

Os depoimentos indicam que parte do conhecimento organizacional permanece concentrada na experiência individual e nas relações interpessoais, o que amplia o risco de perda e descontinuidade diante da rotatividade ou mudança de funções. À luz de Nonaka e Takeuchi (1997), esse achado reforça a importância da externalização do conhecimento, permitindo que experiências individuais sejam convertidas em registros, procedimentos, orientações e instrumentos passíveis de compartilhamento e reutilização organizacional.

A terceira fragilidade relaciona-se à ausência de padronização dos processos informacionais. Os participantes relatam que já existem planilhas, pastas, documentos e modelos, mas esses instrumentos ainda não seguem uma padronização institucional consolidada. E1 afirma que "alguns registros existem", porém o processo ainda não ocorre de maneira totalmente padronizada.

E6 apresenta um exemplo direto dessa fragilidade:

"Às vezes o nome do arquivo muda de um projeto para outro. Isso dificulta quando precisamos encontrar depois." (E6).

E3 também relata a ocorrência de múltiplas versões:

"*Já aconteceu de procurarmos um documento em várias pastas até encontrar. Também há casos de versões diferentes do mesmo arquivo." (E3)*.

A recorrência dessas falas demonstra que a ausência de critérios uniformes de nomeação, arquivamento e controle de versões compromete a rastreabilidade documental e aumenta a possibilidade de retrabalho. Padronizar não significa engessar o trabalho, mas estabelecer critérios mínimos para que informações necessárias sejam produzidas, registradas, compartilhadas e avaliadas de forma confiável. Nesse sentido, a modelagem de processos descrita por McGee e Prusak (1994) contribui para explicitar tarefas, fluxos, controles, pessoas envolvidas e pontos críticos da Gestão da Informação.

A quarta fragilidade envolve a preservação da memória organizacional. Projetos sociais, culturais, educacionais e de saúde produzem evidências, resultados e aprendizagens que precisam ser mantidos como patrimônio informacional da instituição não são sistematicamente organizados para reutilização futura.

E3 explicita esse risco ao afirmar:

*"A rotatividade impacta bastante, porque quem sai leva consigo parte da experiência se ela não estiver documentada." (E*3).

E1 apresenta percepção semelhante:

"Quando uma pessoa sai ou muda de função, parte do conhecimento pode se perder se não estiver registrado." (E1).

Já E8 relaciona diretamente o mapeamento dos processos à preservação do conhecimento:

"A gestão de processos ajudaria a guardar as informações dos projetos e evitar que o conhecimento fique só com algumas pessoas." (E8).

As falas indicam que a preservação da memória organizacional depende do registro e da organização sistemática de documentos, experiências, decisões e aprendizados, de modo a possibilitar seu reaproveitamento institucional. Para Choo (2003), a organização aprende ao transformar informação em significado, conhecimento e decisão; portanto, preservar a memória, arquivar documentos cria condições para reutilizar experiências em novas ações.

Diante dessas fragilidades, o Manual de Rotinas e Procedimentos foi elaborado e apresentado aos colaboradores do Setor de Projetos do IBRAPP, configurando-se como produto técnico em estágio de implementação inicial. Sua arquitetura foi construída a partir da triangulação entre os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, observação participante e análise documental, sendo apresentada à equipe do setor em reunião de devolutiva realizada no primeiro semestre de 2026, com recepção positiva e sugestões incorporadas à versão final. O manual, portanto, não se limita a uma proposição teórica: ele representa um instrumento consolidado em sua versão estrutural e em fase de adoção gradual pelas rotinas institucionais. Como dispositivo de governança informacional, organiza responsabilidades, define rotinas de registro, orienta padrões documentais, estabelece fluxos de informação, prevê instrumentos de acompanhamento e indica critérios

de avaliação, articulando as contribuições de McGee e Prusak (1994), Nonaka e Takeuchi (1997).

As entrevistas evidenciaram que cinco dos oito participantes relataram dificuldades para localizar documentos produzidos em projetos anteriores, especialmente em situações que exigiam recuperação rápida de informações para prestação de contas ou elaboração de novas propostas. Seis entrevistados destacaram a inexistência de um padrão formal de nomenclatura e arquivamento documental, enquanto todos os participantes reconheceram que parte significativa dos procedimentos operacionais dependia da experiência acumulada por profissionais específicos da equipe. Os registros de observação participante confirmaram a recorrência de buscas em múltiplas pastas digitais distintas para localização de documentos institucionais, reforçando a percepção de dispersão informacional identificada nas entrevistas. Nesse contexto, o quadro 2 abaixo apresentam as fragilidades informacionais do setor.

Quadro 2 – Fragilidades informacionais e respostas operacionais do Manual de GIC

Fragilidade identificada	Risco institucional	Resposta operacional do manual
Dispersão de registros	Perda de documentos, retrabalho e dificuldade de recuperação.	Padrão de nomenclatura, repositório organizado, controle de versão e rotina de arquivamento.
Dependência do conhecimento tácito	Vulnerabilidade diante de afastamentos, rotatividade e mudanças de equipe.	Registro de lições aprendidas, atas, fichas de projeto e procedimentos compartilhados.
Ausência de padronização	Inconsistência na execução das atividades e comunicação fragmentada.	Fluxogramas, checklists, matriz de responsabilidades e orientação por etapa do ciclo de projetos.
Fragilidade da memória organizacional	Dificuldade de comprovar trajetórias, resultados e aprendizagens institucionais.	Banco de projetos, relatórios finais, acervo de evidências e revisão periódica do manual.
Indicadores insuficientes	Baixa capacidade de monitorar prazos, qualidade e melhoria contínua.	Indicadores de tempo de resposta, retrabalho, localização documental e atualização dos registros.

Fonte: elaboração própria (2026), com base em McGee e Prusak (1994), Nonaka e Takeuchi (1997)

Segundo McGee e Prusak (1994), a gestão eficaz da informação envolve identificar, organizar, armazenar e disponibilizar informações relevantes para apoiar a tomada de decisões. Complementando essa perspectiva, Nonaka e Takeuchi (1997) destacam a importância da criação e compartilhamento do conhecimento entre os membros da organização. Já Valentim (2018) enfatiza a integração entre informação, conhecimento e processos organizacionais, enquanto Miranda (2014) ressalta o papel da memória institucional na preservação de experiências, evidências e lições aprendidas. Dessa forma, as dimensões de Gestão da Informação e do Conhecimento, Processos e Memória Institucional atuam de forma complementar para fortalecer a aprendizagem organizacional, a eficiência das atividades e a continuidade das ações institucionais. O Quadro 3 abaixo sintetiza a arquitetura operacional do manual.

Quadro 3 – Arquitetura operacional do Manual de Rotinas e Procedimentos de GIC

Eixo do manual	Função informacional	Instrumentos previstos	Indicadores sugeridos
Identificação institucional	Contextualizar missão, estrutura, áreas de atuação e projetos do IBRAPP.	Histórico, organograma, mapa de atuação e quadro de responsabilidades.	Atualização anual das informações institucionais.
Fluxo de projetos	Padronizar entrada, análise, elaboração, submissão, execução e encerramento dos projetos.	Fluxograma, checklist por etapa e calendário de prazos.	Tempo de resposta, cumprimento de prazos e ocorrência de retrabalho.
Gestão documental	Organizar registros e assegurar recuperação, confiabilidade e rastreabilidade.	Padrão de nomenclatura, repositório, controle de versão e política de arquivamento.	Documentos organizados sem duplicidades e consistente.
Compartilhamento do conhecimento	Transformar experiências individuais em conhecimento institucional.	Reuniões de lições aprendidas, atas, fichas de projeto e base de boas práticas.	Quantidade de lições registradas, consultadas e reutilizadas.
Memória e avaliação	Preservar evidências, resultados e aprendizagens institucionais.	Relatórios finais, banco de projetos, indicadores e revisão periódica do manual.	Uso do acervo, atualização do manual e qualidade dos registros.

Fonte: elaboração própria (2026), com base em McGee e Prusak (1994), Nonaka e Takeuchi (1997)

Os resultados observados dialogam com pesquisas recentes da Ciência da Informação que discutem a governança informacional em ambientes organizacionais complexos. Estudos

de Moreira (2002) evidenciam que organizações do Terceiro Setor frequentemente enfrentam desafios relacionados à dispersão documental, ausência de políticas formais de gestão da informação e dependência excessiva do conhecimento individual dos colaboradores. Valentim (2008b), destaca a necessidade de integrar práticas de Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento para promover aprendizagem organizacional e sustentabilidade institucional. A memória organizacional formalizada com as rotinas e a criação de repositórios estruturados favorecem a preservação do conhecimento estratégico e reduzem perdas decorrentes da rotatividade de pessoal.

Diferentemente de estudos centrados exclusivamente na gestão documental, a proposta apresentada nesta pesquisa busca integrar fluxos informacionais, compartilhamento do conhecimento e modelagem de processos em um único instrumento de governança. Essa característica amplia o potencial de aplicação do manual e representa uma contribuição metodológica relevante para organizações da sociedade civil que operam em ambientes marcados por elevada complexidade informacional. Além disso, os resultados indicam que a adoção de mecanismos sistemáticos de registro de experiências e lições aprendidas pode contribuir para a transformação do conhecimento tácito em conhecimento organizacional, fortalecendo a capacidade institucional de inovação e tomada de decisão.

No campo do Terceiro Setor, Hudson (1999) e Tenório (2005) apontam a necessidade de instrumentos gerenciais adaptados às especificidades das organizações da sociedade civil, mas não oferecem propostas operacionais voltadas à GIC: é precisamente nessa lacuna que o presente manual se insere. Embora os modelos de GIC tenham origem em debates organizacionais mais amplos, sua aplicação ao Terceiro Setor exige adaptação às especificidades de instituições que lidam com projetos sociais, prestação de contas, parcerias, comunicação intersetorial e preservação de evidências.

Do ponto de vista da Gestão da Informação, o manual contribui ao definir quais informações devem ser registradas, onde devem ser armazenadas, quem é responsável por sua atualização e como devem ser recuperadas. Essa lógica corresponde à compreensão de McGee e Prusak (1994) e Beal (2004), segundo a qual a informação só se torna estratégica quando está organizada, acessível e vinculada aos objetivos institucionais.

Sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento, o manual contribui ao criar mecanismos para registrar decisões, aprendizados, orientações e experiências que antes

poderiam permanecer apenas no plano tácito. A externalização e a combinação desses saberes, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), fortalecem a memória organizacional e favorecem a formação de novos colaboradores.

Quanto a modelagem de processos, o manual funciona como instrumento de comunicação e controle, pois apresenta rotinas, fluxos, responsabilidades e indicadores em linguagem compartilhada pela equipe. Miranda (2014) observa que a modelagem permite reconhecer processos-chave, relacionamentos críticos, necessidades de informação e oportunidades de melhoria, elementos incorporados à proposta do manual.

Assim, o resultado central, consiste na defesa de que o Manual de Rotinas e Procedimentos de GIC é um documento administrativo, de aprendizagem, governança e memória institucional. Essa conclusão é sustentada pela articulação entre informação, conhecimento, processo e decisão, conforme Choo (2003), Davenport e Prusak (1998), McGee e Prusak (1994) e Nonaka e Takeuchi (1997).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS OU CONCLUSÃO

Esta pesquisa evidenciou a Gestão da Informação e do Conhecimento como fundamento para a elaboração de um Manual de Rotinas e Procedimentos destinado ao Setor de Projetos do Instituto Brasileiro de Políticas Públicas. Os resultados demonstraram que a informação e o conhecimento constituem recursos estratégicos para organizações do Terceiro Setor, especialmente diante das exigências de transparência, prestação de contas, continuidade administrativa e preservação da memória institucional. O diagnóstico organizacional permitiu identificar fragilidades relacionadas à dispersão de registros, à dependência do conhecimento tácito e à ausência de padronização dos processos informacionais, aspectos que comprometem a eficiência e a continuidade das atividades institucionais.

A fundamentação teórica baseada nos modelos de McGee e Prusak e de Nonaka e Takeuchi possibilitou integrar a gestão dos fluxos informacionais à valorização do conhecimento produzido pelos colaboradores. A partir dessa articulação, foi desenvolvido um manual capaz de estruturar procedimentos, responsabilidades, instrumentos de registro, mecanismos de compartilhamento do conhecimento e indicadores de acompanhamento das atividades.

Diante disso, no âmbito da Ciência da Informação, o estudo reforça a complementaridade entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento como elementos

essenciais para o fortalecimento da governança informacional em organizações da sociedade civil. Conclui-se que o Manual de Rotinas e Procedimentos constitui um importante instrumento de apoio à tomada de decisão, à preservação da memória organizacional, à aprendizagem institucional e à melhoria dos processos de trabalho. Além de contribuir para o contexto específico do IBRAPP, a pesquisa oferece uma referência metodológica para outras organizações do Terceiro Setor que enfrentam desafios semelhantes relacionados à gestão da informação, do conhecimento e dos processos organizacionais.

REFERÊNCIAS

ANGROSINO, M. **Etnografia e observação participante**. Tradução de José Fonseca. Porto Alegre: Artmed, 2009.

ARAÚJO, C. A. A. A Ciência da Informação como ciência social. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 3, p. 21-27, 2003. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0100-19652003000300003. Acesso em: 04 out. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação.** São Paulo: Atlas, 2004. 137 p.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HUDSON, M. **Administrando organizações do Terceiro Setor**: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, 1999.

IBRAPP. **Estatuto do IBRAPP**, 2008.

MCGEE, J; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MIRANDA, S. V. A gestão da informação e a modelagem de processos. **Revista do Serviço Público**, *[s. l.]*, v. 61, n. 1, p. p. 97–112, 2014. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/39. Acesso em: 20 jan. 2026.

MOREIRA, E. B. Terceiro Setor da Administração Pública - Organizações Sociais - Contrato de gestão. **Revista de Direito Administrativo**, *[s. l.]*, v. 227, p. 309–320, 2002. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/46914. Acesso em: 20 jun. 2025.

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

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. **Defining the nonprofit sector**: a cross-national analysis. Manchester: Manchester University Press, 1999.

SANTOS, C. D.; VALENTIM, M. L. P. As interconexões entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento para o gerenciamento dos fluxos informacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, *[s. l.]*, v. 4, n. 2, p. 19–33, 2014. Disponível em: https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/17897 Acesso em: 20 jan. 2026.

TARAPANOFF, K. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008a. 272p.

VALENTIM, M. P. (Org.) **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008b.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e do conhecimento.** Brasília: CAPES/UAB; Rio de Janeiro: UFRJ, 2018. 132p.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-18, 2008. Disponível em: https://brapci.inf.br/v/119521. Acesso em: 20 jun. 2025b.

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