



## GESTÃO DO CONHECIMENTO NA CASA DE APOIO À CRIANÇA COM CÂNCER DURVAL PAIVA: A VISÃO DOS COLABORADORES QUANTO A UTILIZAÇÃO DE PRÁTICAS E FERRAMENTAS

**Aldeyze Alessandra de Araújo Silva Lima**

Mestra em Gestão da Informação e do Conhecimento pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.

E-mail: [aldeyze.alessandra.017@ufrn.edu.br](mailto:aldeyze.alessandra.017@ufrn.edu.br)

**Daniel de Araújo Martins**

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.

Professor da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.

E-mail: [daniel\\_mestrado@yahoo.com.br](mailto:daniel_mestrado@yahoo.com.br)

### Resumo

Este artigo objetivou propor um portfólio de práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento para a Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva. A pesquisa caracterizou-se como um Estudo de Caso único, de natureza quali-quantitativa. Os dados foram coletados por meio de questionários *on-line*, com 15 questões divididas em três blocos; aplicados a 82 colaboradores, obtendo-se 42 respostas, analisadas sob a Estatística Descritiva Simples. O instrumento considerou as 41 práticas e ferramentas listadas no modelo de Batista e Quandt (2015), em três tipologias: pessoas, processos e tecnologia. Os resultados demonstraram que os colaboradores compreendem parcialmente a temática, faziam uso informal de oito práticas e ferramentas, como, por exemplo, a Assistência de Colegas, o *Benchmarking* e o uso das Redes Sociais *On-line*. Ainda, outras não são utilizadas frequentemente, mas têm potencial e podem ser implantadas para melhoria do desempenho organizacional, como o Banco de Competências, a Revisão de Aprendizagem e a Gestão Eletrônica de Documentos. Concluiu-se que há potencial para institucionalização da Gestão do Conhecimento na Casa Durval Paiva a partir da adoção do portfólio sugerido e da formalização das práticas e ferramentas citadas, visando fortalecer a atividade-fim da instituição.

**Palavras-chave:** gestão do conhecimento; Casa Durval Paiva; conhecimento; práticas; ferramentas.

### **KNOWLEDGE MANAGEMENT AT CASA DE APOIO À CRIANÇA COM CÂNCER DURVAL PAIVA: COLLABORATORS' PERSPECTIVES ON THE USE OF PRACTICES AND TOOLS**

#### Abstract

*This article aimed to propose a portfolio of Knowledge Management practices and tools for the Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva. The research was characterized as a single case study with a mixed-methods (quali-quantitative) approach. Data were collected through online questionnaires consisting of 15 questions divided into three blocks; these were applied to 82 employees, yielding 42 responses analyzed under Simple Descriptive Statistics. The instrument considered 41 practices and tools listed in the model by Batista and Quandt (2015) across three typologies: people, processes, and technology. The results demonstrated that employees partially understand the theme and made informal use of eight practices and tools, such as Peer Assist, Benchmarking, and the use of Online Social Networks. Furthermore, other tools were not frequently used but showed potential for implementation to improve organizational performance, such as the Competency Bank, After-Action Review, and Electronic Document Management. It was concluded that there is potential for the institutionalization of Knowledge Management at Casa Durval Paiva through the adoption of the suggested portfolio and the formalization of the aforementioned practices, aiming to strengthen the institution's core activities.*

**Keywords:** knowledge management; Casa Durval Paiva; knowledge; practices; tools.

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) nasceu na década de 1990, às vésperas da virada do milênio. Esse marco temporal sinalizou a mudança de cultura e prioridade da sociedade, em termos econômicos, governamentais, industriais e sociais (Giarola, 2022). O modelo de economia no Século XX priorizava a capacidade de transformar insumos em produtos e a exploração máxima de recursos naturais. Contudo, o cenário construído no século XXI transformou as organizações produtoras em pensantes, onde os dados, a informação e o conhecimento transformaram-se em recursos supremos (Freire; Silva; Souza, 2019, p. 38).

Seja no setor privado, público ou no Terceiro Setor (organizações da sociedade civil), os resultados dependem da capacidade que a organização tem em fazer uso do conhecimento (Freire; Silva; Souza, 2019) – tanto organizacional, quanto individual. O interesse financeiro, comumente, direciona as ações corporativas e impulsiona o uso do conhecimento nas diversas formas de ganhar dinheiro, economizar o dinheiro que é investido e obter lucro. Quem possui conhecimentos que permitam a maximização das riquezas, inclusive, é melhor remunerado (Takeuchi; Nonaka, 2008). Contudo, a finalidade lucrativa não é a única do conhecimento.

O pesquisador Almeida (2011) escreve que, nas últimas décadas do século XX, simultâneo ao nascimento da GC, um conjunto de organizações sem fins lucrativos, associativas e baseadas nos acordos de convivência integrativa estava crescendo. Ocupando um importante papel nas sociedades modernas, essas instituições têm uma organização própria e contribuem com a coordenação dos sistemas socioeconômicos (Almeida, 2011). As organizações que se enquadram nesse setor são resultado da organização sistematizada da própria sociedade; na qual há ausência de atuação do Estado ou investimento privado em causas sociais, nos serviços filantrópicos ou atividades que promovam a cidadania e inclusão social (Paraná, 2023).

A Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014, conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) reconhece como OSCs: as associações e fundações, as cooperativas sociais e as que atuam em prol do interesse público e as organizações religiosas (Brasil, 2016). Ao apresentar as OSCs, Brasil (2016) evidencia “seu caráter diferenciado e privilegiado”, e a representação que suportam em “diferentes identidades, visões de mundo e interesses, expressões singulares que compõem [o] País [...]”. Uma característica importante das OSCs é a comunhão, a união de esforços e recursos de diferentes agentes. Como dito, o conhecimento é um recurso valioso para qualquer organização.

Por meio da mobilização do conhecimento daqueles que as formam, as organizações podem aumentar seus rendimentos, compreender problemas sociais para os quais não há solução clara e atender às necessidades dos sujeitos em vulnerabilidade. Estudos que coloquem a GC no centro estratégico das organizações conduzem um movimento de protagonismo para aquelas organizações que não foram pensadas sob a ótica da Gestão do Conhecimento. Portanto, já sendo evidenciado o interesse e potencial vínculo da GC com as OSCs, propõe-se um estudo de caso na Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva.

A Casa Durval Paiva é um expoente da atuação social e filantrópica no estado do Rio Grande do Norte; fundada na década de 1990, promove bem estar, qualidade de vida e inclusão social por meio dos projetos realizados com pacientes oncológicos e hematológicos, voltando o seu trabalho psicossocial às crianças e adolescentes do estado (Casa Durval Paiva, [202-?]). Foi fundada com a intenção de suprir uma deficiência ao promover saúde pública e coletiva gratuita e de qualidade. Tamaña importância é reconhecida nacionalmente, materializada por meio de premiações do Terceiro Setor e da mídia (Casa Durval Paiva, [202-?]; 2022).

Reconhecendo-a, também, este artigo tem interesse em contribuir com a boa gestão e sustentabilidade organizacional da Casa Durval Paiva. Entretanto, a inexistência de documentos públicos ou manifestações da organização sobre o uso de ferramentas e práticas de GC nas rotinas dos seus colaboradores pressupõe que a instituição não as aplique, ou que os colaboradores não

tenham conhecimentos suficientes sobre elas. Por isso, esse artigo objetiva propor um portfólio de práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento que sejam melhor aproveitadas pelos colaboradores da Casa Durval Paiva, somando aquelas já vivenciadas em suas atividades laborais, formal ou informalmente, com novas sugestões para implementação.

## 2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os autores seminais Davenport e Prusak (2003, p. 6) acreditam na origem do Conhecimento pela mente dos conhecedores e utilizam da pragmática para definir: “Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Com isso, instruem que o Conhecimento é mais amplo e mais profundo que os dados e a informação.

Ainda, Davenport e Prusak (2003) prontificam que o conhecimento não é puro nem simples, mas uma mistura estruturada e fluida, intuitivo e difícil de ser colocado em palavras. Nessa linha, carrega características da complexidade e imprevisibilidade humanas. Valentim e Gelinski (2007, p. 115), por sua vez, definem o conhecimento “como aquele gerado por um sujeito cognoscente, é único, dependente de estruturas teóricas e práticas que possibilitarão sua construção”. Outro conceito de conhecimento aceito cientificamente é o de Takeuchi e Nonaka (2008, p. 237), explicando que o conhecimento é formado por dois componentes considerados opostos, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Isto é, tácito e explícito são duas faces de uma mesma moeda chamada ‘conhecimento’. Nesta obra de 2008, declaram: “a essência da criação do conhecimento está profundamente enraizada no processo de construir e administrar sínteses”.

A literatura canônica de Takeuchi e Nonaka (2008, p. 20) defende que ele “[...] não é explícito ou tácito. O conhecimento é tanto explícito quanto tácito. O conhecimento é inerentemente paradoxal, pois é formado do que aparenta ser dois opostos”. O Conhecimento Explícito “pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais” (Takeuchi; Nonaka, 2008, p. 19); já o Conhecimento Tácito está profundamente ligado às ações, experiências, ideais, valores e emoções incorporadas pelo indivíduo.

O Conhecimento Estratégico (CE) é formado tanto pelo conhecimento tácito - o saber dos especialistas em estratégias, quanto do conhecimento explícito - todas as informações estratégicas da organização (Valentim, 2002; Miranda, 2006). Assim, é conceituado como a particularização do conhecimento organizacional, compreendendo saberes associados ao planejamento, aos indicadores e às avaliações organizacionais, direcionado especificamente para a geração de estratégias (Miranda, 2006). Miranda (2006, p. 158) enquadra a Gestão do Conhecimento Estratégico (GCE) como “o processo de criação, captura, assimilação e disseminação de conhecimento organizacional, sendo formado por informações estratégicas e de acompanhamento, bem como pela ‘intuição’ de estrategistas e decisores nos processos de formulação e decisão estratégicas.” Esse conceito em muito se aproxima dos conceitos da GC.

A GC baseia-se em recursos existentes, nos sistemas de informação, na gestão organizacional e nas boas práticas de trabalho e de uso dos recursos organizacionais. Ela parte da gestão da informação organizacional e agrega fortemente valor para que se torne um ativo decisivo nas tomadas de decisões, rotinas administrativas e nos produtos desenvolvidos. Ou seja, a GC evidencia o que as pessoas da organização sabem e o conhecimento que foi gerado dentro dela, interagindo com todas as áreas estruturais do negócio, gerando oportunidades para a aplicação desse conhecimento e novos conhecimentos.

As organizações precisam usufruir ao máximo dos processos da GC para crescer e se desenvolver, fazendo bom uso do conhecimento que detêm. Para pôr em prática os processos da GC é fundamental gerenciar o recurso conhecimento. Esse gerenciamento diz respeito a todas as etapas processuais e resultantes do uso do conhecimento, desde a identificação do que a organização

possui, em que estado está e as possibilidades em que ele pode ser aproveitado para resolução ou prevenção de problemas. Diversos autores, nacionais e internacionais, contribuíram ao longo de 30 anos com o conceito da GC. Para esse artigo é considerado o conceito de Gestão do Conhecimento de Terra (2005); somado a moderna perspectiva das autoras Damian e Cabero (2020).

Autor da primeira tese de doutoramento sobre Gestão do Conhecimento no Brasil, Terra (2005) define a GC como um esforço sistemático para organizar processos, políticas e ferramentas gerenciais e tecnológicas visando otimizar a geração, a identificação, a validação, a disseminação, o compartilhamento e o uso dos conhecimentos estratégicos pela organização. Assim sendo, gerir o conhecimento potencializa a disseminação de saberes individuais e coletivos e alinha os recursos físicos, digitais e intangíveis, como tecnologias e pessoas, aos objetivos estratégicos institucionais.

As pesquisadoras contemporâneas Damian e Cabero (2020, p. 3) unem diversos autores para determinar um conceito de GC relacionado com o conceito de Memória Organizacional (MO), sendo a GC “um modelo de gestão focado na estratégia organizacional e aproveita os recursos já existentes na organização para que as pessoas possam identificar e utilizar as melhores práticas em vez de tentar criar algo que já foi criado”. Nessa oportunidade, Damian e Cabero (2020, p. 2) relembram que a GC “compreende o gerenciamento ordenado de pessoas, tecnologias, processos e estrutura de uma organização com o objetivo de agregar valor à esta organização, através da reutilização do conhecimento e da inovação”. Portanto, aproveitar o conhecimento existente na organização é um processo mais eficiente que criar conhecimentos do zero.

O Processo de Gestão do Conhecimento é composto, segundo Batista e Quandt (2015), pelas seguintes etapas: Adquirir; Criar; Armazenar; Compartilhar e Utilizar Conhecimento. Freire, Silva e Souza (2019, p. 39) acreditam que a resposta para o desenvolvimento de um ambiente capaz de promover a criação, a disseminação e a aplicação do conhecimento está na energia dos processos que formam a GC. Sob esses processos, as práticas e ferramentas relativas à GC se desenrolam.

## 2.1 Práticas e ferramentas de gestão do conhecimento

Colocar a GC em prática é possível quando os objetivos de uma organização se alinham com ações enérgicas de todos os indivíduos que a compõem, quando há correlação entre as atividades desenvolvidas e o conhecimento que precisa ser acionado no seu exercício. Pois, na teoria, as ideias da GC já são atrativas, mas somente impactarão a realidade da instituição quando houver a apropriação do conhecimento e a existência de um sistema para aproveitamento dele.

Nesse sentido, Soltero (2003, p. 82-83) explica que a Gestão do Conhecimento se realiza por meio de atividades e/ou práticas que, quando unidas a tecnologia, estruturas organizacionais flexíveis e processos cognitivos, aumentam o conhecimento organizacional, geram novos conhecimentos e apoiam a tomada de decisão. Por isso, concordando com Lira *et al.* (2021), defende-se que as organizações devem gerenciar o conhecimento como um recurso e aperfeiçoá-lo continuamente no processo produtivo, em busca da vantagem competitiva e da melhoria contínua.

Por sua vez, Alves (2019, p. 42) diz: “a gestão é dos recursos, ambiências e situações para que o conhecimento dentro das organizações possa ser construído e compartilhado”. E, para que essa gestão seja desempenhada de maneira mais assertiva, entende-se que uma ampla compreensão das práticas e ferramentas de GC é imprescindível. Portanto, parte-se para a apresentação de práticas, técnicas e ferramentas consideradas para este artigo.

Diferenciando as práticas das ferramentas, Ziviani *et al.* (2019, p. 67) descrevem as práticas de GC como “rotinas diretamente envolvidas no desenvolvimento e na aplicação do conhecimento [...]”, elas “[...] ajudam as empresas a tomarem medidas orientadas a melhorar as capacidades de resposta e a superarem as limitações da inovação causadas pela cultura e história”. Com relação às ferramentas, Amante e Petri (2017, p. 6) esclarecem que elas auxiliam a tomada de decisão, sincronizam as várias formas de cooperação que existem em uma organização, permitem que as contribuições do grupo sejam melhor visualizadas e estimulam a criação de conhecimento. Assim, ferramentas são o suporte tecnológico das técnicas e práticas. As técnicas, especificamente, são as

formas esquematizadas de enfrentar as demandas organizacionais e de realizar as atividades rotineiras (Amante; Petri, 2017, p. 6).

Com base nisso, essa subseção é construída em torno das práticas e ferramentas listadas por Batista e Quandt (2015), reconhecidas amplamente por sua relevância e vasta aplicação. Dedicando-se a estudar diretamente os gestores de instituições públicas, Batista e Quandt (2015, p. 7) consideraram 74 organizações da Administração Federal brasileira, fazendo com que esse compilado de práticas e ferramentas se tornasse reconhecido nacionalmente como um parâmetro de GC para as organizações pública; tendo sido aplicado em trabalhos científicos sucessores, como o de Alves (2019), e cabível neste estudo.

Nesse exercício, Batista e Quandt (2015) revisitaram uma pesquisa realizada em 2004 e compararam os resultados com os dados de seu novo levantamento. Logo, 10 anos de práticas de GC foram consideradas, resultando em uma lista com 41 práticas, técnicas e ferramentas de GC: utilizando de tipologias baseadas nas principais iniciativas da GC, elas foram divididas em três categorias. Batista e Quandt (2015) classificam as práticas relacionadas aos aspectos da gestão de recursos humanos, aos indivíduos; as práticas ligadas aos processos organizacionais, que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento; e, as práticas relacionadas à tecnologia, que servem de “suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação para captura, difusão e colaboração” (Batista; Quandt, 2015, p. 13-14).

Por oportunidade, detalha-se que a primeira categoria (Pessoas) possui 15 práticas; sendo: Fóruns presenciais e virtuais; Listas de discussão; Comunidades de prática (ou de conhecimento); Narrativas; *Mentoring*; *Coaching*; Educação Corporativa; Universidade Corporativa; *Brainstorming*; Assistência de colegas (*peer assist*); Revisão de aprendizagem (*learning review*); Revisão pós-ação (*After Action Review*); Espaços colaborativos físico; Espaços colaborativos virtuais; Café do conhecimento (*Knowledge Coffe*) e Compartilhamento de vídeos. Sete delas constavam no estudo de 2004 e 8 foram adicionadas no estudo de 2014.

A segunda categoria também possui 15 práticas e ferramentas, as quais podem ser listadas: Melhores práticas (*best practices*); *Benchmarking* interno e externo; Memória organizacional; Lições aprendidas; Banco de conhecimentos; Sistemas de inteligência organizacional; Inteligência competitiva; Mapeamento ou auditoria do conhecimento; Sistemas de gestão por competências; Banco de competências organizacionais; Banco de talentos/páginas amarelas; Gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis; Captura de ideias e de lições aprendidas; Taxonomia; Bases de conhecimento; Construção de *clusters* de conhecimento (repositórios); Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC e *Organizational Knowledge Assessment* (OKA). Destas, nove constavam no estudo de 2004, as demais 6 foram adicionadas em 2014.

A categoria Tecnologia soma 11 práticas ou ferramentas; 7 delas faziam parte do estudo realizado em 2004, mais quatro foram incluídas no levantamento de 2014. São elas: Portais, *intranets* e *extranets*; *Blogs*; Serviços on-line de redes sociais; *Voice And Voice-Over-Internet Protocol* (Voip); Ferramentas de busca avançada; Gestão de conteúdo; Gestão Eletrônica De Documentos (GED); *Customer Relationship Management*; Sistemas de *Workflow*; *Data Warehouse* e *Data mining*.

Se a GC é multidisciplinar (Freire; Silva; Souza, 2019), suas práticas e ferramentas possuem a mesma característica. E, valorizando-as, Freire, Silva e Souza (2019, p. 69) assentam que essas práticas e ferramentas possibilitam que uma base informatizada seja formada, auxiliando na identificação de conhecimentos essenciais aos processos organizacionais, à aprendizagem e dão apoio à gestão por competências.

A versatilidade com que a GC é aplicada a muitos contextos, de diferentes negócios, organizações e instituições (sejam elas com fins lucrativos ou não) em muito se dá pela contínua atualização passada por suas práticas e ferramentas. Para compreender como elas podem ser inseridas no universo das OSCs, passa-se para a subseção seguinte.

## 2.2 Organizações da sociedade civil

Quando a ação do Estado não se faz suficiente, surge espaço para que a comunidade se mobilize e busque melhores condições ante os problemas sociais que enfrentam. É o momento de centralização do Terceiro Setor na sociedade. Muitas organizações privadas fazem ações de cunho social, pois, entendem que suas posições privilegiadas – uma vez que detêm capital para isso, permitem impactar positivamente as comunidades em que estão inseridas. Acontece que essas ações não chegam a todos os lugares, como os mais remotos e os extremos interiores dos estados. Já a mobilização da comunidade, tradicionalmente, é retratada como uma organização da sociedade civil em atenção aos interesses públicos (OSCIP's) – atualmente, essas organizações são formalizadas pelo título Organizações da Sociedade Civil (OSC) (Paraná, 2023) e estão presentes em todo o país.

Contextualizando, Brasil (2016, p. 15) discorre sobre a trajetória histórica dessas organizações e “a capacidade de se pensar em tecnologias sociais inovadoras, criando formas diversas de intervenção e de envolvimento do público”. Ainda, o documento destaca a representatividade comportada por essas entidades, representando identidades, visões e interesses diversos e a singularidade própria do país. Estas características permitem “o necessário reconhecimento a diferentes perspectivas sociais e trazendo à luz aqueles tidos como invisíveis”. As OSCs são normalizadas pela Lei 13.019/2014, publicada em 31 de julho de 2014.

Essa Lei propõe alguns princípios para orientar a atuação das OSCs e as parcerias firmadas com a Administração Pública, sendo: “Participação social, fortalecimento da sociedade civil e transparência na aplicação dos recursos públicos” (Brasil, 2016, p. 25); bem como, ressalta que devem ser observados os Fundamentos da Administração Pública democrática; “legalidade, legitimidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade, eficiência e eficácia”. A Lei 13.019/2014 é conhecida nacionalmente como o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) e tem abrangência nacional.

O MROSC trouxe maior segurança jurídica para as OSCs, pois, propõe uma única norma estruturante para as parcerias formadas com a Administração Pública federal, estadual e municipal (Brasil, 2016, p. 27). Este Marco salientou a necessidade de haver maior planejamento para a atuação das OSCs, nomeando-a como “atuação em rede” (Brasil, 2016). A atuação em rede infere “capilaridade, horizontalidade e descentralização das ações, devendo primar pela valorização das iniciativas locais e pelos princípios da solidariedade, cooperação mútua, multiliderança e intercâmbio de informações e conhecimentos”, segundo Brasil (2016, p. 28). Este último pressuposto evidencia a preocupação de haver maior gerenciamento do conhecimento que é gerado por e entre as OSCs, prezando pela forte transferência destes. Tal inquietação abre espaço para a GC nas OSCs como uma estratégia de fortalecimento.

O MROSC reconhece as “peculiaridades das OSCs distinguindo-as dos órgãos públicos por meio de regras próprias” (Brasil, 2016, p. 63), caracterizando-as como “entidades privadas sem fins lucrativos, ou seja, que desenvolvem ações de interesse público e não têm o lucro como objetivo”. De acordo com Brasil (2016, p. 15), as OSCs “atuam na promoção e defesa de direitos e em atividades nas áreas de direitos humanos, saúde, educação, cultura, ciência e tecnologia, desenvolvimento agrário, assistência social, moradia, entre outras”, sem gerar cobranças onerosas sobre os serviços prestados aos seus usuários. O caráter beneficiador e caridoso dos serviços prestados pelas OSCs condensa-se em uma classificação em particular: as Associações Beneficentes, classificação jurídica com maior adesão no país.

As Associações privadas, também conhecidas como Associações Beneficentes, são as OSCs em maior número, seja em âmbito nacional, regional ou estadual, de acordo com os dados divulgados pelo Ipea (2021); esta é, portanto, a classificação jurídica da instituição analisada nesse artigo. Burlamaqui (2009) explica que as OSCs são pessoas jurídicas sem finalidade econômica ou lucrativa; e, as associações reúnem pessoas com objetivos em comum, mas sem interesse de dividir resultados financeiros entre os associados e sem apropriação dos excedentes da atuação. Elencando

características das associações, diz que são constituídas por pessoas, podem ou não ter patrimônio, são definidas e alteradas por seus associados, são criadas por meio de assembleia e são regidas pelo Código Civil brasileiro.

Ao estudá-las, Monteiro (2015) destaca o ambiente favorável à participação democrática que é viabilizado pelas associações. Diante disso, a importância desse grupo de instituições do Terceiro Setor é inquestionável. Entretanto, Marmellini e Sell (2019) revelam que essas organizações, muitas vezes, enfrentam dificuldades correlacionadas à falta de conhecimento e recursos. Mesmo que tenham uma estrutura definida e contem com o apoio de voluntários para sua gestão, nem sempre há formalidade ou solidez nos processos gerenciais que precisam executar. Essa lacuna pode ser preenchida ao buscar estratégias organizacionais que contribuam com a transformação social proposta pelas associações, como a adesão à Gestão do Conhecimento.

### 2.3 Gestão do conhecimento em OSCS

Neste artigo, entendeu-se o conhecimento como um recurso infinito e indispensável, “o eixo estruturante do desempenho de sociedades, regiões e organizações” (Freire; Silva; Souza, 2019, p. 39). O conhecimento é, realmente, um recurso universal, democrático e justo, compatível com os valores das OSCs.

Os autores Vidal e Menezes (2004) defendem essa visão e reconhecem que as OSCs possuem especificidades que requerem um modelo integrativo de gestão social, eficiência, eficácia e efetividade. Em seu artigo, os autores arrolam a GC como a vertente de gestão ideal para gerir os recursos intelectuais que integram essas organizações. O objetivo da GC nas OSCs, segundo Vidal e Menezes (2004, p. 408), é “viabilizar o desenvolvimento de habilidades das pessoas que as integram, com vistas a alcançarem os objetivos estabelecidos”.

E, ao conceituar a GC, Paula e Cianconi (2007) esclarecem que ela precisa ter um foco mais abrangente, envolvendo pessoas, informações, tecnologias e processos. Por isso, as comunidades, os grupos de colaboradores e a aprendizagem organizacional são tão importantes quanto o fluxo informacional e os conhecimentos que circulam nas organizações. Ao trazer esse pensamento para o contexto de uma organização do Terceiro Setor, as autoras puderam entender como as iniciativas de GC, se disponíveis, podem dinamizar os trabalhos das instituições, resultando em produtos e serviços mais consistentes e informações precisas para os seus usuários.

Destarte, para compreender o conhecimento no contexto do Terceiro Setor, tem-se que “[...] entender que o conhecimento deve ser produto social de seu cotidiano e não algo exclusivamente originado nas práticas do mercado e do Estado” (Burlamaqui, 2009, p. 18). Burlamaqui (2009, p. 108), ao aprofundar-se nessa temática, diz que as OSCs devem ser capazes de “se tornar uma organização do conhecimento [...]”, pois, para que as organizações do Terceiro Setor sobrevivam, “elas precisam saber transformar-se em organizações baseadas no conhecimento; e com bastante rapidez: precisam mudar velhos hábitos e adquirir novos” (Burlamaqui, 2009, p. 10).

Em tempo, Burlamaqui (2009) explica que o Terceiro Setor promove novas formas de produção, transferência e uso da informação, onde há conhecimento voluntariamente disponibilizado aos seus colaboradores, baseado na “[...] capacidade teórica e prática dos atores sociais para extrair e ler o que vem da experiência” (Burlamaqui, 2009, p. 110). Queiroz (2013, p. 89) considera que “para que haja uma cultura informacional no âmbito de uma organização do terceiro setor, é preciso que se invista em estrutura informacional [...]”, a qual se baseia nas tecnologias da informação, sistemas informatizados e computadores que otimizem o trabalho em equipe, a troca de informações e desenvolva a Memória Organizacional, gerando novos conhecimentos orgânicos.

Cooperando com elas, Caldas e Firmino (2017, p. 10) também defendem a premissa de que quanto mais “[...] características facilitadoras para o compartilhamento do conhecimento [...]”, mais espaços propícios à criação e renovação do conhecimento existirão. Portanto, a cultura colaborativa e solidária que permeia as OSCs se estabelece como uma alavanca para que os processos da GC sejam empregados nelas, como criação, transferência, conversão e uso do conhecimento.

Baseando-se nesse referencial teórico, conclui-se que a GC se baliza como uma estratégia sólida, vantajosa e duradoura para as OSCs; perpetuando-se como um caminho para a construção de redes colaborativas, para o desenvolvimento de pessoas e líderes, servindo de inspiração para serviços amplos e distintos que impactam positivamente seus usuários; e, empregando de maneira inteligente e profícua os recursos tecnológicos e inovadores que chegam às suas dependências. Pois, ainda que a competitividade não seja um pilar da gestão das OSCs, a melhoria contínua, o aperfeiçoamento dos processos e a modernidade na prestação de serviços valem o esforço.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Para atender aos objetivos da pesquisa, realizou-se um estudo de cunho quali-quantitativo. Gil (2002, p. 134) explica que as pesquisas quantitativas simplificam o trabalho analítico dos dados coletados, uma vez que são facilmente organizadas em tabelas, categorias e números correspondentes. A intenção do cunho quantitativo nesse estudo é representar os dados que serão coletados de maneira estatística, traduzindo as semelhanças encontradas entre os sujeitos em quantidades. O cunho qualitativo, por sua vez, busca contextualizar as semelhanças e diferenças encontradas com a literatura científica do campo (Yin, 2016).

O método de procedimento legitimado para esse artigo foi o Monográfico, ou Estudo de Caso. Gil (2002, p. 54) conceitua o Estudo de Caso como o “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Considerando as tipologias de Estudos de Caso escritas por Gil (2002, p. 138), decidiu-se que o tipo de Estudo de Caso executado foi o Intrínseco – quando “[...] o caso constitui o próprio objeto da pesquisa.”, almejando “conhecê-lo em profundidade [...]” e relacioná-lo com a teoria.

O estudo de caso foi realizado no âmbito da Casa Durval Paiva, a qual possui 82 colaboradores formais em atuação, sendo eles profissionais multidisciplinares. A coleta dos dados foi censitária, reforçando a investigação e a pesquisa qualitativa (Yin, 2016, p. 74), por meio de um questionário on-line. Contudo, devido à acessibilidade e disponibilidade dos colaboradores estudados, apenas 51,21% do universo de colaboradores participou da pesquisa, totalizando 42 respostas. O questionário foi distribuído por meio do *Google Forms*, de 08/07/2024 a 24/07/2024.

O instrumento foi formado por três partes, inspiradas na pesquisa de mestrado que gerou a dissertação de Alves (2019), sendo: Caracterização do Respondente, Processo de Gestão do Conhecimento e Ferramentas e Práticas de Gestão do Conhecimento. O primeiro bloco teve oito questões mistas, em múltipla escolha e abertas; o segundo bloco teve cinco questões abertas, destinadas a “[...] identificar como os servidores adquirem, armazenam, compartilham e utilizam o conhecimento [...]” (Alves, 2019, p. 66). O terceiro bloco teve duas questões de múltipla escolha objetivando levantar a frequência de uso das ferramentas e práticas de GC na organização e a importância dada a elas pelos respondentes.

A pesquisa de Alves (2019) baseou-se no entendimento de Batista e Quandt (2015) sobre a GC e suas implicações nas instituições públicas, as quais geram equivalências para as Organizações da Sociedade Civil. Com isso, a autora considerou as 41 práticas e Ferramentas levantadas por eles para estruturar os três blocos do instrumento. Os dados colhidos por meio deste questionário foram analisados à luz da Estatística Descritiva Simples, quando Lakatos e Marconi (2017) determinam a incorporação de tabelas, quadros, gráficos e outras ilustrações no desenrolar do texto.

### 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Entre os colaboradores da Casa Durval Paiva que responderam ao questionário, 61% se identificam com o gênero feminino, enquanto 39% com o gênero masculino; em números inteiros, respectivamente, 25 e 16 indivíduos. A faixa etária do grupo é diversa, variando de menos que 25 anos até mais que 50 anos. 24,4% dos respondentes, 10 pessoas, têm idades entre 36 e 40 anos. Sete pessoas, 17,1% dos respondentes, têm acima dos 50 anos de idade. Duas faixas etárias tem o mesmo

número de marcações, com seis respostas para cada uma, representando 14,6% do total, sendo os respondentes com idades entre 31 e 35 anos, e aqueles com 25 anos ou menos. Com 12,2%, a faixa etária de 41 a 45 anos recebeu cinco marcações. A faixa etária dos 26 aos 30 anos recebeu quatro marcações, registrando 9,8% das respostas. O menor grupo, entre as faixas etárias, é composto pelos respondentes que têm entre 46 e 50 anos, contemplando 7,3% dos respondentes.

Em consequente, foi questionado aos colaboradores sobre o seu nível escolar, considerando aquele mais elevado. Cinco graus de instrução foram apresentados: Ensino médio, Ensino Superior, Especialização, Mestrado e Doutorado; além destes, a opção “Outro” ficou disponível para que os respondentes pudessem incluir formações não contempladas na questão. O item “Ensino médio” recebeu o maior número de marcações, isto é, 48,8% dos respondentes, vinte pessoas, concluíram o Ensino Médio. Treze respondentes, com percentual de 31,7%, concluíram o ensino “Superior” como nível escolar mais elevado. O item “Especialização” recebeu cinco marcações e contabilizou 12,2% das respostas. “Mestrado” recebeu duas marcações e contabilizou 4,9% do total de respostas à questão. Um respondente fez uso do item “Outro” e indicou, como nível de formação mais elevado, o grau “Superior Incompleto”. Não foram registradas respostas para a opção “Doutorado”.

Buscando aprofundar-se mais na atuação dos colaboradores, foram questionadas as suas ocupações, atualmente. Foram disponibilizadas as opções de: Supervisor, Funcionário, Estagiário e Voluntário, mais “Outro”, com a intenção de que os respondentes pudessem incluir ocupações não contempladas na lista. O maior percentual de respostas, 85,4%, se concentrou no item “Funcionário(a)”, com 35 marcações; 7,3% dos respondentes, totalizando três marcações, atuam como “Supervisor(a)”. O item “Estagiário(a)” recebeu uma marcação e equivale a 2,4% das respostas. Com o mesmo percentual, “Outro” foi utilizado por dois respondentes, apontando diretamente a ocupação. Isto é, uma resposta indicou a ocupação de “Mensageiro”, e uma resposta indicou a ocupação de “Op (operador) de *telemarketing*”.

Com relação ao tempo em que estão lotados nessa função, foram consideradas seis faixas temporais, sendo: há menos de 01 ano, de 01 a 05 anos, de 06 a 10 anos, de 11 a 15 anos, de 16 a 20 anos e há mais de 20 anos. A maior parte dos colaboradores indicou que ocupa o cargo atual de 01 a 05 anos, com 39% do total de respostas; oito respondentes indicaram que ocupam o cargo atual entre 06 e 10 anos, sendo 19,5%; seis colaboradores estão na organização há menos de 01 ano e representam 14,6% do grupo. As faixas temporais de “11 a 15 anos” e “16 a 20 anos” receberam o mesmo número de respostas, quatro, e compartilham do percentual de 9,8%. Por fim, três colaboradores estão na organização há mais de 20 anos e representam 7,3% das respostas.

As mesmas seis faixas temporais foram consideradas em mais duas questões do questionário, referentes ao tempo de trabalho no setor atual e ao tempo de trabalho na Casa Durval Paiva. Partindo do tempo em que trabalham no setor atual, mesmo que tenham mudado de função ao longo do tempo, 18 colaboradores, os quais representam 43,9% dos respondentes, apontam o período que se estende de 01 a 05 anos; 22% dos respondentes, nove pessoas, trabalham no mesmo setor na faixa de 06 a 10 anos; sete pessoas trabalham no setor atual há menos de 1 ano, eles representam 17,1% do total; com 7,3% das respostas, as faixas temporais de “11 a 15 anos” e “mais de 20 anos” receberam três marcações. A faixa temporal de “16 a 20 anos” recebeu apenas uma resposta e contabilizou 2,4% do total.

Quanto ao tempo de trabalho na Casa Durval Paiva, os resultados se assemelham às respostas colhidas na questão anterior. A maior parte das respostas, novamente, se concentrou na faixa temporal de 01 a 05 anos, com 39% do total; são 16 colaboradores. O mesmo percentual de 22% foi alcançado entre os respondentes que estão na instituição entre 06 e 10 anos, com nove marcações. Os respondentes que afirmam atuar na Casa Durval Paiva há menos de 1 ano somam 17,1% do total de respostas, são sete sujeitos. As principais diferenças são sentidas ao observar os percentuais de respostas dadas às faixas temporais de “11 a 15 anos”, “16 a 20 anos” e “mais de 20 anos”, pois, ambas receberam três marcações e somaram 7,3% do total de respostas, cada.

A Casa Durval Paiva, atualmente, é formada pela Diretoria, a Superintendência, e mais sete departamentos, os quais agrupam 21 setores. Esses setores são responsáveis por executar as ações e atividades diárias da instituição. Conhecer as lotações dos colaboradores permite compreender, no âmbito desta pesquisa, mais sobre a rotina de trabalho da organização. Para tanto, uma pergunta aberta foi formulada, deixando espaço para que os respondentes indicassem o atual setor na instituição. As respostas a esse quesito são apresentadas na Quadro 1, agrupadas conforme semelhanças e correlações percebidas.

**Quadro 1 – Setor de atuação na Casa Durval Paiva**

<b>Respondente Nº</b>	<b>Setor Atual</b>
23	Bazar
6	Casa dos Ofícios
12	Casa Vida
13; 16; 17; 18; 19; 26; 28; 29; 31; 32; 35; 36; 39; 40	Central de Doações
21; 22	Desenvolvimento Institucional
5	Educação
20	Estoque
37	Fisioterapia
24	Hotelaria
25	Comunicação
3; 8	Odontologia
10; 11; 14; 27; 38; 41; 42	SEMAC
1; 4; 7	Serviço Social

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A coluna “Respondente Nº” traz a identificação dada a cada um dos respondentes, na ordem de resposta ao questionário. Uma vez que o anonimato é garantido, os respondentes são tratados apenas por números em ordem crescente, do 1º ao 42º. A coluna “Setor Atual” apresenta os setores/departamentos apontados pelos respondentes. Diante disso, informa-se que seis respondentes se abstiveram de responder ao quesito, totalizando 14,28% das respostas; 33,35% dos respondentes indicaram atuar, atualmente, na Central de Doações, com 14 manifestações; 16,66% dos respondentes apontaram o setor SEMAC, sendo sete sujeitos; o setor Serviço Social foi indicado por três respondentes, contabilizando 7,14% do total.

Com dois apontamentos cada, os setores Desenvolvimento Institucional e Odontologia compartilham o percentual de 4,76% do total de respostas. Os setores Bazar, Casa dos Ofícios, Casa Vida, Educação, Estoque, Fisioterapia, Hotelaria e Comunicação foram pronunciados uma vez e, por isso, alcançaram o percentual de 2,38%. Em síntese, 13 setores foram mencionados pelos respondentes, equivalendo a 61,9% dos setores da organização; essa representação é considerada satisfatória para o estudo em curso, visto que a maior parte dos setores foi evidenciada entre as respostas. Essa questão encerra a caracterização dos respondentes e dá espaço para que a segunda parte do questionário seja discutida: o Processo de GC.

A segunda parte é composta por cinco questões abertas; cada uma se refere a uma das etapas do Processo de GC, sendo: adquirir conhecimento, criar conhecimento, armazenar conhecimento, compartilhar conhecimento e utilizar conhecimento. As perguntas buscam conhecer a rotina de trabalho dos respondentes à luz das etapas mencionadas. A ordem em que essas etapas foram elencadas é a mesma em que as respostas serão discutidas, devidamente acompanhadas por quadros que condensarão os respectivos trechos.

Iniciando com a etapa Adquirir Conhecimento, os respondentes tiveram a liberdade de relatar seus métodos em textos curtos ou longos, uma vez que a pergunta é aberta e sem alternativas ou modelos prontos. Devido a essa variedade, para que as respostas sejam melhor

aproveitadas no contexto dessa pesquisa, o Quadro 2 reúne os resultados semelhantes e correlatos em uma única exposição, e permite a leitura integral dos relatos mais detalhistas.

**Quadro 2 – Métodos dos respondentes para Adquirir Conhecimento**

<b>Respostas à “Adquirir Conhecimento”</b>
Por meio de treinamentos, capacitações e palestras, oferecidas pela organização ou não
“Através da prática e das formações continuadas (cursos, palestras, congressos, fóruns)”
Por meio de pesquisas no <i>Google</i> , na <i>web</i> e fazendo uso do <i>ChatGPT</i>
“Sempre me mantendo atualizada”
“Observando”
Por meio da prática da função e da rotina de trabalho (dia a dia)
“No site e redes sociais da Instituição, nas palestras realizadas no auditório e buscando informações mais recentes diretamente com os profissionais que lidam diretamente com os pacientes”
“Lendo livros sobre solidariedade, redes sociais, pesquisas, e na prática cada vez me aprimorando.”
Por meio das redes sociais
“Seguindo exemplos e adquirindo experiência”
“Colocando em prática tudo que é passado pela supervisão e gerência.”
“Através das histórias contadas pelos os pacientes da instituição.”
Por meio de aplicativos e plataformas digitais
“No cotidiano, eu adquiro conhecimento através de conversas com componentes mais experientes da equipe, que já possuem estratégias para manutenção de antigos doadores e também são treinadas na construção de um discurso envolvente que passe a mensagem da missão da instituição. Para isso, é importante também que eu retire dúvidas sobre casos de pacientes com meu supervisor [...]”.
“Costumo adquirir conhecimento através da <i>internet</i> em sites, pesquisas, redes sociais e troca de experiências com outras pessoas.”
Por meio de materiais acadêmicos, como livros, artigos, periódicos e dados de instituições acadêmicas e públicas (Conselhos Federais e Estaduais, a Legislação).
“Solicitando informações aos colegas do setor ou buscas na <i>internet</i> .”
“Por conta própria e através das pessoas mais experientes que trabalham no mesmo ambiente que eu, como a superintendente, jornalista e a antiga gestora do setor.”

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

40 respostas se mostraram produtivas para essa questão, e 18 delas são apresentadas no Quadro 5, aquelas expostas na íntegra são abraçadas por aspas. Em dados objetivos, pelo menos 14 colaboradores adquirem conhecimentos úteis ao seu trabalho por meio de pesquisas. Essas pesquisas são realizadas em sites, na *web*, com a ferramenta de busca *Google*, ou no site da própria instituição. Um respondente indicou que faz uso do *ChatGPT* (uma ferramenta de inteligência artificial, on-line e gratuita, que permite a interação entre IA e usuário em modelo de chat) para ter acesso às informações que precisa. Outros três respondentes resumiram seus métodos ao estado de ‘manter-se atualizado’, sem maiores detalhes; com a ressalva de uma indicação para “observando”.

13 respondentes indicaram adquirir conhecimento por meio de treinamentos, cursos, capacitações e palestras, oferecidos pela organização ou não, on-line ou presenciais. Destaque-se os relatos da formação/capacitação continuada, os quais revelam certo cuidado da organização em manter os colaboradores atualizados e conectados com as informações pertinentes ao seu trabalho. É importante destacar que a formação continuada e a qualificação profissional são essenciais para desenvolver os recursos humanos de uma organização, em contexto escolar ou não, em prol do crescimento econômico, da administração de crises, da competitividade e manutenção de empregos.

Cinco respostas elegeram o “dia a dia” como um meio de se adquirir conhecimento na Durval Paiva, variando entre “na prática” e “a aprendizagem do dia a dia”. Conclui-se, com essa informação, que a rotina laboral dos colaboradores da instituição permite a percepção e aquisição de novos conhecimentos, evidências de um ambiente dinâmico o suficiente para que a criatividade e as ideias circulem (Freire; Silva; Souza, 2019).

Materiais acadêmicos, como livros, artigos, periódicos e dados de instituições acadêmicas e públicas (Conselhos Federais e Estaduais, a Legislação) foram apontados por, pelo menos, oito colaboradores. Entre eles, apenas um indicou a leitura de Leis e resoluções de Conselhos Federais e Estaduais. A leitura de livros e artigos científicos apareceu em boa parte das respostas, denotando que os colaboradores ainda aprendem com os recursos didáticos. O compartilhamento de informações e experiências com a equipe de trabalho, do mesmo setor ou outro, juntamente com os relatos de experiência dos colaboradores mais antigos, apareceram em oito respostas desse quesito.

Alguns colaboradores citaram as orientações da chefia imediata e a figura do gestor como formas de adquirir novos conhecimentos; a experiência, aqui entendida como o Conhecimento Tácito, é valorizada. Encerrando a descrição dessas respostas, informa-se que os respondentes adquirem conhecimento por meio de plataformas digitais (1); redes sociais (3); ferramentas de trabalho ofertadas pela organização (1); das histórias narradas pelos pacientes da instituição (1); e materiais disponibilizados pelo Desenvolvimento Institucional (1) e com a Superintendente (1).

A próxima etapa do Processo de GC a ser considerada é Criar Conhecimento. 39 respostas foram consideradas, das quais 16 podem ser observadas no Quadro 3.

**Quadro 3 – Métodos dos respondentes para Criar Conhecimento**

<b>Respostas à “Criar Conhecimento”</b>
O trabalho em equipe e a colaboração com outros funcionários. Contar com uma equipe competente.
“A abertura da gestão em receber novos olhares e sugestões”
Cursos na área de atuação, treinamentos organizacionais e aplicação da missão da CDP
“Intervenções coletivas e compartilhadas com diferentes áreas, de forma inter e multidisciplinar.”
Ter um ambiente dinâmico e aberto às ideias
“A comunicação é essencial”
“A oportunidade de crescimento e profissionalização.”
“Troca de experiências, vivências e a busca por aprendizado.”
A divulgação e o compartilhamento das ideias e do conhecimento pertinente, internamente
“A interatividade entre os setores é importantíssima para a criação de boas práticas e ideias que tragam novas visões de trabalho e ferramentas capazes de melhorar os nossos resultados.”
“O meu interesse em buscar conhecimentos”
O conhecimento sobre a Casa Durval Paiva, sua causa, sua missão e seus valores.
“Uma consulta para identificar a necessidade de cada um e depois disponibilizar estratégias e possibilidades.”
Os projetos e as reuniões realizadas pela organização.
“Diria que o próprio cotidiano, e informações a respeito da instituição [...] são facilitadores desse tipo de criação.” “Temos, também, um momento (duas sextas no mês): pílulas do conhecimento. Isso inclui um momento com algum responsável de setor da casa, que conta um pouco a sua experiência e importância do espaço para a Casa.” “Atualmente, há também duas reuniões formativas para todo corpo que compõe o quadro de funcionários: [...] que traz detalhes sobre um tipo específico de doença, que será trabalhada na campanha de diagnóstico precoce do mês; E [...] que traz profissionais externos (ou não) a Casa [...]”

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Considerando essas respostas, vale destacar que sete colaboradores criam e desenvolvem novos conhecimento baseados na comunicação que mantém com outros colaboradores, sejam de um mesmo setor ou entre setores diferentes. Uma resposta definiu: “A comunicação é essencial”, revelando a importância dada à fluida comunicação dentro da organização. Cavalcante e Valentim (2010) defendem que o conhecimento, quando adequadamente explicitado, pode melhorar o desempenho da organização; pois, a socialização do conhecimento é capaz de criar e converter novos conhecimentos a partir do que as pessoas sabem e explicitam em sua comunicação.

Nove respondentes afirmam criar novos conhecimentos à medida que transmitem e recebem informações, compartilham ideias e interagem com outros setores e pessoas da organização. Ou seja, garantir a interação entre os colaboradores amplia as possibilidades da

organização, desde o desenvolvimento de novos métodos de trabalho até a atualização da sua cultura organizacional, impactando diretamente os resultados coletivos.

Doze respondentes elegem os treinamentos, as capacitações, as reuniões e as palestras como facilitadores da criação de novos conhecimentos na instituição. Isso inclui as reuniões administrativas, multidisciplinares e extraordinárias, bem como as palestras ministradas por profissionais externos à Durval Paiva. Um respondente detalhou que esses momentos de formação e aprendizado acontecem em: “Intervenções coletivas e compartilhadas com diferentes áreas, de forma inter e multidisciplinar.” Portanto, é possível concluir que a organização já formalizou momentos de interação, capacitação e troca de informações e experiências entre os colaboradores.

Sabendo que essas ações são formalizadas pela alta gestão, o corpo gestor aparece entre as respostas como um dos facilitadores da GC. Dois colaboradores indicam que “a abertura da gestão em receber novos olhares e sugestões” e a “abertura para novas ideias” permitem que novos conhecimentos sejam criados no dia a dia. Ainda, um respondente diz: “a nossa realidade é bastante dinâmica, isso facilita esse processo de produção”, transparecendo um ambiente propício para a GC.

Entre as demais respostas concedidas, tem-se que: o “trabalho em equipe” (1); contar com uma “equipe competente” (1); o conhecimento acerca da instituição, sua missão, sua causa e projetos e suas diretrizes estratégicas (4); o próprio interesse dos respondentes em obter novos conhecimentos (1); e, “a oportunidade de crescimento e profissionalização” (1) são facilitadores da criação de novos conhecimentos na Casa Durval Paiva. Um respondente sugeriu “uma consulta para identificar a necessidade de cada um e depois disponibilizar estratégias e possibilidades” como uma oportunidade para criar novos conhecimentos.

A terceira etapa conduzida aos colaboradores é Armazenar Conhecimento. Novamente, 15 respostas foram consideradas para análise, as quais são listadas no Quadro 4.

**Quadro 4 – Métodos dos respondentes para Armazenar Conhecimento**

<b>Respostas à “Armazenar Conhecimento”</b>
Nas pastas de trabalho com armazenamento em nuvem, on-line, como <i>Google Drive</i>
“Grupos no <i>whatsapp</i> ”
Por meio da prática da atividade laboral
“Sempre conversando e passando um pouco das minhas práticas para novos colaboradores e também veteranos.”
Pastas de trabalho no <i>desktop</i> , off-line.
“Possuímos um <i>drive</i> . Utilizo ele para organizar alguns contatos meus e projetos feitos junto a supervisão. No entanto, como não incorporo de forma aprofundada o que é dito nas reuniões, utilizo apenas a memória.”
Em planilhas
Nas redes sociais e plataformas de interação
“Sistema on-line, EcoGESTÃO.”
Por meio do compartilhamento de documentos com os colaboradores
“Destacando e identificando para facilitar a localização”
Por e-mail
“Impressos no setor ou evoluídos no sistema próprio da instituição.”
Na <i>Internet</i>
“Arquivos em <i>word</i> ou anotações que facilite o entendimento.”

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

O caráter da etapa “armazenar” do Processo de GC é, naturalmente, associado a ferramentas que permitem o registro e o armazenamento do conhecimento, em formato físico ou digital. Com relação a isso, dez dos respondentes afirmam utilizar as ferramentas de armazenamento em nuvem, com pastas e planilhas em formato virtual, para armazenar o conhecimento necessário para as suas atividades laborais. A ferramenta mais citada por eles é o *Google Drive*, um serviço gratuito fornecido pela empresa *Google Inc.*, vinculado ao e-mail do usuário e acessível em qualquer dispositivo.

Destarte, o *Google Drive* é uma ferramenta de armazenamento já formalizada na organização, com significativa aceitação. Mas, ainda em meio on-line, sete colaboradores afirmam usar as redes sociais e as ferramentas de interação e mensagens instantâneas para o armazenamento do conhecimento pertinente ao seu trabalho. O uso se justifica pela praticidade e fácil acesso que os colaboradores têm à essas ferramentas; mais precisamente, todos os colaboradores fazem uso das redes sociais e as compartilham com os colegas.

Entre as ferramentas de interação, maior destaque é dado ao e-mail, apontado em três respostas. Diante da diversidade de recursos on-line, é notável a aceitação dos colaboradores às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's), especialmente as digitais, as TDIC's. A palavra "on-line" (e a variação "online") aparece em nove das 39 respostas submetidas. Nove respondentes, também, utilizam o Sistema EcoGestão - sistema informatizado de gestão, para armazenar o conhecimento estratégico à função. Visto que o sistema permite a tramitação dos processos e documentos institucionais entre os setores da Casa, os colaboradores acessam às informações que julgarem necessárias, desde que possuam acesso ao documento/processo.

Dado que as pastas de trabalho virtuais foram elencadas nesse quesito, explica-se que elas são utilizadas na nuvem e nas áreas de trabalho do *desktop* dos colaboradores. Utilizar o armazenamento na nuvem emprega maior segurança aos dados guardados nelas; mas, as pastas virtuais em *desktops* fixos também servem de armazém para as informações estratégias da organização. Um colaborador indicou a consulta aos documentos físicos, registrados e armazenados no próprio setor ou no arquivo para obter acesso às informações importante.

Outros dois colaboradores fazem uso de arquivos impressos e anotações em papel para armazenar o conhecimento que criam e utilizam nos seus trabalhos. Anotações digitais também são utilizadas para armazenar conhecimento, sempre valorizando a "facilidade", informada por quatro colaboradores, e a "praticidade" para recuperá-lo. Alguns colaboradores submeteram respostas curtas ou vagas a questão 12, não deixando claros os seus métodos de armazenamento do conhecimento; a exemplo delas, tem-se: "Compartilhando conhecimento", "Com facilidade", "On-line", "Praticando" e "Internet". As ferramentas digitais se sobressaem perante as analógicas, mas não há restrição ao uso ou qualquer imposição sobre uma ferramenta ou outra.

A próxima etapa do Processo de GC é Compartilhar Conhecimento. Para esse quesito, 39 respostas foram analisadas e 18 delas foram agrupadas no Quadro 5.

**Quadro 5 – Métodos dos respondentes para Compartilhar Conhecimento**

<b>Respostas à "Compartilhar Conhecimento"</b>
"Através da amizade"
Em conversas com os demais colaboradores, trocando ideias e conhecimentos
"Não deixando a informação só pra mim."
Ensinando outros colaboradores
Por meio de dados e evidências que validem a aplicação do conhecimento
"Exercendo um bom trabalho"
Por meio de e-mails
"Para ser sincera, não tenho muito o que compartilhar. Como sou nova na equipe, também não me sinto madura o suficiente para compartilhar informações que possam ser úteis."
"Através de reuniões (tanto reuniões de equipe multidisciplinar como de colaboradores) e eventos."
Em redes sociais e aplicativos de conversa
Com palestras e sensibilizações com os colaboradores
"Ensinando na teoria e na prática"
Por meio do atendimento individual, diretamente para a equipe
"E- mails, sistema interno institucional eco-gestão, planinhas compartilhadas no <i>drive</i> . Como também em reuniões, em oficinas com o público-alvo do setor, e em grupos de <i>whatsapp</i> ."
"Divulgando novas informações aos colegas de trabalho, sobre a causa. Interagindo"
"NOS COMPARTILHAMOS NA PRODUÇÃO DOS ARTIGOS MENSAIS, NAS ENTREVISTAS, NAS REUNIÕES DA EQUIPE MULTISCIPLINAR, E ETC."

## Capacitando e desenvolvendo outros funcionários

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

15 colaboradores compartilham conhecimento por meio de conversas com os demais colegas de trabalho, trocando ideias e experiências vivenciadas no seu dia a dia. Logo, há notável diligência em externalizar e socializar os conhecimentos pertinentes ao trabalho desenvolvido na Casa Durval Paiva. A externalização é um dos quatro modos de conversão do conhecimento conceituados por Takeuchi e Nonaka (2008, p. 60-62), e ocorre a partir da “articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos”. As reuniões de trabalho são mencionadas por nove respondentes, pois, são momentos institucionalizados para a externalização de ideias e demandas organizacionais, dos conhecimentos que possuem e para contribuir com o desenvolvimento da instituição. Outro método citado é o compartilhamento como e-mails, redes sociais e aplicativos de mensagens instantâneas; 12 colaboradores fazem uso desse formato, coletivamente ou de forma individualizada.

No que diz respeito a ação organizacional, dois respondentes apontaram que o conhecimento é compartilhado por meio de palestras e oficinas. As palestras e oficinas são ministradas por profissionais especialistas nos temas definidos, de forma que o conhecimento acerca de um assunto possa ser disseminado a toda equipe. Em alguns casos, funcionários da própria instituição, que dominem determinado conhecimento, assumem a ministração dos eventos voltados à aprendizagem organizacional. Formalizar os métodos por meio dos quais o conhecimento é repassado entre os colaboradores previne a perda do conhecimento organizacional.

Um respondente compartilha conhecimento por meio do sistema institucional, o EcoGestão. Já mencionado na questão anterior, o *Google Drive* é utilizado por um colaborador para compartilhar conhecimento. E, outras respostas foram concedidas a esse quesito, sendo: o compartilhamento de conhecimentos por meio do ensino aos demais colaboradores, baseado em amizade (2); por meio da publicação de artigos mensais no site da instituição (1); “Não deixando a informação só pra mim”; e “Através de oportunidades para o colaborador desenvolver suas habilidades e conhecimentos”.

Schreiber, Schaab e Theis (2025, p. 6), em seu artigo acerca do compartilhamento de conhecimento, alertam sobre possíveis falhas nesta etapa: “embora a organização contrate os mais experientes e talentosos profissionais, a rotina e a sobrecarga de tarefas, aliada a falta de espaços e momentos específicos, impedem a movimentação do conhecimento.” Por isso, faz-se necessário zelar pelo clima organizacional e por processos da GC, para que o conhecimento continue circulando.

A última etapa do Processo de GC a ser analisada é Utilizar Conhecimento. O Quadro 6 evidencia 16 respostas concedidas para esse quesito, retiradas das 39 respostas consideradas válidas.

**Quadro 6 – Métodos dos respondentes para Utilizar Conhecimento**

<b>Respostas à “Utilizar Conhecimento”</b>
“A reflexão a partir das experiências de atuação permite que o colaborador possa alterar formas de trabalho, como mediações, entendimentos, etc.”
A partir da prática da atividade laboral, diariamente
“É necessário que, no fazer diário profissional, se tenha conhecimento acerca da realidade dos pacientes e familiares, sua cultura, costumes, diagnóstico. Algumas dessas coisas não são aprendidas em consultório, mas nos espaços de convivência do serviço.”
Transmitindo os conhecimentos adquiridos
Na atuação junto aos beneficiários, professores, alunos, pais, acompanhantes e toda a sociedade civil
“Nas tomadas de decisões, nas construções de relatórios, nas entrevistas de mídias sociais, entre outros.”
“Melhorando meu contato com o público, desenvolvendo projetos.”
“1) Quando eu tenho um doador interessado em saber mais, compartilho o que aprendi em reuniões formativas e sempre cordialmente o convidando para conhecer melhor e pessoalmente [...]. 2) Quando tenho um doador/possível que acredita que não falo em nome da instituição, então forneço informações mais detalhadas para que ele saiba que falo em nome dessa causa, séria e real.”
“As boas práticas de comunicação”
“Produzindo material, divulgado externamente, em mídias sociais, vídeos, artes, fotos mobiliários urbanos.”

Na comunicação com outros funcionários
“Buscando ideias para adquirir novos clientes.”
Na argumentação e no convencimento dos doadores
“Divulgo através de texto e áudios para os doadores, pra que eles sintam a importância do trabalho da CDP”
“Aplicando no dia a dia na forma de <i>feedbacks</i> , conversas produtivas e exemplificação.”
“Utilizo na prática clínica com os pacientes e também nas ações interdisciplinares”

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Entre as respostas apuradas, duas formas de utilização do conhecimento se destacam: “Na prática e/ou no Fazer Profissional”, com 11 menções; e, “No dia a dia”, com oito. Essas respostas se complementam, pois, entende-se que a rotina de trabalho dos colaboradores da Casa requer o emprego dos conhecimentos que eles possuem, inclusive daqueles disponibilizado pela organização. Teixeira *et al.* (2021) reforçam que tanto indivíduos quanto grupos estão aprendendo dentro da organização, seja com a rotina ou com as práticas de determinadas atividades.

A maior parte dos respondentes utiliza o conhecimento nas atividades inerentes às funções que desempenha, outra parte indica utilizar o conhecimento no atendimento ao usuário e ao doador, com oito citações; o contato ativo com doadores e potenciais clientes demanda uma gama de conhecimentos acerca da causa defendida pela Durval Paiva, sua missão, os projetos desenvolvidos, os resultados alcançados e os serviços ofertados pela instituição. É essencial que os colaboradores tenham domínio sobre todos os conhecimentos estratégicos para acioná-los.

Por vezes, a quantidade de dados e informações ultrapassa a capacidade de compreensão dos doadores interessados, que dispensam pouco tempo para consulta-los e ouvir as apresentações. Então, a capacidade de síntese dos colaboradores pode ser um diferencial, ofertando apenas as informações mais significativas para eles. Esses dados chegam até os doadores por diversos canais, como as redes sociais, o site da organização e material publicitário preparado para esse fim. Em formato de texto ou áudio, sentem a importância do trabalho que é desenvolvido pela instituição.

Outro formato indicado pelos respondentes é na produção de materiais e relatórios sobre o trabalho desenvolvido. Quatro colaboradores utilizam o conhecimento “nas tomadas de decisões, nas construções de relatórios, nas entrevistas de mídias sociais, entre outros”, além de utilizar “produzindo material, a ser divulgado externamente, em mídias sociais, como vídeos, artes, fotos, e mobiliários urbanos”. A partir desse grupo de respostas, entende-se que os colaboradores conseguem organizar e registrar o conhecimento no molde de um documento e tomam decisões a partir dele, assumindo o potencial estratégico da ferramenta.

Quatro colaboradores utilizam o conhecimento durante a comunicação com os colegas, com o “Repasse de informações”, “Transmitindo, divulgando, o conhecimento absorvido”. Ou seja, o conhecimento é utilizado na Casa Durval Paiva à medida que circula (Takeuchi; Nonaka, 2008). A utilização desse conhecimento também acontece, segundo dois respondentes, quando o empregam para aperfeiçoar suas atuações profissionais, fazendo-as de maneira mais assertiva e com mais atenção, capacitando-se. E, concluindo a segunda parte do questionário, são analisados os dados coletados para a terceira parte, direcionada à compreensão da importância e da frequência de uso das Práticas e Ferramentas de GC na Casa Durval Paiva, sob as tipologias de Batista e Quandt (2015).

Essa parte é composta por 59 afirmações acerca da utilização das Práticas e Ferramentas de GC na instituição. O formato de afirmações permite que os colaboradores expressem seus níveis de concordância, com duas finalidades: frequência de uso e grau de importância das práticas e ferramentas. As afirmações dividem-se entre as duas finalidades da seguinte forma: para ‘frequência de uso’, são direcionadas 29 afirmações e, para o ‘grau de importância’, são direcionadas 30 afirmações. De antemão, expõe-se a frequência de uso das práticas e ferramentas da GC, nas tipologias de indivíduos, processos da organização e tecnologias, segundo as médias e as medianas das respostas dadas pelos colaboradores da Casa Durval Paiva.

**Tabela 1** - Média e Média das Medianas quanto a frequência de uso das ferramentas e práticas de GC, por tipologia: indivíduos, processos da organização e tecnologia

TIPOLOGIA	MÉDIA	MEDIANA
Indivíduos	3,70	3,89
Processos da organização	3,32	3,22
Tecnologia	2,50	2
<b>GERAL</b>	<b>3,18</b>	<b>3,04</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A escala de atitude utilizada no questionário possui cinco pontos; para a finalidade da frequência de uso, a escala varia de 'nunca' até 'sempre'. Com base na Tabela 1, a média geral da frequência de uso das tipologias indicadas por Batista e Quandt (2015) é de 3,18, logo, *ocasionalmente* todas as tipologias são utilizadas na Casa Durval Paiva. Esse resultado é corroborado pela média das medianas, de 3,04.

As médias individuais, por sua vez, manifestam resultados diversos. A tipologia Indivíduos obteve média de 3,70 e mediana de 3,89, onde as práticas e ferramentas relativas a ela são *frequentemente* utilizadas. Essa tipologia alcançou os maiores resultados no que tange a frequência de uso. A tipologia Processos da Organização atingiu média 3,32 e mediana 3,22, retratando que suas práticas e ferramentas são *ocasionalmente* utilizadas. Tal resultado equipara-se a média geral e a média geral das medianas das respostas. Contudo, a tipologia Tecnologia se distancia dessas médias, pois, obteve média 2,50 e mediana 2. Nesse sentido, as práticas e ferramentas relativas à Tecnologia são *raramente* utilizadas na instituição.

Posteriormente, a Tabela 2 exhibe as médias e as médias das medianas de cada tipologia no que diz respeito ao grau de importância dado pelos respondentes da pesquisa.

**Tabela 2** - Média e Média das Medianas quanto ao grau de importância dado às ferramentas e práticas de GC, por tipologia: indivíduos, processos da organização e tecnologia

TIPOLOGIA	MÉDIA	MEDIANA
Indivíduos	4,24	4,8
Processos da organização	4,09	4,44
Tecnologia	3,76	4,09
<b>GERAL</b>	<b>4,03</b>	<b>4,45</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A média geral do grau de importância das tipologias Indivíduos, Processos da Organização e Tecnologia é de 4,03, com média geral da mediana de 4,45. A escala de atitude empregada para a finalidade grau de importância varia de 'irrelevante' até 'essencial', de 1 a 5. Os resultados apontam que todas as tipologias são consideradas como  *muito importante* pelos colaboradores. Separadamente, a tipologia Indivíduos alcançou média 4,24 e mediana 4,8, mostrando que essa tipologia é considerada como  *muito importante*. O resultado individual da tipologia Indivíduos é compatível com a média geral das tipologias; mas, a média da mediana indica que os colaboradores da Casa Durval Paiva consideram as práticas e ferramentas relativas à indivíduos como  *essenciais*.

A tipologia Processos da Organização obteve média 4,09 e mediana 4,44, atingindo o grau de  *muito importante* para a Casa Durval Paiva. Isso coaduna com a média geral das tipologias, bem como com a média da mediana. Por fim, a tipologia Tecnologia obteve média 3,76 e mediana 4,09, denotando o mesmo grau de importância que as demais tipologias,  *muito importante*. Ainda assim, as medidas da tipologia Tecnologia mostram que essa é considerada a tipologia de menor importância para os colaboradores da instituição.

Confrontando as Tabelas 1 e 2 é possível inferir que as médias alcançadas na finalidade 'Grau de importância' são significativamente mais altas que aquelas alcançadas na finalidade 'Frequência de uso'. Em outras palavras, os colaboradores da Casa Durval Paiva compartilham da mesma opinião

ao reconhecer que as ferramentas e práticas de GC são  *muito importantes*  para as suas atividades laborais, mesmo que essas práticas e ferramentas não sejam utilizadas com a frequência e a assiduidade correspondentes.

Contudo, é importante ressaltar que a Gestão do Conhecimento não se faz individualmente, nem com práticas isoladas. Almeida e Damian (2025, p. 85) ressaltam que “A construção do conhecimento não pode ocorrer de maneira fragmentada”, mas baseada em fluxos informacionais, contatos externos e interações entre todos os indivíduos; logo, compreender os potenciais de articulação entre práticas e ferramentas e os objetivos estratégicos da organização tem alto valor.

Agora, os resultados de cada tipologia serão apresentados separadamente, em tabelas que compilem todas as práticas e ferramentas que as formam. A começar pela Tabela 3, que apresenta a média da frequência de uso e do grau de importância das respostas referentes à tipologia Indivíduos.

**Tabela 3** – Paralelo entre as médias das ferramentas e práticas da tipologia Indivíduos quanto à frequência de uso e ao grau de importância

<b>SÍNTESE DAS FERRAMENTAS E PRÁTICAS: INDIVÍDUOS</b>	<b>Média da frequência de uso</b>	<b>Média do grau de importância</b>
Procurar assistência de colegas antes de iniciar um projeto.	4,15	4,39
Participar de dinâmicas de grupo, pois possibilitam novas ideias para o trabalho.	4,12	4,24
Participar de discussões de grupo (presencial e/ou virtual) com o intuito de compartilhar experiências, solucionar problemas e encontrar ideias para o meu local de trabalho.	3,73	4,15
Fazer uso de orientação de um profissional para se chegar a um determinado objetivo profissional e/ou realizar a função de um orientador para esse fim.	-	4,34
Compartilhar conteúdo por meio de vídeos.	3,05	4,02
Fazer uso de histórias relevantes, contadas pelos colegas, como um meio de aprendizado contínuo na execução de minhas tarefas laborais.	3,80	3,95
Usar a técnica Revisão de aprendizagem, isto é, após qualquer evento ocorrido no meu local de trabalho, é importante participar de uma atividade que promova alguma aprendizagem a ser utilizada no trabalho.	3,17	4,20
Realizar uma avaliação ao terminar todo e qualquer projeto, isto é, verificar todos os pontos positivos e negativos quando um projeto chega ao fim.	3,73	4,39
Participar de cursos na instituição com o propósito de receber uma educação continuada, isto é, participar de cursos para sempre se manter atualizado na área em que atua.	3,78	4,44
Usar espaços físicos e/ou virtuais para interagir com as pessoas de maneira que assim eu possa compartilhar e criar conhecimento de forma colaborativa.	3,80	4,32
<b>Média Geral</b>	<b>3,70</b>	<b>4,24</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Ao comparar as médias da frequência de uso e as médias do grau de importância de cada uma das práticas e ferramentas, nota-se que algumas delas apresentam resultados distantes. A maior discrepância entre as médias é registrada na afirmação: “Usar a técnica Revisão de aprendizagem, isto é, após qualquer evento ocorrido no meu local de trabalho, é importante participar de uma atividade que promova alguma aprendizagem a ser utilizada no trabalho”, com média de 3,17 para a frequência de uso, e média de 4,20 para o grau de importância. Com esses números, entende-se que os respondentes consideram a prática de Revisão de Aprendizagem como  *muito importante* , mas a utilizam  *ocasionalmente* .

Em contra ponto, três práticas e ferramentas apresentam médias aproximadas, sendo elas: “Procurar assistência de colegas antes de iniciar um projeto”, com média de 4,15 na frequência de uso, e média de 4,39 no grau de importância; “Participar de dinâmicas de grupo, pois possibilitam novas ideias para o trabalho”, com média de 4,12 na frequência de uso, e média de 4,24 no grau de importância; e “Fazer uso de histórias relevantes, contadas pelos colegas, como um meio de aprendizado contínuo na execução de minhas tarefas laborais”, com média 3,80 na frequência de uso, e média 3,95 no grau de importância. Os colaboradores da Casa Durval Paiva consideram a prática Assistência de Colegas, a ferramenta *Brainstorming* e a prática de Narrativas como  *muito importantes*, e as utilizam *frequentemente*. A ferramenta *Brainstorming* é conceituada por Freire, Silva e Souza (2019, p. 40-42) como “uma dinâmica de grupo feita com a simples finalidade de geração de ideia sobre um determinado tema”, a qual objetiva criar novos conhecimentos e construir opções que subsidiem a tomada de decisões. É uma das ferramentas de criação do conhecimento mais conhecidas. Batista e Quandt (2015, p. 15) explicam a Assistência de Colegas, *Peer Assist*, como uma prática utilizada para adquirir conhecimento antes do início de alguma atividade, projeto ou trabalho. Essa técnica faz parte do processo de “aprender antes de fazer”. As Narrativas, por sua vez, são uma prática utilizada para compartilhar conhecimento, comunicar lições aprendidas pela equipe e ensinar sobre a cultura organizacional (Batista; Quandt, 2015, p. 14).

A Tabela 4 sintetiza e compara as médias da frequência de uso com as médias do grau de importância quanto às práticas e ferramentas da tipologia Processos da Organização.

**Tabela 4** - Paralelo entre as médias das ferramentas e práticas da tipologia Processos da Organização quanto à frequência de uso e o grau de importância

<b>SÍNTESE DAS FERRAMENTAS E PRÁTICAS: PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO</b>	<b>Média da frequência de uso</b>	<b>Média do grau de importância</b>
Eu faço uso de um banco de dados em que posso averiguar e localizar pessoas ou equipes da instituição que possuam determinadas competências.	3,07	3,88
Eu uso o <i>Benchmarking</i> , isto é, me inspiro em boas práticas e experiências organizacionais internas ou externas e tento ajustá-las (adaptá-las) à realidade da Casa Durval Paiva.	3,88	4,37
Eu uso a técnica Captura de ideias e de lições aprendidas para captar ideias e aprender lições, por meio de <i>blogs</i> , entre outros.	3,85	3,68
Eu realizo uma gestão do capital intelectual, isto é, mapeio e gerencio o conhecimento na organização.	3,05	4,20
Eu já respondi um questionário (na instituição) que buscava avaliar se a Casa Durval Paiva possui grau de maturidade para implantar a Gestão do Conhecimento.	3,07	4,24
Eu faço uso de determinados registros que possibilitam averiguar o conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e indivíduos (usuários), isto é, faço uso de registros que descrevem os fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.	3,39	4,17
Eu utilizo documentos (manuais, banco de dados, diretrizes) em que constam as melhores práticas para a realização de várias tarefas no local onde trabalho.	3,44	4,15
Eu uso sistemas de inteligência organizacional, isto é, transformo dados em inteligência com o objetivo de apoiar a tomada de decisão na Casa Durval Paiva.	2,98	4,00
Eu uso a técnica chamada taxonomia, isto é, no meu trabalho, classifico a informação, organizando-a com o intuito de facilitar o seu acesso, de maneira que possa gerar conhecimento.	3,15	4,17
<b>Média Geral</b>	<b>3,32</b>	<b>4,09</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

O paralelo entre as médias individuais da frequência de uso e do grau de importância das ferramentas e práticas de GC, da tipologia Processos da Organização, revela certo distanciamento entre elas. O maior afastamento entre essas médias é percebido na ferramenta que diz respeito a aplicação de um questionário que busque avaliar se a instituição possui grau de maturidade para implantar a GC; a qual obteve a média de 3,07 na frequência de uso, e de 4,24 no grau de importância. Portanto, os colaboradores da instituição a consideram como  *muito importante*, mas a utilizam  *ocasionalmente*.

Entre as práticas e ferramentas com resultados próximos, tem-se: o uso de banco de dados para averiguar e localizar pessoas ou equipes da instituição que possuam determinadas competências – Banco de Competências Individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas/Banco de Competências Organizacionais/Sistema de Gestão por Competência, com média 3,07 na frequência de uso e 3,88 no grau de importância; e, o uso das técnicas Captura de Ideias e Lições Aprendidas, com média da frequência de uso de 3,85 e do grau de importância 3,68. Segundo os respondentes, a primeira dessas práticas é considerada  *muito importante* para a instituição, mas é  *ocasionalmente* utilizada. Enquanto a prática seguinte é considerada  *muito importante e frequentemente* utilizada.

A Captura de Ideias é uma prática coletiva e sistematizada de registrar as ideias que surgem na rotina organizacional. Ela é associada a ferramentas que permitem gravar, filmar, redigir, revisar, publicar e debater as ideias que nascem e se desenvolvem dentro da organização (Batista; Quandt, 2015, p. 18). Já as Lições Aprendidas dizem respeito a prática de registrar qualquer desvio, imprevisto ou inovação, com relação ao planejamento, de um projeto ou atividade a ser desenvolvida no local de trabalho, de modo que se possa aprender com os pontos positivos ou negativos do acontecido (Freire; Silva; Souza, 2019, p. 45).

Os Bancos de Competências Individuais/Bancos de Competências Organizacionais podem ser resumidos à localizadores de  *expertises* (nomenclatura dada por Freire, Silva e Souza (2019, p. 47), visto que têm “por objetivo organizar os conhecimentos e experiências dos colaboradores de forma a organizá-los para uma consulta rápida e fácil por aqueles que necessitarem”. Os Sistemas de Gestão por Competências são estratégias de gestão baseadas nas competências que são requeridas para as atividades a serem desempenhadas por um determinado profissional (Batista; Quandt, 2015, p. 17).

**Tabela 5** - Paralelo entre as médias das ferramentas e práticas da tipologia Tecnologia quanto à frequência de uso e o grau de importância

<b>SÍNTESE DAS FERRAMENTAS E PRÁTICAS: TECNOLOGIA</b>	<b>Média da frequência de uso</b>	<b>Média do grau de importância</b>
Eu uso a ferramenta gestão de conteúdo para tratar de maneira representativa processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações (busca de soluções que possibilitam simplificar os processos).	2,73	3,78
Eu faço uso de sistemas de <i> workflow</i> , isto é, utilizo sistemas que possibilitam a automação do fluxo de trabalho (sequência de passos) durante a execução de minhas tarefas no trabalho.	2,78	3,73
Eu uso <i> Voice and voice-over-internet protocol</i> (Voip).	1,71	3,00
Eu uso as redes sociais para interagir com pessoas, facilitar a comunicação e compartilhar conteúdo.	4,02	4,22
Eu uso a Gestão Eletrônica de Documentos (GED) para gerenciar documentos.	2,17	3,44
Eu uso Ferramentas de colaboração como portais, <i> intranets</i> e <i> extranets</i> .	2,46	3,49
Eu uso ferramentas de busca avançada para as minhas buscas na <i> Internet</i> .	3,24	4,34
Eu uso <i> Data warehouse</i> , isto é, faço uso dessa tecnologia pois possibilita o rastreamento de dados digitais, permitindo	1,90	4,02

versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.		
Eu uso <i>Data mining</i> , isto é, faço uso de técnicas estatísticas que possibilitam analisar grandes quantidades de dados e informações com o intuito de encontrar algo relevante e com isso oferecer um produto ao usuário, de acordo com o seu perfil.	2,22	4,02
Eu uso <i>blogs</i> .	2,20	3,12
Eu uso ferramentas que possibilitam gerir o relacionamento com o usuário, isto é, proporcionam a gestão de relacionamento com o usuário, denominada <i>Customer relationship management</i> .	2,12	4,17
<b>Média Geral</b>	<b>2,51</b>	<b>3,76</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A Média Geral da frequência de uso, nessa tipologia, é 2,51, correspondente a *ocasionalmente*; enquanto a Média Geral do grau de importância é 3,76, correspondente a *muito importante*. Ou seja, as práticas e ferramentas relacionadas com a Tecnologia são consideradas *muito importantes* para os colaboradores da Casa Durval Paiva, mas são *ocasionalmente* utilizadas. Há médias aproximadas em apenas uma ferramenta, as Redes Sociais, com média da frequência de uso 4,02 e média do grau de importância 4,22. Os colaboradores da organização consideram que usar as redes sociais para interagir com pessoas, facilitar a comunicação e compartilhar conteúdo é *muito importante*, à medida que são *frequentemente* utilizadas. Mais de 50% dos respondentes consideram essa ferramenta como essencial, apenas 2,44% consideram irrelevante.

Batista e Quandt (2015, p. 19-20) esclarecem que as redes sociais são formadas por pessoas que possuem interesses em comum, e se relacionam em prol do desenvolvimento desse interesse, compartilhando experiências, estreitando laços de comunicação e disseminando o assunto para além da rede. Os Serviços On-line de Redes Sociais detêm a característica coletiva valorizada pelos colaboradores da Casa Durval Paiva, como percebido nas tipologias Indivíduos e Processos da Organização e citada na segunda parte do questionário, quando foi indicado o uso das redes sociais para adquirir, armazenar, usar e compartilhar o conhecimento.

Observando a Tabela 5, a maior discrepância entre a média da frequência de uso e a média do grau de importância registrada entre as ferramentas e práticas nessa tipologia foi na ferramenta *Data Warehouse*, com média da frequência de uso 1,90 e média do grau de importância 4,02. A ferramenta é *raramente* utilizada, mas considerada *muito importante*. Essa leitura permite concluir a análise dos dados coletados e, sistematizando as métricas, evidenciar um contraste entre a vivência dos colaboradores em suas atividades laborais e a literatura científica já referenciada.

Por meio desse estudo foi possível identificar o uso assistemático de práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento entre os colaboradores da Casa Durval Paiva; as práticas *frequentemente* e *sempre* utilizadas carecem de formalização, pois, a informalidade subutiliza o potencial estratégico para a organização. Além destas, as práticas consideradas *muito importantes* ou *essenciais* pelos colaboradores podem ser implementadas na rotina de trabalho, encerrando a distância notada entre a percepção teórica dos respondentes e sua aplicação prática.

Atendendo ao objetivo geral deste artigo, é apresentado um Portfólio com Práticas e Ferramentas de GC que podem ser formalizadas e/ou implementadas na Casa Durval Paiva, visando integrá-las como um vetor estratégico da instituição e contribuir com as atividades laborais dos colaboradores. O Quadro 7 nomeia quais devem ser formalizadas ou implementadas, por tipologia.

**Quadro 7 – Portfólio de Práticas e Ferramentas para formalizar e implementar**

<b>Portfólio de Práticas e Ferramentas de GC direcionado aos colaboradores da Casa Durval Paiva</b>			
Para:	Tipologias		
	Indivíduos	Processos da Organização	Tecnologia
Formalizar	Assistência de Colegas	Lições Aprendidas	Redes Sociais (On-line)
	<i>Brainstorming</i>	<i>Benchmarking</i>	Ferramentas de Busca Avançada

	Narrativas	Melhores Práticas	-
Implementar	Revisão de Aprendizagem	Banco de Competências	Gestão do relacionamento com o usuário
	Compartilhamento de vídeos	Avaliação do Grau de Maturidade da GC	Gestão Eletrônica de Documentos
	Comunidades de Prática	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Entendeu-se, por fim, que as práticas sugeridas para formalização já fazem parte da rotina dos colaboradores da Casa Durval Paiva, mas há distanciamento teórico quanto a natureza delas. Em alguns casos, os respondentes alegaram não conhecer a prática ou ferramenta por nome, mas a reconhecem de maneira prática, tendo referências e experiências quanto a sua aplicação. Com relação as práticas e ferramentas sugeridas para implementação, concluiu-se que os colaboradores as reconhecem como muito importantes para suas atividades de trabalho, mesmo que não as entendam por completo; há espaço para formação dos colaboradores e disseminação do conceito teórico delas, reforçando sua aplicabilidade com a vivência dos indivíduos.

O diagnóstico conduzido neste artigo justifica a adoção do Portfólio sugerido no Quadro 7 como meio de fortalecer a estratégia organizacional, elevar a eficiência de recursos, produtos e serviços e converter o conhecimento tácito individual em conhecimento explícito organizacional, favorecendo a disseminação de conhecimento entre os colaboradores, a criação de novos conhecimentos e o adequado armazenamento deste, preservando a memória organizacional.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetivou propor um portfólio de práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento para os colaboradores da Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva. O Quadro 7 sintetiza os resultados dessa análise, estruturado a partir do cruzamento entre os dados empíricos e a literatura científica da área. A proposta divide o portfólio em duas categorias: práticas para *formalização*, abrangendo o que já é vivenciado informalmente na instituição, e práticas para *implementação*, focadas em ferramentas com alto potencial de desempenho organizacional e de valorização do conhecimento interno, conforme a percepção dos respondentes.

A análise que se desdobrou permitiu evidenciar o perfil desses indivíduos, a relação deles com o conhecimento pertinente às atividades relativas às suas funções e a presença de práticas e ferramentas elencadas por Batista e Quandt (2015) em suas rotinas. Primeiramente, esclarece-se que o grupo de colaboradores é majoritariamente feminino, tem idades entre 36 e 40 anos e mais que 50 anos, com ensino médio completo, sendo funcionários na instituição e exercendo as mesmas funções a, pelo menos, de 1 a 5 anos; participam dos mesmos setores e da Casa Durval Paiva por igual período. A maioria destes respondentes atua nos setores Central de Doações e SEMAC.

De acordo com as respostas fornecidas, fazem uso das práticas e ferramentas relacionadas aos Indivíduos de maneira frequente, pois, as consideram como muito importantes e até essenciais. Àquelas relacionadas aos Processos da Organização são consideradas tão importantes quanto, mas são ocasionalmente utilizadas. Enquanto as práticas e ferramentas relacionadas a Tecnologia são raramente utilizadas, mas consideradas muito importantes.

Esse resultado revela que os colaboradores da Casa Durval Paiva possuem questões externas ao uso de práticas e ferramentas de GC relacionadas a Tecnologia, que podem estar impactando a adoção delas em suas rotinas. As limitações do instrumento de coleta utilizado impediram a mensuração de tais variáveis, as quais constituem oportunidades para estudos futuros voltados ao aprofundamento dessa temática. Direcionando-se àquelas relacionadas com os Indivíduos, conclui-se que elas fazem parte da rotina dos colaboradores da Casa e estão mais próximas da formalização que as demais tipologias. As ferramentas ou práticas relacionadas com os Processos da Organização

estão presentes na organização e há certo conhecimento sobre elas, não gerando estranheza aos colaboradores, mesmo que a utilização seja assistemática.

Para todas as tipologias, as médias do grau de importância foram mais altas que as médias da frequência de uso, em todas as práticas e ferramentas relacionadas. Esse fato comprova que os colaboradores são abertos à adesão das práticas e ferramentas apresentadas, incluindo aquelas com as quais não têm familiaridade.

Defende-se a necessidade de desenvolver estudos futuros direcionadas a compreender as discrepâncias identificadas nos resultados do questionário e propor melhorias que visem incrementar as práticas e ferramentas com alto grau de importância, mas baixa frequência de uso, as quais são campo fértil para viabilizar a institucionalização da Gestão do Conhecimento na instituição. Entende-se, ainda, que esta pesquisa possui limitações no que diz respeito ao método conduzido, ao instrumento utilizado para a coleta dos dados, o qual pode não ter permitido que a totalidade das opiniões dos respondentes fosse compreendida, e ao alcance dos seus resultados, pois, a sugestão do portfólio não garante que o mesmo seja adotado. Todas as impressões aqui divulgadas são disponibilizadas à instituição, para que decida acerca da institucionalização ou não da GC interna.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, V. Estado, mercado e terceiro setor: a redefinição das regras do jogo. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 95, p. 85-104, 1 dez. 2011. OpenEdition. <http://dx.doi.org/10.4000/rccs.4397>. Disponível em: <https://journals.openedition.org/rccs/4397>. Acesso em: 21 mar. 2025.

ALMEIDA, A. L.; DAMIAN, I. P. M. Abordagens epistemológicas e práticas da gestão do conhecimento na educação universitária: uma revisão sistemática da literatura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 15, n. 1, p. 79-92, 2025. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/69760>. Acesso em: 12 fev. 2026.

ALVES, M. V. **Gestão do Conhecimento**: proposição de portfólio de ferramentas e práticas para a Biblioteca Central Zila Mamede. 2019. 203f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Informação e do Conhecimento) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019.

AMANTE, C. J.; PETRI, C. A. Técnicas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento & Inovação: o caso do Instituto Federal de Santa Catarina. In: XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2017, Mar del Plata. **Anais [...]**. Argentina: UFSC, 2017. p. 1-16. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181200>. Acesso em: 01 abr. 2025.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O. **Gestão do conhecimento na administração pública**: resultados da pesquisa IPEA 2014 - Práticas de Gestão do Conhecimento. Brasília: IPEA, 2015. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_2120b.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2120b.pdf). Acesso em: 10 jan. 2025.

BRASIL. Secretaria de Governo da Presidência da República. Presidência da República (org.). **Entenda o MROSC: Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil**: Lei 13.019/2014. Brasília: Presidência da República, 2016. 130 p.

BURLAMAQUI, A. M. D. **Veredas do Conhecimento**: a arte de compartilhar práticas e experiências no terceiro setor; um estudo de caso. 2009. 139 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2009. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/handle/capes/769760?mode=full>. Acesso em: 09 mar. 2025.

CALDAS, P. T.; FIRMINO, T. T. A dinâmica de conversão intra e interorganizacional do conhecimento no Terceiro Setor. In: XX SEMEAD, 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FEA - USP, 2017. p. 1-17. Disponível em: [https://login.semead.com.br/20semead/anais/resumo.php?cod\\_trabalho=548](https://login.semead.com.br/20semead/anais/resumo.php?cod_trabalho=548). Acesso em: 09 fev. 2025.

CASA DURVAL PAIVA. Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva. **Pelo 2º ano consecutivo, Casa Durval Paiva é eleita a Melhor Ong do RN.** 2022. Disponível em: <https://casadurvalpaiva.org.br/noticias/4050/pelo-2ordm-ano-consecutivo-casa-durval-paiva-e-eleita-a-amelhorongdorn#:~:text=Doe,Pelo%20%C2%BA%20ano%20consecutivo%2C%20Casa%20Durval%20Paiva%20%C3%A9,a%20Melhor%20Ong%20do%20RN>. Acesso em: 21 fev. 2025.

CASA DURVAL PAIVA. Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva. **A casa.** [202-?]. Disponível em: <https://casadurvalpaiva.org.br/p/historia>. Acesso em: 04 fev. 2025.

CAVALCANTE, L. F. B.; VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento no contexto de ambientes organizacionais. In: VALENTIM, M. L. P. (org.). **Gestão, mediação e uso da informação.** São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. Cap. 11. p. 235-254. Disponível em: <https://www.repositoriobib.ufc.br/000006/00000603.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2025.

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. M. M. Proposição de um modelo de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional. **Encontros Bibli**, Santa Catarina, vol. 25, p. 1-21, set. 2020a. Disponível em: [https://www.redalyc.org/journal/147/14763386042/html/#redalyc14763386042\\_ref](https://www.redalyc.org/journal/147/14763386042/html/#redalyc14763386042_ref). Acesso em: 21 fev. 2025.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 90 p. Tradução: Lenke Peres. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/377074189/DAVENPORT-PRUSAK-Conhecimento-Empresarial-Com-o-as-Organizacoes-Gerenciam-o-Seu-Capital-Intelectual#>. Acesso em: 02 abr. 2025.

FREIRE, P. de Sá; SILVA, T. C.; SOUZA, J. A. (org.). **Gestão do Conhecimento para aceleração da curva de aprendizagem: um relato do plano de melhoria do processo de integração numa das maiores organizações de software do Brasil.** Curitiba: CRV, 2019. 176 p.

GIAROLA, F. R. Novo Século, Novo Milênio: intelectuais e representações do futuro na passagem do século XX para o XXI. **Revista de Teoria da História**, Divinópolis, v. 2, n. 25, p. 258-273, jan. 2022.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IPEA. Mapa das Organizações da Sociedade Civil (org.). **MAPA.** 2021. Base de Dados Nov/2020. Disponível em: <https://mapaosc.ipea.gov.br/mapa>. Acesso em: 10 mar. 2025.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIRA, S. *et al.* Comunidades virtuais de prática em evidência na gestão social do conhecimento. **Revista Folha de Rosto**, v. 7, n. 2, p. 98-122, 2021. DOI: 10.46902/2021n2p98-122 Acesso em: 13 mar. 2025.

MARMENTINI, G.; SELL, D. Gestão do conhecimento no terceiro setor: um diagnóstico de três organizações da sociedade civil. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 9, n. 3, p. 20-40, 1 jul. 2019. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial / SENAC SC.

<http://dx.doi.org/10.22279/navus.2019.v9n3.p20-40.789>. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/789>. Acesso em: 01 mar. 2025.

MIRANDA, R. C. R. Gestão do conhecimento estratégico: proposta de modelo. In: TARAPANOFF, K. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. Cap. 8. p.157-170. Disponível em: <https://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/465/1/Inteligencia%2C%20informa%C3%A7%C3%A3o%20e%20conhecimento.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2025.

MONTEIRO, F. R. **A Gestão do Conhecimento nas Organizações da Sociedade Civil**: estudo de caso das organizações não-governamentais para o desenvolvimento portuguesas. 2015. 117 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Estudos de Desenvolvimento, Departamento de Economia Política, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/10366>. Acesso em: 09 mar. 2025.

PARANÁ. CAOP Fundações e Terceiro Setor. MPPR (org.). **Terceiro Setor**: perguntas frequentes. 2023. Última atualização: 06/06/2023. Disponível em: <https://site.mppr.mp.br/civel/Pagina/Terceiro-Setor-Perguntas-frequentes>. Acesso em: 09 mar. 2025.

PAULA, D. R.; CIANCONI, R. B. Práticas de gestão do conhecimento: caso dos sítios associados ao portal corporativo da FIOCRUZ. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 2, p. 49-63, ago. 2007. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/X8yyNC7mjYvWFRQRS8gzkPt/>. Acesso em: 09 fev. 2025.

QUEIROZ, M. O. de. **Gestão da informação para a organização do conhecimento no terceiro setor**: um estudo de caso na AERPA. Recife, 2013. 288 f. Dissertação (Mestrado) - UFPE, Centro de Artes e Comunicação, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, 2013.

SCHREIBER, D.; SCHAAB, R.; THEIS, V. Análise compreensiva do processo de geração e compartilhamento do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, [S. l.], v. 15, n. 3, p. 20-36, 2025. DOI: 10.22478/ufpb.2236-417X.2025v15n3.66439. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/66439>. Acesso em: 12 fev. 2026.

SOLTERO, A. P. Gestão do conhecimento na solução de problemas de gestão da qualidade. In: KRUGLIANSKAS, I.; TERRA, J. C. C. (org.). **Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas**: lições extraídas de casos reais. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. Cap. 4. p. 81-104.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p. ISBN 978-85-7780-229-6.

TEIXEIRA, A. C. *et al.* A gestão do conhecimento no setor de seguros: o ciclo de Wiig aplicado ao processo comercial de uma corretora de seguros. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 11, n. 1, p. 24-44, 2021. DOI: 10.22478/ufpb.2236-417X.2021v11n1.57566 Acesso em: 13 mar. 2025.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, v. 3, n. 4, 2002. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/3837>. Acesso em: 17 mar. 2025.

VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. Gestão do Conhecimento Organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE, 2007. Cap. 7. p. 115-131. Disponível em: [https://ebooks.marilia.unesp.br/index.php/lab\\_editoria/catalog/view/321/3254/5640](https://ebooks.marilia.unesp.br/index.php/lab_editoria/catalog/view/321/3254/5640). Acesso em: 11 fev. 2025.

VIDAL, F. A. B.; MENEZES, M. I. C. B. Gestão de ONGs e Desenvolvimento Social: paradoxos e desafios da Administração no Terceiro Setor. **Revista Alcance**, v. 11, n. 3, set-dez, p. 403-422, 2004. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/ra/article/view/1818>. Acesso em: 18 fev. 2025.

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

ZIVIANI, F. et al. O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 24, n. 1, p. 61-83, mar. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22604>. Acesso em: 01 abr. 2025.

---

Recebido em/Received: 16/04/2025 | Aprovado em/Approved: 23/04/2026

---

#### **Declaração de Autoria**

**Concepção e elaboração do estudo:** Aldeyze Alessandra de Araújo Silva Lima, Daniel de Araújo Martins

**Coleta de dados:** Aldeyze Alessandra de Araújo Silva Lima

**Análise e interpretação de dados:** Aldeyze Alessandra de Araújo Silva Lima

**Redação:** Aldeyze Alessandra de Araújo Silva Lima, Daniel de Araújo Martins

**Revisão crítica do manuscrito:** Daniel de Araújo Martins

#### **Declaração de uso da Inteligência Artificial**

Durante a preparação deste artigo, a autoria declara que:

( ) utilizou a seguinte ferramenta de IA [ ] para fins de [ ]. Após o uso desta ferramenta, a autoria revisou e editou o conteúdo em conformidade com o método científico e assume total responsabilidade pelo conteúdo da publicação.

( ) não utilizou ferramenta de IA