



#### **MINISTROS**

Ministro Bruno Dantas, Presidente em exercício
Ministro Walton Alencar Rodrigues
Ministro Benjamin Zymler
Ministro Augusto Nardes
Ministro Aroldo Cedraz
Ministro Vital do Rêgo
Ministro Jorge Oliveira
Ministro Antônio Anastasia

#### **MINISTROS-SUBSTITUTOS**

Ministro Augusto Sherman Ministro Marcos Bemquerer Ministro Weder de Oliveira

#### MINISTÉRIO PÚBLICO JUNTO AO TCU

Cristina Machado da Costa e Silva, Procuradora-Geral
Lucas Rocha Furtado, Subprocurador-Geral
Paulo Soares Bugarin, Subprocurador-Geral
Marinus Eduardo de Vries Marsico, Procurador
Júlio Marcelo de Oliveira, Procurador
Sergio Ricardo Costa Caribé, Procurador
Rodrigo Medeiros de Lima, Procurador

# GOVERNANÇA DE FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Brasília, 2022



© Copyright 2022, Tribunal de Contas de União Impresso no Brasil / Printed in Brazil <www.tcu.gov.br> Permite-se a reprodução desta publicação, em parte ou no todo, sem alteração do conteúdo, desde que citada a fonte e sem fins comerciais.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Ruben Rosa

# Sumário

1.	INTRODUÇÃO7					
2.	GEST	rão do	CONHECIMENTO	9		
3.	NOR	MA ISC	30401:2018	11		
4.	PRIN	ICÍPIOS	NORTEADORES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	. 13		
5.	REQ	UISITOS	S DA NORMA ISO 30401:2018	. 15		
	5.1	CONTE	XTO DA ORGANIZAÇÃO	15		
		5.1.1	Necessidades e expectativas das partes interessadas (stakeholders)			
		5.1.2	Escopo do sistema de gestão do conhecimento			
		5.1.3	Ciclo de vida do conhecimento			
		5.1.5	Transformações do conhecimento			
		5.1.5	Facilitadores da gestão do conhecimento			
		5.1.6	Cultura de gestão de conhecimento			
	5.2		NÇA			
	J.Z	5.2.1	Liderança e comprometimento			
		5.2.2	Política			
		5.2.3	Papéis e responsabilidades			
	5.3		JAMENTO			
	3.3	5.3.1	Ações para enfrentar riscos e oportunidades			
		5.3.2	Objetivos de conhecimento e planejamento para	. 44		
		3.3.2	alcançá-los	2.2		
		5.3.3	Indicadores			
		5.4	SUPORTE			
		5.4.1	Recursos			
		5.4.2	Competência			
		5.4.3	Consciência			
		5.4.4	Comunicação			
5.5 MENSURAÇÃO				24		

6.	<b>GES</b> 1	TÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	. 25			
7.	GES <sub>1</sub>	TÃO DO CONHECIMENTO NO TCU	.29			
8.	EIXOS DE ATUAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO					
	8.1	Ações educacionais	.35			
	8.2	Transferência de conhecimento	36			
	8.3	Memória organizacional	.37			
	8.4	Inovação	.38			
	8.5	Retenção de conhecimentos estratégicos	39			
9.	9. FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO					
	9.1	Banco de especialistas	42			
	9.2	Wiki	42			
	9.3	Comunidades de prática	43			
	9.4	Repositório digital	44			
	9.5	Mentoring	45			
	9.6	Storytelling ou narrativas	45			
	9.7	Boas práticas	46			
	9.8	Trilhas de aprendizagem	46			
	9.9	Lições aprendidas	.47			
	9.10	Ambiente virtual de aprendizagem (AVA)	48			
	9.11	Curadoria de conteúdo	48			
10	O.REFERÊNCIAS 50					

## 1. INTRODUÇÃO

Cada organização deve desenvolver sua própria estratégia de Gestão do Conhecimento (GC) baseada em um diagnóstico e no entendimento de quais conhecimentos são relevantes para seu sucesso. Os limites da GC variam nas diferentes organizações, conforme as necessidades específicas de cada negócio, as relações e as atividades existentes.

Uma vez identificados esses conhecimentos e onde eles se encontram, é o momento de operacionalizar a estratégia, observando a necessidade de adequação da abordagem e as ferramentas e as técnicas mais apropriadas para a construção do conhecimento organizacional. Assim, uma estratégia de GC deve ser única como as demandas da organização à qual ela dará suporte.

Desenvolver a GC requer mudança nos valores e na cultura organizacional, no comportamento das pessoas e nos modelos de trabalho e fundamentalmente, indica que as pessoas tenham fácil acesso a recursos de informação importantes, para que o conhecimento possa ser gerado e disseminado.

O papel da GC é oferecer ambientes favoráveis para que as pessoas estejam estimuladas a compartilhar, dar ideias, inovar, trabalhar em equipe e resolver problemas de forma colaborativa. É, portanto, grande fonte de contribuição para a inovação e a produção de conhecimento em uma organização.

Ressalta-se que o modelo ora apresentado tomou como base a Norma ISO 30401:2018 – Requisitos para Sistemas de Gestão do Conhecimento – ainda que não seja intenção, nesse momento, conquistar essa certificação. Contudo, acredita-se ser um ponto de partida bastante consistente para iniciar uma trajetória em GC organizacional, que, no futuro, poderá alcançar esse patamar.

A íntegra do conteúdo do presente documento pode ser acessada na página **Gestão do Conhecimento**, no portal do TCU.

# 2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento é o conjunto de ações e mecanismos que incentivam a sistematização das informações e dos conhecimentos da instituição, englobando etapas desde sua criação até seu armazenamento e disseminação.

O conhecimento organizacional é um diferencial de competitividade, pois é um ativo organizacional intangível como qualquer outro e, como tal, precisa ser gerenciado, 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.

#### Podem-se elencar 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.

### 3. NORMA ISO 30401:2018

A gestão do conhecimento é uma disciplina focada sobre as formas como as organizações criam e utilizam conhecimento. Nesse sentido, a Norma ISO 30401:2018 – Requisitos para Sistemas de Gestão do Conhecimento – busca apoiar as organizações, para, efetivamente, promover e permitir a criação de valor mediante o conhecimento.

A ISO 30401:2018 é uma norma internacional que estabelece requisitos para implantação e certificação de um Sistema de Gestão do Conhecimento e utiliza a mesma plataforma que as normas da International Organization for Standardization (ISO) passaram a adotar, considerando a revisão das séries 9000 e 14000, a partir de 2015, que contam com requisitos gerais e específicos para a implementação de sistemas de gestão eficientes e eficazes.

Trata-se de importante avanço, no sentido de tornar os conceitos e as práticas de GC mais acessíveis às organizações do mundo, possibilitando que empresas passem a ter interesse no processo de certificação, visando ao reconhecimento ou ao desenvolvimento de práticas já adotadas por organizações que ainda não tiveram contato prévio com a GC.

A intenção deste padrão é estabelecer princípios sólidos de GC para ser utilizada:

- a. como orientação para as organizações que visem ser competentes na otimização do valor do conhecimento produzido;
- b. como base para avaliar e reconhecer tais organizações competentes por órgãos de auditoria.

# 4. PRINCÍPIOS NORTEADORES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Com base no disposto na Norma ISO 30401:2018 – Requisitos para Sistemas de Gestão do Conhecimento, adotamos os seguintes princípios:

- a. **Natureza do conhecimento**: o conhecimento é intangível e complexo e origina-se, principalmente, da experiência humana e de *insights*.
- b. Valor: o conhecimento é importante fonte de valor para as organizações atingirem seus objetivos. O valor determinável do conhecimento está no seu impacto, no propósito organizacional, nos objetivos, nas políticas, nos processos e no desempenho. A gestão do conhecimento é um meio de desbloquear o valor potencial de conhecimento.
- c. **Foco**: a gestão do conhecimento atende a objetivos, estratégias e necessidades organizacionais.

- d. **Adaptabilidade:** não existe uma solução de gestão do conhecimento que atenda a todas as organizações em todos os contextos. As organizações podem desenvolver sua própria abordagem para o escopo do conhecimento e da gestão do conhecimento e como implementá-lo com base nas suas necessidades e contexto.
- e. **Entendimento compartilhado:** as pessoas criam seu conhecimento próprio a partir da sua compreensão dos "inputs" que recebem. Para o entendimento compartilhado, a gestão do conhecimento deve incluir interações entre pessoas, mediante conteúdo, processos e tecnologias, quando for apropriado.
- f. **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.
- g. **Cultura**: a cultura é fundamental para a eficácia da gestão do conhecimento.
- h. **Iteração**: a implementação da gestão do conhecimento deve ser em fases, incorporando a aprendizagem e os ciclos de *feedback*.

## 5. REQUISITOS DA NORMA ISO 30401:2018

Elencam-se os requisitos definidos na Norma ISO 30401:2018, com os quais o TCU/ISC se considera alinhado:

#### 5.1 CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO

A organização deve determinar questões externas e internas, relevantes ao seu propósito, para alcançar o resultado pretendido. O sistema de gestão do conhecimento é um meio para atingir objetivos organizacionais e não um fim em si mesmo.

## 5.1.1 Necessidades e expectativas das partes interessadas (stakeholders)

A organização deve determinar:

- as partes interessadas relevantes ao Sistema de Gestão do Conhecimento;
- os requisitos importantes das partes interessadas a ser analisados, priorizando as principais áreas e os contextos essenciais à organização.

#### 5.1.2 Escopo do sistema de gestão do conhecimento

A organização deve determinar o alcance e a aplicabilidade dos sistemas de gestão do conhecimento e estabelecer seu escopo. Diante disso, considerando o seu propósito, a organização deve identificar, avaliar e priorizar os domínios do conhecimento com maior valor para a organização e suas partes interessadas e aplicá-los mediante os sistemas de gestão do conhecimento.

#### 5.1.3 Ciclo de vida do conhecimento

A organização deve demonstrar que o sistema de gestão do conhecimento abrange as seguintes atividades de manejo efetivo do conhecimento:

- a. Aquisição de novos conhecimentos: significa fornecer à organização conhecimento que era anteriormente desconhecido ou indisponível.
   Ex.: atividades de criação de conhecimento, inovação, pesquisa, descoberta de conhecimento; lições aprendidas; aquisição de recursos externos; adaptação do conhecimento existente para novas aplicações.
- b. Aplicação do conhecimento atual: indicar meios para tornar o conhecimento efetivo, integrando-o à corrente de conhecimento relevante da organização, a fim de permitir ações melhoradas e tomada de decisão. Ex.: atividades de transferência, consolidação, compartilhamento, codificação e reutilização de conhecimento e solução criativa de problemas.

- c. **Retenção de conhecimento atual**: recorrer a meios para salvaguardar a organização dos riscos de perda de conhecimento. Ex: atividades de documentação, cópia de informações, planos de sucessão, *coaching*.
- d. Manipulação do conhecimento desatualizado ou inválido: incluir meios para proteger a organização da tomada de decisão baseada em conhecimento inadequado no atual contexto organizacional. Ex.: atividades de exclusão de conhecimento, curadoria, arquivamento, atualização de conhecimento, novo treinamento de acordo com mudanças de conhecimento.

#### 5.1.4 Transformações do conhecimento

O sistema de gestão do conhecimento organizacional deve incluir atividades e comportamentos que apoiem todos os diferentes tipos de fluxos de conhecimento:

- a. Interação humana: promover trocas por meio de conversas entre indivíduos, equipes e em toda a organização, em comunidade de prática, sessões de *brainstorming*, equipes colaborativas, cafés, mudança de turno, planejamento de sucessão, *mentoring*, narrativa.
- b. **Representação**: disponibilizar conhecimento por meio de demonstração, gravação, documentação e todas as formas de codificação.
- c. Combinação: explorar o conhecimento codificado, tornando-o acessível e localizável, como, por exemplo, organizando-o em classificações e taxonomias.
- d. **Internalização e aprendizagem**: rever, avaliar, absorver e incorporar o conhecimento à prática, como, por exemplo, em atividades de *e-learning*.

#### 5.1.5 Facilitadores da gestão do conhecimento

O sistema de gestão do conhecimento deve incluir e integrar os seguintes elementos facilitadores, para criar um sistema eficaz de gestão do conhecimento:

- a. **Capital humano**: certificar-se de que a gestão do conhecimento é incentivada na organização.
- Processos: promover atividades de conhecimento incorporadas aos processos organizacionais, incluindo procedimentos, instruções, métodos e medições.
- c. **Tecnologia e infraestrutura**: incluir canais digitais, espaço de trabalho virtual e físico e outras ferramentas.
- d. **Governança**: assegurar que o sistema de gestão do conhecimento esteja alinhado às estratégias da organização (políticas, acordos, código de conduta etc.).

#### 5.1.6 Cultura de gestão de conhecimento

Uma cultura cujas atividades de conhecimento são encorajadas e cujo conhecimento é valorizado e usado ativamente apoiará o estabelecimento dos sistemas de gestão do conhecimento da organização. A cultura de GC cujos comportamentos de busca, compartilhamento, desenvolvimento e aplicação de conhecimentos são incentivados é um elemento de apoio à cultura organizacional.

Há também a dimensão pessoal para a cultura de gestão do conhecimento, em que, em última instância, cada indivíduo tem a responsabilidade de demonstrar compromisso por meio de seu próprio comportamento e interações. A cultura de GC reconhece o valor individual e o compartilhamento de conhecimento, pois esses aspectos beneficiam a organização.

A cultura de GC reflete o quanto as pessoas:

- Sentem-se confortáveis, discutindo abertamente questões e oferecendo conselhos;
- Compartilham conhecimento e informações de forma aberta e honesta, para aumentar a socialização e o fluxo de conhecimento na organização;

- Protegem o conhecimento organizacional;
- Sentem-se habilitadas a agir autonomamente sobre o conhecimento;
- Demonstram responsabilidade por sua própria aprendizagem e resultados;
- Oferecem seus conhecimentos aos outros, em vez de guardá-los para si mesmas;
- Colaboram com seus colegas, em vez de competir com eles;
- Investem tempo em refletir e aprender;
- Valorizam a obtenção de novos conhecimentos por meio de suas próprias experiências.

O desenvolvimento da cultura de GC não ocorre por padrão nem a curto período, mas requer um programa deliberado e ativo de intervenções, para administrá-lo até o estado desejado. Quando estes elementos são geridos em harmonia, geram resultados positivos, incluindo a capacidade da organização de adaptar-se a situações de mudança.

Os principais fatores que afetam os comportamentos desejados e as atitudes que compõem a cultura de gestão do conhecimento incluem:

- Comportamento e atitudes de liderança;
- Confiança;
- Engajamento;
- Diversidade;
- · Costumes e normas;
- Políticas e procedimentos;
- Incentivos;
- Ambiente físico e digital;
- Níveis de treinamento e competência;
- Tecnologia;
- Estrutura organizacional.

#### 5.2 LIDERANÇA

#### 5.2.1 Liderança e comprometimento

A alta gerência deve demonstrar liderança e comprometimento por meio das seguintes ações:

- Promover valores organizacionais que reforcem a confiança como um elemento-chave para a GC;
- Assegurar que a política de GC e seus objetivos sejam compatíveis e estejam alinhados à direção estratégica da organização e podem ser avaliados;
- · Assegurar que os recursos necessários para a GC estejam disponíveis;
- Comunicar a importância da GC;
- Gerir o processo de mudança para adoção de cultura que valorize, apoie e viabilize a GC;
- Garantir que o sistema de gestão do conhecimento atinja os resultados pretendidos;
- Dirigir, motivar, inspirar, empoderar e apoiar as pessoas a contribuir para a efetividade da GC;
- Promover a melhoria contínua da GC.

#### 5.2.2 Política

A alta direção deve estabelecer uma política de GC que:

- Seja alinhada ao propósito da organização;
- Forneça os princípios orientadores da GC;
- Defina expectativas de todos os trabalhadores no que diz respeito a usar a GC e a exercer a cultura que valorize o conhecimento;
- Inclua o compromisso de melhoria contínua da GC;
- Gerencie o equilíbrio entre compartilhamento de conhecimento e proteção do conhecimento.

- A política de gestão do conhecimento deve:
- Estar disponível como informação documentada;
- Ser comunicada e entendida pela organização;
- Estar disponível às partes interessadas.

#### 5.2.3 Papéis e responsabilidades

**Nível estratégico**: redefinir e atualizar as políticas e as diretrizes; introduzir, disseminar e manter as estratégias; rever o modelo e seus elementos à luz dos macrodirecionadores do planejamento estratégico da empresa.

**Nível tático**: elaborar o Plano de Ação de Gestão do Conhecimento e gerir o ciclo PDCA (planejar, executar, verificar, agir) em projetos e iniciativas de GC, além de atividades específicas que visem controlar e avaliar seus resultados e prover feedback para o nível estratégico. Complementarmente ao controle, o nível tático deverá diagnosticar, periodicamente, o nível de maturidade alcançado pela instituição.

**Nível operacional**: representa a introdução da GC, de modo natural, nos processos, nas atividades e nas rotinas, por meio de aprendizado que ganhos relevantes aos indivíduos e à organização.

#### 5.3 PLANEJAMENTO

#### 5.3.1 Ações para enfrentar riscos e oportunidades

No planejamento, a organização deve considerar os riscos e as oportunidades:

- Garantindo que a GC possa alcançar os resultados pretendidos;
- · Prevenir ou reduzir resultados indesejados;
- Alcançar a melhoria contínua.

#### A organização deve planejar:

- Ações para abordar os riscos e as oportunidades;
- Como integrar e implementar as ações de GC;
- · Como avaliar a efetividade das ações.

# 5.3.2 Objetivos de conhecimento e planejamento para alcançá-los

Os objetivos da gestão do conhecimento devem:

- · Atender às necessidades do negócio e alinhar-se aos seus objetivos;
- Atender aos requisitos das partes interessadas;
- Ser consistentes com a política de GC;
- Ser mensuráveis quanto aos benefícios e aos impactos;
- Ser monitorados:
- · Ser comunicados:
- · Ser atualizados, conforme for apropriado.

Ao planejar como atingir seus objetivos da GC, a organização deve determinar:

- O que será feito e por quem;
- · Quem será o responsável;
- Quais recursos serão necessários;
- Quando será concluída a ação;
- Como os resultados serão avaliados.

#### 5.3.3 Indicadores

Definir indicadores e acompanhá-los é um passo essencial para o sucesso de um projeto de GC. Indicadores são mais do que números expostos em planilhas ou guardados em *softwares*, pois dão a base de comparações com outros contextos, permitem melhor projeção do futuro e apontam para os erros e as necessidades quanto ao cumprimento das metas.

#### 5.4 SUPORTE

#### 5.4.1 Recursos

A organização deve determinar e fornecer os recursos (financeiros, de pessoal, de tecnologia, do compromisso dos gestores) necessários para o estabelecimento, a implementação, a manutenção, a medição, os relatórios e a melhoria contínua do sistema de gestão do conhecimento.

#### 5.4.2 Competência

A organização deve determinar as competências necessárias às pessoas e considerar o nível de competência exigido dos trabalhadores, incluindo:

- Garantir que essas pessoas sejam competentes com base em educação apropriada, treinamento ou experiência;
- Eventualmente, tomar medidas para adquirir a competência necessária e avaliar a efetividade das ações tomadas;
- Manter a informação documentada, apropriada como prova de competência.

#### 5.4.3 Consciência

As pessoas envolvidas com a organização e outras partes interessadas devem estar cientes:

- Da política de GC;
- Da sua contribuição e das responsabilidades para a efetividade da GC.

#### 5.4.4 Comunicação

A organização deve determinar as comunicações internas e externas relevantes para a GC:

- Sobre o que comunicar;
- Quando se comunicar;
- Com quem se comunicar;
- · Como se comunicar.

#### 5.5 MENSURAÇÃO

A mensuração visa avaliar o progresso e a melhoria contínua do programa de GC, acarretando a necessidade de determinar metas mensuráveis. A organização deve determinar:

- O que precisa ser monitorado e medido;
- Os métodos de monitoramento, medição, análise e avaliação, conforme o caso, para assegurar resultados válidos;
- Quando os resultados do monitoramento e da medição devem ser analisados e avaliados.

# 6. GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO

PÚBLICA

Quando se trata da Gestão do Conhecimento na Administração Pública (AP), devem-se ter em mente os aspectos da Eficiência, da Qualidade, da Efetividade social e os princípios constitucionais da Legalidade, da Impessoalidade, da Moralidade, da Publicidade e da Eficiência.

A melhoria da eficiência, sem dúvida, integra esse rol e significa fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade e com o menor custo.

Outro princípio da AP e que também estará sempre presente na agenda dos gestores públicos é a qualidade. Um serviço público de qualidade é adequado às necessidades da população, é "fazer a coisa certa da primeira vez, com excelência no atendimento". A sociedade exige que haja excelência, isto é, que as melhores práticas de atendimento sejam adotadas na AP.

O princípio da efetividade social significa que as organizações públicas devem prestar contas dos resultados sociais e econômicos das políticas públicas. A efetividade social diz respeito aos resultados objetivos e práticos a ser alcançados ao público-alvo, isto é, os setores sociais beneficiados, e aos macro indicadores para monitorar os resultados das políticas públicas.

Os princípios constitucionais da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência são também resultados esperados pela sociedade sobre a atuação dos órgãos e das entidades da AP.

Não basta que o serviço público prestado por uma organização tenha qualidade. É preciso que respeite o quesito da legalidade, isto é, que haja a estrita obediência à lei. Não há resultado bom ou gestão excelente à revelia da lei.

A AP deve também pautar sua atuação com base na impessoalidade, isto é, não deve haver acepção de pessoas. Os atributos de qualidade do serviço público (cortesia, rapidez no atendimento, confiabilidade e conforto) devem ser prestados a todos os usuários de maneira indistinta. O tratamento diferenciado só é permitido nos casos previstos na legislação.

O princípio da moralidade diz respeito a seguir um código moral, e o princípio da publicidade é assegurado pelo artigo 37 da CF, que dispõe sobre a AP ser transparente e dar publicidade aos atos, aos fatos e aos dados.

Para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social e observar os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência na AP, é necessário mobilizar o melhor conhecimento disponível nas organizações públicas ou fora delas. Além disso, na medida em que as organizações públicas são transformadas em instituições com foco no conhecimento, ele passará a ser a sua marca principal.

A gestão efetiva do conhecimento é essencial para alcançar todos esses resultados relevantes para as organizações públicas. A capacidade da AP em gerenciar, de maneira efetiva, o conhecimento é fator crítico de sucesso em cada eixo temático, na promoção do desenvolvimento brasileiro.

A contribuição da GC como disciplina, ou ramo do conhecimento, para a AP é aumentar a capacidade de conhecimento dos servidores e dos gestores públicos, das equipes de trabalho e de toda a organização pública de maneira coletiva, sistemática e integrada, a fim de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento, para alcançar os resultados desejados.

# 7. GESTÃO DO CONHECIMENTO NO TCU

O Planejamento Estratégico TCU (PET/TCU) 2003-2006 já preconizava o papel de destaque que a gestão do conhecimento assumia nas organizações, ao exaltar a força de trabalho baseada em conhecimento e considerar como estratégico o investimento na área, com o intuito de aumentar a produtividade e promover a inovação.

Em seu objetivo estratégico nº 7 – Desenvolver política de gestão do conhecimento, as seguintes medidas foram previstas:

- instituir modelo de gestão de pessoas por competências, integrado às estratégias do TCU;
- adotar modelos de promoção de aprendizagem organizacional e de educação corporativa;
- tornar disponíveis, no portal do TCU, informações e conhecimentos estruturados;
- aprimorar o fluxo de informações por meio informatizado.

Podem-se citar ações que ilustram o investimento em GC, nesse período, como:

- Pós-Graduação lato sensu em gestão estratégica do conhecimento e inteligência empresarial, em parceria com a Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR);
- Projeto Atena: modelo de gestão do desenvolvimento de pessoas por competências;
- 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;
- 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;
- 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;

- 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;
- 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;
- Criação do Serviço de Gestão de Informações Estratégicas para as Ações de Controle Externo no âmbito da Secretaria-Geral de Controle Externo;
- 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.

O Plano Estratégico previsto para o quadriênio 2006-2010 declarava a necessidade da adoção de práticas estruturadas e integradas de gestão do conhecimento e incluía elementos, como informação, inteligência e conhecimento, partes inerentes ao Controle Externo. Ademais, apontava em direção à otimização da utilização do conhecimento organizacional, em seu Objetivo estratégico nº 17 e requeria, por meio da Iniciativa Estratégica nº16, a estruturação de práticas de gestão do conhecimento.

#### Como iniciativas, pode-se elencar:

- Projeto Arquitetura da Informação: modernização do portal do TCU;
- Projeto Sisjur: sistematização da jurisprudência do TCU;
- Projeto Apolo: modelagem de processos de trabalho de educação corporativa;
- 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;
- Programa de acompanhamento da implementação das ações previstas no Projeto Áquila, 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.

O **PET/TCU 2011-2015** elencou, na dimensão PESSOAS E INOVAÇÃO, o objetivo estratégico "Estruturar a gestão do conhecimento organizacional". Naquela ocasião, foram identificadas iniciativas de GC em diversas unidades do Tribunal:

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

O **PET/TCU 2015-2021**, por sua vez, no âmbito da dimensão GESTÃO E INOVAÇÃO, registra o objetivo estratégico "Aprimorar a gestão do conhecimento", e, nesse sentido, várias ações foram implementadas em consonância com o estabelecido:

- Diagnóstico de modelos de gestão do conhecimento existentes na Administração Pública;
- Implantação do Vocabulário de Controle Externo (VCE);
- Implantação da Revista Eletrônica do TCU, veículo de disseminação de informações e de gestão do conhecimento na área de atuação do TCU;
- Portfólio de práticas e soluções de gestão do conhecimento do TCU;
- Incrementação da Biblioteca Digital do TCU;
- Desenvolvimento da Wiki de Controle Externo;
- 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;
- 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;
- Portal das Trajetórias;
- Ambiente virtual de Aprendizagem (Moodle);
- Elaboração de minuta do Referencial de Gestão do Conhecimento (ainda não aprovado);
- Elaboração do Plano de Preservação de Documentos Eletrônicos, a ser submetido à aprovação em 2022.

O atual PET/TCU compreende o período **2019-2025** e estabelece como Objetivo Estratégico Corporativo na dimensão GESTÃO DE PESSOAS:

Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores e dos 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, desenvolver-se.

Como estratégia no âmbito de atuação do ISC, definiu-se a meta "Apresentar um modelo de gestão de ferramentas de GC" como instrumento de orientação acerca da adoção das soluções mais adequadas de GC para as diversas necessidades demandadas pelas unidades do TCU. A intenção é fomentar a cultura de gestão do conhecimento na organização, por meio da disseminação de modelo que incentive a autonomia de iniciativas por todo o Tribunal.

# 8. EIXOS DE ATUAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

#### 8.1 Ações educacionais

A gestão do conhecimento pode, por meio da colaboração da equipe, promover perenidade aos processos de uma organização, ao fazer que as pessoas compartilhem conhecimento, nivelando achados, lições aprendidas e observações. Além disso, a GC pode contribuir para o desenvolvimento da equipe por meio dela própria, quando se utiliza o conhecimento tácito individual, obtido por experiências pessoais, profissionais ou acadêmicas, tornando-o explícito na forma de treinamento interno.

Esse tipo de capacitação pode ser concebido de forma dirigida, focado em necessidades reais da organização. Nesse caso, é preciso identificar colaboradores que possuem esse perfil e que estejam dispostos a compartilhar com os colegas o seu conhecimento. A vantagem é que o treinamento focalizado se torna eficaz para a equipe, que tira maior proveito, e promove o reconhecimento do profissional que ministra o curso, valorizando o seu conhecimento. Essa iniciativa é excelente forma de engajar os colaboradores, fazendo que se sintam parte da organização.

#### Iniciativas no TCU:

Desenvolvimento de competências

#### 8.2 Transferência de conhecimento

Nas instituições, os indivíduos tendem a ter pouco tempo para pensar e, muitas vezes, nenhum para conversar, faltando-lhes um momento de criatividade. Alguns autores apontam que a transferência do conhecimento ocorre independentemente do controle das organizações e de maneira informal. Nesse sentido, as instituições devem desenvolver e executar estratégias que possibilitem esse compartilhamento de maneira adequada e de acordo com a cultura organizacional.

A transferência do conhecimento entre colaboradores com diversas histórias, perspectivas e motivação torna-se uma fase crítica do processo de construção do conhecimento, visto que pressupõe a exposição de experiências, emoções, sentimentos e modelos mentais entre o grande grupo e requer a confiança mútua em um momento em que haja a interação uns com os outros mediante diálogos pessoais que sincronizam ritmos corporais e mentais.

Conversas em locais, como bebedouros e copas, reuniões e encontros informais fazem que as pessoas discutam problemas. Outro aspecto demonstrado pelos autores é a criação de eventos propícios para a produção

e a transferência do conhecimento, como encontros presenciais de membros de comunidades de prática, sessões de *brainstorming*, cafés do conhecimento, painéis de referência, entre outros. *Esses eventos* criam oportunidades para a interação e o intercâmbio entre colaboradores que não se comunicam durante o expediente do trabalho.

#### **Iniciativas no TCU:**

• Painel de referência em auditorias

#### 8.3 Memória organizacional

Pode ser descrita como uma rede de pessoas e artefatos, experiências e processos que se interligam, formando uma *memória*. Considerando que a palavra *memória* contém sentido de tempo, a memória organizacional pode ser entendida como informações guardadas que contam a história dos processos organizacionais a ser lembrados e utilizados em futuras operações.

Além disso, trata-se de conhecimento corporativo que representa experiências prévias, arquivadas e compartilhadas pelos usuários. É constituída por um conhecimento explícito (arquivos guardados, como manuais corporativas e banco de dados) e conhecimento tácito (como intuição, opiniões e experiência), abrangendo aspectos funcionais, técnicos e sociais de trabalho, do trabalhador e do ambiente organizacional. Pode ser inserida na instituição, por meio de reuniões, *e-mails*, transação, sistemas de relatórios, conferências, entre outras formas e apoia a tomada de decisões em várias tarefas e em diferentes ambientes.

Com base no exposto, o conhecimento é inerente às pessoas que formam a organização, e o modelo de memória organizacional deve ter como metas: evitar a perda do conhecimento intelectual quando um especialista deixa a empresa; explorar e reutilizar a experiência obtida nos projetos passados, para evitar a repetição de erros; melhorar a circulação e a comunicação da informação na organização; integrar o saber fazer de diferentes setores da

empresa e melhorar o processo de aprendizagem individual e coletiva de toda a organização. Assim, um modelo de memória organizacional deve ser estruturado para gerir a interação do indivíduo com o grupo e registrar todos os processos. Desse modo, o conhecimento tácito e o explícito podem ser ampliados e cristalizados por meio de discussão, compartilhamento de experiência e observação de como executar os processos.

#### **Iniciativas no TCU:**

- Museu do TCU
- · Projeto Memória Viva

# 8.4 Inovação

Desenvolver uma cultura inovadora no ambiente corporativo é um dos grandes desafios na atualidade, e um dos elementos-base para a formação de um ambiente inovador é o conhecimento, que é responsável por facilitar a percepção de novas possibilidades. É por esse motivo que a gestão do conhecimento e a inovação estão intrinsecamente ligadas.

Para possibilitar um ambiente inovador, é preciso considerar o conhecimento do que acontece no ambiente interno (atividades e procedimentos) e externo (mercado e público-alvo). O papel da GC é administrar e direcionar esse conhecimento na organização, para que chegue às pessoas certas, no momento certo.

O conhecimento é constituído por informações estruturadas que geram importante aprendizado sobre determinado aspecto e é elemento essencial tanto para auxiliar os gestores em decisões estratégicas quanto para os colaboradores saberem qual é a melhor forma de agir diante de qualquer dificuldade ou aprimorarem os produtos e os processos de trabalho.

O sucesso da gestão do conhecimento no processo de inovação depende do envolvimento de todos (não apenas os gestores) na prática. É essencial que cada um dos profissionais entenda a importância da disciplina e comprometa-se com o compartilhamento de informações e de conhecimento. Isso vai servir de base para a compreensão exata sobre o que a organização faz, como faz e quais são as possibilidades de aperfeiçoar os processos da melhor forma, garantindo os resultados esperados.

Deve-se pensar na distribuição estratégica do conhecimento, que não deve ser realizado de qualquer forma. Assim, um profissional com mais experiência pode fazer um treinamento para a equipe, com o objetivo de compartilhar suas habilidades e adequar o trabalho do departamento à realidade da instituição, por exemplo. Os gestores podem utilizar o *know-how* de determinado departamento — obtido das capacidades teóricas e práticas, somadas à experiência — para decisões mais estratégicas e certeiras sobre o futuro da organização.

#### Iniciativas no TCU:

- Programa InovaTCU
- Panbox

# 8.5 Retenção de conhecimentos estratégicos

O conhecimento crítico, também chamado de estratégico, é fundamental para o processo de tomada de decisões na instituição, desde os setores operacionais até os altos níveis gerenciais, pois uma empresa pode parar, porque determinado sistema foi interrompido, por exemplo. Por isso, gerenciar a perda de conhecimento crítico é um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações atuais.

Não por outro motivo, projetos de retenção do conhecimento nas instituições públicas ou privadas cresceram em importância, nos últimos tempos e são incorporados à cultura organizacional como mais um processo de trabalho associado à gestão do conhecimento. Trata-se de estar atento quando há colaboradores que possam deixar a empresa ou ser

alocados em diferentes unidades de trabalho, quando há possibilidade de aposentadoria ou desligamentos voluntários ou situações de rotatividade de pessoal e de reestruturação organizacional.

Especialmente no caso das empresas públicas, são os processos de aposentadoria os maiores responsáveis pela perda sem retorno do conhecimento crítico. A necessidade de identificar e reter os conhecimentos dos colaboradores em situação de saída da empresa, para que possam ser utilizados e reaproveitados, é objeto de muito trabalho nas organizações preocupadas em minimizar a evasão de informações importantes e de conhecimentos estratégicos.

É relevante mapear não apenas as fontes, mas também os fluxos de informação e as redes de conhecimento utilizadas no ambiente organizacional. O resultado permitirá identificar colaboradores estratégicos, processos de trabalho impactados e parceiros disponíveis. Nesse sentido, o salutar processo de discussão e seleção das ferramentas adequadas a cada situação será necessário, para promover a despersonalização e a transferência dos conhecimentos críticos.

Entre as ações que podem dar suporte ao processo de retenção do conhecimento, há desde práticas apoiadas no conhecimento explícito, tais como registros em repositórios e bases de conhecimento institucionais, até as baseadas no conhecimento tácito das pessoas, como narrativas de diferentes naturezas. Combinadas, essas ações tornam-se complementares para que conhecimentos estratégicos sejam documentados de maneira clara, detalhada e acessível, e estabeleçam procedimentos para internalização desses conhecimentos por outros parceiros e colaboradores da organização.

#### **Iniciativas no TCU:**

• Programa de retenção de conhecimentos estratégicos

# 9. FERRAMENTAS DE GESTÃO DO

As ferramentas de gestão do conhecimento podem ser definidas como instrumentos para coletar, armazenar e compartilhar o capital intelectual do qual a organização dispõe. A intenção é transformar o conhecimento em vantagem competitiva.

CONHECIMENTO

As experiências e as informações que, antes, ficavam restritas a departamentos específicos ou armazenadas apenas na mente dos colaboradores passam a ser de conhecimento de toda a organização por meio dessas ferramentas.

Com as ferramentas de gestão do conhecimento, as organizações empregam esse capital intelectual para aprimorar processos, desenvolver soluções inovadoras, estimular a criatividade e aumentar a produtividade.

Ressalta-se que o rol apresentado é apenas ilustrativo, considerando a infinidade de ferramentas que podem ser utilizadas para alcance dos objetivos da GC.

# 9.1 Banco de especialistas

O objetivo principal do banco de especialistas é facilitar o acesso a conhecimentos e experiências dos colaboradores por meio da rápida identificação de "quem sabe o quê" na empresa, possibilitando a interação direta entre os demandantes e as fontes de conhecimentos e experiências. Trata-se de um banco de dados estruturado por contato e perfis dos profissionais, conforme suas áreas de conhecimento, experiências, projetos realizados, temas de interesse e habilidades classificadas, por meio de uma taxonomia comum.

#### Exemplos de uso:

#### Identificar atores:

- que dominem os conhecimentos estratégicos da organização;
- para composição de uma equipe de projeto ou grupo de trabalho;
- para recrutamento interno e sucessão.

#### **Iniciativas no TCU:**

Banco de currículos

#### 9.2 Wiki

Wiki é um conjunto de páginas interligadas, e cada uma delas pode ser visitada e editada por qualquer pessoa. É um trabalho colaborativo, constantemente expandido, melhorado, com as pessoas criando páginas acerca de seus interesses, comentando páginas antigas etc.

Wiki é uma ferramenta de *software* que permite a qualquer pessoa criar e alterar páginas de um *site* na *web*. Funciona como um gerenciador de conteúdo, e os usuários não precisam ter conhecimento de HTML ou outras linguagens. Uma característica notável das ferramentas Wiki é a facilidade de edição e a possibilidade de criação de textos de forma coletiva e livre, assim como se faz no *Wikcionário* e outros projetos que utilizam Wikis.

#### **Iniciativas no TCU:**

Wiki de Controle Externo

# 9.3 Comunidades de prática

Uma comunidade de prática é um grupo de indivíduos com conhecimentos, habilidades e experiências distintas que se envolvem, de modo ativo, em processos de cooperação, compartilhando conhecimentos, interesses, recursos, perspectivas, atividades e, sobretudo, práticas para a construção de conhecimento tanto pessoal como coletivo. Uma comunidade de prática gera um repertório compartilhado de ideias, objetivos e memórias e dele apropria-se; desenvolve recursos, como ferramentas, documentos, rotinas, vocabulários e símbolos, que carregam consigo o reconhecimento acumulado pela comunidade (Etienne Wenger).

O termo "comunidade" refere-se à informalidade presente em muitas comunidades de prática (CoP) e sugere que as suas fronteiras não são funcionais ou geográficas, pois não se trata de unidades de negócios, mas de redes baseadas na prática e no relacionamento pessoal.

O termo "prática" indica que as CoP estão centradas em uma prática que pode ou não corresponder a uma competência ou uma função na organização e que os praticantes se identificam com seu trabalho.

É conhecimento em ação, e isso implica que prática se relaciona tanto com o aprendizado quanto com a execução. Quando tratamos de aprendizado no trabalho, verificamos que ocorre, em sua maior parte, de maneira informal, no convívio diário. A prática é central para compreender o trabalho, e as comunidades de prática podem ser entendidas como meios espontâneos e informais do aprendizado que geram conhecimento e alavancam competências.

### Exemplos de uso:

- Quando há necessidade de retenção e troca de conhecimentos entre colaboradores com conhecimentos e experiências distintas;
- Para estabelecer e disseminar melhores práticas;
- Quando é necessário disseminar ou criar uma cultura, ou ativar o capital intelectual para soluções de problemas e inovação;
- Quando há necessidade de desenvolver e multiplicar *expertises* específicas em torno de práticas e processos;
- Criar vínculos entre colaboradores, em torno do trabalho.

#### Iniciativas no TCU:

- Comunidade de Análise de Dados
- Comunidade de Gestão e governança das IFES
- Comunidade de Comunidades de Prática

# 9.4 Repositório digital

Trata-se de coleções de informação digital que podem ser construídas de diferentes formas e com distintos propósitos. O repositório digital pode ser colaborativo e ter certo controle dos conteúdos. É um sistema para

organizar, armazenar, gerenciar, preservar, recuperar e disseminar documentos em formato digital.

#### **Iniciativas no TCU:**

- Biblioteca digital
- Panbox

# 9.5 Mentoring

Essa ferramenta para desenvolvimento profissional visa a dar orientações para enfrentar os desafios na carreira. Também conhecida como mentoria, é uma forma de conquistar objetivos ligados à carreira e crescer profissionalmente.

O mentoring utiliza o potencial da organização, como a sabedoria de funcionários mais experientes, impulsionando a inovação e a criatividade da empresa e, consequentemente, tornando-a mais competitiva.

O benefício do *mentoring* não é exclusivo ao aprendiz. O mentor recebe grande motivação, ao contribuir para o crescimento profissional e pessoal de um colega e, ao mesmo tempo, provém a organização a um futuro promissor.

#### **Iniciativas no TCU:**

• O TCU ofertou, em 2017, ação educacional em *Mentoring*.

# 9.6 Storytelling ou narrativas

Trata-se da arte de contar, desenvolver e adaptar histórias com elementos específicos, como personagem, ambiente, conflito e mensagem, em eventos com começo, meio e fim, para transmitir um conteúdo de for-

ma inesquecível, ao conectar-se com o público no nível emocional. No mundo corporativo, o *storytelling* refere-se à prática de desenvolver uma narrativa, com a intenção de agregar valor a um produto ou uma marca.

#### Iniciativas no TCU:

• O TCU ofertou, em 2019, ação educacional em storytelling.

# 9.7 Boas práticas

Esta é uma técnica identificada e experimentada como eficiente e eficaz em seu contexto de implantação, para a realização de determinada tarefa, atividade ou procedimento ou em uma perspectiva ampla, para a realização de um conjunto dessas ações, visando ao alcance de um objetivo comum.

São formas ideais para executar um processo ou operação e os meios pelos quais organizações e empresas líderes alcançam alto desempenho. Além disso, servem como metas para organizações que almejam atingir níveis de excelência.

As boas práticas podem ser uma maneira de aprimorar a gestão de conhecimento gerada nos projetos organizacionais, avaliando se e como os objetivos foram alcançados, produzindo lições aprendidas, ampliando o conhecimento organizacional e aprimorando a gestão de próximos projetos.

#### **Iniciativas no TCU:**

- Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação
- Manual de boas práticas para gestão de pastas e arquivos digitais
- Boas práticas na gestão dos recursos públicos

# 9.8 Trilhas de aprendizagem

É um conjunto de atividades em sequência que visa à capacitação e à aprendizagem de determinado conhecimento. As trilhas de aprendizagem nada mais são do que sequências de experiências que se complementam com o conhecimento sobre um ou mais temas. Por meio dessa estratégia, a tendência é que o caminho do desenvolvimento fique mais fácil e diversificado, afinal, o conteúdo será fragmentado em diversos treinamentos.

#### **Iniciativas no TCU:**

Portal das Trajetórias

# 9.9 Lições aprendidas

São conhecimentos obtidos pela experiência, captados, registrados, analisados e compartilhados.

Em geral, as lições aprendidas podem ser desvios em relação ao planejamento de um projeto ou atividade, do ponto de vista tanto positivo como negativo.

Apenas devem ser registradas as lições aprendidas que não façam parte do padrão de trabalho, cujo aprendizado contribuirá com a organização nos próximos projetos.

# Exemplos de uso:

- Evitar a recorrência de casos negativos ou insucesso (ex.: impedir que um erro se repita em determinado projeto ou atividade);
- Promover sua aplicação em situações futuras, em casos positivos ou de sucesso (ex.: repetir um acerto nos próximos projetos ou atividades).

# 9.10 Ambiente virtual de aprendizagem (AVA)

Trata-se de um ambiente *online* — *site*, sistema ou *software* — utilizado para ministrar aulas, cursos e capacitações pela internet. Nesse espaço, os alunos interagem entre si e recebem a tutoria dos professores.

#### **Iniciativas no TCU:**

Moodle

# 9.11 Curadoria de conteúdo

A necessidade e a importância da curadoria de conteúdos aumentam na mesma proporção em que quantidades massivas de informações irrelevantes são produzidas dia a dia, gerando no usuário ou no leitor dificuldades em hierarquizar, priorizar e localizar o que, de fato, é de seu interesse.

Saber qual conteúdo realmente pode ser relevante para a organização é o desafio que a curadoria de conteúdo busca solucionar. O processo envolve a segmentação e a filtragem de conteúdo, para posterior envio ao público-alvo pelo compartilhamento em canais acessíveis.

O trabalho de curadoria de conteúdo pode ser dividido da seguinte forma:

- Localizar ou identificar um nicho e agregá-lo;
- Selecionar e filtrar a qualidade, a originalidade e a relevância;
- Editar, e contextualizar o conteúdo, introduzir ou resumir (não simplesmente postar) e adicionar a sua perspectiva;
- Arranjar, formatar e classificar o conteúdo; hierarquizar e propor leiaute do conteúdo;
- Criar e definir um formato;
- · Compartilhar e identificar a audiência e as mídias utilizadas;

- Engajar, moderar e animar;
- Monitorar o engajamento e a liderança da conversação.

A curadoria não é simplesmente reunir e compartilhar conteúdos de terceiros nas redes, não se refere somente às ferramentas tecnológicas e não se restringe a apenas um nicho profissional. O papel da curadoria de conteúdo é oferecer contexto e percursos alternativos ao usuário ou ao leitor, de modo a valorizar as informações trabalhadas e disponibilizadas pelo curador de conteúdo.

#### Iniciativas no TCU:

- Pesquisas bibliográficas;
- Levantamento bibliográfico para pós-graduações e trajetórias profissionais.
- União+
- Clipping TCU
- Twiter TCU
- Youtube TCU
- Facebook TCU

# 10. REFERÊNCIAS

ALVARES, Lillian. ISO 30.401: 2018 Sistemas de Gestão do Conhecimento: requerimentos Disponível em: <a href="http://lillianalvares.fci.unb.br/phocadownload/Estudos/ISO%2030401.pdf">http://lillianalvares.fci.unb.br/phocadownload/Estudos/ISO%2030401.pdf</a> Acesso em: 4 fev. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública 250 PONTOS – Ciclo 2007. Brasília, MP,GESPÚBLICA,SEGES, 2007. Disponível em: <a href="http://www5.sefaz.mt.gov.br/documents/6071037/6440562/2-4\_">http://www5.sefaz.mt.gov.br/documents/6071037/6440562/2-4\_</a> Instrumento \_250pontos \_2007.pdf/bcb4d208-c77a-4070-8771-1ab-caabacd53> Acesso em: 4 fev. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial Básico do Programa de Inovação. Disponível em: <a href="https://portal.tcu.gov.br/data/files/93/43/FA/EA/2451F6107AD96FE6F18818A8/Referencial\_basico\_programa\_inovacao.pdf">https://portal.tcu.gov.br/data/files/93/43/FA/EA/2451F6107AD96FE6F18818A8/Referencial\_basico\_programa\_inovacao.pdf</a>> Acesso em: 11 fev. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Referencial básico de gestão do co-nhecimento*. 2016. Minuta.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Gestão da informação e do conhe-cimento. Brasília, TCU, Instituto Serzedello Corrêa, 2016. Disponível em: <a href="https://portal.tcu.gov.br/data/les/">https://portal.tcu.gov.br/data/les/</a>
F3/42/9B/59/96A1F6107AD96FE-6F18818A8/
ISC\_3\_Gestao\_informacao\_conhecimento.pdf> Acesso em: 11 fev. 2022.

FAQUETI, Marouva Fallgatter et al. Compartilhamento e transferência de conhecimento na gestão de bibliotecas: um estudo em instituições fede-rais de ensino de Santa Catarina. Disponível em: <a href="https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1133">https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1133</a>> Acesso em: 11 fev. 2022.

FIGUEIREDO, Ronnie et al. A dimensão conceitual da transferência de co-nhecimento como fator-chave para a inovação. Disponível em: <a href="https://uniesp.edu.br/sites/">https://uniesp.edu.br/sites/</a> biblioteca/revistas/20170724175631.pdf>

HUMANTECH. Entenda a relação entre gestão do conhecimento e inova-ção. Disponível em: <a href="https://www.oconhecimento.com.br/">https://www.oconhecimento.com.br/</a> entenda-a--relacao-entre-gestao-do-conhecimento-e-inovacao/> Acesso em: 17 fev. 2022.

ISO 30401:2018: Knowledge Management Systems: Requirements. 2018.

NUNES, Eduardo Junio Dias. *Gestão do conhecimento nas auditorias do TCU*. Brasília: TCU, 2019. 59 p.

REZENDE, Eliana. Curadoria de conteúdos: o que é? Quem faz? Como faz? Disponível em: <a href="https://eliana-rezende.com.br/curadoria-de-conteu-dos-o-que-e-quem-faz-como-faz/">https://eliana-rezende.com.br/curadoria-de-conteu-dos-o-que-e-quem-faz-como-faz/</a>> Acesso em: 17 fev. 2022.

ROCKCONTENT. Curadoria de conteúdo: o que é, por que fazer e como começar. Disponível em: <a href="https://rockcontent.com/br/blog/curadoria--de-conteudo/">https://rockcontent.com/br/blog/curadoria--de-conteudo/</a> Acesso em: 4 fev. 2022.

SANTA CATARINA. Ministério Público de Contas. Portaria nº 36/2020. Institui a Política de Gestão de Conhecimento no âmbito do Ministério Público de Contas do Estado de Santa Catarina. Disponível em: <a href="https://www.mpc.sc.gov.br/noticias/noticia-em-destaque-home/mpc-sc-lanca-sua-politica-de-gestao-do-conhecimento/">https://www.mpc.sc.gov.br/noticias/noticia-em-destaque-home/mpc-sc-lanca-sua-politica-de-gestao-do-conhecimento/</a>> Acesso em: 11 fev. 2022.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. Práticas de Gestão do Conhecimento. Disponível em: <a href="http://www.sbgc.org.br/uploads/6/5/7/6/65766379/praticas\_de\_gc\_versao\_sbgc.pdf">http://www.sbgc.org.br/uploads/6/5/7/6/65766379/praticas\_de\_gc\_versao\_sbgc.pdf</a> Acesso em: 17 fev. 2022.

XGEN. Gestão do conhecimento: quais indicadores de qualidade monitorar? Disponível em: <a href="https://xgen.com.br/blog/gestao-do-conhecimento-e-indicadores-de-qualidade">https://xgen.com.br/blog/gestao-do-conhecimento-e-indicadores-de-qualidade</a>> Acesso em: 11 fev. 2022.

# Responsabilidade pelo conteúdo

Instituto Serzedello Corrêa (ISC) Centro de Documentação | Serviço de Gestão do Conhecimento (Cedoc/SGCo)

# Projeto gráfico, diagramação e capa

Secretaria de Comunicação (Secom) Serviço de Criação e Editoração (Secrid)

#### Tribunal de Contas da União

SAFS Quadra 4 Lote 1 70.042-900 Brasília - DF

#### Ouvidoria

Tel.: 0800 644 1500 ouvidoria@tcu.gov.br

Impresso pela Sesap/Segedam

#### Missão

Aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do controle externo.

# Visão

Ser referência na promoção de uma Administração Pública efetiva, ética, ágil e responsável.

www.tcu.gov.br

