



Eixo 4– Ciência da Informação: diálogos e conexões

Manual de Rotinas e Procedimentos como Instrumento de Governança Organizacional no Terceiro Setor

Manual of Routines and Procedures as an Organizational Governance Instrument in the Third Sector

Thayland Mafra Muniz – Universidade Federal do Maranhão (UFMA) –
thayland.muniz@gmail.com

Valdirene Pereira da Conceição – Universidade Federal do Maranhão (UFMA) –
cvaldireneufma@gmail.com

Resumo: O estudo analisa o manual de rotinas e procedimentos como instrumento de governança no Instituto Brasileiro de Políticas Públicas, articulando Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e planejamento estratégico. Trata-se de pesquisa qualitativa, exploratório-descritiva, com estudo de caso, utilizando análise documental por meio da técnica de análise de conteúdo. Indica-se como resultados preliminares fragilidades na padronização dos processos e nos fluxos informacionais, além de forte dependência do conhecimento tácito. Evidencia-se que a sistematização por meio do manual contribui para organizar processos, melhorar a comunicação e apoiar a tomada de decisão. Conclui-se que o manual apresenta potencial estratégico de governança no terceiro setor.

Palavras-chave: Gestão da Informação. Gestão do Conhecimento. Gestão de Processos. Planejamento Estratégico; Terceiro Setor.

Abstract: The study analyzes the manual of routines and procedures as a governance instrument at the Brazilian Institute of Public Policies (IBRAPP), articulating information management, knowledge management, and strategic planning. Methodologically, it is characterized as a qualitative, exploratory-descriptive study using a case study approach. The results show that process standardization and the mapping of informational flows contribute to organizational efficiency, institutional memory, and decision-making. It is concluded that the manual functions as a strategic tool for institutional strengthening and value creation in the third sector.

Keywords: Information Management. Knowledge Management. Process Management.



1 INTRODUÇÃO

A crescente complexidade organizacional exige mecanismos para organizar processos, registrar conhecimentos e apoiar decisões estratégicas. No terceiro setor, essa demanda é ampliada pela limitação de recursos e necessidade de transparência. Nesse contexto, a Ciência da Informação fundamenta instrumentos como o manual de rotinas e procedimentos, voltado à padronização de práticas, sistematização de fluxos informacionais e fortalecimento da governança no Instituto Brasileiro de Políticas Públicas (IBRAPP).

Nesse cenário, a Gestão da Informação passa a assumir papel central nas organizações, sendo compreendida como um conjunto estruturado de atividades voltadas à identificação, obtenção, organização, distribuição e uso da informação para fins estratégicos (Davenport; Prusak, 1998). Essa perspectiva amplia o entendimento da informação como recurso essencial para a tomada de decisão, planejamento e geração de valor institucional.

A Gestão do Conhecimento emerge como um campo complementar, voltado à criação, compartilhamento e retenção do conhecimento organizacional, especialmente aquele de natureza tácita, que reside nas práticas e experiências dos indivíduos (Choo, 2003). No terceiro setor, essa dimensão é particularmente relevante, dado que muitas atividades dependem diretamente da experiência acumulada dos colaboradores.

Entretanto, observa-se que muitas organizações ainda operam de forma não sistematizada, com processos pouco estruturados e forte dependência do conhecimento individual, o que compromete a continuidade das ações e a memória organizacional. Nessa perspectiva, a adoção de instrumentos estruturantes, como o manual de rotinas e procedimentos, surge como alternativa para padronizar práticas, organizar fluxos informacionais e fortalecer a governança institucional. Dessa forma, o artigo tem como objetivo analisar o manual de rotinas e procedimentos como instrumento de governança no IBRAPP, destacando sua contribuição para a Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e planejamento estratégico. Este estudo justifica-se pela relevância científica e prática de estruturar processos informacionais no terceiro setor, contribuindo para a eficiência organizacional e sustentabilidade institucional.



2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento, embora frequentemente tratadas como campos complementares, apresentam distinções conceituais relevantes que impactam diretamente a prática organizacional. Enquanto a Gestão da Informação está associada à estruturação, organização e fluxo dos registros informacionais, a Gestão do Conhecimento incorpora dimensões cognitivas, sociais e contextuais, ampliando o escopo da análise organizacional (Choo, 2003).

Nesse contexto, a informação ultrapassa sua função operacional, assumindo papel estratégico na construção de significado, geração de conhecimento e apoio à tomada de decisão. Conforme Davenport e Prusak (1998), a informação constitui um recurso estratégico cuja gestão adequada contribui para a geração de valor institucional. Contudo, persiste nas organizações uma lacuna entre a disponibilidade da informação e sua efetiva utilização, evidenciando a necessidade de mecanismos que favoreçam sua circulação e apropriação. Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento complementa esse processo ao promover a conversão do conhecimento tácito em explícito, conforme o modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997).

Nessa perspectiva, o Quadro 1 sintetiza os principais conceitos que articulam a Gestão da Informação, a Gestão do Conhecimento e a aprendizagem organizacional. As dimensões apresentadas demonstram como a informação é coletada, organizada, compartilhada e transformada em conhecimento, contribuindo para a melhoria dos processos, o fortalecimento da memória institucional e o suporte à tomada de decisão, além de evidenciar a relevância dos fluxos informacionais, do modelo SECI, do mapeamento de processos e dos fatores organizacionais para a inovação, a aprendizagem contínua e o desenvolvimento organizacional.

Quadro 1 – Gestão da Informação e do Conhecimento na Aprendizagem Organizacional

Dimensão	Descrição	Elementos-chave	Aplicação Organizacional
Gestão da Informação (GI)	Processos voltados à organização e uso estratégico da informação	Coleta, organização, classificação, disseminação	Estruturação de arquivos físicos e digitais, padronização documental
Fluxos Informacionais	Circulação da informação dentro da organização	Comunicação interna, integração entre setores	Definição de rotinas de comunicação e uso de sistemas para compartilhamento de informações



Gestão do Conhecimento (GC)	Criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento	Conhecimento tácito e explícito	Registro de boas práticas, capacitações e troca de experiências entre equipes
Espiral do Conhecimento (SECI)	Conversão do conhecimento organizacional	Socialização, externalização, combinação, internalização	Reuniões, relatórios, manuais e incorporação de aprendizados nas rotinas
Uso Estratégico da Informação	Utilização da informação para tomada de decisão	Interpretação, análise, decisão	Apoio à gestão estratégica e planejamento institucional
Mapeamento de Processos	Externalização e organização do conhecimento organizacional	Padronização, registro, melhoria contínua	Elaboração de fluxogramas, definição de procedimentos e redução de retrabalho
Dimensões da GC	Fatores que influenciam a Gestão do Conhecimento	Cultura, liderança, tecnologia, mensuração	Implantação de cultura colaborativa e uso de ferramentas tecnológicas
Aprendizagem Organizacional	Capacidade de gerar e aplicar conhecimento institucional	Memória institucional, inovação	Criação de bancos de conhecimento e sistematização de experiências

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Descrição: Síntese conceitual da Gestão da Informação e do Conhecimento na aprendizagem organizacional

No contexto organizacional, a informação assume caráter estratégico, contribuindo diretamente para a tomada de decisão e para a construção de vantagens institucionais (Davenport; Prusak, 1998). No Terceiro Setor, essa abordagem torna-se ainda mais relevante, uma vez que a eficiência na gestão dos recursos informacionais impacta a efetividade das ações sociais. Além disso, os fluxos informacionais representam o movimento da informação dentro das organizações, e seu mapeamento permite identificar falhas, redundâncias e gargalos, possibilitando intervenções mais eficazes e qualificando os processos organizacionais (Ferreira; Perucchi, 2011).

3 GESTÃO DE PROCESSOS, BPM E GOVERNANÇA NO TERCEIRO SETOR

A gestão de processos configura-se como uma abordagem estruturante para a compreensão das organizações, permitindo analisá-las como sistemas interdependentes orientados à geração de valor. No contexto do terceiro setor, essa abordagem adquire relevância ampliada, uma vez que a eficiência operacional está diretamente relacionada à capacidade de atendimento às demandas sociais.

Nesse cenário, o *Business Process Management* (BPM) ou Gestão de Processos de Negócio, é uma abordagem gerencial voltada à identificação, modelagem, análise,



monitoramento e melhoria contínua dos processos organizacionais. O BPM contribui para maior clareza na definição de responsabilidades, melhoria da comunicação interna e identificação de oportunidades de otimização, além de promover redução de custos, aumento da eficiência e melhoria da qualidade dos serviços prestados (Brasil, 2025). No âmbito da governança, a gestão de processos assume papel estratégico ao alinhar as práticas operacionais às diretrizes institucionais, transformando os processos em instrumentos efetivos de implementação da estratégia organizacional.

O planejamento estratégico, por sua vez, constitui elemento fundamental para orientar as ações no Terceiro Setor, especialmente diante das exigências de transparência, eficiência e geração de impacto social. A integração entre planejamento estratégico e Gestão da Informação possibilita decisões mais assertivas, baseadas em evidências, reforçando o papel da informação como insumo essencial à formulação e avaliação de estratégias. Além disso, a governança organizacional envolve a definição de estruturas, processos e mecanismos que assegurem responsabilidade e eficiência, sendo o manual de rotinas e procedimentos um instrumento relevante para operacionalizar essas diretrizes, ao traduzir a estratégia em práticas organizacionais concretas.

3.1 Instituto Brasileiro de Políticas Públicas (IBRAPP) como instância do Terceiro Setor

O Terceiro Setor é formado por organizações sem fins lucrativos que atuam em diversas áreas sociais, buscando suprir demandas não plenamente atendidas pelo Estado e pelo mercado. Essas instituições desempenham papel fundamental na oferta de serviços, na promoção de direitos e na mobilização social, contribuindo para a inclusão e o desenvolvimento das comunidades. Conforme aponta Guimarães (2024), sua atuação fortalece o tecido social, sendo caracterizada pela diversidade de iniciativas em áreas como saúde, educação, cultura e meio ambiente.

O Instituto Brasileiro de Políticas Públicas, criado em 2008, é uma organização sem fins lucrativos dedicada ao aprimoramento da gestão pública no Brasil. Atuando nos níveis municipal, estadual e federal, tem como objetivo qualificar a formulação e a execução de políticas públicas, priorizando a eficiência dos serviços oferecidos à população. Suas ações são guiadas por princípios como transparência, equidade e responsabilidade social, garantindo práticas éticas e inclusivas.



O IBRAPP desenvolve projetos em áreas consideradas estratégicas, como saúde, educação, assistência social, cultura e sustentabilidade. Na saúde, contribui para o fortalecimento da gestão hospitalar e para a ampliação do acesso a serviços especializados. Na educação, investe na capacitação profissional e na expansão do ensino, incluindo a modalidade de Educação a Distância (EAD). Também atua no incentivo à economia solidária e ao empreendedorismo, promovendo geração de renda e inclusão produtiva. Além disso, o IBRAPP realiza iniciativas culturais, esportivas e sociais voltadas à promoção da cidadania e ao atendimento de grupos em situação de vulnerabilidade, como crianças, idosos e pessoas com deficiência. Na área ambiental, desenvolve ações voltadas à preservação, ao combate à poluição e ao uso sustentável dos recursos naturais, alinhando-se aos princípios do desenvolvimento sustentável.

Com sede em São Luís (MA) e atuação em diferentes regiões do país, o Instituto tem ampliado sua presença e consolidado sua reputação como referência em inovação e eficiência na gestão pública. Sua estrutura organizacional, aliada a uma equipe técnica qualificada, permite a oferta de soluções estratégicas para os desafios da administração pública, sempre com foco na melhoria da qualidade de vida da população.

Comprometido com a excelência, o IBRAPP busca o aperfeiçoamento contínuo de suas práticas e metodologias. Ao atuar como parceiro estratégico dos governos, reafirma sua missão de contribuir para o fortalecimento institucional e se posiciona como agente relevante na construção de políticas públicas mais eficazes e sustentáveis.

4 METODOLOGIA

A presente pesquisa é parte da dissertação de mestrado em Ciência da Informação, acerca da Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC) no Terceiro Setor, tendo como unidade de análise o setor de projetos do IBRAPP. Trata-se de uma investigação de abordagem qualitativa, de natureza aplicada e caráter exploratório-descritivo, adequada à análise de fenômenos organizacionais complexos, como fluxos informacionais, práticas documentais e rotinas institucionais (Prodanov; Freitas, 2013).



O estudo fundamenta-se na Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e Organização do Conhecimento. Davenport e Prusak (1998) tratam a informação como recurso estratégico. Nonaka e Takeuchi (1997) destacam a conversão do conhecimento tácito em explícito. Já Choo (2003) descreve sobre Organização do Conhecimento que apoiam a sistematização, recuperação da informação e governança institucional. Como estratégia metodológica, adotou-se o estudo de caso, por possibilitar a análise aprofundada de um contexto organizacional específico, permitindo compreender as dinâmicas institucionais de forma contextualizada.

A coleta de dados foi realizada por meio de triangulação metodológica, incluindo análise documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas aplicadas a 8 profissionais do setor de projetos como gerente, analistas e assistentes administrativos. A análise documental contemplou registros institucionais e administrativos; a observação participante possibilitou acompanhar rotinas e fluxos informacionais no contexto real; e as entrevistas foram conduzidas com base em roteiro estruturado por eixos temáticos relacionados à organização dos processos, fluxos informacionais e Gestão do Conhecimento. Para o tratamento dos dados, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), desenvolvida em três etapas: pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados. As categorias analíticas foram construídas a partir da articulação entre teoria e evidências empíricas, contemplando dimensões como Gestão da Informação, fluxos informacionais, Gestão do Conhecimento e governança organizacional. Ressalta-se que os resultados são preliminares, uma vez que a pesquisa se encontra em desenvolvimento.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados preliminares evidenciam que o setor de projetos do IBRAPP apresenta fragilidades estruturais na organização dos processos e na gestão dos fluxos informacionais. As entrevistas indicam que a execução das atividades ocorre, em grande parte, com base em práticas não formalizadas, sustentadas pela experiência individual dos colaboradores. Tal característica demonstra forte dependência do conhecimento tácito, o que representa risco à continuidade das atividades e à



preservação da memória organizacional, corroborando com a necessidade de mecanismos de externalização do conhecimento nas organizações (Nonaka; Takeuchi, 1997).

No que se refere aos fluxos informacionais, foram identificados pontos críticos, como falhas de comunicação interna, duplicidade de registros, ausência de padronização documental e dificuldade de recuperação de informações. Esses aspectos impactam diretamente a eficiência organizacional, dificultando a rastreabilidade dos processos e a tomada de decisão baseada em evidências. Conforme Ferreira e Perucchi (2011), o mapeamento dos fluxos informacionais permite identificar gargalos e qualificar a circulação da informação nas organizações. A análise documental e a observação participante demonstraram que a inexistência de instrumentos formais de registro e padronização contribui para a fragmentação da informação e para retrabalhos operacionais. Nesse contexto, a implementação do Manual de Gestão da Informação e do Conhecimento surge como estratégia estruturante para integrar gestão de processos, GIC e governança organizacional, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Manual GIC como eixo integrador da gestão organizacional



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Descrição: Representação do Manual GIC como eixo central da organização.



A figura 1 evidencia que o manual possui três partes estruturantes e interdependentes. A primeira refere-se à Gestão de Processos, contemplando mapeamento das atividades, definição de fluxos de trabalho, padronização de procedimentos, indicadores de desempenho e melhoria contínua. Essa dimensão está alinhada às abordagens de gestão por processos e BPM, que buscam eficiência, clareza operacional e geração de valor (Brasil, 2024).

A segunda parte estruturante corresponde à Gestão da Informação e do Conhecimento, envolvendo organização documental, classificação de registros, compartilhamento de informações, registro de boas práticas e preservação da memória institucional. Tal perspectiva reforça a compreensão da informação como recurso estratégico e do conhecimento como ativo organizacional (Davenport; Prusak, 1998).

A terceira dimensão refere-se à Governança Organizacional, abrangendo diretrizes institucionais, políticas internas, mecanismos de controle, conformidade normativa, transparência e responsabilidade. O manual, nesse sentido, traduz orientações estratégicas em práticas operacionais concretas, fortalecendo a capacidade institucional e a responsabilidade organizacional.

Os dados indicam que o processo inicial de estruturação do manual contribuiu para maior clareza na definição de responsabilidades, redução de ambiguidades e melhor integração entre setores. Além disso, a formalização das rotinas tende a reduzir a dependência exclusiva do conhecimento individual, transformando experiências dispersas em conhecimento acessível e institucionalizado. Desse modo, os resultados demonstram que o Manual de GIC ultrapassa função meramente administrativa, configurando-se como instrumento estratégico de governança, apoio à tomada de decisão, fortalecimento institucional e geração de valor no contexto do terceiro setor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida evidencia que o manual de rotinas e procedimentos se configura como um instrumento relevante para a estruturação das práticas organizacionais no contexto do terceiro setor, ao integrar fundamentos da Ciência da



Informação com práticas de gestão organizacional especialmente em organizações que apresentam fragilidades na sistematização dos processos e na Gestão da Informação.

Os resultados preliminares indicam que a ausência de padronização e a dependência do conhecimento tácito constituem fatores críticos que impactam a eficiência organizacional e a continuidade das ações. Nesse cenário, a formalização das rotinas emerge como estratégia para organização dos fluxos informacionais e fortalecimento da memória institucional. Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao articular Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e gestão de processos sob a perspectiva da governança organizacional, ampliando o debate sobre a aplicação desses conceitos no Terceiro Setor.

No âmbito prático, os achados indicam que o manual pode atuar como instrumento de apoio à tomada de decisão, à organização do trabalho e ao alinhamento estratégico, contribuindo para maior eficiência e transparência institucional. Por se tratar de uma pesquisa em desenvolvimento, reconhece-se como limitação o caráter preliminar dos resultados. As etapas futuras buscarão aprofundar a análise empírica e avaliar de forma mais sistemática os impactos da implementação do manual na organização.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. Disponível em: <https://ia802902.us.archive.org/8/items/bardin-laurence-analise-de-conteudo/bardin-laurence-analise-de-conteudo.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2025.

BRASIL. **Guia prático de gestão de processos**. [Brasília, DF]: Governo Federal, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/gestao-de-processos/arquivos_pdf/GuiaPrticodeGestodeProcessosv1maiode2024.pdf. Acesso em: 20 out. 2025.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: SENAC, 2003.

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

FERREIRA, T. E. de L. R.; PERUCCHI, V. Gestão e o fluxo da informação nas organizações: um ensaio a partir da percepção de autores contemporâneos. **Revista ACB**, Florianópolis, v. 16, n. 2, p. 446–463, 2011. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/781>. Acesso em: 20 abr. 2026.



FONSECA, M. P. **Gestão do Conhecimento por meio do mapeamento de processos.** 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Especialização Administração Pública no Século 21) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2023

MIRANDA, S. V. **A Gestão da Informação e a modelagem de processos.** 2010. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1589>. Acesso em: 20 abr. 2026.

PARREIRAS, E. M.; SILVA, P. N. Modelos de Gestão do Conhecimento: fatores, dimensões e aplicações vigentes (2014-2023). **Informação & Informação**, Londrina, v. 30, n. 2, p. 1-22, 2025. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/52099>. Acesso em: 20 abr. 2026.

