



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Faculdade de Ciência da Informação

Curso de graduação em Biblioteconomia

Gabriela Pinheiro de Melo Gomes

**METODOLOGIAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO REFLETIDAS
NOS PLANOS ESTRATÉGICOS DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

**Brasília
2023**

Gabriela Pinheiro de Melo Gomes

**METODOLOGIAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO REFLETIDAS
NOS PLANOS ESTRATÉGICOS DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

Monografia apresentada como parte das exigências para obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia pela Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília.

Orientação: Prof. Dr. Alberth Sant'Ana Costa da Silva.

Brasília

2023

G633g GOMES, Gabriela Pinheiro de Melo
A gestão do conhecimento no Tribunal de Contas da
União (TCU): uma análise dos planos estratégicos da instituição
/ Gabriela Pinheiro de Melo Gomes. – Brasília, 2023.
72 f.

Orientador Prof. Alberth Sant'Ana Costa da Silva
Monografia (Bacharelado em Biblioteconomia) –
Universidade de Brasília, Faculdade de Ciência da Informação,
Brasília, 2023.

1. Gestão do conhecimento. 2. Administração pública 3.
Tribunal de Contas da União I. Título

CDD 658.4038
CDU 005.94

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título: Metodologias e práticas de Gestão do Conhecimento refletidas nos Planos Estratégicos do Tribunal de Contas da União.

Autor(a): Gabriela Pinheiro de Melo Gomes

Monografia apresentada em **08 de dezembro de 2023** à Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Biblioteconomia.

Orientador(a) (FCI/UnB): Dr. Alberth Sant'Ana Costa da Silva

Membro Interno (FCI/UnB): Dra. Greyciane Souza Lins

Membro Interno (FCI/UNB): Dr. Ailton Luiz Goncalves Feitosa

Em 20/10/2022.



Documento assinado eletronicamente por **Ailton Luiz Gonçalves Feitosa, Usuário Externo**, em 15/12/2023, às 12:17, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento na Instrução da Reitoria 0003/2016 da Universidade de Brasília.



Documento assinado eletronicamente por **Alberth Sant'Ana Costa da Silva, Usuário Externo**, em 15/12/2023, às 15:47, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento na Instrução da Reitoria 0003/2016 da Universidade de Brasília.



Documento assinado eletronicamente por **Greyciane Souza Lins, Professor(a) de Magistério Superior da Faculdade de Ciência da Informação**, em 18/12/2023, às 06:45, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento na Instrução da Reitoria 0003/2016 da Universidade de Brasília.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.unb.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **10702094** e o código CRC **40A3DAE8**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha namorada Letícia e aos meus pais Paulo e Beatriz, que sempre estiveram por perto oferecendo-me todo o incentivo possível e o suporte necessário para a conclusão dessa importante etapa da minha vida.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Alberth Sant'Ana Costa da Silva, por aceitar me orientar e pela dedicação e esforço durante o processo. Agradeço também aos professores da banca, Prof. Dr. Ailton Feitosa e Prof. Dra. Greyciane Souza Lins, por aceitarem ler e avaliar o estudo.

Por fim, agradeço à Universidade de Brasília (UnB) e à Faculdade de Ciência da Informação (FCI) que sempre serão um importante referencial da minha formação e conhecimento.

“Se você tem uma maçã e eu tenho outra; e nós trocamos as maçãs, então cada um terá sua maçã. Mas, se você tem uma ideia e eu tenho outra, e nós as trocamos; então cada um terá duas ideias.”

(George Bernard Shaw)

RESUMO

Este trabalho explora a Gestão do Conhecimento (GC) no âmbito da Administração Pública, com foco específico no Tribunal de Contas da União (TCU). O objetivo principal consiste na análise dos Planos Estratégicos (PET) do TCU no período de 2003 a 2025, a fim de caracterizar as iniciativas voltadas para a GC dentro da referida instituição. A metodologia adotada engloba uma revisão bibliográfica e análise documental, visando compreender como a GC está situada no TCU através da análise dos planos estratégicos com ênfase na caracterização das medidas implementadas em prol de um modelo de GC. Os resultados obtidos delineiam um panorama histórico do TCU, identificando iniciativas estratégicas de GC, incluindo projetos internos e ferramentas utilizadas, muitas provenientes de áreas como Educação Corporativa e Ciência da Informação. Além disso, destaca-se a abordagem multidisciplinar como um componente essencial para o êxito dessas iniciativas. Em conclusão, ressalta-se a consonância da GC no TCU com as práticas da Administração Pública, evidenciando seu potencial para disponibilizar conhecimento especializado e informações precisas aos gestores públicos, contribuindo, assim, para o fortalecimento do controle eficaz dos gastos no país.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; administração pública, Tribunal de Contas da União; compartilhamento de conhecimento; educação corporativa.

ABSTRACT

This study explores Knowledge Management (KM) in the context of Public Administration, with a specific focus on the Brazilian Federal Court of Accounts (TCU). The primary objective involves the analysis of the TCU's Strategic Plans (PET) from 2003 to 2025, aiming to characterize initiatives related to KM within the mentioned institution. The adopted methodology includes a literature review and documentary analysis, seeking to comprehend how KM is situated within the TCU through an examination of the strategic plans with an emphasis on characterizing the measures implemented in favor of a KM model. The results delineate a historical overview of the TCU, identifying strategic KM initiatives, including internal projects and tools, many originating from fields such as Corporate Education and Information Science. Furthermore, the multidisciplinary approach is highlighted as an essential component for the success of these initiatives. The conclusion emphasizes the alignment of KM in the TCU with Public Administration practices, showcasing its potential to provide specialized knowledge and accurate information to public managers, thereby contributing to the strengthening of effective expenditure control in the country.

Keywords: knowledge management; public administration; Federal Court of Accounts (TCU); knowledge sharing; corporative education.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dados, informação e conhecimento _____	20
Quadro 2 - Conceitos de dado, informação e conhecimento _____	20
Quadro 3 - Tipos de conhecimento _____	22
Quadro 4 - Síntese da conversão do conhecimento _____	26
Quadro 5 - Conceitos de pesquisadores brasileiros sobre gestão do conhecimento	29
Quadro 6 - Produção científica recuperada _____	37
Quadro 7 - Síntese dos documentos selecionados _____	37
Quadro 8 - Documentos utilizados na Pesquisa Documental _____	39
Quadro 9 - Medidas PET 2003-2006 _____	51
Quadro 10 - Iniciativas PET 2003-2006 _____	52
Quadro 11 - Iniciativas PET 2006-2010 _____	54
Quadro 12 - Iniciativas PET 2011-2015 _____	55
Quadro 13 - Iniciativas PET 2015-2021 _____	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões da criação do conhecimento organizacional	23
Figura 2 - Espiral do conhecimento	24
Figura 3 - Modelo SECI	26
Figura 4 - Funções básicas do TCU	42
Figura 5 - Processo de GC	44
Figura 6 - Modelo de referência em GC	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AP	Administração Pública
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
BRAPCI	Base de Dados em Ciência da Informação
CI	Ciência da Informação
GC	Gestão do Conhecimento
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISO	International Organization for Standardization
PET	Plano Estratégico
SBGC	Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento
SciELO	Scientific Electronic Library Online
TCU	Tribunal de Contas da União
UnB	Universidade de Brasília
VCE	Vocabulário de Controle Externo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Dado, informação e conhecimento	17
2.1.1 Conhecimento tácito e conhecimento explícito	21
2.1.2 Conhecimento organizacional	22
2.1.3 Conversão do conhecimento	24
2.2 Gestão do Conhecimento: conceitos	27
2.2.1 Gestão do Conhecimento na Administração Pública	31
3 METODOLOGIA	35
3.1 Delimitando o ambiente: Tribunal de Contas da União (TCU)	40
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	42
4.1 Gestão do Conhecimento no TCU	43
4.2 Ferramentas de Gestão do Conhecimento	45
4.2.1 Portal do TCU	46
4.2.2 Wiki de Controle Externo	46
4.2.3 Vocabulário de Controle Externo (VCE)	46
4.2.4 Comunidades de Prática	47
4.2.5 Biblioteca Digital	47
4.2.6 Revista Eletrônica do TCU	48
4.2.7 Fóruns de discussão	48
4.2.8 Moodle	48
4.2.9 Programa Reconhe-Ser	49
4.3 Análise dos Planos Estratégicos do TCU	49
4.3.1 Plano Estratégico 2003-2006	49
4.3.2 Plano Estratégico 2006-2010	53
4.3.3 Plano Estratégico 2011-2015	54
4.3.4 Plano Estratégico 2015-2021	55
4.3.5 Plano Estratégico 2019-2025	58
4.4 Modelo de GC para o TCU: adesão à Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – SBGC e norma ISO 30401:2018	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS	67

1 INTRODUÇÃO

Na atual Era da Informação em que vivemos, caracterizada principalmente por avanços tecnológicos, mudanças constantes e um alto e rápido fluxo informacional, o conhecimento se tornou um ativo de produção crucial e fonte primária de vantagem competitiva dentro das organizações públicas e privadas. Nesse sentido, verifica-se que o conhecimento humano é uma peça-chave no desenvolvimento do capital intelectual e precisa ser gerido de forma consistente, constante e adequada. (Drucker, 1997; Valentim, 2002; Meyer; Sugiyama, 2007; Nonaka; Takeuchi, 2008; Cristea; Capatina, 2010; Duarte; Casimiro, 2020; Feitoza; Paiva; Duarte, 2023).

Diante disso, na contemporaneidade da cultura organizacional que promove a disseminação de conhecimento e informações, “a gestão do conhecimento tornou-se um tema relevante de estudos e pesquisas tanto para as organizações quanto para os centros universitários da atual sociedade” (Feitoza; Paiva; Duarte, 2023, p. 314).

Nesse contexto, a preocupação em construir um modelo de Gestão do Conhecimento (GC) ganhou espaço na Administração Pública, que enfrenta desafios que a obrigam a colocar os cidadãos no centro de suas decisões, buscando aprimorar a competitividade e a satisfação, além de entender o valor da Gestão do Conhecimento através de ativos relacionados à informação, conhecimento, talento e aprendizagem organizacional (Juarez; Cervantes, 2012).

Gerir é, acima de tudo, um processo contínuo de tomada de decisões, o qual requer o devido preparo, bem como o acesso às informações necessárias. No processo de tomada de decisão, é importante ter disponíveis dados, informações e conhecimentos que, normalmente, estão dispersos, fragmentados e armazenados na cabeça dos indivíduos. Para a otimização da tomada de decisão, faz-se necessário a implementação de um processo cujo objetivo é fazer o conhecimento circular dentro e fora da organização, de forma sistematizada, sendo distribuído aos demandantes no momento e na forma que seja necessário.

A este processo dá-se o nome de Gestão do Conhecimento que, de modo resumido, é o conjunto de ações e mecanismos que incentivam a sistematização das

informações e conhecimentos de uma instituição, englobando etapas desde sua criação até seu armazenamento e disseminação. O conhecimento organizacional precisa ser desenvolvido, consolidado, retido, compartilhado, adaptado e aplicado para permitir uma tomada de decisão efetiva e alinhada com a missão da organização e a resolução de problemas com base na experiência do passado e na percepção do futuro.

Além disso, é importante ressaltar que a Gestão do Conhecimento é indispensável dentro do ambiente organizacional visto que o compartilhamento e a disseminação desse ativo intangível são necessários para gerar novos conhecimentos e convertê-los em diferencial competitivo para a organização a fim de ser reconhecida como uma organização do conhecimento (Meyer; Sugiyama, 2007; Uriarte, 2008; Santos; Damian; Valentim, 2019).

Choo (2003, p. 30) discorre que “a organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento”.

O tema da Gestão do Conhecimento teve repercussão em diversas áreas acadêmicas (Bettencourt; Cianconi, 2012), inclusive com grande discussão terminológica sobre os múltiplos aspectos que devem ser considerados na área (Davenport; Cronin, 2000; Wilson, 2002). Trata-se então de um campo de estudo multidisciplinar e, a partir disso, constata-se a importância de conceituar o que é GC dentro dos campos englobados por este trabalho que são a Ciência da Informação (CI) e a Administração Pública.

Assim, na área CI, a Gestão do Conhecimento (GC) envolve o gerenciamento ordenado de pessoas, tecnologias, processos e estruturas com o objetivo de agregar valor através da reutilização do conhecimento e inovação (Dalkir, 2005). De acordo com Ventura Victoria et al. (2003), a GC é a transferência de conhecimento do possuidor para o necessitado, combinando pessoas, processos e tecnologias para obter vantagem competitiva (*apud* Damian; Moro-Cabero, 2020, p. 2).

Na perspectiva da Administração Pública, a GC pode ser definida como “[...] um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar

a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade” (Batista, 2012, p. 49).

Diante do exposto, reconhece-se que a GC é importante para gerir, manter e melhorar o desempenho, a inovação e a eficácia das organizações. Em contrapartida, existem diversos obstáculos na implementação efetiva de modelos de GC dentro da Administração Pública, como: dificuldade de capturar conhecimento tácito, sobrecarga de conhecimento e falta de métodos para se mapear conhecimento (Abdullah; Date, 2009); deficiências de capacitação dos servidores, cultura organizacional com resistência à mudanças, ausência de incentivos para compartilhar conhecimento, inexistência de indicadores, falta de preparação e baixa compreensão sobre GC dentro da organização (Batista, 2014); alternância política e excesso de rotatividade de pessoal (Pillet; Carillo, 2016); reestruturação e adequação ao cenário pós-pandemia (*Home Office*); dentre outros.

Seguindo essa linha de raciocínio, podemos considerar que a GC tende a ser um modelo eficiente na gestão das organizações, mas inúmeros problemas a respeito de sua implantação perduram. Desta forma, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: **Como as metodologias e práticas de Gestão do Conhecimento são refletidas nos Planos Estratégicos do Tribunal de Contas da União (TCU)?**

Assim, este trabalho busca compreender essa questão norteadora com base em revisão bibliográfica sobre GC nos campos da Ciência da Informação e Administração Pública, e uma pesquisa documental com base nos planos estratégicos do TCU entre os períodos de 2003 a 2025.

A presente pesquisa justifica-se na argumentação de que o tema da Gestão do Conhecimento tem sido amplamente discutido pelo mundo contemporâneo e tem grande relevância nos campos da Administração e da Ciência da Informação. O Tribunal de Contas da União (TCU) foi escolhido para objeto de estudo neste trabalho por sua importância no âmbito administrativo brasileiro e assim, julgou-se relevante explorar a situação atual do tema na instituição.

Também é de suma importância destacar que a disciplina de Biblioteconomia desempenha um papel crucial na organização, preservação e disseminação da informação, servindo como alicerce para o desenvolvimento e funcionamento eficiente

de sistemas de gestão da informação em diversas esferas. Nesse contexto contemporâneo, no qual as organizações enfrentam desafios cada vez mais complexos e dinâmicos, a gestão do conhecimento emerge como uma disciplina interdisciplinar essencial para otimizar a eficácia das atividades biblioteconômicas.

A gestão do conhecimento, enquanto campo de estudo, concentra-se na captura, organização, compartilhamento e aplicação estratégica do conhecimento dentro de uma organização. No âmbito da Biblioteconomia, essa abordagem assume relevância significativa, considerando que as bibliotecas funcionam como repositórios abrangentes de informações e conhecimentos. Portanto, este trabalho justifica-se também na importância da incorporação de práticas de gestão do conhecimento no âmbito biblioteconômico para melhorar a acessibilidade, usabilidade e valor agregado aos usuários finais.

Nesse sentido, em função dos elementos supramencionados, o objetivo do presente trabalho está fundamentado conforme a seguinte formulação:

- Caracterizar as ações voltadas para a Gestão do Conhecimento (GC) no âmbito do Tribunal de Contas da União (TCU) a partir da análise dos Planos Estratégicos (PET) entre os anos 2003 a 2025.

De maneira específica, com base nos Planos Estratégicos do TCU, relativos aos anos compreendidos entre 2003 a 2025, objetiva-se:

- Identificar as dimensões conceituais sobre Gestão do Conhecimento, no âmbito daquela corte;
- Mapear, no âmbito institucional, as propostas de ações voltadas para a GC, e identificar medidas tomadas pela instituição dentro dessa área;
- Caracterizar e compreender as ferramentas e as práticas do TCU adotadas para a concretização de um modelo de GC no âmbito institucional.

Tendo em vista os objetivos mencionados, considera-se que a presente pesquisa poderá contribuir conforme as seguintes ponderações.

A pesquisa sobre a Gestão do Conhecimento (GC) no Tribunal de Contas da União (TCU) é fundamentada na importância do conhecimento como ativo crucial nas organizações contemporâneas, impulsionando o desenvolvimento do capital intelectual. A relevância da GC é evidente na Administração Pública, onde a busca pela eficiência, competitividade e satisfação dos cidadãos é imperativa.

O estudo proposto visa compreender, a partir da análise dos Planos Estratégicos, como o TCU, como parte integrante da Administração Pública Federal, concebe e implementa a Gestão do Conhecimento. Diante dos desafios comuns enfrentados pela Administração Pública na implementação da GC, o TCU se destaca como um estudo de caso valioso.

A pesquisa poderá contribuir para a compreensão das estratégias adotadas pelo TCU na gestão do conhecimento, identificando dimensões conceituais, propostas de ações e ferramentas utilizadas. Além disso, ao abordar os campos da Ciência da Informação e Administração Pública, o trabalho busca contribuir academicamente, promovendo a ampliação de estudos interdisciplinares.

Ao explorar o entendimento e prática da GC no TCU, espera-se que os resultados possam beneficiar não apenas a academia, enriquecendo o conhecimento teórico e prático sobre GC, mas também proporcionar valiosas perspectivas para aprimorar a gestão de recursos públicos. Assim, a pesquisa representa um esforço significativo para a compreensão e o aprimoramento contínuo da Gestão do Conhecimento nas instituições públicas brasileiras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico busca abranger os aspectos teóricos e conceituais relacionados à Gestão do Conhecimento, considerando os subtópicos a seguir que foram elaborados conforme os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa bibliográfica.

2.1 Dado, informação e conhecimento

É pertinente iniciar esta discussão considerando as perspectivas de autores que sustentam a importância de estabelecer uma distinção clara entre conhecimento, dados e informação (Davenport; Prusak, 1998; Tuomi, 1999; Cianconi, 2003) como um passo fundamental na compreensão da Gestão do Conhecimento. É importante notar que não há um consenso universal na definição de cada um desses termos, no entanto, esses conceitos podem ser abordados de forma hierárquica (Tuomi, 1999; Silva, 2004).

Davenport e Prusak (2003) defendem a importância de enfatizar que dado, informação e conhecimento não são sinônimos e que o êxito ou insucesso de uma organização frequentemente repousa na capacidade de discernir entre eles, compreender com quais deles poderemos contar e quais ações podem ser empreendidas com cada um. De acordo com os autores:

[...] Conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos e as diferenças entre esses termos sejam normalmente uma questão de grau [...] A confusão entre dado, informação e conhecimento - em que diferem e o que significam - gera enormes dispêndios com iniciativas de tecnologia que raramente produzem resultados satisfatórios. De modo geral, as empresas investem pesadamente em soluções antes de saber exatamente quais são seus problemas e o resultado, como não poderia deixar de ser, é desastroso (Davenport; Prusak, 2003, p.4).

Considerando essa linha de pensamento, é importante esclarecer que, segundo Sveiby (1998),

Parte dessa confusão com relação à maneira de fazer negócios na era do conhecimento provavelmente seria eliminada se compreendêssemos melhor os aspectos em que informações e conhecimento apresentam semelhanças e diferenças. O tão divulgado, porém amplamente inconsciente, pressuposto

de que informação é igual a conhecimento e de que a relação entre um computador e a informação equivale à relação entre o cérebro humano e o conhecimento humano podem levar a perigosos e onerosos erros (Sveiby, 1998, p. 29).

Os dados são, em essência, elementos factuais simples que, quando organizados em uma estrutura coerente e compreensível, evoluem para o status de informação (Tuomi, 1999). Segundo Davenport e Prusak (2003), “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos” e no âmbito organizacional os dados detêm uma relevância substancial devido ao seu papel como matéria-prima fundamental na criação de informações.

O conceito de informação representa uma das discussões terminológicas mais notáveis dentro do campo da Ciência da Informação devido à complexidade associada à sua definição. Dito isso, como nenhum conceito é universalmente aceito, para este trabalho seguiremos a linha de pensamento dos autores que foram considerados relevantes para tal.

De acordo com Davenport e Prusak (2003), a informação pode ser descrita como uma mensagem que envolve tanto um emissor quanto um receptor tendo como propósito conferir significado ao seu destinatário com potencial para influenciar a sua percepção afetando a maneira como julga e age. Nesse sentido:

A informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. Ela deve informar; são os dados que fazem a diferença. O significado original da palavra “informar” é “dar forma a”, sendo que a informação visa a modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou insight. Estritamente falando, portanto, sucede que o receptor, não o emissor, decide se a mensagem recebida realmente constitui informação - isto é, se ela verdadeiramente o informa (Davenport; Prusak, 2003, p. 5).

Em relação a outros conceitos de informação, Drucker (1999) definiu informação como “dados dotados de relevância e propósito” e Le Coadic (1996, p. 5) conceituou como “um conhecimento inscrito (gravado) sob a forma escrita (impressa ou numérica), oral ou audiovisual”.

De modo geral, a informação adquire uma dimensão de conhecimento quando é contextualizada em relação a outras informações, permitindo a compreensão de seu

significado dentro de um contexto específico (Tuomi, 1999). Em outras palavras, a informação transcende seu estado inicial quando se torna possível estabelecer conexões e relações significativas entre os dados, capacitando assim uma compreensão mais profunda dentro de um contexto determinado (Davenport; Prusak, 2003).

Sobre o conhecimento, Davenport e Prusak (2003, p. 6) discorrem que “o conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva de dados. Para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos precisam fazer virtualmente todo o trabalho”. Os autores esclarecem que

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. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (Davenport e Prusak, 2003, p. 6).

De acordo com Sveiby (1998, p. 42) “o conhecimento humano é tácito, orientado para a ação, baseado em regras, individual e está em constante mutação”. Salienta-se ainda que, na definição deste autor, o conhecimento é “uma capacidade de agir” e

A capacidade que uma pessoa tem de agir continuamente é criada por um processo de saber. Em outras palavras, ela é contextual. O conhecimento não pode ser destacado de seu contexto. A noção subentende também uma finalidade teleológica. Acredito que o processo humano de saber seja criado pela natureza para nos ajudar a sobreviver em um ambiente quase sempre hostil (Sveiby, 1998, p. 42).

Miranda (2004), em sua tese sobre gestão do conhecimento estratégico, desenvolveu uma definição de conhecimento pertinente para a área de CI e que cabe incluir neste trabalho. Segundo o autor, o conhecimento pode ser entendido como

O conjunto de saberes baseados na informação que se torna justificada, verdadeira e confiável, assumindo caráter cumulativo e compõe-se de duas vertentes: a tácita, própria do indivíduo e, portanto, subjetiva, e a explícita, externa ao indivíduo, também denominada conhecimento objetivo (ou objetivado) (Miranda, 2004, p. 12).

Diante do exposto, é apropriado ilustrar no Quadro 1 uma breve análise comparativa dos três conceitos segundo os autores Davenport e Prusak (1998).

Quadro 1 - Dados, informação e conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
Simples observações sobre o estado do mundo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilmente estruturado ▪ Facilmente obtido por máquinas ▪ Frequentemente quantificado ▪ Facilmente transferível. 	Dados dotados de relevância e propósito <ul style="list-style-type: none"> ▪ Requer unidade de análise ▪ Exige consenso em relação ao significado ▪ Exige necessariamente a mediação humana. 	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto <ul style="list-style-type: none"> ▪ De difícil estruturação ▪ De difícil captura em máquinas ▪ Frequentemente tácito ▪ De difícil transferência.

Fonte: Davenport e Prusak (1998).

Em relação à dimensão conceitual sobre dado, informação e conhecimento, julgou-se relevante para este trabalho assinalar distinções feitas entre esses termos segundo alguns autores tendo como base a sistematização de Tuomi (1999), sintetizada no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 - Conceitos de dado, informação e conhecimento

Spek; Spijkervet, 1997	Davenport, 1997	Sveiby, 1997	Wiig, 1993	Nonaka; Takeuchi, 1995
Os dados são entendidos como símbolos que ainda não foram interpretados, a informação é um dado com significado e o conhecimento é o que permite que as pessoas atribuam significado e, assim, gerem informações.	Dados são observações simples de estados do mundo, informações são dados dotados de relevância e propósito, e conhecimento é informação valiosa.	A informação não tem sentido, mas se torna um conhecimento significativo quando é interpretada.	A informação consiste em fatos e dados que são organizados para descrever uma situação ou condição específica, enquanto o conhecimento consiste em verdades e crenças, perspectivas e conceitos, julgamentos e expectativas, metodologias e <i>know-how</i> .	A informação é um fluxo de mensagens significativas para começar, mas se torna conhecimento quando o compromisso e a crença são criados como resultado dessas mensagens.

Fonte: Elaboração própria com base em Tuomi (1999).

Com base na discussão supramencionada, constata-se que existe uma interconexão entre esses conceitos: dado, informação e conhecimento. Ademais, é fundamental reconhecer que o conhecimento é intrínseco ao ser humano e não segue uma trajetória linear ou fixa, portanto, é importante explorar suas classificações (tácito ou explícito) e os diferentes modos de conversão.

2.1.1 Conhecimento tácito e conhecimento explícito

Considerando as contribuições de Nonaka e Takeuchi (1995), identificamos dois principais tipos de conhecimento: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

O conhecimento tácito refere-se ao domínio subjetivo, armazenado no cérebro e não facilmente articulado, registrado, formalizado ou comunicado (Nonaka; Takeuchi, 1995; Uriarte, 2008). Os autores mencionados destacam ainda que o conhecimento está intrinsecamente vinculado à experiência individual e associado a elementos intangíveis como crenças, emoções, habilidades e perspectivas.

Por outro lado, o conhecimento explícito abrange informações contidas em documentos ou outras formas de armazenamento, não limitadas à capacidade cerebral humana, tornando-se mais suscetíveis à codificação, articulação, transferência e reutilização (Nonaka; Takeuchi, 1995; Uriarte, 2008). Segundo os mesmos autores, este conhecimento é formal, estruturado e sistemático, sendo facilmente comunicado e partilhado por meio de dados concretos, fórmulas e procedimentos.

Uriarte (2008) complementa que o conhecimento explícito não está completamente separado do conhecimento tácito. Pelo contrário, ambos são interdependentes e complementares, evidenciando a complexa relação entre essas duas formas de conhecimento. O autor infere que:

sem conhecimento tácito, será difícil, se não impossível, entender o conhecimento explícito. [...] e a menos que tentemos converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito, não podemos refletir, estudar, discutir e compartilhar esse conhecimento dentro da organização - já que ele permanecerá escondido dentro da cabeça da pessoa que o tem. (Uriarte, 2008, p. 6, tradução nossa)

Da mesma maneira, Nonaka e Takeuchi (2008) argumentam que, apesar de o conhecimento tácito e explícito serem retratados como opostos extremos, eles na verdade não apenas se complementam como também se entrelaçam. Segundo os autores,

Começamos realmente a entender o conhecimento tácito no momento em que nos permitimos entender nosso conhecimento explícito. O exercício de uma forma de conhecimento exige a presença e a utilização da outra forma. Em segundo lugar, eles também são interpenetrantes. Existe algum conhecimento explícito em cada conhecimento tácito e algum conhecimento tácito em todo conhecimento explícito. Eles são contínuos, porém separáveis. Algumas das fontes mais úteis de conhecimento em uma organização são as que articulam o discernimento ou o conjetural, e as que revelam o oculto ou o não-óbvio. Em terceiro lugar, o conhecimento tácito é a realidade vista a partir de um determinado ângulo ou contexto. Igualmente, o conhecimento explícito é uma realidade vista de um diferente ângulo ou contexto. Se os tomarmos ao extremo e os tornarmos absolutos, eles podem transformar-se um no outro (Nonaka; Takeuchi, 2008, p. 22).

O Quadro 3, abaixo, apresenta de forma concisa os pontos principais dos conhecimentos tácito e explícito.

Quadro 3 - Tipos de conhecimento

Conhecimento tácito (Subjetivo)	Conhecimento explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995).

Do mesmo modo que é importante conceituar os conhecimentos tácito e explícito, também é necessário dar importância ao conhecimento organizacional tendo em vista que este estudo trata de uma instituição pública.

2.1.2 Conhecimento organizacional

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), o sucesso das empresas japonesas pode ser atribuído principalmente à sua proficiência na construção do conhecimento organizacional, que é alcançado através da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Nesse contexto, a teoria da criação do conhecimento organizacional, conforme os mesmos autores, fundamenta-se sob a perspectiva de duas dimensões no processo de geração de conhecimento. A primeira dimensão, denominada ontológica, concentra-se na transferência do conhecimento gerado em nível individual para os níveis grupal, organizacional e interorganizacional. Já a segunda dimensão, denominada epistemológica, tem como base a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. A Figura 1 apresenta estas duas dimensões.

Figura 1 - Dimensões da criação do conhecimento organizacional



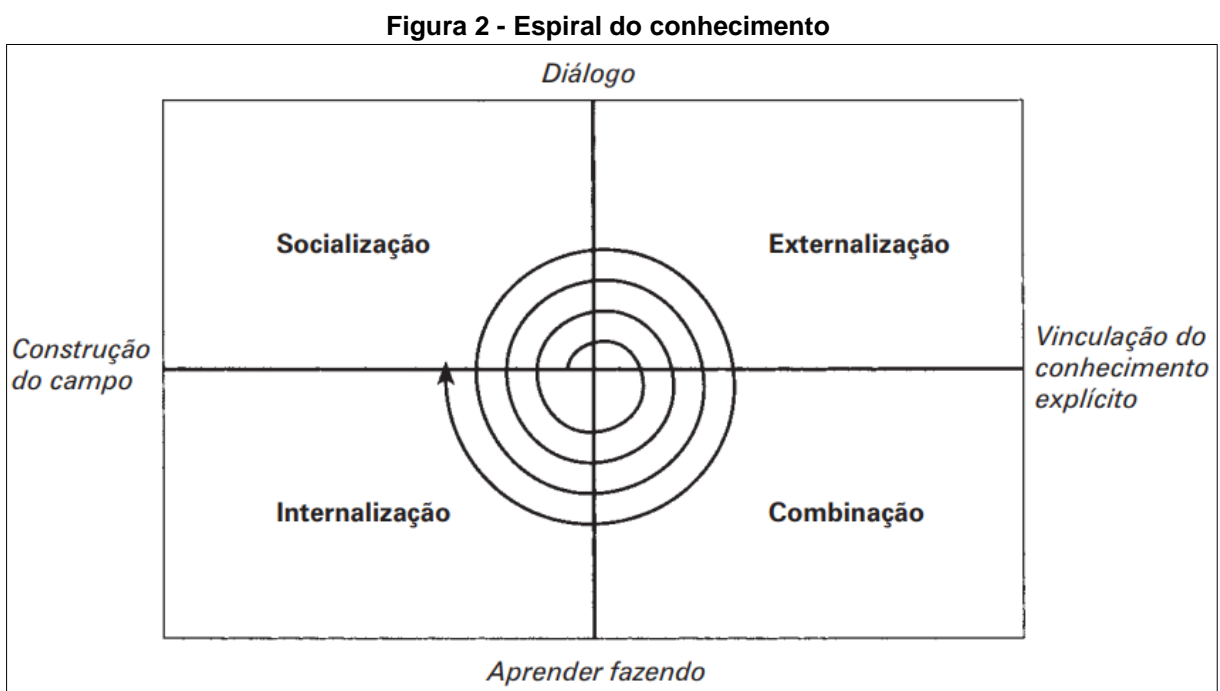
Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995).

A criação do conhecimento organizacional baseia-se na conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e na conversão inversa. Portanto, “tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora de conhecimento” (Nonaka; Takeuchi, 2008, p. 42).

Dessa maneira, é importante prosseguir com a explicação sobre como a conversão do conhecimento é realizada segundo os mesmos autores.

2.1.3 Conversão do conhecimento

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), para gerir o conhecimento de forma eficaz, é necessário estabelecer um ambiente favorável para a conversão contínua entre os formatos de conhecimento. Conforme os autores, a interação dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito é o que dá origem à “espiral do conhecimento”, que é composta por quatro etapas: socialização, externalização, combinação e internalização.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008).

Essa espiral, ilustrada na Figura 2, demonstra o processo de conversão do conhecimento e suas etapas, que estão detalhadas em seguida segundo os autores Nonaka e Takeuchi (2008):

- 1) **Socialização:** Conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito. É um processo de criação de conhecimento tácito comum por meio de experiências compartilhadas. O conhecimento tácito de uma pessoa é compartilhado e transmitido para outra pessoa e se torna parte do conhecimento tácito desse indivíduo.
- 2) **Externalização:** Conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito. É um processo de articulação do conhecimento tácito individual em algum tipo de conhecimento explícito para o grupo, tornando-o acessível e comunicável. “Entre os quatro modos de conversão de conhecimento, a externalização possui a chave para a criação do conhecimento, porque cria conceitos novos, explícitos, a partir do conhecimento tácito. (Nonaka; Takeuchi, 2008, p. 64).
- 3) **Combinação:** Conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito. É o processo de agrupar e sistematizar os diferentes conjuntos de conhecimento explícito novo e existente. Isto se dá a partir da troca, do compartilhamento e da combinação de conhecimento através de documentos, reuniões, diálogos.
- 4) **Internalização:** Conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito. É o processo de incorporar conhecimento explícito em conhecimento tácito, relacionado ao ato de “aprender fazendo”.

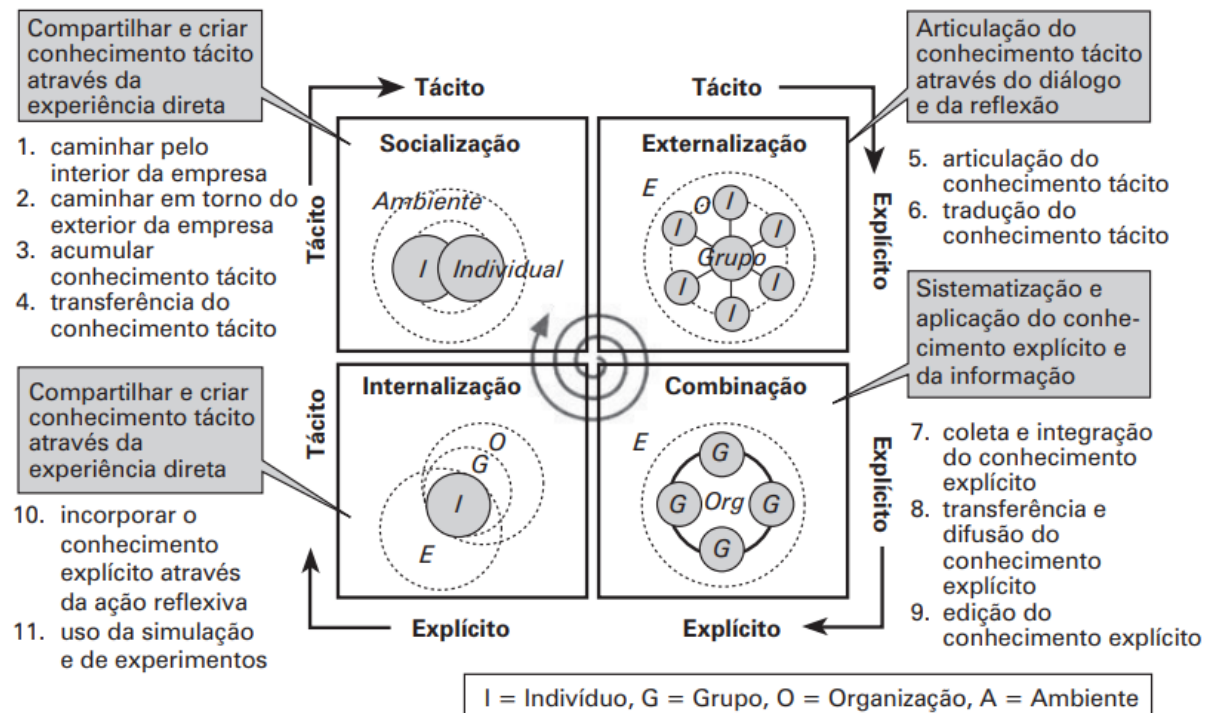
De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008, p. 23), o conhecimento é amplificado quando passa pelas quatro fases de conversão e a espiral também é amplificada quando passa para os níveis ontológicos. Isso pode ser descrito em síntese nas palavras dos autores (Quadro 4) e posteriormente ilustrado (Figura 3) da seguinte forma:

Quadro 4 - Síntese da conversão do conhecimento

Modo de conversão	Descrição	Nível ontológico
Socialização	Compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta.	Indivíduo para indivíduo.
Externalização	Articular conhecimento tácito através de experiência direta.	Indivíduo para grupo.
Combinação	Sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação.	Grupo para organização.
Internalização	Aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática.	Organização para indivíduo.

Fonte: Elaboração própria com base em Nonaka e Takeuchi (2008).

Figura 3 - Modelo SECI



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008).

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 24), a geração de novos conhecimentos implica um processo que, no âmbito organizacional, amplia o conhecimento individual

e solidifica-o como parte integrante da estrutura de conhecimentos da organização. De acordo com os autores,

O que impulsiona esse processo de amplificação do conhecimento é a interação contínua, dinâmica e simultânea entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Na terminologia da dialética, a síntese de A (tácito) e B (explícito) cria C (novo conhecimento) (Nonaka; Takeuchi, 2008, p. 24).

Esse ciclo de conversão do conhecimento que percorre os quatro modos distintos e se repete continuamente configura a espiral do conhecimento.

2.2 Gestão do Conhecimento: conceitos

Dentro das organizações, o conhecimento é um recurso fundamental para a agregação de valor em produtos e serviços e costuma estar incorporado não apenas em documentos ou repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p. 39) “em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva é o conhecimento”. Para os mesmos autores:

[...] as empresas bem-sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos. Essas atividades definem a empresa “criadora de conhecimento”, cujo negócio principal é a inovação constante (Nonaka; Takeuchi, 2008, p. 39).

Seguindo essa linha de raciocínio, de acordo com Quinn et al. (1997) “a implantação coordenada da Gestão do Conhecimento (GC) cria uma vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, pois está enraizada nas pessoas que trabalham na empresa, e não em recursos físicos, que são facilmente imitáveis pelos concorrentes”. (*apud* Silva, 2004, p. 143)

É interessante recuperar que a discussão a respeito da Gestão do Conhecimento também é marcada pelo surgimento das chamadas “Economia do Conhecimento” e “Sociedade do Conhecimento”. A partir delas, o conhecimento passa a ser mais importante que capital e mão de obra e a GC surge como uma forma de mobilizar o conhecimento a fim de alcançar os objetivos estratégicos e para a melhoria do desempenho de uma organização (Batista, 2012).

Na percepção das autoras Trevisan e Damian (2018),

Uma organização que valoriza o conhecimento gerado e adquirido, que gerencia e compartilha a experiência entre seus colaboradores, tem condições de melhorar a eficiência no desenvolvimento operacional de seus produtos/serviços, fornecendo respostas precisas aos seus clientes (Trevisan; Damian, 2018, p. 22).

Em relação ao conceito de Gestão do Conhecimento, existe uma variedade muito grande de definições utilizadas, porém é importante ressaltar que não existe uma definição universalmente aceita no que diz respeito ao tema (Alvarenga Neto; Barbosa; Pereira, 2007). Isso ocorre devido à natureza interdisciplinar do campo e a constante evolução da área. Na percepção de Leite (2006, p. 92),

Como área do conhecimento, a gestão do conhecimento constitui um campo interdisciplinar e em pleno desenvolvimento. Seus princípios, modelos e aplicações são resultado da fertilização cruzada de contribuições de outras disciplinas, principalmente da administração, ciência da informação, ciência da computação. É impossível enquadrá-la no domínio específico de alguma destas, pois de nenhuma forma uma disciplina individualmente bastaria à área para proporcionar uma abordagem suficiente que permitisse tratar do conhecimento como um objeto de investigação (Leite, 2006, p. 92).

Segundo as autoras Santos e Valentim (2021),

A gestão do conhecimento é um processo que exige planejamento e dedicação para ser corretamente aplicada em organizações de distintos tipos e naturezas. A literatura apresenta uma variedade de processos ou etapas representados em modelos conceituais e/ou aplicados. Não há uma visão consensual a esse respeito, mas percepções distintas de como criar um ambiente favorável para a apropriação, construção, compartilhamento e uso do conhecimento neste âmbito (Santos; Valentim, 2021, p. 3).

De acordo com Wiig (1993), a Gestão do Conhecimento é a “construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre ativos de conhecimento da organização”.

Já na percepção de Murray (2005), a G.C. é “uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização, informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade”.

Uriarte (2008, p. 13) conceituou a Gestão do Conhecimento como o processo pelo qual as organizações geram valor a partir de seus ativos intelectuais e baseados

em conhecimento. Dessa maneira, é evidente que a G.C. está preocupada com a identificação, a aquisição, a distribuição e a manutenção do conhecimento que é essencial para a organização.

Segundo Valentim (2020), “alguns pesquisadores brasileiros atribuíram conceitos à gestão do conhecimento, contribuindo para o estado da arte do campo da Ciência da Informação”, conforme sistematização no Quadro 5, a seguir.

Quadro 5 - Conceitos de pesquisadores brasileiros sobre gestão do conhecimento

Autores	Conceitos de Gestão do Conhecimento
Moresi (2001, p.37)	“[...] conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos”.
Valentim (2002, p.4-5)	“[...] capital intelectual da organização [visando o] desenvolvimento da cultura organizacional voltada ao conhecimento, mapeamento e reconhecimento dos fluxos informais de informação, tratamento, análise e agregação de valor às informações utilizando tecnologias de informação, transferência do conhecimento ou socialização do conhecimento no ambiente organizacional, criação e disponibilização de sistemas de informação empresariais de diferentes naturezas [e] trabalha essencialmente com os fluxos informais”
Brufrem (2004, p.8)	“[...] gestão do conhecimento considerado enquanto ato é sempre uma forma de reconhecimento, ou seja, é produto de interpretações e produz outras representações, podendo ser reprodutora de estruturas e significados que transitam no universo, campo de produção ou de estudos”.
Valentim e Gelinski (2005)	“[...] como um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomada de decisão” (VALENTIM; GELINSKI, 2005 <i>apud</i> VALENTIM, 2003, p.1).
Valentim (2008, p.4)	“[...] conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento, bem como mapear os fluxos informais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional”.
Álvares, Baptista e Araújo Júnior (2010)	Apresentam uma categorização conceitual sobre gestão do conhecimento [...]: gestão do capital intelectual [...]; gestão de ativos intangíveis [...]; como processo [...]; como criação de conhecimento organizacional [...]; gestão do intelecto profissional [...]; a partir dos ativos de informação [...]; como prática organizacional [...]; por uma perspectiva de aprendizado [...].
Souza, Dias e Nassif (2011)	Consideram que na perspectiva epistemológica integradora entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento, a competência informacional e os inteligentes coletivos se inter-relacionam à aprendizagem organizacional e ao compartilhamento de conhecimento.

Bettencourt e Cianconi (2012, p.17)	“Um dos principais focos da gestão do conhecimento hoje é a colaboração, prevalecendo o estudo de práticas que estimulem o compartilhamento e a colaboração para a aprendizagem e produção de conhecimentos”.
Hoffmann (2016)	“[...] trata, acima de tudo, de alguns princípios essenciais, como capacitar as pessoas a funcionar em conjunto; preservar sua cultura e valores; garantir aprendizado; criar, descobrir e coletar conhecimentos internos e externos a organização; compartilhar e compreender modelos e as melhores práticas, para que possam ser utilizadas; entre outras”
Correa (2019, p.142)	Conceitua “[...] gestão do conhecimento holística como uma proposta que visa abordar as partes pelo todo, considerando que essas partes não devem ser analisadas de forma isolada por haver uma interligação entre essas e, portanto, resulta em recontextualizar essas partes num molde que contemple a totalidade”.

Fonte: Valentim (2020).

Com base na discussão apresentada, é possível considerar que a Gestão do Conhecimento visa trabalhar fundamentalmente a cultura organizacional e informacional, assim como a comunicação nos ambientes institucionais, para proporcionar um ambiente que permita a criação, aquisição, compartilhamento e uso do conhecimento. A GC permite também subsidiar a geração de novas ideias, a solução de problemas e um melhor processo decisório no âmbito organizacional. Ademais, também busca fazer o mapeamento de fluxos informacionais para que seja formalizada a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito (Valentim, 2008).

E, ainda segundo Valentim, a Ciência da Informação precisa estar atenta aos fenômenos relacionados à GC, sendo a informação um insumo para que se gere conhecimento. A gestão da informação trata dos fluxos formais da organização, o que está sistematizado, formalizado e explicitado em qualquer tipo de suporte, enquanto a gestão do conhecimento trata dos fluxos informais, o que não está explicitado, sistematizado (cultura, aprendizagem, valores, práticas etc.), tudo aquilo que podemos definir como estando num formato mais tácito. “Nesse sentido, ressalta-se que a Gestão do Conhecimento alimenta a Gestão da Informação, que retroalimenta a Gestão do Conhecimento, em um ciclo sem começo, meio e fim”. (Valentim, 2008, não paginado).

2.2.1 Gestão do Conhecimento na Administração Pública

A atuação da Administração Pública (AP) brasileira é pautada pelos princípios constitucionais da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência (Batista, 2012).

A AP tem procurado ajustar-se aos novos cenários, especialmente no atendimento às crescentes demandas da sociedade pelo aumento da eficiência na aplicação dos recursos públicos e pela melhoria na qualidade dos serviços prestados pelo Estado à sociedade (Batista, 2012). Segundo Matias-Pereira (2014), a abordagem ideal para atender a essas demandas é pautada no aprimoramento do desempenho da Administração Pública, buscando assim elevar a qualidade e a produtividade do setor público.

Salienta-se ainda que,

A resolução dos problemas da administração pública federal, multidimensionais e multiculturais por natureza, exige um novo paradigma de gestão, que reconheça a necessidade de criação e utilização intensiva do conhecimento, de aprendizado contínuo, por meio da análise de seus processos internos e da valorização da experiência dos profissionais que compõem os quadros de pessoal das áreas governamentais; e, principalmente, de uma cultura de trabalho adequada, que possibilite e incentive o compartilhamento e a criação de conhecimento (Fresneda, Gonçalves, 2007, p. 35).

De acordo com Batista (2012, p. 40), no âmbito da administração pública, “a efetiva GC ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral.”

Ainda segundo o autor,

Para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, e para observar os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência na administração pública é necessário mobilizar o melhor conhecimento disponível nas organizações públicas ou fora dela. Portanto, podemos concluir que a efetiva GC é a base de tudo na AP (Batista, 2012, p. 47).

Nessa mesma linha de raciocínio, os autores Terra; Kato e Feliciano (2010) argumentaram que

A gestão do conhecimento na esfera pública demanda a adoção de práticas de gestão que permitam que os conhecimentos dos servidores públicos e da sociedade sejam combinados, reaproveitados e preservados para suportar a modernização e a consequente melhoria nos serviços públicos (Terra; Kato; Feliciano, 2010, p. 86).

Se no setor privado, a Gestão do Conhecimento está associada à lucratividade e a competitividade mercadológica, no setor público, ela contribui significativamente para a melhoria da qualidade da prestação de serviços ao cidadão (Batista, 2012; Matias-Pereira, 2014) e as organizações públicas “devem prestar contas à sociedade e a forma como atuam interferem nas políticas públicas” (Valentim; Ferreira; Dalto, 2020, p. 5).

Segundo Batista (2012, p. 18),

A GC é vista no setor privado como uma importante ferramenta para a inovação de processos, produtos e serviços. Com isso, as empresas privadas aumentam sua produtividade, mantêm os atuais e conquistam novos clientes, aumentam sua lucratividade e tornam-se mais competitivas. No setor público, é importante relacionar também os processos de GC (identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento) com a aprendizagem e a inovação. No entanto, a inovação nas organizações públicas é voltada para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população.

Em consonância com o raciocínio do autor supramencionado, Matias-Pereira (2014, p. 6) argumenta que:

Mesmo com a tendência da Gestão Pública de se inspirar de forma crescente no modelo de governança privada, devemos ressaltar que nunca se deve perder a perspectiva de que o setor privado visa ao lucro, enquanto a Administração Pública busca realizar sua função social. Essa função social deve ser alcançada com a maior qualidade possível na sua prestação de serviços. Assim, não se pode mais ignorar as questões relacionadas à eficiência, eficácia e a efetividade, no que se refere à sua função social.

Deste modo, infere-se que a capacidade da AP em gerir o conhecimento de maneira eficaz é de extrema importância e representa um fator crítico de sucesso para o desenvolvimento brasileiro (Batista, 2012). Na visão deste mesmo autor,

A contribuição da GC como disciplina, ou ramo do conhecimento, para a administração pública é aumentar a capacidade de conhecimento dos trabalhadores, isto é, dos servidores e gestores públicos, das equipes de trabalho e de toda a organização pública – de maneira coletiva, sistemática e integrada – de criar, compartilhar e aplicar conhecimento (Batista, 2012, p. 49).

Ao analisar as pesquisas conduzidas pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) em 2015, as quais exploraram a Gestão do Conhecimento (GC) no setor público, particularmente em organizações de destaque, incluindo o Tribunal de Contas da União (TCU), foram identificadas relações fundamentais entre as propriedades da GC no âmbito do TCU. Esses estudos abrangeram mais de 70 organizações da Administração Pública Federal, abarcando os poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, bem como órgãos do Ministério Público e o Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS).

Dentre as organizações analisadas, como Banco do Brasil (BB), Eletronorte, Eletrosul, Furnas Centrais Elétricas S.A. e Petrobrás, destaca-se a percepção de que a Gestão do Conhecimento é considerada uma prioridade estratégica. A alta administração dessas instituições confere espaço significativo a esse tema crucial. Observa-se, ainda, a implementação contínua de iniciativas voltadas para a Gestão do Conhecimento, refletindo um comprometimento efetivo com a preservação do conhecimento organizacional e a promoção ativa do compartilhamento de informações entre os colaboradores. Notavelmente, as práticas de Gestão da Informação e do Conhecimento são integradas aos processos cotidianos dessas organizações, evidenciando uma abordagem abrangente e estruturada.

Internamente, verifica-se que as áreas de Educação Corporativa, Inovação e Gestão de Pessoas são fortemente associadas à Gestão do Conhecimento, contando com um respaldo significativo da área de Tecnologia. Adicionalmente, são identificados casos de comitês multidisciplinares com responsabilidades relacionadas a programas, políticas e estratégias correlatas à Gestão do Conhecimento, evidenciando uma abordagem colaborativa e integrada no contexto dessas organizações.

Vale apontar o elo que existe entre a atuação da Administração Pública, concretizada pelas decisões dos gestores de recursos públicos e o Tribunal de Contas da União, que exerce o chamado controle externo da Administração, entendido como aquele exercido por agente externo a um determinado poder.

Com base na discussão apresentada, pode-se assinalar que as informações, ao lado das pessoas e do conhecimento, estão entre os ativos mais valiosos das instituições (Alvares; Baptista; Araújo Júnior, 2010; Batista, 2012; Valentim; Ferreira; Dalto, 2020). Assim, para fortalecer a Administração Pública em qualquer esfera de governo é necessário que as organizações públicas gerenciem seu capital humano e o conhecimento que produzem e/ou que lhe seja requerido (Terra; Kato; Feliciano, 2010; Batista, 2012; Santos; Damian; Valentim, 2019). Em outras palavras:

Para que as novas ferramentas sejam utilizadas não apenas no sentido de melhorar a eficiência mas, sobretudo, a eficácia organizacional, uma nova forma de se visualizar e gerenciar a informação e o conhecimento precisará ser incorporada ao repertório dos administradores. Não basta às empresas implantar sistemas e ferramentas de processamento de dados. Elas precisam, cada vez mais, de desenvolver uma competência distintiva para utilizar estrategicamente a informação e o conhecimento, pois é este o diferencial competitivo do ambiente de negócios contemporâneo (Barbosa; Sepúlveda; Costa, 2009, p. 23).

Paralelamente, os autores Santos, Damian e Valentim (2019, p. 53) destacam que

Nesse enfoque, a gestão do conhecimento no ambiente organizacional é de vital importância, uma vez que o conhecimento compreendido como um recurso estratégico passou a ser considerado um ativo intangível e, portanto, sua gestão passa a ser fundamental, visto que propicia que este possa ser compartilhado e disseminado aos sujeitos organizacionais, possibilitando que novos conhecimentos sejam gerados e proporcionando as condições necessárias para que a organização possa criar diferenciais para obter vantagem competitiva e, assim, transformar-se em uma organização do conhecimento.

Em suma, o desafio das organizações é alinhar a gestão destes capitais intangíveis com os planejamentos corporativos visando não só a agregação de valor aos processos de negócio, mas também a criação de vantagem competitiva.

3 METODOLOGIA

Nesta pesquisa, o objetivo principal compreende analisar os planos estratégicos do Tribunal de Contas da União e verificar as ações da instituição voltadas para a Gestão do Conhecimento. Desta forma, ao fim da pesquisa, pretende-se contribuir para os estudos sobre GC no âmbito da Ciência da Informação (CI) e no campo mais amplo que diz respeito ao setor público.

Este trabalho apresenta uma abordagem qualitativa descritiva exploratória, com ênfase em um estudo de caso (Triviños, 1987; Yin, 2001; Fonseca, 2002).

A abordagem deste estudo caracteriza-se por qualitativa pois, de acordo com Godoy (1995, p. 63), “quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada”.

Para Fonseca (2002, p. 20), “a pesquisa qualitativa se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.” Complementarmente, segundo Godoy (1995, p. 62), “a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental”.

A estratégia metodológica empregada foi a do estudo de caso que, segundo Triviños (1987, p. 133), “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”. Paralelamente, de acordo com Yin (2001), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real.

Na percepção de Fonseca (2002, p. 33):

Um estudo de caso pode ser caracterizado de acordo como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e identidade próprias. É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico.

Para alcançar os objetivos propostos, a metodologia adotada foi definida por meio de uma pesquisa bibliográfica seguida de uma pesquisa documental com análise crítica do conteúdo coletado no *website* do TCU.

Em consonância com o descrito acima, Fonseca (2002, p. 32) esclarece:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Considerando a perspectiva de Fonseca (2002), para a busca, a coleta e a seleção dos materiais utilizados acerca da temática de GC, adotaram-se os seguintes procedimentos:

- Definição das bases de dados: BDTD - Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, BRAPCI - Base de Dados em Ciência da Informação e SciELO - Scientific Electronic Library Online;
- Operacionalização da pesquisa bibliográfica; e
- Sistematização dos dados coletados.

Preferiu-se utilizar estas bases específicas para realizar as consultas pela credibilidade de cada uma e pela confiabilidade dos materiais disponibilizados, além também da ampla quantidade de documentos sobre o assunto abordado. Ademais, outros artigos, livros e dissertações encontrados nas referências dos documentos iniciais também foram utilizados.

Dito isso, o levantamento bibliográfico nestas bases foi feito a partir dos descritores “Gestão do Conhecimento”, “*Knowledge management*” e “Gestão do Conhecimento AND Administração Pública”.

Selecionaram-se artigos de periódicos ou anais de eventos científicos, trabalhos de conclusão de curso, teses e dissertações. A seleção dos documentos utilizados foi feita com base nos seguintes critérios:

- a) trabalhos disponíveis integralmente nas bases de dados pesquisadas;

- b) trabalhos publicados no período de 2018 a 2023;
- c) trabalhos nos idiomas português e inglês;
- d) trabalhos que abordam o tema Gestão do Conhecimento, no âmbito da Ciência da Informação e/ou da Administração Pública.

Quadro 6 - Produção científica recuperada

Termos de busca/ Bases de Dados	BRAPCI	SciELO	BDTD	TOTAL
Gestão do conhecimento AND administração pública	16	2	67	85
Gestão do conhecimento AND definição	12	5	35	52
Knowledge management AND conceito	18	6	90	114

Fonte: Elaboração própria (2023).

Considerando esses critérios de inclusão, a seleção dos materiais consistiu nas seguintes etapas:

- a) análise do título, palavras-chave e resumo dos trabalhos encontrados para averiguar a importância do mesmo perante o objeto de pesquisa;
- b) sistematização dos trabalhos;
- c) leitura técnica dos documentos selecionados.

Após a sistematização, procedeu-se com a leitura analítica, com base em Bardin (2016), do material selecionado buscando compreender a relação da Gestão do Conhecimento no âmbito da Ciência da Informação e na Gestão Pública.

Quadro 7 - Síntese dos documentos selecionados

Autor	Título	Periódico	Ano
Corrêa, F.	A gestão do conhecimento holística: delineamento teórico conceitual	SciELO	2019
Damian, I. P. M. Cabero, M. M. M.	Proposição de um modelo de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional	BRAPCI	2020

Duarte, E. N. Casimiro, A. H. T.	Gestão por competências, gestão do conhecimento e ciência da informação: diálogos possíveis	BRAPCI	2020
Feitoza, R. A. B. Paiva, E. B. Duarte, E. N.	Perfil de autores e coautores da produção científica em gestão do conhecimento no km brasil	BRAPCI	2023
Santos, V. C. B. dos Damian, I. P. M. Valentim, M. L. P.	A Cultura Organizacional como Fator Crítico de Sucesso à implantação da Gestão do Conhecimento em organizações	BRAPCI	2019
Santos, C. D. Valentim, M. L. P.	Modelos de gestão do conhecimento e as inter-relações com a cultura organizacional	BRAPCI	2021
Trevisan, L. C. Damian, I. P. M.	Gestão do conhecimento: diretrizes e práticas recomendadas às organizações	BRAPCI	2018
Valentim, M. L. P.	Conceitos sobre Gestão do Conhecimento: uma revisão sistemática da literatura brasileira.	BRAPCI	2020
Valentim, G. M. Ferreira, M. A. Dalto, J. L.	A Gestão do Conhecimento na Administração Pública	-	2020

Fonte: Elaboração própria (2023).

A leitura analítica, conforme proposta por Bardin (2016), é uma abordagem que vai além da compreensão superficial, buscando extrair significados profundos dos textos. Durante o processo, o pesquisador identifica unidades de significado, codificas e as organiza em categorias, promovendo uma interpretação contextual que considera relações e nuances.

Essa metodologia destaca a importância de diferentes níveis de inferência, indo além do explícito no texto, e enfatiza rigor metodológico, com definição clara de objetivos e validação dos resultados. Flexibilidade é também essencial, permitindo adaptação à natureza específica do material analisado. Em resumo, a leitura analítica proporciona uma estrutura robusta para explorar a complexidade dos dados, integrando identificação, codificação, categorização e interpretação contextual.

Na etapa da pesquisa documental, buscou-se identificar as ações voltadas para a Gestão do Conhecimento no TCU. Sendo assim, como amostra intencional,

selecionaram-se documentos disponíveis no sítio da instituição que são de acesso aberto e gratuito:

Quadro 8 - Documentos utilizados na Pesquisa Documental

Título	Descrição
Plano Estratégico, 2003	Este Plano Estratégico contempla as principais orientações corporativas do Tribunal de Contas da União (TCU) para o período de 2003 a 2007.
Plano Estratégico, 2006-2010	Este Plano Estratégico (PET) contempla as principais orientações do Tribunal de Contas da União para o período de 2006 a 2010.
Plano Estratégico construindo o TCU do futuro 2011-2015	Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União (PET) para o quinquênio 2011-2015.
Plano Estratégico 2015 - 2021	Novo ciclo de planejamento para o período de 2015 a 2021. A formulação ensejou a participação do corpo técnico e gerencial da Casa e definiu o conjunto de objetivos, indicadores e iniciativas necessários ao cumprimento da missão e ao alcance da visão de futuro do TCU.
Plano Estratégico 2019 - 2025	O novo PET tem o objetivo de conferir maior governança ao Tribunal, alinhar a organização às reais necessidades do cidadão, otimizar a alocação de recursos e colaborar para o cumprimento de sua missão: aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade.
Governança de Ferramentas de Gestão do Conhecimento	A publicação reúne informações sobre utilização de ferramentas de conhecimento como principal fator estratégico organizacional, com base em iniciativas e exemplos de uso no TCU.
Gestão da Informação e do Conhecimento	Esta publicação apresenta, de um modo geral, a estratégia de gestão da informação e do conhecimento no Tribunal, com enfoque nas iniciativas promovidas pelo Instituto Serzedello Corrêa (ISC), tendo em vista que este constitui-se em um dos pilares fundamentais de atuação do Instituto.
TCU: Ferramentas de Gestão do Conhecimento	O Tribunal de Contas da União tem sistematicamente investido em práticas e ferramentas para coleta, armazenamento, compartilhamento e disseminação de informações. Esse documento traz um breve sumário acompanhado por fotos de telas de algumas ferramentas usadas nos processos de trabalho da instituição.

Fonte: Elaboração própria (2023).

Considerando a sistematização apresentada acima, o processo de análise dos materiais selecionados teve como base as formulações conceituais de Godoy (1995), Fonseca (2002) e Bardin (2016).

Para Godoy (1995, p. 21):

O exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares, constitui o que estamos denominando pesquisa documental.

Na perspectiva de Fonseca (2002), a pesquisa documental:

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.

O método escolhido para o processo de análise dos documentos selecionados foi o de análise de conteúdo apresentado por Laurence Bardin (2016) que consiste em três fases: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Segundo a autora, a análise de conteúdo é

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2016, não paginado).

3.1 Delimitando o ambiente: Tribunal de Contas da União (TCU)

A criação de uma instituição brasileira que fosse responsável pelo controle das contas públicas remonta à época do Império, em 1826, quando houve proposta no Senado Federal, para criar um “Tribunal de Revisão de Contas”, com autonomia e independência. Mas foi somente no início da República, em 1890, quando o Marechal Deodoro da Fonseca editou o Decreto nº 966-A, que foi criado o Tribunal de Contas, nos moldes como a instituição é conhecida hoje. Naquela época, as competências do TCU estavam limitadas ao “exame, revisão e julgamento dos atos concernentes à receita e à despesa da República”.

A partir da Constituição Federal de 1988, as atribuições do TCU foram ampliadas. A atual Constituição estabeleceu que o controle externo deve ser realizado pela fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas. De acordo com o texto constitucional, o Tribunal de Contas da União passou a ter competências originárias e exclusivas que se encontram explicitadas a seguir.

- Emitir parecer sobre as contas anuais prestadas pelo Presidente da República;
- Julgar as contas dos responsáveis por recursos públicos;
- Apreciar a legalidade dos atos de admissão de pessoal e de concessões de aposentadorias, reformas e pensões civis e militares;
- Realizar inspeções e auditorias por iniciativa própria ou por solicitação do Congresso Nacional;
- Fiscalizar as contas nacionais das empresas supranacionais;
- Fiscalizar a aplicação de recursos da União repassados a Estados, ao Distrito Federal ou a Municípios;
- Prestar informações ao Congresso Nacional sobre fiscalizações realizadas;
- Aplicar sanções e determinar a correção de ilegalidades e irregularidades em atos e contratos;
- Fiscalizar as aplicações de subvenções e a renúncia de receitas;
- Apurar denúncias apresentadas por qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato sobre irregularidades ou ilegalidades;
- Fixar os coeficientes dos fundos de participação dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e fiscalizar a entrega dos recursos aos governos estaduais e às prefeituras.

A Figura 4, a seguir, demonstra as funções do Tribunal de Contas da União.

Figura 4 - Funções básicas do TCU

	FISCALIZADORA	audita/fiscaliza, aprecia ato
	CONSULTIVA	responde consulta, emite parecer prévio
	INFORMATIVA	presta informações ao Congresso Nacional e ao Ministério Público
	JUDICANTE	julga contas
	SANCIONADORA	aplica sanção/penalidade
	CORRETIVA	determina, fixa prazo, susta ato
	NORMATIVA	expede normativos, fixa coeficientes
	OUVIDORIA	examina denúncias e representações

Fonte: TCU, 2022

O TCU tem jurisdição própria e privativa, em todo o território nacional, sobre pessoas e matérias sujeitas à sua competência. Sua atuação é abrangente, não alcançando apenas agentes públicos, mas qualquer pessoa física ou jurídica que der causa a perda, extravio, prejuízo ou dano ao Erário, além de outras hipóteses previstas na Constituição Federal. Esta atuação visa cumprir a sua missão que é a de assegurar efetiva e regular gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados e a discussão dos dados coletados, conforme as subseções a seguir.

4.1 Gestão do Conhecimento no TCU

Partindo do ponto de vista que cada organização deve conduzir suas próprias políticas de GC de acordo com suas demandas, metas e objetivos (Batista; 2012); o TCU identificou que a matéria-prima que norteia suas atividades e processos é o conhecimento humano e que este precisa ser gerido de forma adequada. Além disso, é importante ressaltar que o conhecimento é uma peça-chave na construção e desenvolvimento do capital intelectual e possui valor intangível e imensurável devido a influência da subjetividade humana sobre ele (Drucker, 1997; Nonaka; Takeuchi, 2008; Feitosa; Paiva; Duarte, 2023).

Nesse contexto, um modelo de Gestão do Conhecimento dentro do TCU surgiu com a necessidade de integrar as práticas e estratégias já existentes para disseminar e compartilhar a informação produzida internamente e gerir os ativos de conhecimento da instituição. Adicionalmente, também foi colocado em pauta a associação de recursos tecnológicos a fatores humanos como criatividade, comprometimento e conhecimento em prol de uma cultura organizacional integrada e colaborativa.

A função da GC é proporcionar um ambiente de colaboração que estimule a troca de informações e o compartilhamento de ideias com a finalidade de contribuir para a capacidade inovadora da organização e para a produção de novos conhecimentos com base no que a organização já sabe. Além disso, a GC também busca diminuir a perda de memória organizacional por meio da identificação de recursos críticos e do estabelecimento de um ciclo de aprendizado contínuo e incessante dentro da cultura organizacional.

Nesse âmbito, o TCU começou, em 2003, a dar prioridade à GC por meio do treinamento de alguns funcionários em Gestão do Conhecimento. Foram selecionadas pessoas de diversas áreas dentro da instituição, desde profissionais que trabalhavam em áreas de apoio e administrativas, passando por servidores da área de tecnologia até funcionários das carreiras finalísticas do Tribunal, para participar de um curso de Especialização em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial, numa parceria do TCU com a Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC-PR. Ao

mesmo tempo, já se vislumbrava a futura elaboração de uma Política de Gestão do Conhecimento para a instituição.

O tema da Gestão do Conhecimento também passou a ser contemplado dentro dos Planos Estratégicos (PET) do Tribunal e, no decorrer dos anos, o TCU continuou adotando práticas e estratégias relacionadas à GC buscando sempre aprimorar e inovar na sua forma de gerir. (Tribunal de Contas da União, 2016)

Ademais, é importante destacar que a evolução da Gestão do Conhecimento demanda mudanças tanto culturais quanto gerenciais. É imperativo promover a integração entre indivíduos, processos laborais, informações e tecnologia com o intuito de converter o conhecimento organizacional em resultados concretos. A Figura 5, a seguir, evidencia essa ideia.

Figura 5 - Processo de GC



Fonte: Tribunal de Contas da União (2016).

De acordo com o documento “Gestão da Informação e do Conhecimento” (2016) do Instituto Serzedello Corrêa (ISC), as iniciativas de GC no âmbito do TCU têm como base as seguintes diretrizes:

- promover a gestão das informações relevantes à atuação do controle externo e à gestão administrativa do Tribunal;
- buscar o melhor aproveitamento do capital intelectual do TCU como ativo de conhecimento, por meio do mapeamento de especialistas e temas, gerando benefícios para a instituição e para os indivíduos;
- promover o aprendizado contínuo e o compartilhamento de conhecimentos de forma sistematizada, por meio da adoção de metodologias, práticas e ferramentas selecionadas de GC;
- estruturar ambientes favoráveis à construção, preservação e disseminação de conhecimento;
- fomentar iniciativas e eventos voltados à gestão do conhecimento e inovação ao intercâmbio de conhecimento entre governo e sociedade;
- identificar e reconhecer especialistas e unidades que contribuem com trabalhos relevantes, compartilham informações e promovem inovações em prol da missão do Tribunal.

4.2 Ferramentas de Gestão do Conhecimento

As ferramentas voltadas à Gestão do Conhecimento desempenham um papel fundamental no contexto das organizações contemporâneas, sendo consideradas instrumentos destinados à coleta, armazenamento e compartilhamento do capital intelectual detido por uma organização com a finalidade de converter o conhecimento em vantagem competitiva. (Tribunal de Contas da União, 2022)

Estas ferramentas vão além de simples repositórios informativos, configurando-se como sistemas complexos que facilitam a colaboração, fomentam o aprendizado contínuo e estimulam a inovação.

As experiências e informações que, antes, estavam confinadas a departamentos específicos ou mantidas exclusivamente na cognição dos

colaboradores tornam-se acessíveis a toda a organização através dessas ferramentas. (Tribunal de Contas da União, 2022)

Os subtópicos a seguir apresentam e caracterizam as ferramentas implantadas em diversas unidades do TCU em prol da Gestão do Conhecimento tendo como base os documentos utilizados na pesquisa documental.

4.2.1 Portal do TCU

O Portal do TCU configura-se como um vasto repositório de informações institucionais e é o principal canal de comunicação do Tribunal com a sociedade. Essa plataforma possibilita a obtenção de informações e serviços por parte de cidadãos e outras partes interessadas, com sua estrutura organizacional pautada por perfis de interesse e temas. Tal disposição objetiva proporcionar aos usuários diferentes modalidades de acesso às áreas de atuação, produtos, serviços e publicações do Tribunal.

Além disso, o portal propicia a entrada a uma série de sistemas destinados a atender tanto usuários internos quanto externos. Devido a isso, sujeita-se a atualizações e melhorias contínuas relacionadas à usabilidade, acessibilidade e ao aprimoramento das ferramentas de navegação e busca, a fim de assegurar uma experiência eficaz e eficiente aos seus usuários. (Tribunal de Contas da União, 2016)

4.2.2 Wiki de Controle Externo

Wiki é uma ferramenta de construção colaborativa do conhecimento, apresentando diversas áreas de conteúdo estruturadas. Esse ambiente possui um potencial significativo para incentivar a produção e o compartilhamento de conhecimento, estabelecendo uma base sólida de aprendizado, uma vez que as informações podem ser livremente inseridas por qualquer usuário autenticado. “A wiki agrega conteúdos e ferramentas de suporte ao trabalho dos servidores, além de um vocabulário especializado das áreas de conhecimento do TCU.” (Tribunal de Contas da União, 2016, p. 29)

4.2.3 Vocabulário de Controle Externo (VCE)

O VCE é classificado como um Tesouro, que é uma ferramenta dedicada ao controle terminológico. Trata-se de um instrumento que organiza e padroniza informações em um domínio específico, facilitando a uniformização de termos para representar e recuperar conteúdos dentro de um contexto temático. Seu propósito é aprimorar a precisão na recuperação de informações quando integrado aos sistemas de informação, proporcionando relações hierárquicas, de sinonímia e de associação.

Esse instrumento reúne temas, localidades e entidades com base nas funções governamentais, contribuindo para a padronização da terminologia nos sistemas de informação do TCU, na Wiki de Controle Externo e no portal corporativo.

4.2.4 Comunidades de Prática

As comunidades emergiram como estratégias eficazes para superar um dos principais desafios enfrentados por organizações contemporâneas: a conversão de conhecimento em ativos de informação acessíveis, promovendo, assim, a disseminação de práticas eficazes para a execução de atividades cotidianas e resolução de problemas. Ao implementar comunidades de prática, apoiadas por ambientes virtuais, facilita-se a partilha, a colaboração e o registro do conhecimento específico, ao mesmo tempo que impulsiona o desenvolvimento de habilidades profissionais, bem como a aquisição e retenção de talentos.

No âmbito do TCU, as comunidades têm se revelado estratégicas para alcançar os objetivos institucionais em diversas áreas. Além de promover a troca de conhecimento, essas comunidades proporcionam um espaço para a discussão de questões técnicas, a recuperação de conteúdos relevantes e a elaboração colaborativa de documentos. O fortalecimento da comunicação interna e o compartilhamento do conhecimento contribuem para aprimorar a eficácia, a qualidade e a prontidão nas atividades de fiscalização, processos e projetos do Tribunal. (Tribunal de Contas da União, 2016)

4.2.5 Biblioteca Digital

A biblioteca digital do TCU é um repositório institucional que oferece uma variedade de publicações disponíveis para download gratuito através do portal

corporativo, acessíveis a qualquer interessado. Essas publicações incluem a Revista do TCU, guias e manuais destinados a orientar gestores e servidores públicos, cartilhas voltadas para a instrução de conselhos sociais, relatórios de auditoria, entre outros documentos. (Tribunal de Contas da União, 2016)

4.2.6 Revista Eletrônica do TCU

A criação da versão eletrônica da Revista do TCU, lançada em 2015, surgiu da necessidade urgente de adaptar a produção institucional ao ambiente digital. A revista, de acesso gratuito ao público, está disponível por meio do Portal TCU, sendo implementada na plataforma OJS - Open Journal Systems, projetada para desenvolver e gerenciar publicações periódicas eletrônicas. Essa plataforma, que segue padrões editoriais internacionais, possibilita a integração automática da revista a repositórios internacionais, facilitando a recuperação de artigos e sua divulgação a potenciais autores. Além disso, a ferramenta aprimora o processo de construção da revista, permitindo a submissão online e avaliação cega por pares. Essa solução resultou em benefícios significativos, como a seleção de artigos por autor e a escolha de itens por assuntos de interesse. (Tribunal de Contas da União, 2016)

4.2.7 Fóruns de discussão

É um espaço destinado à cooperação e ao compartilhamento de informações através de tópicos que refletem os temas em debate. Atualmente integrado à plataforma de educação a distância, ele facilita a análise de temas de interesse para os participantes. Contando com um moderador, cujo papel é motivar a participação constante e oferecer suporte aos membros, as comunidades de prática também incorporam funcionalidades dedicadas a fóruns, limitados ao âmbito temático correspondente. (Tribunal de Contas da União, 2016)

4.2.8 Moodle

Refere-se a uma plataforma online, seja um site, sistema ou software, destinada à realização de aulas, cursos e capacitações. Nesse ambiente, os alunos

têm interação entre si e recebem orientação dos professores. (Tribunal de Contas da União, 2022)

4.2.9 Programa Reconhe-Ser

O Programa de Reconhecimento por Resultados dos Servidores do Tribunal de Contas da União (Reconhe-Ser), vinculado à área de Gestão de Pessoas, tem como propósito premiar e destacar publicamente trabalhos inovadores, trabalhos de destaque ou ideias inovadoras. O regulamento do programa estipula que os projetos e ideias premiados devem ser consolidados, visando promover a gestão do conhecimento e facilitar o acesso às informações. Essas realizações são disponibilizadas no Portal TCU, na revista Reconhe-ser e em outros meios de comunicação interna. (Tribunal de Contas da União, 2016)

4.3 Análise dos Planos Estratégicos do TCU

A Gestão do Conhecimento precisa ter dimensões estratégicas para o bom desempenho das atividades do TCU e, como já relatado anteriormente, isso vem sendo confirmado, desde 2003, com direcionamentos estratégicos recorrentemente associados à Gestão do Conhecimento. Os subtópicos a seguir apresentam uma análise que foi construída a partir da pesquisa documental, somada a pesquisa bibliográfica, bem como todo o processo analítico à luz do referencial teórico-metodológico.

4.3.1 Plano Estratégico 2003-2006

O PET 2003-2006 já antecipava a relevância da Gestão do Conhecimento nas organizações, enfatizando a importância da força de trabalho fundamentada no conhecimento e reconhecendo o investimento nessa área como uma estratégia essencial para impulsionar a produtividade e fomentar a inovação. Isso mostra-se muito bem evidenciado nos trechos a seguir, extraídos do documento:

Diante desse cenário, o desenvolvimento constante de métodos de fiscalização, a intensificação do uso da tecnologia da informação, o aprimoramento de mecanismos de diálogo público e de participação popular, a atuação preventiva e educativa, a implementação de parcerias e redes de

atuação, a adoção de práticas relacionadas à gestão do conhecimento e de pessoas são elementos primordiais para o melhor desempenho institucional e de um controle externo mais efetivo (Tribunal de Contas da União, 2003, p. 4).

Vive-se a era da informação, na qual a gestão do conhecimento adquire papel central para o desenvolvimento das organizações. Para que o conhecimento esteja a serviço do processo produtivo e agregue valor, as organizações precisam gerenciá-lo de forma proativa, tornando-o independente de pessoas. Isto só acontece, de fato, no momento em que as organizações são capazes de assimilá-lo por meio de seus sistemas, processos, produtos, regras e cultura. A força de trabalho baseada em conhecimento é qualitativamente diferente. Cada vez mais, o sucesso das organizações dependerá do desempenho de sua força de trabalho do conhecimento que representa seu maior capital. Assim, é fundamental investir na gestão do conhecimento institucional existente em seus servidores, como estratégia capaz de alavancar a produtividade e de fomentar a inovação de processos de trabalho e formas de controle (Tribunal de Contas da União, 2003, p. 14).

Em seu objetivo estratégico nº 7 - Desenvolver política de gestão do conhecimento, o plano delineou as seguintes medidas:

Quadro 9 - Medidas PET 2003-2006

Estratégia 7	Desenvolver política de gestão do conhecimento
Medidas	
1) Instituir modelo de gestão de pessoas por competências, integrado às estratégias do TCU;	
2) Adotar modelos de promoção de aprendizagem organizacional e de educação corporativa;	
3) Tornar disponível no Portal TCU informações e conhecimentos estruturados;	
4) Aprimorar o fluxo de informações, por meio informatizado.	

Fonte: Adaptado do PET 2003-2006, TCU (2003).

Além dessas medidas, o Plano Estratégico do Tribunal, para o período 2003-2006, contém ainda outras referências ao tema da Gestão do Conhecimento apresentadas nos trechos abaixo:

O cenário de atuação do controle deve considerar, permanentemente, entre outras variáveis e tendências: a evolução tecnológica; a reorganização da administração pública com a tendência de redução do tamanho do Estado; a ampliação da participação da sociedade no controle e na prestação de serviços públicos; a gestão do conhecimento; a demanda por melhores serviços; a exigência por maior transparência, ética, profissionalismo e agilidade na administração pública; a escassez de recursos; a limitada capacidade do governo de responder aos anseios sociais; a complexidade crescente das relações entre o Estado e a sociedade; a formação de parcerias; a necessidade de combate efetivo à corrupção e à impunidade; a atuação e posicionamento de outros órgãos públicos; o questionamento quanto à legitimidade e à efetividade das instituições públicas (Tribunal de Contas da União, 2003, p. 5).

Diante do ambiente descrito, surgem como potenciais oportunidades de fortalecimento da atuação do TCU e de sua imagem perante a sociedade, entre outras: a atuação preventiva; o combate à corrupção; o incremento de auditorias de desempenho com ênfase nos resultados; a ampliação e redefinição de formas e instrumentos de controle; a fiscalização em áreas relativas a temas de interesse nacional; o estreitamento dos canais de comunicação com a sociedade, Congresso Nacional, Ministério Público e com os tribunais de contas estaduais; o desenvolvimento de ações educativas e preventivas; a redução do isolamento; a adoção de linguagem mais acessível e o desenvolvimento de práticas gerenciais relacionadas à gestão do conhecimento (Tribunal de Contas da União, 2003, p. 7).

O Quadro 10, a seguir, ilustra as iniciativas tomadas pelo TCU voltadas para a Gestão do Conhecimento neste período.

Quadro 10 - Iniciativas PET 2003-2006**Iniciativas voltadas para GC 2003-2006**

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pós-Graduação lato sensu em gestão estratégica do conhecimento e inteligência empresarial, em parceria com a Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR);
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Projeto Atena: modelo de gestão do desenvolvimento de pessoas por competências;
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Projeto Tradoc: critérios de tratamento documental, com o intuito de definir critérios e instrumentos de tratamento documental, para a prestação de informações, a realização de pesquisas e a emissão de relatórios com mais agilidade, segurança e racionalidade;
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Projeto Síntese: sistema de inteligência e suporte ao Controle Externo, que identificou o uso intenso de informações externas na execução das atividades de Controle Externo e, a partir daí, trabalhou com inúmeros padrões de organização do conhecimento e diversos softwares adotados na Administração Pública Federal;
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proposta de estrutura do Centro de Estudos em Controle da Regulação (CECR) como instância de organização de informações voltadas para o apoio às atividades desenvolvidas pela Secretaria de Fiscalização de Desestatização – SEFID e a disseminação de conhecimentos associados ao controle e à regulação de serviços públicos delegados;
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Projeto Atualização da Administração de Recursos Humanos no TCU – ATUAR, que teve como um dos impactos registrados a gestão do conhecimento por meio do mapeamento e da documentação dos processos de trabalhos e de métodos tácitos e explícitos utilizados na unidade;
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promoção do tema “A importância da gestão do conhecimento para o exercício do controle externo” no concurso de monografias “Prêmio Serzedello Corrêa”, exercício de 2005;
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Criação do Serviço de Gestão de Informações Estratégicas para as Ações de Controle Externo no âmbito da Secretaria-Geral de Controle Externo;
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aprovação do Projeto Diagnóstico: oportunidades de aperfeiçoamento de procedimentos de Controle Externo das Secex, que apresentava como objetivo desenvolver a política de gestão do conhecimento.

Fonte: Adaptado do documento Governança de ferramentas da gestão do conhecimento, TCU (2022).

4.3.2 Plano Estratégico 2006-2010

O Plano Estratégico para o período 2006-2010 enfatizava a importância de adotar práticas estruturadas e integradas de Gestão do Conhecimento, atribuindo aos elementos como informação, inteligência e conhecimento um papel primordial no âmbito do Controle Externo.

O referido plano direcionava-se à otimização da utilização do conhecimento organizacional, conforme explicitado no Objetivo Estratégico nº 17 e demandava, através da Iniciativa estratégica nº 16, o desenvolvimento de competências gerenciais e profissionais. A seguir, destacam-se trechos relevantes extraídos do Plano:

Esse contexto, para o controle externo, traz profundas implicações e exige inovação de processos e formas de trabalho, coerência e adoção de novas posturas, como o estímulo à participação da sociedade no controle do uso dos recursos públicos, a ampliação da transparência das ações de controle e da administração pública, a aproximação com a sociedade, os gestores públicos e o Congresso Nacional e a gestão adequada do conhecimento organizacional e do capital intelectual (Tribunal de Contas da União, 2006, p. 9).

O conhecimento da instituição, juntamente com o do ambiente externo, constituem fatores críticos para o estabelecimento de opções estratégicas. Sem o esforço sistêmico e metódico de ampliação do conhecimento e compreensão dos elementos integrantes da instituição, de seu desempenho e do ambiente em que se situa, não é possível avaliar e escolher, de forma consistente, as melhores alternativas a serem implantadas (Tribunal de Contas da União, 2006, p. 13).

A atividade de controle externo está respaldada em informação, inteligência e conhecimento. Dada a complexidade, diversidade, amplitude e limitações das atividades de controle externo, assim como a dificuldade de se identificar indícios de fraude, desvio ou corrupção, é fundamental a adoção de práticas estruturadas e integradas de gestão do conhecimento como forma de conferir maior eficiência, eficácia e efetividade às ações de controle externo (Tribunal de Contas da União, 2006, p. 33).

O Quadro 11, a seguir, ilustra as iniciativas tomadas pelo TCU voltadas para a Gestão do Conhecimento neste período.

Quadro 11 - Iniciativas PET 2006-2010

Iniciativas voltadas para GC 2006-2010

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Projeto Arquitetura da Informação: modernização do portal do TCU;
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Projeto Sisjur: sistematização da jurisprudência do TCU;
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Projeto Apolo: modelagem de processos de trabalho de educação corporativa;
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Projeto PAS: elaboração de normas e diretrizes de auditoria de desempenho, que obteve ganhos em gestão do conhecimento e aprendizagem institucional, em razão da participação nos grupos de trabalho do Subcomitê de Auditoria de Desempenho da International Organisation of Supreme Audit Institutions – INTOSAI e do acesso a informações altamente qualificadas para a melhoria da auditoria operacional realizada pelo TCU;
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programa de acompanhamento da implementação das ações previstas no Projeto Águia, que identificou 108 rupturas que impactavam o funcionamento do Tribunal, especialmente em atividades relacionadas ao Controle Externo. A produção e a gestão do conhecimento eram objetivos específicos do Programa.

Fonte: Adaptado do documento Governança de ferramentas da gestão do conhecimento, TCU (2022).

4.3.3 Plano Estratégico 2011-2015

Para o período compreendido entre 2011 e 2015, reforçou-se a necessidade inadiável de investimentos em Gestão do Conhecimento. O trecho seguinte expõe a motivação para tanto:

O grande volume de conhecimento produzido pelo Tribunal, por meio de complexos trabalhos no exercício do controle externo, revelou a **urgente necessidade de ampliar investimentos na gestão do conhecimento organizacional**, assim como na integração entre os sistemas de suporte à produção de conhecimento (Tribunal de Contas da União, 2011, p. 31, grifo nosso).

A partir do Objetivo estratégico nº 18 - Estruturar a gestão do conhecimento organizacional; percebe-se a relevância atribuída à temática da Gestão do Conhecimento:

A atividade de controle externo está respaldada em informação, na inteligência e no conhecimento. Dada a complexidade, a diversidade, a amplitude e as limitações das atividades de controle externo, assim como a dificuldade de se identificar indícios de fraude, desvio ou corrupção, **é fundamental a adoção de práticas estruturadas e integradas de gestão do conhecimento como forma de conferir maior eficiência, eficácia e**

efetividade às ações de controle externo. A administração, atenta a esse postulado, deve prover os meios para que essas competências sejam consolidadas por meio de práticas consistentes que visem a melhoria da qualidade da atuação do TCU (Tribunal de Contas da União, 2011, p. 66, grifo nosso).

O Quadro 12, a seguir, ilustra as iniciativas tomadas pelo TCU voltadas para a Gestão do Conhecimento neste período.

Quadro 12 - Iniciativas PET 2011-2015
Iniciativas voltadas para GC 2011-2015

➤ Educação corporativa;	➤ Fóruns presenciais e virtuais e listas de discussão;
➤ Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento;	➤ Bancos de boas práticas;
➤ Criação do setor de Linguagens Documentárias e Gestão do Conhecimento na estrutura do ISC;	➤ Memória organizacional, lições aprendidas e banco de conhecimentos;
➤ Sistemas de inteligência organizacional;	➤ <i>Data mining</i> ;
➤ Sistema de gestão por competências;	➤ Banco de competências organizacionais;
➤ Ferramentas colaborativas;	➤ Sistemas de <i>workflow</i> ;
➤ Gestão eletrônica de documentos;	➤ Gestão de conteúdo;
➤ <i>Data Warehouse</i> ;	➤ <i>Benchmarking</i> interno e externo.

Fonte: Adaptado do documento Governança de ferramentas da gestão do conhecimento, TCU (2022).

4.3.4 Plano Estratégico 2015-2021

O Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União, para o período 2015-2021, estabelece que a Gestão do Conhecimento compreende a coleta, a organização, a análise e o compartilhamento do conhecimento do TCU em um

processo, geralmente sistematizado e transdisciplinar, que agrega valor para a organização.

Constata-se que o PET retoma necessidades já previstas antes e que estão relacionadas à definição de processos, práticas e políticas de Gestão do Conhecimento. O trecho a seguir atesta isso:

O resultado do diagnóstico interno foi utilizado para se chegar às ideias estratégicas. Para tanto foram agregadas as informações dos diagnósticos anteriores, de entrevistas com atores externos e com as lideranças, além da pesquisa junto aos servidores. As informações geradas foram analisadas e as ideias similares foram agrupadas, reorganizadas, avaliadas e filtradas conforme sua relevância estratégica, remanescendo apenas aquelas com maior potencial de impacto sobre os rumos do Tribunal.

Ideia estratégica: Gestão de Pessoas

[...]

5. Definição de processos e práticas de Gestão do Conhecimento (Tribunal de Contas da União, 2015, p. 17).

O PET 2015-2021 apresenta ainda a estruturação de um conjunto de objetivos estratégicos em três perspectivas: Resultados; Processos Internos e Gestão e Inovação. Na perspectiva de Processos Internos, destaca-se o objetivo nº 16 – Aprimorar a Gestão do Conhecimento:

A gestão do conhecimento refere-se a processo de negócio que formaliza a gestão dos ativos intelectuais da organização. Trata-se de abordagem colaborativa e integrativa para a criação, captura, organização, acesso e uso de ativos de informação, que incluem bases de dados, documentos, conhecimentos tácitos e experiências pessoais (Tribunal de Contas da União, 2015, p. 38).

Desta forma, definir processos e práticas de gestão do conhecimento, criar ambiente que propicie a colaboração e o registro de conhecimento, incrementar o compartilhamento de informações e promover a geração de novos conhecimentos são iniciativas fundamentais para conferir maior eficiência, eficácia e efetividade às ações de controle (Tribunal de Contas da União, 2015, p. 39).

O trecho a seguir, retirado da etapa “tradução da estratégia” inserida no PET, indica a importância conferida à Gestão do Conhecimento:

[...] o Tribunal, tem por objetivo, promover o aprimoramento do uso de tecnologia da informação como instrumento de inovação. A adoção de práticas inovadoras para melhoria dos produtos, serviços e processos de trabalho são fundamentais para assegurar a eficiência, a eficácia, a economicidade e a efetividade de sua atuação. Nesse contexto, o TCU deverá investir constantemente no desenvolvimento das competências profissionais e gerenciais de seu corpo técnico de modo a prepará-lo para os

desafios presentes e futuros. **De modo concomitante, deverão ser feitos investimentos na estruturação da gestão do conhecimento organizacional e na modernização e integração das práticas de gestão de pessoas**, sobretudo às relacionadas ao desempenho, reconhecimento e desenvolvimento profissional (Tribunal de Contas da União, 2015, p. 26, grifo nosso).

O Quadro 13, a seguir, ilustra as iniciativas tomadas pelo TCU voltadas para a Gestão do Conhecimento neste período.

Quadro 13 - Iniciativas PET 2015-2021

Iniciativas voltadas para GC 2015-2021	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diagnóstico de modelos de gestão do conhecimento existentes na Administração Pública; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implantação da Revista Eletrônica do TCU, veículo de disseminação de informações e de gestão do conhecimento na área de atuação do TCU;
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implantação do Vocabulário de Controle Externo (VCE); 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Portfólio de práticas e soluções de gestão do conhecimento do TCU;
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incrementação da Biblioteca Digital do TCU; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desenvolvimento da Wiki de Controle Externo;
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Início do Programa de Retenção de Conhecimentos Estratégicos por meio do mapeamento dos servidores em situação de aposentadoria para a coleta de boas práticas que pudessem ser adotadas para a retenção do conhecimento organizacional; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estruturação e fomento às Comunidades de Prática do TCU, que são ferramentas de gestão do conhecimento a colaborar para a disseminação, o compartilhamento e a construção coletiva do conhecimento;
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Portal das Trajetórias; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambiente virtual de Aprendizagem (Moodle);
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboração de minuta do Referencial de Gestão do Conhecimento (ainda não aprovado); 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboração do Plano de Preservação de Documentos Eletrônicos, a ser submetido à aprovação em 2022.

Fonte: Adaptado do documento Governança de ferramentas da gestão do conhecimento, TCU (2022).

4.3.5 Plano Estratégico 2019-2025

O PET/TCU 2019-2025 estabelece em seu objetivo estratégico nº 7 - Fomentar a melhoria da gestão do conhecimento do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP). Ressalta-se o seguinte fragmento extraído do documento:

A Gestão do Conhecimento baseia-se nas práticas que estimulam a explicitação, a organização e o compartilhamento de conhecimento e de informações; por isso a melhoria das estatísticas e das demais informações é a base para o aperfeiçoamento do diagnóstico, do planejamento, e monitoramento e avaliação das ações de segurança pública. As ações de segurança repressivas e preventivas são fortemente baseadas em informações de inteligência e em bases estatísticas que dependem de elevada cooperação entre pessoas e órgãos. Tanto é assim, que a Lei 13.675/2018, que criou o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), enfatiza a importância da coleta, do tratamento, compartilhamento, uso e transparência de estatísticas e informações do sistema de justiça criminal. Considerando-se a dispersão das competências relativas à Segurança Pública, o TCU pode contribuir para esse objetivo com a realização de ações de controle isoladas ou integradas em estratégia comum dos diversos tribunais de contas (Tribunal de Contas da União, 2019, p. 32).

Ademais, o PET 2019-2025 estabelece como metas, dentro dos Objetivos Estratégicos Corporativos da área de Gestão de Pessoas, as seguintes necessidades:

- Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores e gestores do TCU necessários ao alcance das prioridades institucionais.
- Definir e implantar as trilhas de desenvolvimento técnicas e gerenciais para que o servidor tenha conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para ocupar determinadas posições e possa, assim, se desenvolver. (Tribunal de Contas da União, 2019, p. 65)

4.4 Modelo de GC para o TCU: adesão à Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – SBGC e norma ISO 30401:2018

Dentre os facilitadores para implementação de processos de Gestão do Conhecimento em organizações, destacam-se a identificação de uma base de conhecimento organizacional relevante; o acesso a consultores especializados; prioridade dada às iniciativas nos níveis mais altos da organização; infraestrutura computacional; e acesso a recursos bibliográficos (Batista et al., 2005).

Dentre os processos da GC mais comentados, estão: identificar; criar; armazenar; compartilhar e aplicar o conhecimento. Sobre as dimensões da GC mais encontradas, temos: a dimensão humana – cultura, pessoas e liderança; a dimensão de organização – estruturas e processos; a dimensão de tecnologia; e, a dimensão de gestão de processos – estratégia e controle (Heisig, 2009).

Na medida em que organizações públicas são transformadas em instituições de conhecimento, essa será sua principal marca. Para exemplificar e melhor compreender a matéria, é como se a Petrobrás fosse detentora do maior conhecimento do mundo a respeito da exploração de petróleo em águas profundas, o Inca seria referência no conhecimento sobre prevenção e controle de câncer no Brasil e assim por diante. A gestão efetiva do conhecimento é essencial para que esses objetivos sejam alcançados (Batista, 2012).

O modelo norteador da Gestão do Conhecimento no TCU objetiva contribuir para o tempestivo e adequado suporte informacional às ações de Controle Externo e de cunho administrativo, incluindo também o suporte às ações de capacitação dos servidores e parceiros do Tribunal.

O modelo do TCU foi baseado na abordagem da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) que elaborou o seguinte modelo de referência em Gestão do Conhecimento:

Figura 6 - Modelo de referência em GC



Fonte: SBGC, 2016.

Com base neste modelo, pode-se dizer que a Gestão do Conhecimento do TCU é sustentada por quatro pilares básicos (Tribunal de Contas da União, 2016):

- foco em resultados: implementação de ações estruturadas interligadas ao processo de planejamento estratégico mediante o estabelecimento de metas e indicadores;
- processos internos de conhecimento: desempenham papel crucial pois detêm informações relevantes para a execução das atividades do Tribunal;
- pessoas: a participação ativa e proativa das pessoas é imperativa para a Gestão do Conhecimento; e
- adequada infraestrutura de tecnologia da informação: os meios são essenciais para a racionalização e a eficiência das iniciativas.

O TCU também utilizou a norma ISO 30401:2018 – Requisitos para Sistemas de Gestão do Conhecimento que tem como finalidade dar apoio às organizações para promover e tornar possível sua valorização através do conhecimento. A norma ISO 30401:2018 é uma norma internacional que estabelece requisitos para implantação e certificação de um Sistema de Gestão do Conhecimento e adota a mesma plataforma que as normas da *International Organization for Standardization* (ISO) passaram a usar após 2015, depois da revisão das séries 9000 e 14000, que contam com

requisitos gerais e específicos para a implementação de sistemas de gestão eficientes e eficazes.

Considerando o disposto na norma, o TCU adotou os seguintes princípios:

- **Natureza do conhecimento:** o conhecimento é intangível e complexo. Origina-se principalmente da experiência humana e de *insights*;
- **Valor:** o conhecimento é uma importante fonte de valor para as organizações atingirem seus objetivos. O valor determinável do conhecimento está no seu impacto, no propósito organizacional, objetivos, políticas, processos e desempenho;
- **Foco:** a gestão do conhecimento atende aos objetivos, estratégias e necessidades de cada organização particular;
- **Adaptável:** não existe solução de GC que atenda a todas as organizações em todos os contextos. As organizações devem desenvolver sua própria abordagem com base nas suas necessidades e no seu contexto;
- **Entendimento compartilhado:** as pessoas criam seu conhecimento próprio a partir da sua compreensão dos *inputs* que recebem. A GC deve incluir interações entre pessoas, usando conteúdo, processos e tecnologias, quando apropriado;
- **Meio ambiente:** o conhecimento não é gerido diretamente. A Gestão do Conhecimento concentra-se no ambiente de trabalho, estimulando assim o ciclo de vida do conhecimento organizacional;
- **Cultura:** a cultura da instituição é elemento fundamental a ser considerado para a eficácia da Gestão do Conhecimento;
- **Interativo:** a implementação da Gestão do Conhecimento deve ser feita em fases, incorporando aprendizagem e ciclos de feedback. (Tribunal de Contas da União, 2022, p. 13)

A edição da norma ISO 30401:2018 foi um importante passo para o estabelecimento de padrões que orientem organizações que queiram otimizar o valor do conhecimento por elas produzido. Além disso, a norma contribuiu significativamente para disseminar conceitos e práticas de Gestão do Conhecimento possibilitando que empresas interessadas obtenham certificação reconhecida na área

e, mais que isso, a norma se propõe a ser usada como base para avaliação e reconhecimento dessas empresas por órgãos de auditoria.

De acordo com o documento “Governança de Ferramentas de Gestão do Conhecimento” (2022) do Tribunal de Contas da União (TCU), pode-se considerar como objetivos da GC:

- Promover a criação e a disseminação do conhecimento;
- Promover a sensibilização da organização para o uso estratégico da informação e do conhecimento;
- Transformar o conhecimento da organização em valor agregado;
- Utilizar o capital intelectual da empresa como ativo de conhecimento, gerando benefícios para a organização e os indivíduos;
- Programar a aposentadoria com foco na retenção do conhecimento;
- Facilitar a acessibilidade às informações e aos conhecimentos de maneira rápida e sistematizada;
- Premiar as melhores práticas corporativas. (Tribunal de Contas da União, 2022, p. 10)

Ademais, é necessário considerar que o TCU, no cumprimento de suas obrigações constitucionais, legais e regulamentares, gera um volume substancial de dados e informações, os quais se convertem em conhecimento técnico e especializado. Este conhecimento, sendo um patrimônio intelectual do Tribunal, precisa ser preservado, organizado, disseminado e adequadamente resguardado em conformidade com seu nível de confidencialidade.

Além disso, é essencial reconhecer o capital intelectual do TCU como um ativo de conhecimento valioso que proporciona benefícios tanto para a instituição quanto para os indivíduos envolvidos. A criação de ambientes favoráveis à geração, estruturação, compartilhamento e disseminação do conhecimento especializado produzido no TCU e relevante para consulta e utilização pela sociedade e por todas as esferas governamentais, deve sempre ser considerada como um objetivo prioritário para um modelo de GC para o TCU.

Nesse contexto, é importante incentivar também a participação em iniciativas e eventos relacionados à Gestão do Conhecimento e Inovação, promovendo o intercâmbio de conhecimento entre o TCU e a sociedade.

Por fim, é importante ressaltar que a Gestão do Conhecimento é uma responsabilidade compartilhada por todas as unidades e subunidades organizacionais, envolvendo todos os colaboradores do TCU. É essencial que as iniciativas de GC sejam abordagens multidisciplinares e interdependentes, promovendo um diálogo produtivo e estimulando a busca constante por aprimoramentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou compreender como o Tribunal de Contas da União (TCU) concebe a Gestão do Conhecimento a partir da análise dos planos estratégicos da instituição. Os resultados foram alcançados por meio dos objetivos específicos estabelecidos e através de uma revisão de literatura e uma pesquisa documental sobre GC.

Ao pesquisar sobre a temática da Gestão do Conhecimento na Administração Pública, em particular no ambiente do Tribunal de Contas da União, fica fácil perceber o quão amplo, diversificado e multidisciplinar o assunto é. São muitas as possibilidades de abordagem e múltiplas as formas para atingir objetivos que tenham sido previamente estruturados.

As considerações finais deste trabalho evidenciam a relevância da Gestão do Conhecimento no âmbito do Tribunal de Contas da União (TCU), ressaltando sua capacidade de aprimorar processos internos, promover a eficiência operacional e otimizar a tomada de decisões. A adoção de práticas efetivas de Gestão do Conhecimento no TCU representa um avanço significativo na busca pela excelência institucional.

Também é evidente que implementar a Gestão do Conhecimento requer alterações nos valores e na cultura organizacional, no comportamento individual, nos processos de trabalho e, sobretudo, no acesso das pessoas a recursos de informação estratégicos. Somente por meio dessas mudanças é possível gerar, processar e disseminar o conhecimento. O propósito da GC é criar ambientes propícios nos quais as pessoas se sintam incentivadas a compartilhar, contribuir com ideias, inovar, trabalhar em equipe e resolver problemas de maneira colaborativa.

No que diz respeito ao TCU, destaca-se a implementação de duas iniciativas bem-sucedidas. A primeira delas foi a criação de um setor dedicado exclusivamente ao monitoramento desse tema dentro da instituição. O referido setor é conhecido como “Serviço de Gestão do Conhecimento”, unidade dentro do Centro de Documentação do TCU que, por sua vez, integra a área de Educação Corporativa do Tribunal. Composto por profissionais com formações complementares em Ciência da

Informação e Ciência da Computação, esse setor consegue monitorar, propor e orientar ações efetivas e eficazes em Gestão do Conhecimento.

A segunda iniciativa que merece destaque resulta da colaboração entre profissionais das áreas de Gestão da Informação e Tecnologia na construção do Tesouro do TCU - Vocabulário de Controle Externo (VCE). Em constante aprimoramento, esse instrumento utilizado pelo TCU também é adotado por outras organizações em parcerias institucionais e intercâmbio de conhecimento especializado. Além disso, o VCE foi disponibilizado em formato de dados abertos e, recentemente, teve seus descritores temáticos traduzidos para o espanhol e o inglês, ampliando significativamente sua abrangência.

Adicionalmente, é importante considerar que, mesmo tendo medidas e iniciativas escritas nos planos estratégicos do TCU, nem todas tiveram sucesso em sua implantação. O Programa de Retenção de Conhecimento pode ser citado como uma dessas iniciativas falhas, pois não houve adesão pela parte dos servidores que estavam prestes a aposentar de registrar seus conhecimentos na plataforma desenvolvida.

É evidente que o modelo de Gestão do Conhecimento adotado no TCU está em processo de construção e evolução. Contudo, é também uma realidade que esse modelo desempenha um papel relevante na inspiração e construção de modelos similares em diversas instituições da Administração Pública. Ao compartilhar as práticas de GC adotadas no TCU com os gestores de recursos públicos, há uma contribuição substancial para atingir o cumprimento da missão institucional, que consiste na gestão eficaz dos gastos públicos. Dessa forma, tanto o TCU quanto a Administração Pública como um todo saem beneficiados com esse intercâmbio de conhecimento.

Além disso, destaca-se a importância da Biblioteconomia como disciplina fundamental para a eficácia da Gestão do Conhecimento. A atuação dos profissionais de Biblioteconomia é crucial para organizar, categorizar e disponibilizar as informações de maneira acessível, contribuindo assim para a construção e disseminação do conhecimento dentro de instituições. Logo, a interseção entre essas

duas áreas demonstra-se como um elo estratégico para potencializar a utilização eficiente dos recursos informacionais disponíveis.

Em síntese, a pesquisa corroborou a importância da GC no TCU, evidenciando seu papel na promoção da eficiência organizacional, melhoria na tomada de decisões e na promoção da inovação. A instituição, ao adotar práticas de GC, demonstra um comprometimento com a maximização do valor de seu capital intelectual, refletindo diretamente na excelência de suas atividades de controle e fiscalização. A integração desses elementos fortalece a capacidade do Tribunal em enfrentar desafios complexos, promovendo uma cultura organizacional orientada pelo conhecimento e inovação.

Assim, conclui-se que a Gestão do Conhecimento representa não apenas um campo de estudo, mas uma área de grande relevância e potencial para agregar valor ao trabalho desempenhado pelo bibliotecário. Ao integrar efetivamente os princípios da Gestão do Conhecimento em suas práticas diárias, os profissionais bibliotecários não apenas otimizam suas próprias habilidades, mas também contribuem para a evolução contínua do campo, fortalecendo a capacidade das bibliotecas em cumprir seu papel vital como disseminadoras e facilitadoras do conhecimento.

REFERÊNCIAS

ABDULLAH; DATE, H. **Public sector knowledge management**: A generic framework. *Public sector management review*. v. 3, n. 1, jan./jun. 2009.

ALVARENGA NETO, R. C. D.; BARBOSA, R. R.; PEREIRA, H. J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S.L.], v. 12, n. 1, p. 5-24, abr. 2007. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-99362007000100002>.

ALVARES, L. M. A. R.; BAPTISTA, S. G.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. **Gestão do conhecimento: categorização conceitual**. v. 16, n. 2, p. 235-252, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/9529>. Acesso em: 18 de out. de 2023.

BARBOSA, R. R.; SEPÚLVEDA, M. I. M.; COSTA, M. U. P. da. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. **Informação & Sociedade: Estudos**, [S. l.], v. 19, n. 2, 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/2378>. Acesso em: 18 de out. de 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012.

BATISTA, F. F. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**: resultados da pesquisa IPEA 2014 - grau de externalização e formalização. Texto para discussão n. 2066. Brasília, mar. 2015.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F.; TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: Ipea, 2005. (Texto para Discussão, n. 1095).

BATISTA, F. F. et al. **Casos reais de implantação do modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**. Texto para discussão n. 1941. Brasília: IPEA, 21 mar. 2014. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1941.pdf. Acesso em: 18 de out. de 2023.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**: resultados da pesquisa IPEA 2014 - práticas de gestão do conhecimento. Texto para discussão n. 2120. Brasília, ago. 2015. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2120b.pdf. Acesso em: 18 de out. de 2023.

BETTENCOURT, M. P. L.; CIANCONI, R. B. Gestão do conhecimento: um olhar sob a perspectiva da Ciência da Informação. *In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO*, 13, 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Rio de Janeiro: ANCIB, 2012.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Plano estratégico 2003-2007**. Brasília: TCU, 2003, 23p.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Plano estratégico 2006-2010**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento e Gestão, 2006, 41p.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União 2011/2015**. Brasília: TCU, 2011, 72p.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Plano estratégico 2015-2021**. Brasília: TCU, 2015, 52p.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Plano estratégico: 2019-2025**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), Secretaria-Geral da Presidência (Segepres), 2019, 70p.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Gestão da informação e do conhecimento**. Brasília: TCU, Instituto Serzedello Corrêa, 2016, 32p.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança de ferramentas de gestão do conhecimento**. Brasília: TCU, 2022, 51p.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **TCU: ferramentas de gestão do conhecimento**. Brasília: TCU, Serviço de Gestão do Conhecimento, 2015, 10p.

BUFREM, L. S. Levantando significações para significantes: da gestão do conhecimento a organização do saber. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, n. esp., p.1-10, 1. sem., 2004. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2004v9nesp1p1/5277>>. Acesso em: 23 de out. de 2023.

CIANCONI, R. B. **Gestão do conhecimento**: visão de indivíduos e organizações no brasil. 2003. 287 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora SENAC, 2003. 425p

CORREA, F. A gestão do conhecimento holística: delineamento teórico conceitual. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.24, n.1, p.122-146, mar. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/3542>

CRISTEA, D; CAPATINA, A. Knowledge Economy and the necessity of knowledge management. **Economics and Applied Informatics**. n. 1, 2010.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Elsevier, USA: Linacre House, Jordan Hill, Oxford, 2005.

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**, [S.L.], v. 25, p. 01-21, 2 set. 2020. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/1518-2924.2020.e73691>.

DAVENPORT, E.; CRONIN, B. Knowledge Management: semantic drift or conceptual shift?. **Journal Of Education For Library And Information Science**, [S.L.], v. 41, n. 4, p. 294, 2000. University of Toronto Press Inc. (UTPress). <http://dx.doi.org/10.2307/40324047>.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 12.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 237p.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

DRUCKER. P. **Sociedade pós-capitalista**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1997, 186 p.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999. 299p.

DUARTE, E. N.; TARGINO CASIMIRO, A. H. Gestão por competências, gestão do conhecimento e ciência da informação: diálogos possíveis. **Ciência da Informação**, [S. l.], v. 49, n. 2, 2020. DOI: 10.18225/ci.inf.v49i2.5213. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/5213>. Acesso em: 23 out. 2023.

FEITOZA, R. A. B.; PAIVA, E. B.; DUARTE, E. N. Perfil de autores e coautores da produção científica em gestão do conhecimento no KM Brasil. **P2P e Inovação**, [S.L.], v. 10, n. 1, p. 306-329, 14 set. 2023. Logeion Filosofia da Informação. <http://dx.doi.org/10.21728/p2p.2023v10n1.p306-329>.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRESNEDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal**. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2007. 83 p.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. 1995. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75901995000200008>.

HOFFMANN, W. A. M. Gestão do conhecimento e da informação em organizações baseados em inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, v.45, n.3, p.31-43, set./dez. 2016. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4045/3564>>. Acesso em: 23 de out. de 2023.

LE COADIC, Y. F. **A Ciência da Informação**. Brasília: Briquet de Lemos. 1996. 119p.

LEITE, F. C. L. **Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico**: proposta de um modelo conceitual. 2006. 240 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Ciências da Informação, Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

JUÁREZ, H. J. L.; CERVANTES, B. P. La gestión del conocimiento como estratégia para la mejora continua em la Administración Publica Municipal. La experiencia del H Ayuntamiento de Novolato. **Internacional Journal of Good Conscience**, v. 7, n. 3, p. 1-14. nov./2012.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MEYER, B.; SUGIYAMA, K. The concept of knowledge in KM: a dimensional model. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 1, p. 17-35, 2007.

MIRANDA, C. **Gestão do conhecimento estratégico**: proposta de um modelo integrado. 2004. 268 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, Brasília, v.30, n.2, p.35-46, maio/ago. 2001. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/923/960>>. Acesso em: 30 de out. de 2023.

MURRAY, P. C. **New language for new leverage: the terminology of knowledge management**, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.

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

PILLET, J.-C.; CARILLO, K. D. A. Email-free collaboration: an exploratory study on the formation of new work habits among knowledge workers. **International Journal Of Information Management**, [S.L.], v. 36, n. 1, p. 113-125, fev. 2016. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.11.001>.

SANTOS, V. C. B. dos; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. A Cultura Organizacional como Fator Crítico de Sucesso à implantação da Gestão do Conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade: Estudos**, [S. l.], v. 29, n. 1, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/38590>. Acesso em: 20 nov. 2023.

SANTOS, C. D.; VALENTIM, M. L. P. Modelos de Gestão do Conhecimento e as Inter-Relações com a Cultura Organizacional. **Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação**, [S.L.], v. 8, n. , p. 1-11, 28 out. 2021. Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação (REBECIN). <http://dx.doi.org/10.24208/rebecin.v8i.246>. Acesso em: 23 de out. de 2023.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004.

SOUZA, E. D. de; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. A Gestão da Informação e do Conhecimento na Ciência da Informação: Perspectivas Teóricas e Práticas Organizacionais. **Informação & Sociedade: Estudos**, [S. l.], v. 21, n. 1, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/4039>. Acesso em: 15 de out. 2023.

SVEIBY, K. **A nova riqueza das organizações**: Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1998.

TERRA, J. C. C.; KATO, D.; FELICIANO, F. Governo 2.0: o novo paradigma da gestão do conhecimento no setor público brasileiro. **Revista Fonte**, ano 7, n. 10, p. 85-91, dez. 2010. Disponível em: https://www.prodemge.gov.br/images/com_arismartbook/download/11/revista_10.pdf. Acesso em: 18 de out. de 2023.

TREVISAN, L. C.; DAMIAN, I. P. M. Gestão do conhecimento: diretrizes e práticas recomendadas às organizações. **Ciência da Informação**, v. 47, n. 2, p. 21-34, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/99232>. Acesso em: 20 de out. de 2023.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUOMI, I. Data is more than knowledge: implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organizational memory. **Journal of Management Information Systems**, v. 16, n. 3, p. 103-117, Winter 1999.

URIARTE JR., F. A. **Introduction to knowledge management**. Indonesia: ASEAN Foundation, 2008.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.3, n.4, ago. 2002.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v.1, n.1, 2008.

VALENTIM, M. L. P. Conceitos sobre Gestão do Conhecimento: uma revisão sistemática da literatura brasileira. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 30, n. 4, p. 1-34, 2020.

VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.15, n.2, 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/issue/view/6>>. Acesso em: 23 de out. de 2023.

VALENTIM, G. M.; FERREIRA, M. A.; DALTO, J. L. A Gestão do Conhecimento na Administração Pública. *In*: **CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 10, 2020, Evento online. Anais... X ConBRepro, 2020, p. 1-12. Disponível em: <https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/10102020_201025_5f823f61b4d0f.pdf>. Acesso em: 18 de out. de 2023.

WIIG, K. M. **Knowledge management foundations**: Thinking about thinking - how people and organizations represent, create and use knowledge. Arlington (TX): Schema, 1993. 471p.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.