



GESTÃO DO CONHECIMENTO E MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: PRÁTICAS DE GESTÃO PARA COLETIVOS SOCIAIS

Hélida Mara Gomes Norato

Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, Brasil. Professora da Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil.

E-mail: helida@ufop.edu.br

Cláudio de Jesus Ramalho

Graduado em Administração pela Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil.

E-mail: claudio.ramalho@aluno.ufop.edu.br

Resumo

Este estudo apresenta a aplicação de práticas da gestão do conhecimento para promover a memória organizacional em um coletivo social. Abordagens cíclicas e frameworks favorecem a gestão do conhecimento no ambiente organizacional, o Ciclo Knowledge Management é um destes. Tais abordagens são requeridas em um contexto que emergem organizações com características singulares. Os coletivos sociais são um tipo de organização que congrega pessoas orientadas por valores compartilhados em favor de construções socioculturais. Entretanto, a exploração de práticas de gestão para coletivos sociais ainda é incipiente e a aplicação de gestão do conhecimento pode ser contributiva. O objetivo deste artigo é evidenciar a aplicabilidade da gestão do conhecimento por meio do Ciclo Knowledge Management para promover a memória organizacional em um coletivo social. Para este propósito foi adotada uma abordagem de pesquisa qualitativa, mediante observação participante. O contexto empírico foi o coletivo social Movimenta Rosário dos Pretos, originário na cidade de Mariana no estado de Minas Gerais. Os resultados evidenciam que a estruturação do conhecimento organizacional é necessária para zelar e resguardar tradições e saberes da sociedade e das futuras gerações de membros desse coletivo social. A estruturação da memória organizacional, baseada na abordagem da Espiral do Conhecimento e na aplicação do framework Ciclo Knowledge Management, permitiu criar sistemáticas de informações e práticas organizacionais, anteriormente tácitas, bem como um repositório digital gratuito de livre acesso. As conclusões do estudo ressaltam a aplicabilidade de práticas de gestão do conhecimento e a importância da estruturação da memória organizacional para organizações como coletivos sociais.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; memória organizacional; ciclo knowledge management; coletivo social; terceiro setor.

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL MEMORY: PRACTICES FOR SOCIAL COLLECTIVES

Abstract

This study presents the application of knowledge management practices to promote organizational memory in a social collective. Cyclical approaches and frameworks foster knowledge management in the organizational environment, and the knowledge management Cycle is one of them. Such approaches are required in a context where organizations with unique characteristics emerge. Social collectives are a type of organization that brings together people guided by shared values and fosters sociocultural constructs. However, the exploration of management practices for social collectives is still incipient, and the application of knowledge management can be beneficial. The objective of this article is to highlight the applicability of knowledge management through the knowledge management Cycle to promote Organizational Memory in a social collective. Therefore, a qualitative research approach was adopted using the technical participant observation procedure. The empirical context for the research was the

Movimenta Rosário dos Pretos social collective, which originated in in the Mariana city in the Minas Gerais. The results show that structuring organizational knowledge is necessary to preserve and safeguard traditions and knowledge for society and future generations of members of this social collective. The structuring of organizational memory, based on the Knowledge Spiral approach and the application of the Knowledge Management Cycle framework, enabled the creation of systematic information and organizational practices that were previously tacit, as well as a free and openly accessible digital repository. The study's conclusions highlight the applicability of knowledge management practices and the importance of structuring knowledge management for Third Sector organizations.

Keywords: Knowledge Management; Organizational Memory; Knowledge Management Cycle; Social Collective, Third Sector.

1 INTRODUÇÃO

Estudos sobre administração da informação e estudos organizacionais apresentam interesse crescente sobre Gestão do Conhecimento (GC) e organizações do Terceiro Setor (TS) respectivamente. A GC é fundamental para organizações em um contexto geral, que administram pessoas, tecnologias e ambiente, pois incentiva e auxilia a troca, o uso e a criação do conhecimento em prol dos objetivos organizacionais. As organizações do TS exercem papel relevante na sociedade devido à atuação direcionada para o atendimento de questões de interesse público, que em muitos casos não são especificamente atendidas pelos setores: público ou privado. Um coletivo social é uma congregação espontânea de pessoas que se orienta por valores e princípios compartilhados que atua de forma ativa com intenção de impactar o contexto social e ou cultural (Gohn, 2018). Sobre esta ótica, a presente pesquisa buscou aplicar contribuições da GC em um coletivo social, que se enquadra no TS, de forma a estruturar a Memória Organizacional (MO) através da aplicação do *framework* Ciclo *Knowledge Management* (KM) proposto por Dalkir (2011).

A GC refere-se à gestão estratégica de informações, através do fluxo coordenado de informações associadas, compartilhadas e ressignificadas resultantes na construção do conhecimento, este último respalda planejamentos e ações estratégicas em prol da melhoria dos resultados organizacionais (Choo, 2003; Nonaka; Takeuchi, 2008; Yafushi; De Almeida; Vitoriano, 2019; Vassi; Valentim, 2025). O Ciclo KM é um *framework* para GC fundamentado em três etapas as quais: Captura; Compartilhamento e Disseminação; Aquisição e Aplicação, que visam gerenciar e converter conhecimentos nas organizações (Dalkir; Liebowitz, 2011). A MO representa o patrimônio de informações, conhecimentos e experiências preservados pelas organizações ao longo do tempo, e é uma prática da GC (Bernardino; Strauhs, 2024; Do Nascimento; Vitoriano, 2017). Este estudo aborda coletivo social através do enfoque do TS, como uma organização sem fins lucrativos, constituída por membros de uma comunidade, voltada à manutenção da cultura popular (Holanda, 2011; Paes; Santana, 2015; Marmellini; Sell, 2019).

No contexto específico de investigação, este estudo visa responder a seguinte questão: como a Gestão do Conhecimento pode auxiliar um coletivo social, que se enquadra no Terceiro Setor, a promover a gestão da Memória Organizacional? Possui como objetivo geral: delinear contribuições e aplicabilidades da GC e do Ciclo KM a uma organização coletiva que se enquadra no Terceiro Setor. Para este propósito três objetivos específicos foram delimitados, primeiro verificar as práticas de um coletivo social e associações com o TS. Em segundo lugar, compreender intersecções entre MO, Espiral do Conhecimento, organizações coletivas e TS. Em terceiro, aplicar o Ciclo KM, alicerçado na Espiral do Conhecimento para auxiliar um coletivo social a promover a MO.

A motivação deste estudo é justificada a partir do retorno importante do papel da MO para as instituições, pois acima de tudo enriquece a sistematização da GC e auxilia a preservar

informações para os novos membros do coletivo social. Estudos ressaltam o potencial da estruturação da MO e da GC para o fortalecer à atuação das atividades de organizações do TS e para o desenvolvimento e sucesso desses arranjos organizacionais (Burlamaqui; Rodriguez, 2013; Colauto; Beuren, 2003; Marmantini; Sell, 2019). Nos últimos anos pesquisas evidenciam a aplicabilidade e os resultados proporcionados através de aplicação do *framework* Ciclo KM, em contextos organizacionais diversos e indicam valiosa trilha de estudos para explorar benefícios da GC (Da Silva *et al.*, 2018; Santos *et al.*, 2019; Andrade *et al.*, 2020; Pegino; Neto; Urpia, 2021; Secundo *et al.*, 2023). Todavia, ainda se faz necessária a ampliação de exploração desta temática, sobretudo direcionada a explorar o contexto de um coletivo social, em consideração ao papel destas organizações para a população e a sua cultura.

Esta pesquisa se propõe a conectar, interseccionar e relacionar estudos de temáticas que demandam ampliar a exploração conjunta no campo da administração, no sentido de aplicar conceitos de GC e do *framework* Ciclo KM, os quais são comumente visados a organizações públicas e privadas, para aplicação em modelos de organizações do TS. Alinhada a esta proposta, o principal instrumento para a coleta de dados primários deste estudo foi a observação participante, conduzida, principalmente, mediante reconhecimento contextual e imersão no ambiente da organização coletiva Movimenta Rosário dos Pretos (MRP). O reconhecimento e a imersão foram realizados por meio de reuniões com os membros, conversas informais e observações no cotidiano do MRP. A triangulação entre outras fontes de dados, como acesso aos arquivos e documentos internos da organização, e também registros sobre o MRP divulgados em outros meios constituiu importante recurso para o desenvolvimento e análise do registo de campo. Por fim, a elaboração do relato dos resultados da pesquisa foi desenvolvida mediante aplicação do Ciclo KM fundamentada na Espiral do Conhecimento.

Este artigo encontra-se disposto em 5 seções. A seção 2 apresenta o enquadramento teórico que sustentou o desenvolvimento do presente estudo. Na seção 3 está descrito o método de pesquisa adotado. A seção 4 trata da execução do Ciclo KM no coletivo social, e discussão dos resultados. E por fim, na seção 5 dispõe-se de considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Coletivos sociais, enquadramento ao Terceiro Setor e caminhos à Gestão do Conhecimento

As literaturas relacionadas aos coletivos sociais no âmbito de estudos organizacionais, de estudos sociais e de TS adotam nomenclaturas diversas ao referenciá-los e quanto às funções que desempenham. Dessa forma, pesquisas que empregam estes diversos termos são apresentadas de forma sintética no Quadro 1:

Quadro 1 – Literaturas relacionadas à coletivos sociais

Abordagens do terceiro setor que associam a coletivos sociais	Abordagens de estudos organizacionais que associam a coletivos sociais	Abordagens de estudos sociais que associam a coletivos sociais
<p>“Por isso, a rede é uma construção coletiva, que se define na medida em que é realizada [...] mobilizados por objetivos construídos e apropriados coletivamente, para a construção de uma nova realidade social” (Junqueira, 2004, p. 30).</p>	<p>“Designa-se por coletivos da cultura popular um agrupamento sem fins lucrativos formado voluntariamente por mestres, familiares, e membros de uma comunidade que praticam alguma manifestação cultural popular transmitida oralmente de geração para geração [...]” (Holanda, 2011, p. 17).</p>	<p>“Um coletivo pode se transformar em movimento social, ou autodenominar-se movimento, ou articular-se a um conjunto de outros coletivos que configuram um movimento social. Ou, ainda, podem negar a forma de movimento social por considerá-la presa aos modelos tradicionais de fazer política.” (Gohn, 2018, p. 120).</p>
	<p>“Coletivos são agrupamentos de artistas ou multidisciplinares que, sob um mesmo nome, atuam propositalmente de forma conjunta, criativa, autoconsciente e não hierarquia.” (Paim, 2009, p. 11).</p>	<p>“O coletivo é impessoal, é plano de coengendramento dos indivíduos e da sociedade” (Escóssia ; Kastrup, 2005, p. 303).</p>

Fonte: Adaptado de Escóssia e Kastrup (2005), Gohn (2018), Holanda (2011), Junqueira (2004) e Paim, (2009)

Esta pesquisa optou por usar como padrão o termo coletivo social para dialogar com os estudos elencados porque a organização na qual a presente pesquisa foi desenvolvida assim se denomina e atua, de acordo com as diversas definições apresentadas no quadro 1.

Não foram encontrados em estudos organizacionais, até a presente pesquisa, um quadro devidamente delimitado de estudo de organizações desse tipo, mas elas se enquadram no TS Setor de acordo com Paes (2013), Paes e Santana (2015) e Thompson (1997).

O importante papel dos coletivos sociais é ressaltado por Canclini (2001, p. 65, tradução nossa). Para o autor, tais grupos promovem alternativas “de desenvolvimento simbólico, que atende às necessidades culturais da população e obtém consenso para um tipo de ordem ou transformação social”.

E neste âmbito de transformação social constitui-se o TS, pela união de organismos, de forma voluntária, sem fins lucrativos, sob autonomia e administração própria (Paes, 2013; Paes; Santana, 2015; Thompson, 1997). De forma a perseguir o propósito de atender o interesse público, as organizações do TS atuam como elemento fundamental e integrante da sociedade civil para a efetivação de alguns direitos do cidadão (Paes, 2013; Paes; Santana, 2015; Thompson, 1997).

Destaca-se importante reconhecer as características e práticas de coletivos sociais para compreender as aplicações da GC neste contexto. Assim, características da constituição e prática de coletivos sociais são categorizadas no Quadro 2:

Quadro 2 - Características de práticas de coletivos sociais

Características	Descrição	Autores que abordam
Hierarquia	Quanto à estrutura hierárquica podem ocorrer em coletivos sociais a existência de estruturas hierárquicas rígidas, ou estruturas hierárquicas extremamente flexíveis ou não ocorrer estrutura hierárquica alguma.	Almeida e Leitão (2003); Andrade <i>et al.</i> (2012); Corrochano e Laczynski (2021); Gohn, (2018); Holanda (2011); Serva (1993); Severo e Pedrozo (2008).
Valores e Objetivos e Normas	Os valores, objetivos e normas fazem parte do construto da ação coletiva o respeito perante diferenças singulares; equilíbrio esperado entre pessoas e organização; ações baseadas em identidade de valores e de normas.	
Tomada de decisão e Controle	Quanto aos processos de tomada de decisão observa-se uma facilidade esperada do processo coletivo de tomar decisões, de acordo com o controle da circulação de informações propagadas.	
Divisão do trabalho	Não se observa uma divisão rígida, os agentes membros do coletivo social são distribuídos em funções, de acordo com suas próprias afinidades ou para suprir demandas existentes.	
Comunicação, Relações interpessoais e Conflitos	Esta característica ressalta que há em coletivos sociais a reunião de uma diversidade de pessoas em prol de um único contexto, no qual é necessário mediar ou facilitar trocas de informações entre membros.	
Reflexão sobre a organização, Ação social e Relações ambientais	Esta característica revela o posicionamento da organização coletiva em seu cotidiano e ambiente; buscam respaldo das suas ações através da sociedade.	
Dimensão Simbólica	A dimensão simbólica revela-se para além das ações concretas que o coletivo social realiza, também representam algo subjetivo e simbólico para as pessoas que são atingidas com suas ações.	

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Em face destas características é necessário destacar que, sistematizar e gerir os conhecimentos organizacionais que já dispõem as organizações do TS garante fortalecimento à atuação de suas atividades (Burlamaqui; Rodriguez, 2013). A busca por apropriação de conhecimentos organizacionais relativos às atividades de gestão do dia a dia dos coletivos sociais, por parte dos membros é ressaltada por Corrochano e Laczynski (2021). Ainda conforme as referidas autoras, às atividades de gestão do dia a dia dos coletivos sociais podem envolver: a elaboração de projetos; a execução de prestação de contas; e o desenvolvimento de estratégias de comunicação.

Em outras palavras, é muito proveitoso para organizações sistematizar experiências sobre o viés da GC, para explicitar seus acertos e erros ao fazê-lo, com intuito de proporcionar referência para outros (Choo, 2003). Tal prática, proporciona um ciclo contínuo de aprendizagem e adaptação que pode ser chamado de ciclo do conhecimento para organizações de todos os setores, inclusive do TS.

2.2 Intersecções entre Memória organizacional, Espiral do Conhecimento, Coletivos Sociais e Terceiro Setor

Gestão do Conhecimento (GC) é a administração do ambiente e de conhecimentos organizacionais, capaz de promover o desempenho global de uma organização em prol de atingir seus objetivos, que possibilita também meios a inovação organizacional (Dos Santos; Fukunaga, 2017; SBGC, 2017-19; Urpia, *et al.*, 2023; Vassi; Valentim, 2025).

A GC é formada pela coalizão de pessoas, processos e tecnologias, que possam transformar de forma cíclica dados em informações e por seguinte em conhecimentos (sejam estes internos e/ou externos à organização), em prol dos objetivos organizacionais (De Menezes *et al.*, 2017; Hartung; Oliveira, 2013; Nonaka; Takeuchi, 2008; Oliveira *et al.*, 2010; Salim, 2001; Yafushi; De Almeida; Vitoriano, 2019; Moraes; Pedron e Cunha, 2024).

Estudos relativos à GC são observados no Brasil alguns anos antes do início do século XXI de acordo com Strauhs *et al.* (2012), e desde então a GC ganha repercussão na gestão das organizações pelo potencial estratégico que possui (SBGC, 2017-19).

Um dos pilares da GC é fundamentado na teoria organizacional com enfoque no relacionamento entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, a análise desta relação é um fator capaz de proporcionar a adaptação da organização ao seu ambiente externo (Barbosa, 2008; De Almeida e Damian, 2025). Conhecimento tácito e conhecimento explícito são definições de “conhecimento” distintas, que Nonaka e Takeuchi (2008) abordam para coordenar a GC. Para estes autores o conhecimento tácito é composto por elementos técnicos (*know-how* e habilidades) e cognitivos (modelo mental, tal como paradigmas e crenças), difíceis de serem formalizados e transmitidos. Já o conhecimento explícito para Nonaka e Takeuchi (2008) pode ser facilmente codificado, pode ser representado, armazenado, compartilhado e efetivamente aplicado.

Para compreender a criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (2008) explicitaram uma coalização ao processo de conversão do conhecimento por um modelo denominado “Espiral do Conhecimento”. A Espiral do Conhecimento de acordo com Nonaka e Takeuchi (2008) é composta por processos de:

- “Socialização”, intermediado pela troca de experiências de interação entre indivíduos, com objetivo de que seja criado e compartilhado conhecimentos tácitos, representa a conversão do conhecimento tácito para o tácito;
- “Externalização”, corresponde a transmissão do conhecimento que passa do indivíduo para o coletivo, representa a conversão do conhecimento tácito em explícito;
- “Combinação”, sistematiza os diversos conhecimentos explícitos, neste momento o conhecimento passa de um determinado grupo para toda a organização, representa a conversão do conhecimento explícito para o explícito;
- “Internalização”, conhecimento passa da organização para o indivíduo, ocorre ao adquirir novo conhecimento tácito através da prática (aprender ao fazer), representa a conversão do conhecimento explícito em tácito novamente.

A proposta cíclica da espiral possibilita a criação de novos conhecimentos com base na renovação das informações, para esse fim a GC adota um leque de práticas, uma delas é a Memória Organizacional (MO) (SBGC, 2017-2019b). A prática da MO contribui principalmente para que os procedimentos que obtiveram sucesso possam ser difundidos e renovados alinhando-se constantemente aos objetivos organizacionais (Bernardino; Strauhs, 2024; De Sá Freire *et al.*, 2012; Yafushi; De Almeida; Vitoriano, 2019).

A GC pode promover alterações e resultados substanciais aos objetivos traçados não apenas em organizações privadas, mas também em organizações do TS (Burlamaqui; Rodriguez, 2013). Na perspectiva de promover integração de conceitos e práticas da GC ao TS, há a atuação de entidades como a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) na titularidade de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), que pratica,

desenvolve e pesquisa o tema afinco (SBGC, 2017-19a). A SBGC alavanca desde 2001 a integração entre a comunidade acadêmica, TS, organizações públicas e privadas que possuam interesse em GC, para tanto viabiliza eventos, treinamentos, compartilha conceitos, métodos e técnicas da GC no Brasil (SBGC, 2017-19a).

Entre o levantamento de pesquisas que desenvolveram relações entre TS e GC, Burlamaqui e Rodriguez (2013) elencam construtos do conhecimento no TS a partir da sistematização de práticas e experiências, ao utilizar premissas de um *framework* do Ciclo de Gestão do Conhecimento (Ciclo de GC) suscitado por Choo (2003). Sistematizar experiências ao aderir GC em organizações do TS propicia o ciclo contínuo de aprendizagens e adaptações, como estratégia eficiente para o desenvolvimento e sucesso desses arranjos organizacionais (Colauto; Beuren, 2003; Vidal *et al.*, 2009; Marmentini; Sell, 2019). O ciclo contínuo de aprendizagem por meio de apropriação de conhecimentos é uma questão importante para o fortalecimento dos coletivos sociais em suas atividades de gestão cotidianas (Corrochano; Laczynski, 2021).

A MO representa tal sistematização no contexto organizacional, porque visa analisar: relevância e valor para os recursos, isto é para as informações e demais elementos preservados (Damian; Cabeiro, 2020; Bernardino; Strauhs, 2024). Através da análise de relevância e do valor para a organização é que se determina o que será preservado (Damian; Cabeiro, 2020). Outrossim, para Van Bussel (2018) a MO ao sistematizar os recursos preservados também visa estabelecer formas de armazenamento, acesso e atualização. Desta forma, a MO constitui importante alicerce para a GC no contexto organizacional porque promove conveniências para acessar, compartilhar e reprocessar recursos de valor (Bernardino; Strauhs, 2024; Damian; Cabeiro, 2020; De Sá Freire *et al.*, 2012; Do Nascimento; Vitoriano, 2017; Yafushi; De Almeida; Vitoriano, 2019). Além da base por meio da MO, a GC para as organizações pode ser desenvolvida através da aplicação de modelos e *frameworks*, e estes, em certos casos podem apoiar a estruturação da MO.

2.3 Framework Ciclo KM e aplicabilidades nas organizações

Dentre os diversos modelos e *frameworks* que foram empregados para a esfera pública e privada, o Ciclo KM adotado para esta pesquisa é proposto por Dalkir (2011). A escolha deste *framework* foi influenciada, dentre outros fatores, pela pesquisa de Da Silva *et al.* (2018), a qual utilizou o Ciclo KM para proporcionar suporte ao trabalho coletivo e colaborativo em um setor de uma organização pública. Nessa perspectiva, esta pesquisa objetivou adaptar e aplicar este *framework* a um coletivo social no âmbito do TS.

Um *framework* para gestão do conhecimento busca simplificar a linguagem de conceitos da GC para a organização, para promover visão geral da história do gerenciamento do conhecimento e identificar marcos desse processo na organização (Dalkir, 2005). Essa perspectiva de tornar claros os conceitos de GC através de aplicação de ciclos de GG é corroborada por Teixeira *et al.* (2021). Para estes autores a aplicação prática dos ciclos de GC apoia a detecção do conhecimento vigente em um contexto organizacional e viabiliza a sua disseminação. Alguns estudos ressaltam a necessária aplicação de ciclos de GC em variados ambientes organizacionais (Andrade *et al.*, 2020; Teixeira *et al.*, 2021).

O Ciclo *Knowledge Management* (KM) deriva da GC e é composto por dimensões complementares: pessoas; tecnologia; e ambiente organizacional (Da Silva *et al.*, 2018; Secundo *et al.*, 2023). Espera-se que haja aquisição de valor através do reuso e da inovação dos conhecimentos permeados por estas dimensões gerenciadas (Da Silva *et al.*, 2018; Secundo *et al.*, 2023). A execução deste Ciclo KM é dividida em três etapas: Captura; Compartilhamento e Disseminação; Aquisição e Aplicação (Da Silva *et al.*, 2018; Secundo *et al.*, 2023). As etapas do Ciclo KM estão descritas e conceituadas no quadro 3:

Quadro 3 – Etapas do Ciclo KM

Etapas	Conceitos relativos à etapa
Captura	Refere-se à identificação e posterior codificação do <i>know-how</i> a partir do conhecimento interno e/ou conhecimento a partir do ambiente interno e/ou externo da organização.
Compartilhamento e Disseminação	A partir de uma avaliação do conhecimento capturado, esta etapa diz respeito à contextualização do conteúdo, trata-se de uma ligação entre o conhecimento e os seus detentores.
Aquisição e Aplicação	Após a validação e avaliação do conhecimento como relevante, ele é então inserido no repositório de práticas das ações pessoais e organizacionais.

Fonte: Adaptado de Da Silva *et al.* (2018) e Secundo *et al.* (2023)

Para estabelecer simetrias entre coletivo social, Dávila *et al.* (2014) indicam que o Ciclo KM auxilia a compreensão dos conhecimentos específicos, e a refletir processos do conhecimento, sobre a própria ordem da rotina organizacional. Deste mesmo modo, para proporcionar melhorias ao atribuir processos e tecnologias, a GC pode ser aplicada de acordo com Da Silva *et al.* (2018) e Secundo *et al.* (2023) para promover o apoderamento de conhecimento por meio de comunidades colaborativas de aprendizagem.

A efetiva aplicação do Ciclo KM pode ser observada nos estudos de Da Silva, *et al.* (2018) e Santos, *et al.* (2019) para a esfera pública. No âmbito de organizações privadas a aplicação do Ciclo KM é retratada no estudo de Batista e Souza (2018), e em organizações cooperativas por Pegino; Neto e Urpia, (2021). E ainda no campo de tecnologias digitais o Ciclo KM é evidenciado nos estudos de Andrade, *et al.* (2020) e de Secundo *et al.* (2023).

A proposta deste estudo foi aplicar o Ciclo KM *framework* proposto por Dalkir (2011), alicerçado na Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), para auxiliar um coletivo social a promover a gestão da MO. A análise SWOT como uma ferramenta estratégica foi associada ao Ciclo KM, para auxiliar o processo de reconhecimento dos fluxos informacionais, conforme defendido por De Almeida e Damian (2025). Para Da Costa Júnior *et al.* (2021) a análise SWOT representa uma ferramenta centrada em explorar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, com grande potencial de aplicabilidade em ampla gama de organizações. O estudo de Da Costa Júnior *et al.* (2021) evidencia os importantes resultados da associação da análise SWOT com outras ferramentas de gestão para desenvolvimento de estratégias e melhoria dos resultados organizacionais.

No que tange a melhoria dos resultados organizacionais a MO é definida pelo acervo de informação, por conhecimentos e práticas que são incorporadas e retidas pela organização ao decorrer do tempo, e que são utilizadas para dar suporte às suas tarefas, processos decisórios, conservar seu capital intelectual, e para enriquecer a GC (Bernardino; Strauhs, 2024; Yafushi; De Almeida; Vitoriano, 2019). Sobre este prisma, a memória é elemento fundamental para as organizações de modo a preservar histórias da organização e dos indivíduos que nela atuam; auxiliar no desenvolvimento de estratégias competitivas; utilizar informações retrospectivas já armazenadas para solucionar problemas (Bernardino; Strauhs, 2024; Do Nascimento; Vitoriano, 2017).

3 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA

Esta pesquisa orienta-se pela constituição de uma estrutura para a tipologia de pesquisa na abordagem de Nielsen *et al.* (2017) que contempla: natureza do estudo; abordagem do estudo; objetivo do estudo; e procedimentos técnicos do estudo.

A natureza desta pesquisa é aplicada; e de acordo com Nielsen, *et al.* (2017) a natureza aplicada consiste em aplicar os conhecimentos desenvolvidos na pesquisa básica para solucionar questões específicas. Uma vez que esta pesquisa visa delinear contribuições e aplicabilidade da GC e do Ciclo KM para uma organização coletiva em prol da MO.

A abordagem desta pesquisa é qualitativa; de acordo com Godoy (1995), esta abordagem caracteriza-se pela “captura” do fenômeno da pesquisa a partir do panorama das pessoas nela compreendidas, ao coletar e analisar dados para entender a dinâmica do fenômeno. Visto que, a interação empírica deste estudo foi desenvolvida em relações e observações para com os membros do coletivo social MRP.

O objetivo desta pesquisa é explicativo, conforme Nielsen *et al.* (2017) objetivos deste tipo visam aprofundar conhecimentos sobre uma temática, e explicar fenômenos já conhecidos e explorados. Uma vez que este estudo esquadrinhou a aplicação da GC através do Ciclo KM para promover a gestão da MO de um coletivo social.

Como elemento do procedimento técnico, a pesquisa participante guiou a estratégia deste estudo, conforme Nielsen *et al.* (2017, p.125) “Pesquisa participante: é um método no qual o pesquisador assume um papel ativo, interagindo com os investigados. Geralmente, nesses casos, o pesquisador faz parte da realidade do objeto pesquisado”. Ainda conforme estes autores, o papel ativo assumido pelo pesquisador na qualidade de integrante da organização objeto de estudo favorece ampla visão do contexto pesquisado. Por conseguinte, o principal instrumento para a coleta de dados primários deste estudo foi a observação participante, visto que um dos autores deste estudo atuava como membro em um coletivo social.

Conforme este instrumento para a coleta de dados foram adotadas oito fases de observação participante, segundo Abib *et al.* (2013): (primeira) elaboração de protocolo de pesquisa; (segunda) divulgação dos propósitos preambulares da pesquisa; (terceira) obtenção de consentimento da organização objeto de estudo; (quarta) reconhecimento prévio do contexto pesquisado; (quinta) imersão no ambiente do objeto de estudo; (sexta) desenvolvimento e análise do registro de campo; (sétima) triangulação entre fontes de dados; e por fim (oitava) elaboração e transmissão do relato dos resultados da pesquisa. A escolha da estratégia de pesquisa participante foi em razão da premissa deste estudo ter sido interagir com a realidade da prática cotidiana do coletivo social MRP, para compreender as especificidades de sua vivência diária, que resultam em conhecimentos tácitos não convertidos em explícitos.

Em relação à sistemática este trabalho orientou-se pelo Ciclo KM proposto por Dalkir (2011). Tal orientação se deu após as fases de divulgação de propósitos e de reconhecimento conforme o instrumento de observação participante. Este Ciclo KM é composto por três etapas assim denominadas: Captura; Compartilhamento e Disseminação; Aplicação e Aquisição. A etapa Captura visou suscitar as informações e concatená-las para gerar conhecimento útil para os objetivos de pesquisa. A etapa Compartilhamento e Disseminação visou estabelecer meios para que as informações e conhecimentos sejam atribuídos de maneira fácil e oportuna para quem deles necessitar. Por fim, a etapa Aplicação e Aquisição visou usar e internalizar o conhecimento produzido e promover a gestão da MO, para apoiar as ações desenvolvidas pelo coletivo social objeto deste estudo.

O coletivo social no qual foi desenvolvido o presente estudo chama-se Movimenta Rosário dos Pretos (MRP), este foi concebido e atua no bairro Rosário dos Pretos, que está

localizado na margem sudoeste da primeira cidade de Minas Gerais, de acordo com a carta de intenções da organização:

a cidade de Mariana é uma das cidades brasileiras com maior índice de cidadãos autodeclarados negros no Brasil. Se a cidade é essencialmente negra, o bairro Rosário dos Pretos representa um dos pontos de maior convergência de suas riquezas e raízes histórico-culturais ligadas a manifestações afro-brasileiras e, em especial, afro-mineiras (MRP, 2018, p. 1).

O MRP é um coletivo social composto por seis membros fixos, quando de sua fundação, que ocorreu em 2018, e no mesmo ano realizou duas edições do evento Festival MOVIMENTA Rosário dos Pretos. Em 2019 o MRP realizou oficinas no evento: Festival de Inverno de Ouro Preto, Mariana e João Monlevade; e registrou em fotografias o evento: 10ª Cavalgada do Bairro Rosário. Ao MRP somam-se uma diversidade de cidadãos voluntários, colaboradores, artistas, artesãos, estudantes, que auxiliam e mantêm alicerçados os planos de continuidade da organização. Assim, quando do desenvolvimento desta pesquisa o MRP era composto por onze membros. Neste coletivo social as atuações estão alinhadas à cultura, à arte, à economia solidária, etc.

O coletivo social MRP (2018, p.1) declara em sua carta: “[...] As ações são conjuntas com o congado, capoeira, maracatu, rap, sarau, performances cênicas, palco livre e exposição de poesia e fotografias”. Segundo o MRP, diante destas ações, o seu projeto foi “[...] proposto coletivamente e sem fins lucrativos, tem o intuito de valorizar a arte e cultura afro-brasileira da cidade de Mariana, a fim de proporcionar à comunidade que nela reside o resgate cultural e artístico” (MRP, 2018, p. 1).

A interação empírica da presente pesquisa foi realizada entre janeiro de 2020 e outubro de 2023 mediante oito fases principais de observação participante, segundo a abordagem de Abib *et al.* (2013). A primeira fase foi a elaboração do protocolo de pesquisa que visou a definição do escopo de pesquisa com os objetivos e a questão a ser investigada, este protocolo guiou a coleta e análise dos dados. A segunda fase consistiu na divulgação dos propósitos preambulares da pesquisa aos membros do coletivo social MRP, que foi explanada em uma das reuniões regularmente realizadas. Já a terceira fase foi a obtenção de consentimento dos membros do coletivo social MRP para realização da pesquisa, que se deu através do termo de consentimento livre e esclarecido conforme protocolos éticos. Em sequência, a quarta fase foi a realização do reconhecimento prévio do MRP, com intuito de realizar uma reflexão baseada no protocolo de pesquisa. Tal reflexão foi desenvolvida sobre as atividades cotidianas do coletivo social em busca de reconhecer o seu contexto, as suas práticas organizacionais, e as perspectivas dos seus membros.

Para aprofundar a interação empírica, a quinta fase de observação participante foi a imersão no ambiente do objeto de estudo direcionada conforme o escopo de pesquisa. Tal imersão ocorreu através da observação direta das diversas atividades desempenhadas no contexto do MRP. Portanto, ao longo da quinta fase, um dos autores deste estudo passou a interagir, guiado pelo escopo de pesquisa, com os demais membros do coletivo social MRP. Durante esta interação foi possível dialogar em diversas ocasiões informais com os demais membros do MRP para obtenção de informações alinhadas aos propósitos do protocolo de pesquisa. Houve a participação no conjunto de três reuniões do coletivo social MRP. Nestas reuniões os membros projetavam as ações do coletivo e demais articulações necessárias à valorização da arte e da cultura afro-brasileira no município de Mariana.

É válido mencionar que em virtude do isolamento imposto devido à pandemia de Covid, a partir de março de 2020 estas reuniões ocorreram em menor número e frequência, e

via plataformas virtuais, como *Google Meet* e *Zoom*. Esse quadro de reuniões reduzidas se manteve até a decretação do fim da pandemia no Brasil em abril de 2022. A situação de pandemia também impossibilitou em igual período a realização de novas edições do evento MRP. Como reflexos desta situação e por outras razões, como a mudança de membros para outras cidades, o coletivo social MRP experimentou dificuldades de retomar a frequência de reuniões regulares e esse quadro se manteve até o final da interação empírica desta pesquisa em outubro de 2023.

Ainda quanto à quinta fase de observação participante foi aplicada a modalidade de observação estruturada, conforme Gil (2021) utiliza instrumentos para coleta de dados. O instrumento utilizado foi um roteiro de observação, composto de cinco diretrizes. A primeira diretriz foi observar os dados utilizados no âmbito do coletivo social MRP para realizar o Festival MOVIMENTA Rosário dos Pretos. A segunda diretriz foi verificar as informações relativas aos dados para realização deste festival. A terceira diretriz foi observar outros dados utilizados pelos membros do MRP para desenvolvimento de suas ações e atividades cotidianas. Portanto, a quarta diretriz foi verificar as informações relativas aos dados observados quanto às atividades cotidianas. A quinta diretriz foi observar os conhecimentos tácitos, isto é, as práticas, os saberes e as perspectivas que circulavam informalmente no coletivo e que, portanto, excepcionalmente eram externalizados.

A sexta fase da observação participante, que consistiu do desenvolvimento e da análise do registo de campo, foi desenvolvida em paralelo com a quinta fase, já descrita e também com a sétima fase, que foi composta da triangulação entre fontes de dados. Vale ressaltar que no processo de coleta de dados de observação participante, a atenção direcionada *in loco* é um passo fundamental. Conseqüentemente, o desenvolvimento das notas de campo que irão compor o registro de campo representa simultaneamente a complementação da coleta de dados e a base para o processo de análise de dados. Esta ocorrência é simultânea, pois as práticas de triangulação entre fontes de dados e de elaboração do relato dos resultados da pesquisa são desenvolvidas por meio de retroalimentação a partir destes processos. Assim, quando possível, algumas notas de campo foram registradas durante as interações, isto para os casos nos quais esse registro não causasse interferências em observações e/ou diálogos para com os outros membros do MRP. Já para outros casos, as notas de campo foram registradas logo após a interação. Todavia, a dinâmica para registro e análise dos dados está descrita em maior profundidade no último parágrafo desta seção, para viabilizar o acompanhamento quanto às fases da interação empírica. Já a sétima fase da observação participante é descrita em sequência.

Foram acessados os seguintes documentos internos do coletivo social MRP: a carta de intenções; a análise estratégica da organização; alguns registros fotográficos de ações e eventos; alguns esboços de programação dos eventos realizados; alguns ofícios necessários a execução destes eventos; algumas versões de convites dos eventos programados. Também integraram o conjunto de outras fontes de dados para a triangulação matérias jornalísticas de veículos de comunicação da cidade de Mariana e as publicações no portal da cidade relativas aos eventos promovidos pelo MRP. O exame detalhado destas outras fontes de dados fundamentou o desenvolvimento da sétima fase da observação participante que foi a triangulação entre fontes de dados. Os dados destas fontes foram comparados aos dados obtidos na sexta fase, através do roteiro de observação, com intuito de compreender como os dados se complementavam ou contradiziam. Em seguida, os dados destas fontes foram comparados aos dados das observações realizadas em diferentes momentos, para entender a evolução de conhecimentos tácitos e identificar fatores contextuais que influenciavam tais alterações identificadas.

Para elucidar o desenvolvimento da análise de dados deste estudo, é necessário relatar que os dados provenientes da interação empírica, através da participação em reuniões, e da observação direta de práticas desempenhadas pelo MRP foram registrados mediante

notas de campo. As conversas informais com outros membros do coletivo social também foram registradas via notas de campo. As notas integraram um diário de campo registrado através do editor de texto Word composto de 3.183 palavras. Recursivamente, estas notas de campo e a notas provenientes da triangulação de fontes de dados foram analisadas através da técnica da análise de conteúdo, que conforme Bardin (2011) representa um processo de decomposição e apreciação dos registros das informações expressas por aqueles observados, conduzido indutivamente e por associações. Para Bardin (2011) a análise de conteúdo requer o desenvolvimento de três etapas essenciais, a saber: pré-análise, exploração do material; e tratamento dos resultados e interpretação. Por fim, para a oitava fase da observação participante, isto é para a elaboração e transmissão do relato dos resultados da pesquisa, foi concluída a análise dos dados deste estudo, executada em paralelo ao processo de coleta de dados. De tal modo, que em cada ciclo de retroalimentação uma ação inicial foi a realização de uma leitura geral dos materiais coletados. Após a leitura geral foi executada a seleção do material coletado, para a delimitação do que constituiria o *corpus* de análise. Mediante a leitura geral e seleção do material, foram identificados conhecimentos tácitos necessários ao desenvolvimento de ações e a promoção de eventos do coletivo social MRP o que possibilitou a conclusão da etapa de pré-análise, conforme a abordagem de Bardin (2011). Uma Síntese observação participante resultantes da aplicação do Ciclo KM e a Espiral do Conhecimento em um coletivo social é exposta através da Figura 1.

Figura 1 – Síntese observação participante resultantes do Ciclo KM e a Espiral do Conhecimento

Observação participante	Ciclo KM			Espiral do conhecimento
Protocolo	Primeira etapa do Ciclo KM - Captura			
Consentimento				
Divulgação propósitos	Desenvolvimento	Meio de acesso	Resultantes	
Reconhecimento	Análise estratégica	Reuniões com membros do MRP e acesso a documentos	Análise SWOT	
Ampla visão do contexto do MPR				
Imersão	Sistematização dados e informações ações diárias do MPR	Observações do cotidiano do MRP e de documentos	Sistematização de dados para submeter edições Festival MRP	
Ampla visão das práticas organizacionais atuais MRP				Socialização e Externalização
	Segunda etapa do Ciclo KM - Compartilhamento e Disseminação			
Imersão	Desenvolvimento	Meio de acesso	Resultantes	
Ampla visão das práticas organizacionais atuais MRP	Sistematização dados e informações ações diárias do MPR	Observações do cotidiano do MRP e documentos	Estruturação do caminho de submissão dos ofícios Festival MRP	Socialização e Externalização
Ampla visão dos membros do MRP	Estruturação de informações sobre campos de atuação dos membros	Observações do cotidiano do MRP	Sistematização dos campos de atuação e perfil dos membros do MRP	Socialização e Externalização
Desenvolvimento e análise Triangulação	Informações sobre o MRP e atuações na comunidade	Reuniões com membros do MRP e documentos	Estruturação do memorial de informações em um repositório digital	Combinação
Desenvolvimento e análise	Instituição de meios para compartilhar as informações sistematizadas	Observações do cotidiano do MRP	Agregação dos canais de comunicação do MRP	Combinação
	Terceira etapa do Ciclo KM - Aquisição e Aplicação			
	Desenvolvimento	Meio de acesso	Resultantes	
Elaboração e transmissão do relato	Apropriação e incorporação de novos recursos organizacionais	Reuniões com membros do MRP	Estruturação da MO; Suporte para ações futuras; Promover ações conjuntas	Internalização

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Quanto ao que diz respeito à etapa de exploração do material da análise de conteúdo, está foi direcionada ao propósito de identificar conhecimentos tácitos para futura conversão em explícitos. Os dados utilizados pelo MRP para suas atividades cotidianas foram categorizados e elencados como categorias iniciais de análise. A informações pertinentes a estes dados foram tratadas como categorias intermediárias. Por fim, os conhecimentos da associação de dados e informações foram tratados como categorias finais. As análises e constituições destas categorias forma desenvolvidas através do *software* Excel.

A etapa da análise de conteúdo relativa ao tratamento dos resultados e interpretação visou oportunizar o desenvolvimento das resultantes da aplicação do Ciclo KM e da Espiral do Conhecimento no coletivo social MRP. Tais resultantes foram aqui expostas através da figura 1 e estão descritas detalhadamente na seção de resultados e discussões deste estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Execução do Ciclo KM em um coletivo social

Para aplicar o *framework* do Ciclo KM proposto por Dalkir (2011) que possui como etapas: (primeira) Captura; (segunda) Compartilhamento e Disseminação; (terceira) Aquisição e Aplicação; houve fundamentação na Espiral do Conhecimento, proposta por Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), para melhor descrever e acompanhar o andamento destas etapas no contexto de um coletivo social. Cabe ressaltar que os autores deste estudo reconhecem o termo coletivo social para designar um tipo organizacional emergente e contemporâneo, que reúne uma diversidade de pessoas para compartilhar interesses em prol de ações capazes de fortalecer suas construções sociais e culturais.

A primeira etapa Captura do Ciclo KM foi inicialmente aplicada através de reuniões, com membros do coletivo social MRP, as quais tiveram como objetivo levantar informações, necessidades e oportunidades, a partir da ótica de suscitar conhecimentos organizacionais. Uma análise estratégica do MRP fora estruturada com a opinião dos membros presentes durante as reuniões, e sintetizada através do desenvolvimento de uma análise SWOT que pode ser observada através da figura 2. A realização desta análise foi contributiva para reconhecer os fluxos informacionais, o que corrobora a perspectiva exposta por De Almeida e Damian (2025) quanto a aplicação da análise SWOT em favor da GC.

Figura 2 – Análise SWOT sob o coletivo social MRP



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Ainda quanto ao que tange a primeira etapa Captura do Ciclo KM foi desenvolvida a sistematização de dados e informações, que a organização utiliza e emprega no seu contexto diário para desenvolvimento de suas ações. A título de exemplo, a figura 3 apresenta sistematização de dados necessários para submeter edições do evento “Festival MOVIMENTA Rosário dos Pretos (MRP)”, desenvolvida através desta pesquisa. A sistematização destes dados reflete as atividades a serem desenvolvidas para realizar um dos eventos promovidos pelo MRP, e exemplifica um dos resultados desta pesquisa que foi promovido com a estruturação da MO, o que fortalece e promove dinamismo frente às ações do coletivo social. A sistematização desenvolvida evidencia o importante papel da MO, em apoiar o desenvolvimento de ações e estratégias da organização, conforme defendido por Bernardino e Strauhs (2024) e Do Nascimento e Vitoriano (2017).

Figura 3 – Sistematização dos dados para submeter edições do “Festival MRP”



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Mediante a sistematização destes dados e suas respectivas informações foi possível observar as interseções entre etapas do Ciclo KM em sua aplicação no contexto do coletivo social MRP. Portanto, foram efetivadas as etapas (primeira) Captura e (segunda) Compartilhamento e Disseminação, a partir dos dados elencados conforme exposto por meio da figura 3, o que possibilitou em sequência sistematizar algumas informações necessárias ao coletivo social MRP. Um exemplo desta sistematização de informações é a estruturação do caminho para submeter os ofícios com identificação dos órgãos responsáveis, presente no fluxo da Pré-produção de um evento. Um fluxo coordenado das informações provenientes destes dados pode ser observado através da figura 4 a seguir. Isto em sequência evidenciado é conhecimento tácito que foi explicitado no coletivo social através desta pesquisa.

Figura 4 – Estruturação do caminho para submeter os ofícios do evento



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Ainda quanto a interseções entre etapas (primeira) Captura e (segunda) Compartilhamento e Disseminação do Ciclo KM em sua aplicação no âmbito da organização estudada, foi necessário estruturar as informações sobre os principais campos de atuação dos membros que integram o MRP. Posteriormente foi sistematizada a atuação destes membros do coletivo social na comunidade Marianense. De forma sintética o quadro 4 apresenta dados e informações sistematizados dos membros atuantes no coletivo social MRP, por questões éticas os nomes dos membros foram preservados. A identificação foi para este artigo atribuída em uma sequência de letras de “A” até “K”.

Quadro 4 – Campos de atuação e perfil dos membros atuantes no coletivo social MRP

Campos de atuação e perfil dos membros que integram o MRP			
Identificação	Principais campos de atuação no coletivo	Contribuições culturais afro-mineiras	Raízes histórico-culturais ligadas a manifestações afro-brasileiras
A	Ancestralidade	Pastoral Afro	Pastoral Afro
B	Mestra de cerimônia	Epistemologia negra	Religião
C	Reúne Artesãs	Empoderamento negro	Artesanato
D	Reúne Quitadeiras	Empoderamento negro	Gastronomia
E	Atividades artísticas	Raízes comunitárias	Arte
F	Atividades artísticas	Raízes comunitárias	Arte
G	Produção cultural	Raízes comunitárias	Capoeira
H	Produção cultural	Articulação social	Arte
I	Produção cultural	Articulação social	Dança
J	Produção cultural	Articulação social	Religião
K	Produção cultural	Articulação social	Cavalgada

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Vale ressaltar que o quadro 4 é sintético pois a composição dos membros é flutuante a cada evento ou frente de atuação, mas que sistematizar estes dados contribui para estruturar a MO no MRP. Esta estruturação possibilita tornar o conhecimento que era tácito entre alguns agentes (em relação ao campo de atuação de alguns membros) em explícito para todos os membros do coletivo social, ganho proveniente da aplicação do Ciclo KM desenvolvido por Dalkir (2011) e da Espiral do Conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997, 2008).

Ainda da primeira etapa do Ciclo KM (Captura), as informações sobre o coletivo social MRP e suas atuações na comunidade precisavam ser registradas, a organização não possuía um acervo sobre sua constituição ou referência das ações realizadas. A partir das etapas de Socialização e Externalização entre os membros do coletivo social, foi proporcionado a estes mesmos agentes conhecimentos dos dados, das informações, das ações e das atividades anteriormente já realizadas.

Assim, foi dada sequência para o processo de Combinação referente à Espiral do Conhecimento e início a segunda etapa do Ciclo KM (Compartilhamento e Disseminação, com foco no Compartilhamento). Portanto, foi estruturado um memorial de informações em um repositório digital gratuito, para que todos da sociedade e membros deste coletivo social possam investigar, observar, conferir, e prestigiar os feitos anteriores do MRP no bairro Rosário dos Pretos.

A estruturação da MO como exemplo, a sistematização dos dados e informações que constituem o MRP, fortalece e promove dinamismo frente às ações do coletivo social. Este repositório digital desenvolvido evidencia o importante papel da MO, em apoiar o amadurecimento de ações e estratégias da organização, conforme defendido por Bernardino e Strauhs (2024) e Do Nascimento e Vitoriano (2017).

O repositório web foi criado por meio da ferramenta gratuita Google Sites, nesta plataforma se arquiva e acessa dados e informações da MO detidos pelo coletivo social MRP. A figura 6 ilustra a página inicial do repositório, e este pode ser acessado através endereço eletrônico <https://sites.google.com/view/movimentarosariodospretos/quem-somos>

Figura 6 – Página inicial do memorial do coletivo social MRP.



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Para concluir a segunda etapa do Ciclo KM (Compartilhamento e Disseminação) foi atribuído foco na Disseminação, objetivou-se instituir meios eficientes para compartilhar as informações reunidas por meio das sistematizações em geral, como uma alternativa para orientar a inovação no MRP. Desta forma, outra ação realizada por meio desta pesquisa foi a

agregação dos canais de comunicação do MRP. Desta forma, objetivou-se instituir meios eficientes para compartilhar as informações reunidas por meio das sistematizações em geral, capazes de possibilitar a contextualização de conteúdo desta organização, o MRP. Assim, foi utilizado um repositório gratuito intermediário chamado Linktree que possibilita agregar todos os endereços eletrônicos dos canais de comunicação deste coletivo social em um único link. Este link de acesso (<https://linktr.ee/movimentarosariodospretos>) foi compartilhado nas redes sociais do MRP e nos grupos de trabalho.

A proposição de uso do Linktree objetivou reforçar algumas características de práticas de coletivos sociais citadas no quadro dois deste estudo e defendidas por Almeida e Leitão (2003), Andrade *et al.* (2012), Holanda (2011), Serva (1993), Severo e Pedrozo (2008). Tais características foram reforçadas através das seguintes ações: promover controle da circulação de informações propagadas; mediar e facilitar trocas de informações entre membros; reforçar a importante “Dimensão Simbólica” do MRP; e também, fortalecer a MO.

E por fim, para a Internalização referente a Espiral do Conhecimento e terceira etapa do Ciclo KM, que consiste em Aquisição e Aplicação, identificou-se que os membros do MRP passaram a acessar o repositório digital estruturado para três principais finalidades. A primeira obter suporte em reuniões e desenvolver ações futuras. A segunda finalidade apresentar a outros grupos de interesse as ações já desenvolvidas por este coletivo social para promover ações conjuntas na cidade de Mariana. Quanto à terceira finalidade seria difundir o protagonismo da cultura dos saberes e tradições da comunidade para toda sociedade. O repositório digital contribuiu para a estruturação da MO do MRP. Através deste repositório, as informações, os conhecimentos e as práticas do coletivo social foram validadas e avaliadas como conhecimentos essenciais e inseridos no repositório, de modo a corroborar a efetividade da terceira etapa do Ciclo KM (Aquisição e Aplicação) conforme Da Silva *et al.*, (2018). Portanto, os conhecimentos foram internalizados para apoiar as atividades cotidianas do coletivo social.

4.2 Discussão dos resultados

Após a aplicação do Ciclo KM proposto por Dalkir (2011) com fundamentação na Espiral do Conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997, 2008), foi possível compreender que através da estruturação da MO a GC fortificou quatro características de práticas do coletivo social. A primeira característica: a “Reflexão sobre a organização, Ação social e Relações ambientais” através da preservação de patrimônio das informações do MRP em prol de fortalecer seu posicionamento e respaldar suas ações perante a sociedade. A segunda característica: o “Controle” a partir da circulação de informações propagadas. A terceira característica a “Comunicação” ao mediar e facilitar trocas de informações entre membros. Por fim, quarta característica: a “Dimensão Simbólica” ao representar algo subjetivo e simbólico para a sociedade. Tais características são defendidas por Almeida e Leitão (2003), Andrade *et al.* (2012), Holanda (2011), Serva (1993), Severo e Pedrozo (2008) como a essência dos coletivos sociais.

A Espiral do Conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997) ao ser aplicada no coletivo social MRP através do Ciclo KM proposto por Dalkir (2011) teve importante papel. Primeiramente, a aplicação da Espiral auxiliou a converter os conhecimentos tácitos da organização e de seus membros através da “Socialização” e “Externalização” em conhecimentos explícitos através de “Combinação” e “Internalização”. Em segundo, tal conversão proporcionou amadurecimento e desenvolvimento organizacional, assim como defende Nonaka e Takeuchi (2008).

Para fortalecer o importante papel de práticas de gestão para coletivos sociais, outro recurso adotado foi a associação da análise SWOT ao Ciclo KM para construção de estratégias e beneficiamento dos resultados organizacionais, assim como corrobora Da Costa Júnior *et al.*

(2021), de forma acrescentar esforços de pesquisa nessa vertente. Cada um dos elementos apontados nos quatro quadrantes da análise SWOT foi avaliado em relação às resultantes de aplicação da GC a partir do Ciclo KM e da Espiral do Conhecimento. Foi possível observar que estas resultantes atuavam para potencializar e/ou minimizar os efeitos de cada elemento da análise SWOT sobre o coletivo social MRP. Por exemplo, para o elemento apagamento simbólico a estruturação da MO possibilitou o registro e o fortalecimento de narrativas históricas, a afirmação das contribuições culturais. Consequentemente, favoreceu a valorização da cultura, da história, e da identidade do coletivo social MRP.

Portanto, com a exploração da análise SWOT sobre a sistematização de dados e informações provenientes de estruturação da MO houve oportunidades relativas à: participação de novos agentes mediante conhecimento sobre a organização; promoção de visibilidade para o MRP; e dissolução de ameaças, tais como a desmobilização social e questionamentos sobre a consistência das ações do coletivo social.

A estruturação da MO resultante da aplicação da GC e do Ciclo KM no coletivo social possibilitou bases para a primeira elaboração de proposta para submissão em um edital de financiamento de festivais, segundo os membros do MRP. A elaboração da proposta foi direcionada para um edital relativo à Lei de incentivo à cultura Aldir Blanc. O plano de ação que constou da proposta foi elaborado através da sistematização dos dados necessários para submeter edições do “Festival MRP”, desenvolvida por meio da aplicação da primeira etapa do Ciclo KM (captura). O referido plano de ação foi direcionado a partir das etapas de Pré-produção, Produção e Pós-produção constantes desta sistematização.

É possível ressaltar que todas as sistematizações desenvolvidas evidenciam o importante papel da MO, em apoiar o desenvolvimento de ações e estratégias da organização, conforme defendido por Bernardino e Strauhs (2024) e Do Nascimento e Vitoriano (2017).

Observou-se também que as intersecções entre a GC, Espiral do Conhecimento e coletivos sociais, que se enquadram no TS, são possíveis e passíveis de estudos que relacionem as temáticas. O Ciclo KM constitui-se importante *framework* para evidenciar tais intersecções e efetivar os benefícios da GC para coletivos sociais como organizações do TS.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa explana a aplicação de um *framework* de GC denominado Ciclo KM proposto por Dalkir (2011) advindo de fundamentação na Espiral do Conhecimento, que auxiliou estruturar a Memória Organizacional (MO) do coletivo social Movimenta Rosário dos Pretos (MRP) e a sistematizar (explicitar) os conhecimentos tácitos (retidos na organização), de forma a promover alinhamento e disponibilidade dos conhecimentos entre os membros.

O Ciclo KM é uma abordagem constituída por três etapas, que envolvem: (primeiro) Captura, na qual houve levantamento dos dados e informações sobre a necessidade de utilizar uma das práticas de GC, a qual foi a MO; (segundo) Compartilhamento e Disseminação, momento que foi possível mapear os meios de transmissão e difusão do memorial do coletivo social; e (terceiro) Aplicação e Aquisição do Conhecimento, que forneceu suporte para avaliar os efeitos da ação desta sistematização do conhecimento no MRP.

Foi possível verificar que a sistematização estratégica de dados, informações e conhecimentos provenientes da aplicação de estudos da Gestão do Conhecimento podem auxiliar coletivos sociais, que se enquadram no TS, a promover a gestão da MO e promover fortalecimento e progresso de suas ações.

A contribuição científica deste trabalho pode ser observada através da aplicação de uma abordagem da GC denominada Espiral do Conhecimento simultaneamente com auxílio do *framework* Ciclo KM proposto por Dalkir (2011), em uma solução para promover a MO e para auxiliar o coletivo social a iniciar o nivelamento de conhecimentos tácitos e explícitos para seus membros e comunidade. Adicional contribuição científica deste trabalho é a associação da

análise SWOT a outra ferramenta de gestão (o Ciclo KM) para desenvolvimento de estratégias e melhoria dos resultados organizacionais de forma somar esforços de pesquisa nessa vertente. Outrossim, o presente estudo contribui para evidenciar a necessidade de delimitar coletivo social, como um tipo organizacional contemporâneo e emergente, bem como de associar práticas de gestão a estas organizações.

A contribuição técnica foi constituída através da sistematização de dados, informações, conhecimentos e práticas do coletivo social MRP, e da estruturação do memorial em um repositório digital gratuito que pode servir como elemento orientador de novas ações no futuro. Esta exploração de forma geral contribui como caminho de inter-relação da ação administrativa de GC à gestão de um coletivo social, de forma a perpetuar e manter a sistematização da MO em uma organização do TS.

Ainda que as contribuições desta pesquisa tenham sido representativas para o coletivo MRP e para fortalecer aplicabilidades da GC, da MO e do Ciclo KM para organizações do TS, é possível reconhecer limitações no que tange associar tais aplicações para outros coletivos sociais. Portanto, pesquisas futuras podem explorar outras organizações desse tipo para evidenciar aplicações e benefícios de práticas de gestão diversas. Outras pesquisas poderão aplicar o Ciclo KM para promover a gestão da MO e evidenciar este importante papel para os processos decisórios, e para desenvolver estratégias em organizações de setores público, privado e TS.

Não obstante, identificou-se que a estruturação MO e a aplicação de GC foi necessária para zelar, resguardar tradições e saberes. Este zelo é fundamental, principalmente em momentos nos quais os recursos para fins culturais estão escassos (como foi o contexto de crise sanitária global em face da COVID-19). Estruturar a sistematização da MO para um coletivo social favorece a continuidade de suas ações na comunidade no qual está inserido, sobretudo quando novos aportes financeiros destinados à cultura e a outras ações forem ofertados pelo governo e/ou diferentes entidades.

REFERÊNCIAS

ABIB, G. *et al.* Observação participante em estudos de administração da informação no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 6, p. 604-616, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020130608>

ALMEIDA, M. A.; LEITÃO, S. P. Empresas de economia de comunhão e razão substantiva. **RAP - Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 6, p. 1145-1170, 2003. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6516/5100> Acesso dezembro de 2020.

ANDRADE, C. W. L. *et al.* Plataforma Vênus: Ferramenta De Combate À Violência Contra As Mulheres Por Meio Da Gestão Do Conhecimento. In :**Anais**. Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – CIKI. Panamá, 2020.

ANDRADE, S. P. C. *et al.* Sentidos do Trabalho e Racionalidades Instrumental e Substantiva: Interfaces entre a Administração e a Psicologia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 200-216, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/6n7ZW3VrK9pKqsFV6mvJVhn/?lang=pt> Acesso fevereiro 2021.

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

BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, v. 13, n. 1 esp, p. 1-25, 2008.

BATISTA, A. F. A.; SOUZA, R. A. C. Aplicação da Gestão do Conhecimento para Melhoria do Processo de Elaboração de Propostas de Extensão Universitária. In: **Anais**. Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação - CIKI. Guadalajara, 2018.

BERNARDINO, J.; STRAUHS, F. do R. Procedimentos de Memória Organizacional na Administração Pública: ações que apoiam a Sustentabilidade Organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 14, n. 1, p. 62-87, 2024. DOI: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2024v14n1.67344>

BURLAMAQUI, A. M. D.; RODRIGUEZ, M. V. A Arte de Compartilhar Práticas e Experiências no Terceiro Setor: Um Estudo de Caso. In: **Anais**. IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão (CNEG & INOVARSE), IX. Rio de Janeiro, 2013.

CANCLINI, N. G. **Definiciones en transición**. Buenos Aires: CLACSO, 2001. Disponível em <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/gt/20100912055522/4GarciaCanclini.pdf> Acesso dezembro de 2020.

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

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 163-185, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000400009>

CORROCHANO, M.C.; LACZYNSKI, P. Coletivos juvenis nas periferias: trabalho e engajamento em tempos de crise. **Linhas Críticas**, v. 27, 2021. DOI: <https://doi.org/10.26512/lc.v27.2021.36720>

DA COSTA JÚNIOR, J. F. *et al.* A Matriz SWOT e suas Subdimensões: Uma Proposta de Inovação Conceitual. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 2, 2021. DOI: [10.33448/rsd-v10i2.12580](https://doi.org/10.33448/rsd-v10i2.12580).

DA SILVA, A. M. *et al.* Gestão do Conhecimento como ferramenta para melhoria do trabalho coletivo e colaborativo. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 7, n. 17, p. 65-83, 2018. DOI: <https://doi.org/10.47916/ijkem-vol7n17-2018-4>

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Burlington: Elsevier. 2005.

DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. The MIT Press, 2011. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080547367>

DAMIAN, I. P. M.; CABERO, M. M. M. Proposição de um modelo de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 25, p. 1-21, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2020.e73691>

DAVILA, G. A. *et al.* O ciclo de gestão do conhecimento na prática: um estudo nos núcleos empresariais catarinenses. **International Journal of Knowledge Engineering and Management**, v. 3, n. 7, p. 43-64, 2014. DOI: <https://doi.org/10.47916/ijkem-vol3n7-2014-3>

DE MENEZES, K. C. *et al.* Gestão do conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, p. 145-159, 2017. DOI: <https://doi.org/10.21714/2236-417X2017v7n1>

DE 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. DOI: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2025v15n1.69760>

DE SÁ FREIRE, P. *et al.* Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 41-51, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2735/273523604004.pdf> Acesso fevereiro 2021.

DO NASCIMENTO, N. M.; VITORIANO, M. C. C. P. O estudo da produção documental e a memória organizacional em ambientes empresariais. **Em Questão**, v. 23, n. 1, p. 202-227, 2017.

DOS SANTOS, N. M. B. F.; FUKUNAGA, F. Cultura Corporativa, Estrutura Organizacional e Indicadores: Incorporando a Gestão do Conhecimento a Estratégia de Negócios. In: **Anais. Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação - CIKI**. Foz do Iguaçu, 2017.

ESCÓSSIA, L.; KASTRUP, V. O conceito de coletivo como superação da dicotomia indivíduo-sociedade. **Psicologia em estudo**, v. 10, n. 2, p. 295-304, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/q5rCtwDCZgpC84gJTcKY8v/?format=pdf&lang=pt> Acesso outubro 2020.

GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 1. ed. – Barueri [SP]: Atlas, 2021.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOHN, M. da G. Jovens na política na atualidade—uma nova cultura de participação. **Caderno CrH**, v. 31, n. 82, p. 117-133, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-49792018000100008>

HARTUNG, K.; OLIVEIRA, M. Communities of practice: creating and sharing knowledge. **Revista de Gestão**, v. 20, n. 3, p. 407-422, 2013. DOI: <https://doi.org/10.5700/rege507>

HOLANDA, L. A. **Resistência e apropriação de práticas do management no organizar de coletivos da cultura popular**. 2011. 246p. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.

JUNQUEIRA, L. A. P. A gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor. **Saúde e Sociedade**, v. 13, n. 1, p. 25-36, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.org/pdf/sausoc/2004.v13n1/25-36/pt> Acesso outubro 2020.

MARMENTINI, G; SELL, D. Gestão do conhecimento no terceiro setor: um diagnóstico de três organizações da sociedade civil. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 3, p. 20-40, 2019. DOI: <https://doi.org/10.22279/navus.2019.v9n3.p20-40.789>

MRP – Movimenta Rosário dos Pretos. Carta de apresentação da entidade. Mariana (MG), 2018.

NIELSEN, F. A. G. *et al.* **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração.** Saraiva Educação SA, 2017.

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

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, M. *et al.* Espiral do conhecimento em frameworks de gestão do conhecimento: o caso de duas organizações em Portugal. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 15, n. 3, p. 155-175, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-99362010000300009>

PAES, J. E. S. **Fundações, Associações, e Entidades de Interesse Social.** “Aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributáveis. 8ª edição, Rio de Janeiro: Forense, 2013.

PAES, J. E. S.; SANTANA, H. L. O Terceiro Setor como elemento estratégico da sociedade civil em um Estado Social pós-moderno. **Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor**, v. 1, n. 1, p. 176-189, 2015.

PAIM, C. **Coletivos e iniciativas coletivas: Modos de fazer na América Latina Contemporânea.** 2009. 294 f. Tese (Doutorado em Artes Visuais) – Instituto de Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

MORAES, J. C. de S.; PEDRON, C. D.; CUNHA, K. C. T. Projetos de tecnologia da informação: os benefícios do uso da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 14, n. 3, p. 90-112, 2024. DOI: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2024v14n3.68871>

SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de administração de empresas**, v. 33, n. 2, p. 36-43, 1993. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/MLWgvFVCH5dVK7MHM8H5mJQ/?format=pdf&lang=pt> Acesso outubro 2020.

SEVERO, L. S.; PEDROZO, E. A. A citricultura orgânica na região do Vale do Caí (RS): Racionalidade Substantiva ou Instrumental? **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 58-81, abril. 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000200004>

SALIM, J. J. Palestra gestão do conhecimento e transformação organizacional. In: **Anais. SEMANA DA EQ/UFRJ.** Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001.

SANTOS, A. *et al.* Desenvolvimento de um Chatbot para Compartilhamento e Disseminação de Informações do Tempo. WORKSHOP DE COMPUTAÇÃO APLICADA À GESTÃO DO MEIO AMBIENTE E RECURSOS NATURAIS, 10., 2019. Anais [...], SBC, 2019.

SBGC. O que é Gestão do Conhecimento? Conversa com especialistas em GC no Brasil. **SBGC - Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento.** [São Paulo, entre 2017 e 2019a]. *E-book* [16 p.]. Disponível em: <https://ln576a.p3cdn1.secureserver.net/wp-content/uploads/2022/06/e-book-o-que-e-gc.pdf> Acesso em: janeiro 2021.

SBGC. Práticas de Gestão do Conhecimento. **SBGC - Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento.** [São Paulo, entre 2017 e 2019b]. *E-book* [23 p.]. Disponível em:

https://ln576a.p3cdn1.secureserver.net/wp-content/uploads/2022/06/praticas_de_gc_versao_sbgc.pdf Acesso em: junho. 2021.

SECUNDO, A.; DE ALMEIDA, I. C.; TENÓRIO, N. Computação cognitiva nas organizações: uma investigação das ferramentas tecnológicas como apoio aos ciclos da gestão do conhecimento. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 19, n. 56, p. 287-302, 2023. DOI: [10.3895/rts.v19n56.15380](https://doi.org/10.3895/rts.v19n56.15380)

STRAUHS, F. R. *et al.* **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymaré Educação, 2012.

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:<https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2021v11n1.57566>

THOMPSON, A. A. **Do compromisso à eficiência**: Os caminhos do terceiro setor na América Latina. Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra, p. 41-48, 1997.

URPIA, A. G. B. da C., *et al.* Práticas da gestão do conhecimento de recursos humanos em prefeituras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v.13, n.3, p. 26 -41, 2023. DOI: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2023v13n3.66220>

VAN BUSSEL, G.J. Archivos institucionales en el “Mundo 2.0” El marco de actuación para el “Archive-as-is”. **Tábula**. Asociación de Archiveros de Castilla y León, n. 21, p. 41-79, 2018.

VASSI, V. F; VALENTIM, M. L. P. Gestão e compartilhamento de conhecimento organizacional: uma revisão de literatura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 15, n. 2, p. 93–108, 2025. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/69809> Acesso em: setembro. 2025

VIDAL, F. A. B. *et al.* 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, 2009.

YAFUSHI, C. A. P.; ALMEIDA, M. F. I.; VITORIANO, M. C. C. P. Gestão da informação, gestão do conhecimento, cultura organizacional e competência em informação: o quarteto estratégico para a construção e uso competente da memória organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 9, n. 3, p. 4-20, 2019. <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/40647> Acesso em: junho 2024

Recebido em/Received: 26/09/2026 | Aprovado em/Approved: 23/04/2026

Declaração de Autoria

Concepção e elaboração do estudo: Hélida Mara Gomes Norato, Cláudio de Jesus Ramalho

Coleta de dados: Cláudio de Jesus Ramalho

Análise e interpretação de dados: Hélida Mara Gomes Norato, Cláudio de Jesus Ramalho

Redação: Hélida Mara Gomes Norato, Cláudio de Jesus Ramalho

Revisão crítica do manuscrito: Hélida Mara Gomes Norato

Declaração de uso da Inteligência Artificial

Durante a preparação deste artigo, a autoria declara que:

(x) utilizou a ferramenta de IA Gemini IA para fins de conferir a estrutura do Abstract em idioma inglês. 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