



Eixo 4– Ciência da Informação: diálogos e conexões

Gestão Estratégica da Informação e do Conhecimento no Terceiro Setor: um estudo aplicado ao IBRAPP

Strategic Information and Knowledge Management in the Third Sector: an applied study at IBRAPP

Thayland Maфра 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 a gestão estratégica da informação e do conhecimento no Terceiro Setor, com foco no Instituto Brasileiro de Políticas Públicas. Adota abordagem qualitativa, aplicada e exploratório-descritiva, com base em revisão bibliográfica e análise institucional. Os resultados parciais indicam que a organização dos fluxos informacionais, o registro sistemático e o mapeamento de processos contribuem para maior eficiência, redução de perdas informacionais e fortalecimento da memória institucional. Conclui-se que a gestão estratégica da informação e do conhecimento é fundamental para a sustentabilidade organizacional e para a ampliação do impacto social no Terceiro Setor.

Palavras-chave: Gestão da Informação. Gestão do Conhecimento. Terceiro Setor. Fluxos Informacionais.

Abstract: The study analyzes strategic information and knowledge management in the Third Sector, focusing on the Brazilian Institute of Public Policies (IBRAPP). It adopts a qualitative, applied, and exploratory-descriptive approach, based on literature review and institutional analysis. Partial results indicate that organizing information flows, systematic record-keeping, and process mapping contribute to greater efficiency, reduced information loss, and strengthened institutional memory. It concludes that strategic information and knowledge management is essential for organizational sustainability and for expanding social impact in the Third Sector.

Keywords: Information Management; Knowledge Management; Third Sector; Information Flows.



1 INTRODUÇÃO

As organizações do Terceiro Setor são organizações privadas sem fins lucrativos que atuam em benefício da sociedade, exercem papel fundamental na mediação entre Estado e sociedade civil atuando na promoção de direitos sociais e na implementação de políticas públicas. Inseridas em contextos caracterizados por intensa produção documental e exigências de transparência, essas instituições demandam práticas estruturadas de Gestão da Informação e do Conhecimento.

Nesse cenário, a informação assume caráter estratégico ao influenciar diretamente o planejamento e a tomada de decisão. Davenport e Prusak (1998) compreendem a informação como dados dotados de relevância e propósito, enquanto Choo (2003) destaca seu papel na construção de significado e suporte às decisões organizacionais. Já o conhecimento organizacional, conforme Nonaka e Takeuchi (2003), emerge da interação entre indivíduos e práticas institucionais.

No contexto do Terceiro Setor, desafios como rotatividade de profissionais e diversidade de projetos reforçam a necessidade de sistematização do conhecimento (Valentim, 2008). Diante disso, este estudo parte da seguinte questão de pesquisa: Como a gestão estratégica da informação e do conhecimento contribui para a eficiência organizacional e a sustentabilidade institucional no Instituto Brasileiro de Políticas Públicas (IBRAPP)? O objetivo é analisar a gestão estratégica da informação e do conhecimento no Instituto Brasileiro de Políticas Públicas, com ênfase na organização documental, fluxos informacionais e processos institucionais.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO TERCEIRO SETOR

A Gestão da Informação (GI) consolidou-se como dimensão estratégica em ambientes organizacionais complexos. No Terceiro Setor, essa complexidade é ampliada pela diversidade de atores e exigências normativas. Nesses contextos, a informação não apenas circula, mas sustenta decisões, processos e relações institucionais. No Terceiro Setor, essa realidade é ainda mais desafiadora, pois envolve múltiplos atores como financiadores, parceiros, beneficiários e órgãos de controle, os quais exigem transparência, coerência documental e rastreabilidade.



Davenport e Prusak (1998) distinguem dados de informação ao afirmarem que esta surge quando os dados são dotados de relevância e propósito, passando a influenciar percepções, julgamentos e comportamentos. Assim, a informação possui significado e impacto, ultrapassando a simples organização de registros. Essa compreensão reforça que a GI não se limita ao armazenamento documental, mas abrange processos integrados de coleta, organização, classificação, preservação, recuperação e uso estratégico.

Nessa mesma direção, McGee e Prusak (1994) defendem que a informação deve ser gerida como recurso estratégico, assim como os demais ativos organizacionais. Para os autores, a ausência de políticas estruturadas compromete a capacidade de adaptação, inovação e desempenho institucional, tornando indispensáveis o planejamento informacional, a definição de responsabilidades e a padronização de fluxos e registros.

No campo da Ciência da Informação, Barreto (2002) ressalta o caráter transformador da informação, destacando seu papel na produção de conhecimento e no desenvolvimento social. O autor enfatiza que a gestão envolve tanto aspectos técnicos quanto cognitivos, pois depende da interpretação e atribuição de sentido pelos sujeitos organizacionais.

Complementando essa perspectiva, Choo (2003) afirma que as organizações utilizam a informação em três processos interligados: criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisão. Segundo o autor, esses usos sustentam a capacidade organizacional de agir de forma inteligente em ambientes complexos. Essa abordagem é particularmente pertinente ao Terceiro Setor, cujas organizações precisam interpretar constantemente normas, editais e exigências legais.

No plano prático, a Gestão da Informação materializa-se em ações como organização sistemática de documentos físicos e digitais, classificação padronizada de contratos e relatórios, registro formal de decisões, controle de versões e definição clara de responsabilidades pelo fluxo informacional. Quando institucionalizadas, tais práticas reduzem retrabalho, evitam perdas documentais e fortalecem a memória organizacional.

No caso do IBRAPP, cuja atuação envolve a execução de projetos em múltiplas áreas, a produção documental é intensa e diversificada. Sem uma política estruturada



de gestão, poderiam surgir fragmentação, duplicidade de registros e dificuldades de recuperação histórica. Por isso, a adoção de técnicas alinhadas à Organização do Conhecimento e à Arquivologia torna-se essencial.

A Organização do Conhecimento, conforme Hjørland (2008), dedica-se à descrição, representação e classificação da informação para facilitar sua recuperação e uso, reconhecendo que todo sistema organizacional reflete escolhas teóricas e contextuais. Dahlberg (2006) acrescenta que sistemas de organização devem basear-se em princípios conceituais consistentes e alinhados às funções institucionais, evitando classificações arbitrárias.

No ambiente institucional, organizar implica estruturar registros de acordo com as atividades-fim da organização, definindo categorias, tipologias documentais, critérios de indexação e instrumentos de classificação. No IBRAPP, por exemplo, a organização pode seguir eixos funcionais como projetos, parcerias, prestação de contas, recursos humanos e instrumentos jurídicos, favorecendo acesso integrado e rastreabilidade. O registro sistemático, com padronização de nomenclaturas, definição de metadados e preservação digital, atende não apenas a demandas administrativas, mas também a exigências legais, especialmente em contextos de convênios públicos.

Para além da informação formalizada, a Gestão do Conhecimento amplia essa estrutura ao incorporar saberes tácitos e aprendizagens institucionais. Nonaka e Takeuchi (2003) explicam que a criação do conhecimento organizacional ocorre por meio de um processo contínuo de conversão entre conhecimento tácito e explícito, em uma espiral que amplia o saber individual e o consolida na organização. Esse modelo, conhecido como SECI, envolve socialização, externalização, combinação e internalização.

No contexto institucional, o conhecimento tácito manifesta-se na experiência acumulada por coordenadores e equipes, na interpretação de editais e na condução de negociações. Quando não é externalizado em relatórios, manuais ou registros de boas práticas, permanece restrito ao indivíduo. A aplicação do modelo SECI pode ocorrer por meio do compartilhamento de experiências (socialização), seu registro formal (externalização), a integração de diferentes documentos (combinação) e a incorporação desses instrumentos às rotinas organizacionais (internalização).



Davenport e Prusak (1998) também observam que o desenvolvimento do conhecimento depende de ambientes organizacionais que favoreçam confiança, comunicação aberta e aprendizagem contínua. No Terceiro Setor, onde equipes atuam sob pressão de prazos e metas sociais, a criação de espaços estruturados para compartilhamento de conhecimento pode constituir importante diferencial estratégico, fortalecendo a inteligência institucional e a sustentabilidade organizacional.

2.1 Instituto Brasileiro de Políticas Públicas (IBRAPP)

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

O Instituto Brasileiro de Políticas Públicas (IBRAPP), fundado em 2008, é uma organização voltada ao aprimoramento da gestão pública no Brasil, atuando nas esferas municipal, estadual e federal. Suas ações concentram-se na qualificação da formulação e implementação de políticas públicas, com base em princípios como transparência, equidade e responsabilidade social. O Instituto desenvolve projetos em áreas estratégicas, incluindo saúde, educação, assistência social, cultura e sustentabilidade, promovendo acesso a serviços, qualificação profissional e inclusão produtiva.

Com sede em São Luís (MA) e atuação em diferentes regiões do país, o IBRAPP tem ampliado sua presença e se consolidado como referência em inovação e eficiência na gestão pública. Sua estrutura organizacional e equipe técnica especializada permitem oferecer soluções estratégicas para desafios da administração pública. Comprometido com a excelência, o Instituto busca aperfeiçoar continuamente suas práticas, atuando como parceiro estratégico dos governos e contribuindo para o desenvolvimento institucional e a construção de políticas públicas mais eficazes e sustentáveis.



3 METODOLOGIA

A metodologia apresentada integra uma pesquisa de Mestrado em Ciência da Informação em desenvolvimento pela Universidade Federal do Maranhão, voltada à Gestão da Informação e do Conhecimento em organizações do Terceiro Setor, com foco no setor de projetos do Instituto Brasileiro de Políticas Públicas (IBRAPP). O artigo constitui um recorte analítico da investigação em andamento, articulando fundamentação teórica e evidências institucionais parciais, permitindo compreender a dinâmica informacional e o ciclo de vida dos projetos na organização.

A pesquisa adota abordagem qualitativa, adequada para analisar fenômenos complexos que envolvem cultura organizacional, rotinas institucionais, fluxos documentais e interações entre sujeitos, permitindo apreender significados atribuídos pelos participantes (Gil, 2019). Participam da pesquisa 8 profissionais do setor de projetos, incluindo gestores, analistas e assistentes administrativos, selecionados por sua atuação direta nos processos organizacionais. Com objetivos exploratórios e descritivos, o estudo busca mapear processos, identificar fluxos informacionais, examinar práticas de organização documental e compreender a criação e o compartilhamento do conhecimento institucional, articulando análise interpretativa com dados empíricos do cotidiano do IBRAPP.

Como procedimento técnico central, utiliza-se o estudo de caso (Yin, 2015), com coleta de dados por revisão bibliográfica, análise documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas, fundamentadas em modelos de Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Organização do Conhecimento e *Business Process Management* (BPM). A análise de conteúdo (Bardin, 2011) sistematiza e interpreta os dados à luz de autores como Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Choo (2003) e Hjørland (2008). O artigo apresenta reflexões teórico-analíticas parciais e contribui para a proposição de instrumentos de gestão institucional, combinando produção científica e intervenção prática no Terceiro Setor.

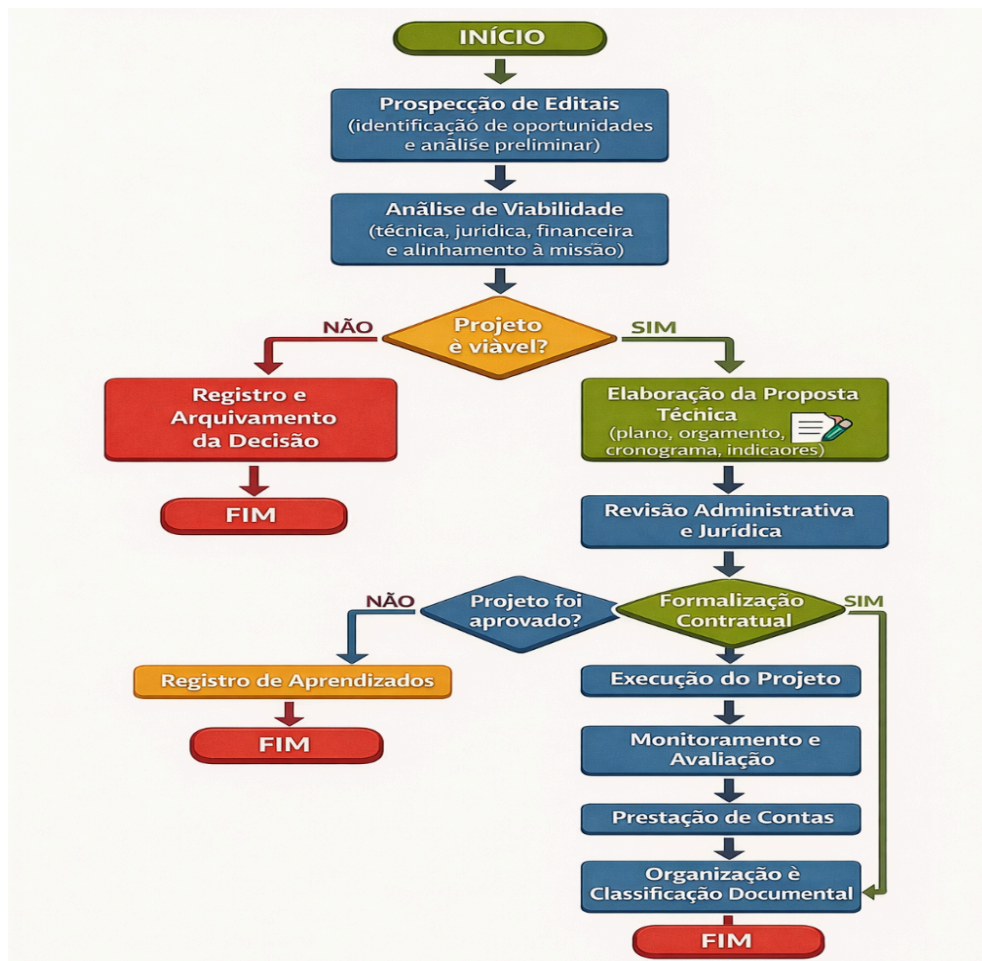
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Gestão Estratégica da Informação, do Conhecimento e dos Processos no IBRAPP demanda compreensão sistêmica sobre a forma como os processos



organizacionais são estruturados, executados e avaliados. Nesse contexto, o BPM apresenta-se como abordagem estruturada voltada à análise, modelagem e otimização de processos. Dumas *et al.* (2018) afirmam que o gerenciamento por processos possibilita visualizar o fluxo completo das atividades, identificar gargalos, eliminar redundâncias e reconhecer oportunidades de melhoria. Ao mapear processos, a organização passa a compreender de maneira clara como a informação circula entre setores, responsáveis e etapas decisórias, reduzindo ruídos comunicacionais e ampliando a eficiência institucional, conforme a figura 1 abaixo.

Figura 1 - Fluxograma Técnico ideal da Aplicação da Organização do Conhecimento no IBRAPP (Setor de Projetos)



Fonte: Elaborada pelas autoras com base nos autores Nonaka e Takeuchi (1997)

Descrição: Fluxograma do processo de organização do conhecimento aplicado à gestão de projetos, contemplando etapas de prospecção, análise de viabilidade, elaboração, formalização e execução de projetos.



O fluxograma técnico ideal para a aplicação da Organização do Conhecimento no Setor de Projetos do IBRAPP, inicia com a prospecção de editais e a análise de viabilidade técnica, jurídica, financeira e estratégica da proposta. Caso o projeto seja considerado inviável, a decisão é registrada e arquivada; sendo viável, segue para a elaboração da proposta técnica e para a revisão administrativa e jurídica. Após a submissão, ocorre a decisão quanto à aprovação do projeto. Se não aprovado, são registrados os aprendizados obtidos durante o processo, contribuindo para a memória organizacional. Quando aprovado, o projeto passa pelas etapas de formalização contratual, execução, monitoramento e avaliação, prestação de contas e organização documental.

O fluxo incorpora o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997), promovendo a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e favorecendo a aprendizagem organizacional. Assim, as informações e conhecimentos produzidos subsidiam a tomada de decisões, o registro de lições aprendidas e a atualização da memória institucional, criando um ciclo contínuo de aperfeiçoamento dos processos, inovação e fortalecimento da gestão do conhecimento no IBRAPP.

A dinâmica do Terceiro Setor, marcada por exigências normativas e diversidade de atores, intensifica a necessidade de organização informacional sistemática. Nesse cenário, a Gestão da Informação configura-se como eixo central, sendo compreendida como recurso estratégico que exige padronização de registros, definição de responsabilidades e formalização de fluxos informacionais, conforme McGee e Prusak (1994). A adoção de uma política institucional baseada em estrutura classificatória, padronização documental e fluxos intersetoriais contribui para reduzir a dispersão informacional e consolidar repositórios organizacionais consistentes.

A Organização do Conhecimento complementa essa abordagem ao estruturar sistemas classificatórios alinhados às funções institucionais. Segundo Hjørland (2008), tais sistemas devem refletir as necessidades do domínio organizacional, o que, no caso do IBRAPP, implica organizar a informação conforme as etapas dos projetos e suas tipologias documentais. Paralelamente, a gestão do conhecimento destaca a importância da externalização do conhecimento tácito, conforme o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997), no qual o conhecimento é convertido em registros explícitos por meio de práticas como elaboração de manuais, registro de boas práticas e criação



de bases institucionais de aprendizagem, reduzindo a dependência da memória individual.

O mapeamento de processos permite visualizar etapas, responsabilidades e fluxos informacionais ao longo do ciclo de projetos, contribuindo para identificar falhas, retrabalho e inconsistências. Além disso, a consolidação da Gestão da Informação e do Conhecimento requer monitoramento contínuo por meio de indicadores institucionais, como tempo de tramitação, padronização documental e cumprimento de prazos. Conforme Choo (2003), a utilização estratégica da informação depende de sua adequada estruturação e avaliação contínua, permitindo que se torne insumo para a tomada de decisão e para o fortalecimento da sustentabilidade e da capacidade inovadora organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida evidenciou que a Gestão da Informação e do Conhecimento constitui dimensão estratégica para organizações do Terceiro Setor que atuam com múltiplos projetos e parcerias institucionais. No contexto do IBRAPP, a organização, classificação e registro sistemático de documentos, aliados ao mapeamento de processos e à definição de fluxos informacionais, revelam-se fundamentais para garantir continuidade institucional, transparência e eficiência operacional.

A articulação entre os referenciais de Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, especialmente o modelo SECI, Organização do Conhecimento e *Business Process Management* demonstrou que a maturidade informacional depende da integração entre práticas documentais estruturadas e mecanismos de compartilhamento de saberes. A externalização do conhecimento tácito, sua formalização em instrumentos institucionais e posterior incorporação às rotinas organizacionais fortalecem a memória institucional e reduzem riscos decorrentes da rotatividade de profissionais.

Como recorte de uma dissertação de mestrado em andamento, este estudo apresenta reflexões teórico-analíticas que subsidiam a construção de instrumentos aplicados ao IBRAPP. Ainda que os resultados empíricos estejam em desenvolvimento,



observa-se que a institucionalização de políticas formais de gestão informacional tende a contribuir para maior coerência organizacional, aprimoramento da tomada de decisão e fortalecimento da sustentabilidade institucional. Assim, conclui-se que a Gestão da Informação e do Conhecimento, quando compreendida de forma integrada e aplicada à realidade organizacional, ultrapassa o âmbito técnico e assume papel estruturante no desenvolvimento e consolidação de organizações do Terceiro Setor.

REFERÊNCIAS

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

BARRETO, A. A. **A condição da informação**. São Paulo: Perspectiva, 2002.

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 seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAHLBERG, I. Knowledge organization: a new science? **Knowledge Organization**, v. 33, n. 1, p. 11-19, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/288155690_Knowledge_organization_A_new_science. Acesso em: 20 out. 2025.

DUMAS, M. *et al.* **Fundamentals of Business Process Management**. 2ª ed. Berlin: Springer, 2018.

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

HJØRLAND, B. What is knowledge organization (KO)? **Knowledge Organization**, v. 35, n. 2-3, p. 86-101, 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/277803483_What_is_Knowledge_Organization_KO. Acesso em: 20 out. 2025.

MCGEE, J; PRUSAK, L. **Gerenciando a informação estrategicamente**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na empresa**: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. 11ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento em organizações complexas. *In*: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. Cap. 1. p. 11-25.



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

