



Gestão da Informação e do Conhecimento



Instituto
Serzedello
Corrêa



Gestão da Informação e do Conhecimento



Instituto
Serzedello
Corrêa

© Copyright 2016, Tribunal de Contas da União

Impresso no Brasil / Printed In Brazil

Permite-se a reprodução desta publicação,
em parte ou no todo, sem alteração de conteúdo,
desde que citada a fonte e sem fins comerciais.

Imagem da Capa:

Multimeios, 2015. [www.pexels.com]

Licença-padrão para uso não-comercial.

Tiragem de 1000 exemplares

Novembro de 2016

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Setor de Administração Federal Sul

Quadra 4 Lote 1, Brasília-DF

70042-900

55 (61) 3316-7000

www.tcu.gov.br

INSTITUTO SERZEDELLO CORRÊA

Setor de Clubes Esportivos Sul

Trecho 3 Lote 3, Brasília-DF

70200-003

55 (61) 3316-5812

isc@tcu.gov.br

Imagens na Publicação:

Páginas | Autor ou fonte.

9, 21, 28 | Centro de Documentação/Cedoc;

12 | Lourdes Amaral.

Brasil. Tribunal de Contas da União (TCU).

Gestão da informação e do conhecimento. – 1.ed. – Brasília :
TCU, Instituto Serzedello Corrêa, 2016.

32 p. : il. color. : fotografias – (Instituto Serzedello Corrêa; v. 3)

1. Gestão da informação. 2. Gestão do conhecimento. I. Título. II.
Série. III. Escola Superior do Tribunal de Contas da União (Brasil).

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Ruben Rosa

Gestão da Informação e do Conhecimento

A large, light gray, stylized number '3' is positioned behind the main title text, partially overlapping it.

1a. Edição | Brasília, 2016.



Sumário

1 Perfil Institucional

2 Aprendizagem Organizacional

3 Gestão da Informação e do Conhecimento

Introdução	7
Gestão da Informação	10
Gestão Documental	11
Gestão Bibliográfica	13
Gestão do Conhecimento	14
Conceitos	14
GC no Setor Público	17
Estratégia de GC do TCU	18
Estruturas Organizacionais	23
Referencial de GC	26
Portfólio de GC	29

4 Pesquisa e Inovação

5 Resultados do Biênio

Gestão da Informação e do Conhecimento





INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos, o acentuado fluxo de informações e as crescentes formas de interação que marcam o mundo globalizado criaram as bases para a formação de uma sociedade do conhecimento, na qual a construção e a disseminação do conhecimento se destacam como mecanismos catalisadores de transformações sociais, culturais e econômicas.

Nesse novo e dinâmico cenário, tornou-se imprescindível que organizações públicas e privadas aprendessem a gerenciar e valorizar o conhecimento como um ativo necessário para a obtenção de seus resultados. Assim, atribui-se atualmente grande valor às práticas de gestão do conhecimento, voltadas à promoção de uma aproximação integrada e colaborativa dos processos de criação, captura, organização, acesso e uso das informações.

No contexto organizacional, o conhecimento se transforma em um recurso-chave para a agregação de valor a produtos e serviços e está embutido não só em documentos ou repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. E o conhecimento é indissociável das pessoas. Portanto, transpor esse conhecimento de uma perspectiva individual para institucional constitui um dos grandes desafios das organizações modernas.

No setor público, a gestão do conhecimento assume papel estratégico, especialmente em uma era com cada vez mais demandas por acesso a informações e pela entrega de melhores serviços públicos.

Nesse sentido, o Tribunal de Contas da União tem priorizado a estruturação de um processo sólido de gestão do conhecimento. O tema está previsto no Planejamento Estratégico da instituição e diversas práticas e soluções têm sido implementadas ao longo dos últimos anos. 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.

O ISC, na qualidade de Escola Superior do TCU, tem como missão *promover o desenvolvimento pessoal e profissional, a inovação e a gestão do conhecimento para o contínuo aprimoramento do controle e da administração pública*. A gestão da informação e do conhecimento perpassa, por conseguinte, as atividades de seleção de profissionais, promoção da aprendizagem organizacional e estímulo à pesquisa e inovação.

Cabe ao Centro de Documentação (Cedoc) a coordenação e promoção das iniciativas de gestão do conhecimento, gestão documental e gestão bibliográfica no âmbito do TCU que estejam no escopo de atribuições do ISC. O Cedoc tem por finalidade promover, orientar e acompanhar tais iniciativas, por meio da proposição de estratégias, políticas, normas e procedimentos.





TRIBUNAL DE CONTAS

3.^a Subdirectoria

3099

13. apr 1891

Processo n.º 1562

Nome e qualidade do responsavel Dr. Honorario Pi-
nhairo Teixeira Coimbra, ex curador
de bens de defuntos e parentes

Periodo da responsabilidade 30 Junho 1891

Repartição iniciadora do processo 3.ª Subd.ª
da no protocollo em 15 de Janeiro de 1903.
Cartorio em 22 - 5. 1905
em 29 de Agosto de 1899
20 1903
10 1905

ações exp
a - Thes
Anto



GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A gestão da informação é um processo que contempla atividades de busca, classificação, processamento, armazenamento e disseminação de informações. Tem como objetivo promover o acesso tempestivo de informações relevantes para a atuação dos profissionais no âmbito do Tribunal. As principais etapas da gestão da informação podem ser descritas em:

- ▶ *busca: consiste na seleção de fontes de informações que se enquadrem dentro de critérios relacionados à qualidade e confiabilidade;*
- ▶ *classificação: objetiva agrupar informações de acordo com características e propriedades comuns;*
- ▶ *processamento: consiste no tratamento da informação, adequando-a ao melhor formato e meio para facilitar seu uso e compreensão;*
- ▶ *armazenamento: trata da guarda das informações por meio da utilização de diversas técnicas, com vistas a garantir sua preservação e acesso quando necessário;*
- ▶ *disseminação: tem o propósito de fazer com que a informação certa chegue a quem dela precisa no momento certo.*

A gestão da informação engloba duas atividades essenciais em sua esfera de atuação: a gestão bibliográfica e a gestão documental, ambas com a finalidade de preservar a memória organizacional, organizar e disseminar informações estratégicas de fontes internas e externas, por meio de serviços e recursos informacionais.

A memória organizacional é entendida como conhecimento corporativo que representa experiências prévias, arquivadas e compartilhadas pelos usuários da organização. É constituída pelo conjunto de informações registradas em bases de dados ou documentos e de conhecimentos e experiências dos indivíduos. Abarca reuniões, e-mails, relatórios, entre outros, e é utilizada como insumo para a tomada de decisões em diferentes tarefas e ambientes da organização.

Gestão Documental

A gestão documental consiste no conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes às atividades de produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.

A gestão documental tem por objetivo gerenciar todo o ciclo de vida dos documentos recebidos ou produzidos na organização. O ciclo não se limita apenas à sua fase ativa ou inativa, é preciso considerar todos os momentos e passos de tramitação, da origem até o arquivamento ou descarte. Portanto, abrange procedimentos e operações referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivo dos documentos, de forma a garantir a integridade e preservação da informação, bem como sua recuperação em tempo oportuno.

Nesse sentido, não basta otimizar os fluxos de tratamento dos documentos, é fundamental assegurar que o acesso seja promovido da forma mais imediata e intuitiva possível, com o suporte imprescindível dos sistemas de informação.

No que diz respeito ao fim do ciclo de vida do documento, é necessário assegurar que seja feita a correta avaliação e seleção da documentação. Este aspecto é crucial, pois os custos de guarda podem tornar-se insustentáveis a médio e longo prazo. Portanto, o processo de descarte da documentação que atinge o prazo legal de conservação é etapa essencial de finalização do ciclo. Num ambiente digital, a situação fica ainda mais crítica, uma vez que estão envolvidos mecanismos tecnológicos que obrigam cuidados especiais decorrentes da rápida obsolescência de formatos e suportes dos documentos.

O Cedoc conta com o Serviço de Gestão Documental (Seged) como responsável pelo arquivo de processos e documentos do TCU. Todo processo que tramita no Tribunal que esteja encerrado ou que tenha cessada sua fase corrente é encaminhado ao Seged, onde é submetido a rigoroso controle de integridade física e passam por minuciosa análise, classificação e controle da temporalidade (tempo de permanência útil de um documento ou processo nos arquivos setoriais ou no arquivo central de um órgão).

Após esta triagem os documentos seguem para seu destino final, sob a responsabilidade de equipes de trabalho específicas, responsáveis pelo arquivamento provisório (fase intermediária); arquivamento definitivo (documentos e processos de guarda permanente) ou descarte (processos que serão encaminhados para fragmentação após aprovação da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos - CAD).

Também faz parte da rotina do Seged, além de outras definidas na Portaria ISC nº 12/2015, prestar informações, possibilitar consultas e fornecer cópias e certidões de documentos mantidos em arquivo, bem como assistir diretamente as unidades do Tribunal na organização dos arquivos setoriais.



7A

7A1	INSTITUTO BRASILEIRO DE DIREITO
7A2	ACQUILA PERAZZI
7A3	ALDO PASSELORE
7A4	PROFESSOR DE DIREITO
7A5	REDAÇÃO
7A6	MATHEUS PEREIRA
7A7	ESTUDO DE CASO
7A8	PROFESSOR DE DIREITO
7A9	EXERCÍCIOS DE DIREITO
7A10	EXERCÍCIOS DE DIREITO

68

681	ACQUILA PERAZZI
682	ALDO PASSELORE
683	PROFESSOR DE DIREITO
684	REDAÇÃO
685	MATHEUS PEREIRA
686	ESTUDO DE CASO
687	PROFESSOR DE DIREITO
688	EXERCÍCIOS DE DIREITO
689	EXERCÍCIOS DE DIREITO
6810	EXERCÍCIOS DE DIREITO

ACQUILA PERAZZI
ALDO PASSELORE
PROFESSOR DE DIREITO
REDAÇÃO
MATHEUS PEREIRA
ESTUDO DE CASO
PROFESSOR DE DIREITO
EXERCÍCIOS DE DIREITO
EXERCÍCIOS DE DIREITO

ACQUILA PERAZZI
ALDO PASSELORE
PROFESSOR DE DIREITO
REDAÇÃO
MATHEUS PEREIRA
ESTUDO DE CASO
PROFESSOR DE DIREITO
EXERCÍCIOS DE DIREITO
EXERCÍCIOS DE DIREITO

ACQUILA PERAZZI
ALDO PASSELORE
PROFESSOR DE DIREITO
REDAÇÃO
MATHEUS PEREIRA
ESTUDO DE CASO
PROFESSOR DE DIREITO
EXERCÍCIOS DE DIREITO
EXERCÍCIOS DE DIREITO

ACQUILA PERAZZI
ALDO PASSELORE
PROFESSOR DE DIREITO
REDAÇÃO
MATHEUS PEREIRA
ESTUDO DE CASO
PROFESSOR DE DIREITO
EXERCÍCIOS DE DIREITO
EXERCÍCIOS DE DIREITO

Gestão Bibliográfica

A gestão bibliográfica contempla atividades de busca, classificação, processamento, armazenamento e disseminação de informações. Na estrutura do Centro de Documentação, a Biblioteca Ministro Ruben Rosa é responsável por planejar e coordenar a gestão de recursos e serviços de informação necessários ao bom desempenho das funções do TCU, além de preservar a memória institucional.

Para isso, a Biblioteca segue uma política de seleção e aquisição de recursos informacionais em quaisquer formatos ou suportes, privilegiando sua especialização em controle externo e gestão pública.

Entre outras competências, cabe à Biblioteca executar atividades de catalogação, classificação, indexação, resumo, armazenamento, disponibilização e disseminação de recursos informacionais físicos e digitais. Além disso, a unidade fornece informações solicitadas por usuários relativas a pesquisas doutrinárias e legislativas, bem como orientações sobre o acesso a essas informações. Seu propósito é preservar a memória institucional e documentar seu processo evolutivo por meio de suas publicações.

O acervo é composto por publicações oficiais do TCU, publicações comerciais e de entidades especializadas em controle no Brasil ou no mundo, monografias dos servidores da Casa resultantes de cursos de especialização, mestrado e doutorado, apostilas de cursos do ISC, multimeios (vídeos, cd's, dvd's), além de jornais diários e revistas informativas. Há também uma coleção chamada *Acervo Depositário* composta de obras editadas pelo TCU e um crescente acervo digital.

Aberta ao público, a Biblioteca Ministro Ruben Rosa está localizada no Anexo III do TCU e possui um posto avançado na sede da ESTCU, no Setor de Clubes Esportivos Sul em Brasília.

A memória organizacional é entendida como conhecimento corporativo que representa experiências prévias, arquivadas e compartilhadas pelos usuários da organização. É constituída pelo conjunto de informações registradas em bases de dados ou documentos e de conhecimentos e experiências dos indivíduos.



GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conceitos

⚡ *Gestão do conhecimento é um processo de negócio que formaliza a gestão e uso dos ativos intelectuais de uma organização. GC promove uma 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.*

Gartner

A gestão do conhecimento (GC) é um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional. Em síntese, um processo que busca controlar, facilitar o acesso e manter um gerenciamento integrado sobre informações estratégicas em seus diversos meios e suportes.

A compreensão da gestão do conhecimento como prática multidimensional decorre da própria conceituação do termo, que pode ser entendido como um “processo sistemático, integrado e transdisciplinar que promove atividades para criação, identificação, organização, compartilhamento, utilização e proteção de conhecimentos estratégicos, gerando valor para as partes interessadas”. O sucesso da gestão do conhecimento depende da sinergia entre diversas áreas corporativas. Em especial a gestão de pessoas, de processos, de TI e da informação.

Essa interligação busca proporcionar o alcance de uma série de resultados, dentre os quais:

- ▶ *tornar acessíveis grandes quantidades de informação organizacional, compartilhando as melhores práticas e tecnologias;*
- ▶ *permitir a identificação e o mapeamento dos ativos de conhecimento e informações ligados à organização;*
- ▶ *apoiar a geração de novos conhecimentos, propiciando o estabelecimento de vantagens competitivas;*
- ▶ *transformar dados em recursos utilizáveis e úteis, convertendo-os em informação essencial ao desenvolvimento pessoal e coletivo;*
- ▶ *organizar e acrescentar lógica aos dados de forma a torná-los compreensíveis; e*
- ▶ *aumentar a competitividade da organização através da valorização de seus bens intangíveis.*

A adoção da gestão do conhecimento dentro de uma organização ocorre em um ciclo virtuoso, integrativo, interdependente e multidisciplinar, que integra, além da gestão da informação, uma série de outros processos, tais como: inteligência competitiva, engenharia do conhecimento, aprendizagem organizacional, inovação e geração de capital intelectual.

Dentre os principais benefícios a serem obtidos por meio da Gestão do Conhecimento estão:

- ▶ *promover o compartilhamento de conhecimentos e experiências entre os diversos atores internos e externos da organização;*
- ▶ *mapear e valorizar os especialistas;*
- ▶ *registrar, organizar e preservar o conhecimento organizacional;*
- ▶ *mapear e compartilhar de boas práticas;*
- ▶ *racionalizar e facilitar a recuperação das informações;*
- ▶ *evitar retrabalho e melhorar o desempenho profissional;*
- ▶ *promover o aprendizado coletivo;*
- ▶ *estimular a inovação;*
- ▶ *oferecer suporte à tomada de decisões.*

A gestão do conhecimento não se desenvolve sem que ocorram mudanças culturais e gerenciais. É necessário integrar pessoas, processos de trabalho, informações e tecnologia para transformar o conhecimento da organização em resultados efetivos.



GC no Setor Público

No setor privado a gestão do conhecimento representa diferencial competitivo, ao passo que no setor público contribui significativamente para a melhoria da qualidade da prestação de serviços ao cidadão, na medida em que inclui o cidadão como produtor de conhecimento coletivo. No âmbito do setor público, a GC é de grande relevância para:

- ▶ *aumentar a efetividade da ação pública;*
- ▶ *tratar de maneira adequada e com rapidez desafios inesperados e desastres;*
- ▶ *preparar cidadãos, organizações não governamentais e outros atores sociais para atuarem como parceiros do Estado na elaboração e implementação de políticas públicas;*
- ▶ *promover a inserção social, a redução das desigualdades sociais e um nível adequado de qualidade de vida; e*
- ▶ *criar uma sociedade competitiva por meio da educação dos cidadãos e do desenvolvimento das organizações.*

As informações e as pessoas estão entre os ativos mais valiosos das instituições. Portanto, para fortalecer a Administração Pública, as organizações precisam gerenciar seu capital humano e o conhecimento que produzem e consomem.

As ações de gestão do conhecimento devem estar estruturadas em uma política organizacional, e devem manter a conformidade com a legislação vigente, observando dispositivos como a Lei de Acesso à Informação – LAI, de 18 de novembro de 2011. O advento da LAI ratificou a importância das ações de gestão do conhecimento, ao colocar a transparência e a publicidade das informações governamentais como preceito geral. O objetivo da LAI foi formular o entendimento de que as informações produzidas pelo Estado brasileiro também pertencem à sociedade, pois tiveram sua origem em demandas com finalidades públicas.

Para atender plenamente às determinações da LAI, as instituições públicas precisaram investir ainda mais fortemente em ações relacionadas à gestão da informação e, conseqüentemente, em práticas de gestão do conhecimento organizacional para consumo interno e para maior benefício da coletividade.

No Tribunal de Contas da União, a LAI foi regulamentada pela Resolução-TCU nº 249/2012, de 2 de maio de 2012, cujo objeto diz respeito ao acesso à informação. Em conformidade com preceitos da Administração Pública, o TCU assegurou o direito fundamental de acesso à informação considerando as seguintes diretrizes:

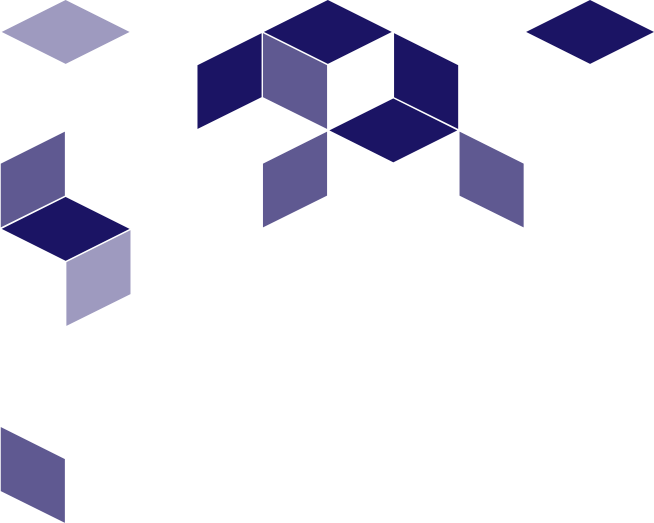
- ▶ *observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção;*
- ▶ *divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações;*
- ▶ *utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação;*
- ▶ *fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na Administração Pública; e*
- ▶ *desenvolvimento do controle social da Administração Pública.*

A Resolução-TCU nº 249/2012 considera ainda indispensável facilitar o acesso da sociedade aos serviços prestados pelo TCU e menciona a necessidade de aprimorar o atendimento oferecido aos cidadãos. A tipologia e a classificação das informações a serem franqueadas, as formas de acesso, a publicidade, o atendimento às solicitações, e a proteção às informações sigilosas foram objeto detalhado da Resolução.

Estratégia de GC do TCU

A atuação do Tribunal de Contas da União no exercício do controle externo tem como fonte primordial a análise de informações geradas por órgãos públicos e atores correlatos. As informações subsidiam a elaboração de auditorias, inspeções, levantamentos, acompanhamentos e monitoramentos nas mais diversas áreas de atuação da Administração Pública Federal. A partir da análise desses conteúdos, são geradas novas informações e conhecimentos, que servem não apenas para a identificação de irregularidades ou a aplicação de penalidades a gestores públicos, mas também para proporcionar aprimoramentos na administração pública.

▶▶ O advento da LAI ratificou a importância das ações de gestão do conhecimento, ao colocar a transparência e a publicidade das informações governamentais como preceito geral. ▶▶




Portanto, o TCU tem investido na consolidação do processo de GC como um processo sinérgico, constituído por pessoas, unidades, práticas, ferramentas, normas e diretrizes. A ideia é promover uma visão integrada do gerenciamento e o compartilhamento de ativos de informação do Tribunal, contidos em banco de dados, documentos, procedimentos ou pessoas, por meio de suas experiências e habilidades.

As iniciativas de gestão do conhecimento 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 e ao intercâmbio de conhecimento entre governo e sociedade;*
- mensur resultados e benefícios obtidos com a utilização de práticas de GC;*
- ▶ *identificar e reconhecer especialistas e unidades que contribuem com trabalhos relevantes, compartilham informações e promovem inovações em prol da missão do Tribunal.*


Por seu caráter integrativo e multidisciplinar, as iniciativas de gestão do conhecimento são inseridas no contexto do processo de planejamento do Tribunal e desdobradas nos planos das unidades organizacionais.

Historicamente, a percepção da necessidade de se desenvolver a gestão do conhecimento dentro do TCU já era apontada no Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União, para o período de 2003-2006 (PET 2003-2006), que exaltava a força de trabalho baseada em conhecimento e colocava como estratégico o investimento na área com o intuito de aumentar a produtividade e promover a inovação.

 *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.*

Ainda no PET 2003-2006, foram previstas ações importantes, que hoje integram a gestão do conhecimento no TCU, como a instituição de modelo de gestão de pessoas por competências, a adoção de modelos de promoção de aprendizagem organizacional e educação corporativa, e a disponibilização de informações em uma arquitetura voltada para os diferentes públicos no Portal TCU.

O Plano Estratégico posterior, que compreendeu o período de 2006 a 2010 declarava a necessidade da adoção de práticas estruturadas e integradas de gestão do conhecimento como partes inerentes ao controle externo, conforme destaca o trecho a seguir:


 *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.*



O PET 2006-2010 apontava ainda em um de seus objetivos estratégicos a necessidade de otimizar a utilização do conhecimento organizacional, o que se refletiu em iniciativa estratégica voltada à estruturação de práticas de gestão do conhecimento.

Para o período de 2011-2015, o PET reforçou a necessidade de investimentos em gestão do conhecimento, motivado pelo crescente volume de informações produzido pelo Tribunal. Assim, foi instituído objetivo estratégico para a estruturação da gestão do conhecimento organizacional, por meio de ações como a sistematização de informações e o uso da gestão do conhecimento para direcionar as ações de controle; a criação de repositório de normas, com ferramentas que permitissem o aviso de atualizações; o desenvolvimento de sistemática para o compartilhamento de boas práticas e a melhoria da divulgação das monografias elaboradas por alunos das pós-graduações promovidas pelo TCU.

O PET 2015-2021 explicita a necessidade de instituir políticas de gestão do conhecimento na Casa e de se definir processos e práticas sobre o tema. O aprimoramento da gestão do conhecimento constitui objetivo estratégico do Plano, descrito a seguir:

 *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. 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.*

Os objetivos e iniciativas previstos pelo planejamento institucional nos últimos anos permitiram uma série de avanços para a evolução da gestão do conhecimento no TCU. Diversas ações foram realizadas para estruturá-la, como a organização de repositórios temáticos; o investimento na especialização de pessoas, desenvolvimento de processos de trabalho e melhoria da gestão documental; além da produção de referencial sobre o assunto.

Pelo exposto, observa-se que o modelo de planejamento institucional adotado pelo TCU está alinhado às recomendações apresentadas pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC). Neste escopo, a gestão do conhecimento deve apoiar as áreas de negócio por meio da produção e articulação de ativos do conhecimento para contribuir no alcance de metas e resultados estabelecidos.

Estruturas Organizacionais

A gestão do conhecimento é um processo multidisciplinar e colaborativo que envolve toda organização. Dessa forma, não é possível atribuir a uma única pessoa ou unidade organizacional a responsabilidade pela GC de toda instituição.

No âmbito do ISC, o Cedoc conta com o Serviço de Gestão do Conhecimento (SGCo) para assegurar apoio especializado aos órgãos colegiados e às unidades do TCU no que tange à GC, conforme estabelecido pela Portaria-ISC nº 12/2015. O serviço oferece suporte metodológico às iniciativas de gestão do conhecimento institucionais e realiza seu acompanhamento e integração. Promove ainda, em conjunto com outras unidades, ações permanentes de capacitação, divulgação e implantação de boas práticas de gestão do conhecimento e arquitetura da informação na Casa.

Dentre outras competências, cabe ao SGCo elaborar e gerir o tesauro do TCU – Vocabulário de Controle Externo (VCE) - e colaborar no diagnóstico, no planejamento, na implementação e na gestão dos espaços de informação, tais como páginas do portal TCU, ambientes wiki, comunidades de prática e outros instrumentos de representação, compartilhamento e recuperação da informação.

Além do ISC, outras unidades do TCU também contam com atribuições formalmente estabelecidas para promover e catalisar a gestão do conhecimento em diferentes níveis. A título de exemplo, a Secretaria de Planejamento Governança e Gestão (Seplan), por ser a unidade central de planejamento do TCU, conta com a competência de promover a gestão do conhecimento sobre métodos, técnicas e ferramentas de gestão e melhoria de desempenho das unidades.

Da mesma forma, por ser responsável pelo desenvolvimento de ações que impactam todo o Tribunal, a Secretaria de Soluções de Tecnologia da Informação (STI), é responsável, por meio do Serviço de Soluções de Gestão do Conteúdo (Segec), por dar suporte à gestão do conhecimento organizacional. Além disso, a assessoria da STI tem a atribuição de promover a adoção de práticas de gestão do conhecimento na área de tecnologia da informação. E ao Comitê Gestor de TI do Tribunal, cabe coordenar a gestão do conhecimento de inteligência artificial.

No escopo da Secretaria-Geral Adjunta de Administração (Adgedam), compete à assessoria promover a adoção de práticas de gestão do conhecimento na secretaria. Competência também atribuída à assessoria da Secretaria de Gestão de Soluções de TI para a Administração (Seadmin) .

A Secretaria-Geral Adjunta de Controle Externo (Adgecex) também possui entre suas principais finalidades apoiar a Secretaria-Geral de Controle Externo (Secegex) no exercício de suas competências estratégicas, especialmente no que se refere à coordenação do planejamento, da avaliação, da produção e da gestão do conhecimento das ações de controle externo.

Ainda na Secegex, as secretarias de fiscalização de infraestrutura têm entre suas competências empreender ações voltadas à gestão do conhecimento na área de auditoria de obras, desestatização e regulação, mediante a produção de informes técnicos, manuais, roteiros, sistemas ou ferramentas que auxiliem as equipes do TCU na realização das fiscalizações de empreendimentos de infraestrutura.

Já à assessoria da Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), compete atuar na gestão do conhecimento em controle externo, providenciando a disponibilização de normas e orientações no Portal do TCU.

Assim, percebe-se que diversas unidades, em diferentes áreas de atuação do Tribunal contribuem para o alcance de objetivos estratégicos relacionados à gestão do conhecimento, o que tem resultado em ações institucionais amplas e diversificadas. Há desde iniciativas internas relacionadas à atuação finalística do TCU até situações que envolvem o intercâmbio com instituições congêneres nacionais e internacionais.

Para que essas ações ocorram de forma sinérgica e alinhada aos objetivos institucionais, além dos normativos existentes, o Tribunal investe na formulação de um referencial básico para a gestão do conhecimento no TCU.

*...a gestão do conhecimento
deve apoiar as áreas de
negócio por meio da produção
e articulação de ativos do
conhecimento para contribuir
no alcance de metas e
resultados estabelecidos.*

Gestão da Informação e do Conhecimento no âmbito do TCU




Referencial de GC

Como forma de consolidar os princípios e diretrizes que guiam a gestão do conhecimento no TCU, o Tribunal tem se dedicado à formulação de um Referencial Básico, que além de estabelecer as diretrizes de promoção da gestão do conhecimento na Casa, servirá também para auxiliar outros órgãos públicos que queiram investir nesse processo.

O referencial é fruto de uma ampla pesquisa em relação a doutrinas e boas práticas relacionadas ao tema e que deram base às discussões sobre a implementação de uma política corporativa de gestão do conhecimento no TCU. Essas discussões concluíram que a dinamicidade do tema deveria se refletir em um formato flexível e sensível às constantes mudanças que os contextos social, tecnológico e corporativo impõem à evolução das práticas de gestão do conhecimento nas organizações.

O material busca estimular 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.

Além disso, espera-se que o referencial auxilie no suporte estratégico às ações de Controle Externo e de cunho administrativo, incluindo o suporte às ações de capacitação dos servidores e parceiros do Tribunal.

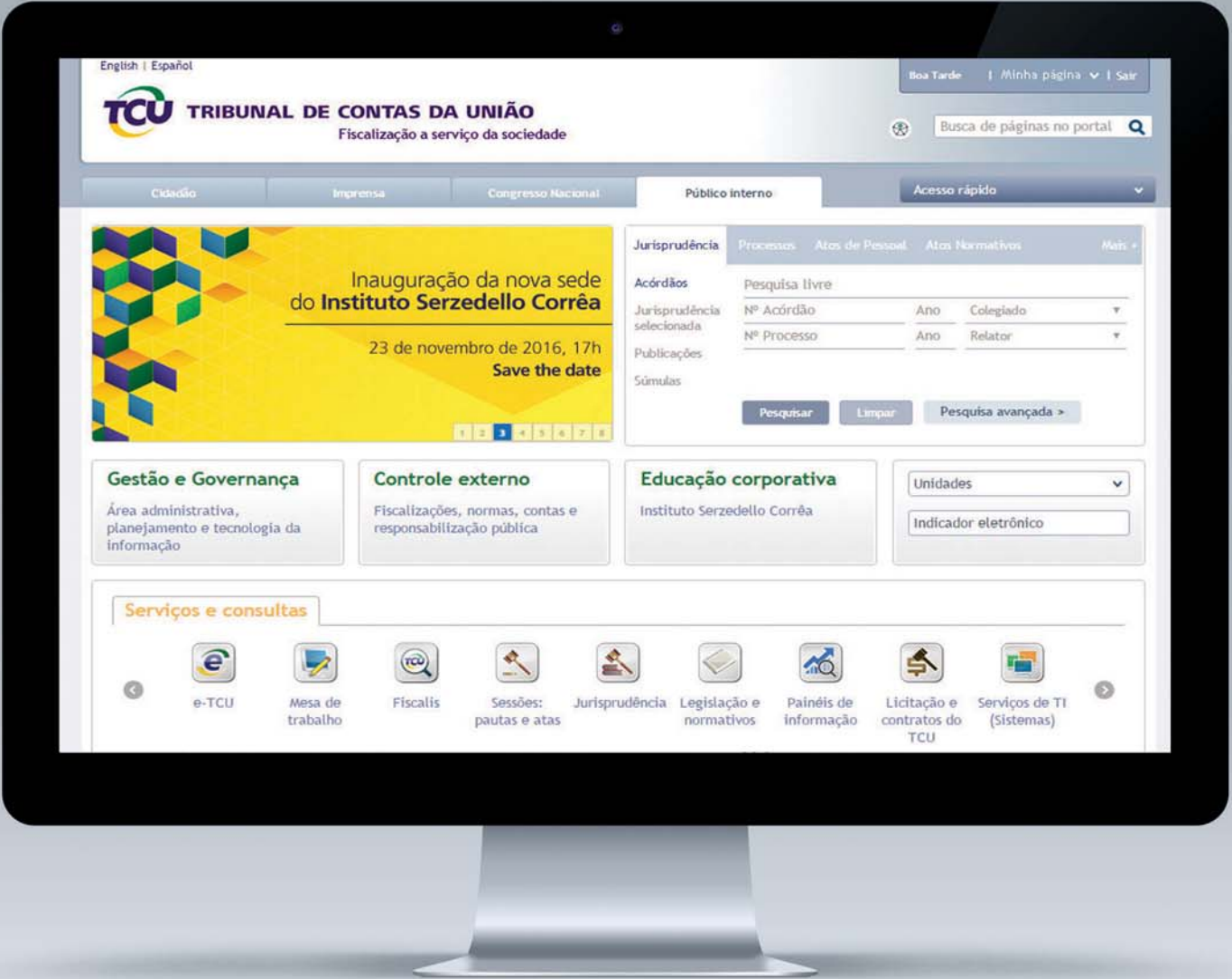


O referencial apresenta quatro pilares para o desenvolvimento da gestão do conhecimento no TCU:

- ▶ *direcionamento a resultados, o que implica em ações estruturadas e vinculadas ao processo de planejamento estratégico, com estabelecimento de metas e indicadores;*
- ▶ *estruturação de processos internos de conhecimento, os quais carregam as informações relevantes para a realização das atividades do Tribunal;*
- ▶ *foco nas pessoas, na medida em que a gestão do conhecimento só pode ser realizada por meio do comportamento e da atitude proativa dos indivíduos; e*
- ▶ *adequada infraestrutura de tecnologia da informação, visto que os meios são imprescindíveis para a racionalização e a eficiência das iniciativas.*

O referencial também estipula, entre outros objetivos para a gestão do conhecimento do TCU, o aprimoramento do atendimento ao cidadão, mediante o uso eficiente e eficaz do conhecimento organizacional; a contribuição com a maior transparência na Administração Pública, pela disponibilização de informações qualificadas e de interesse da sociedade; e o estímulo à inovação institucional, por meio da criação de instrumentos que viabilizem a identificação e o compartilhamento de novas ideias junto aos servidores do TCU.

O instrumento reforça ainda pontos essenciais, como a garantia da segurança da informação e o caráter colaborativo entre pessoas e entre unidades na construção e no compartilhamento do conhecimento, e estimula a aplicação de soluções práticas, sistematizadas no Portfólio de Gestão do Conhecimento do TCU.



English | Español

Boa Tarde | Minha página | Sair

Busca de páginas no portal

Cidadão

Imprensa

Congresso Nacional

Público interno

Acesso rápido

Inauguração da nova sede do Instituto Serzedello Corrêa

23 de novembro de 2016, 17h

Save the date

Jurisprudência | Processos | Atos de Pessoal | Atos Normativos | Mais

Acórdãos

Pesquisa livre

Jurisprudência selecionada	Nº Acórdão	Ano	Colegiado
Publicações	Nº Processo	Ano	Relator

Súmulas

Pesquisar | Limpar | Pesquisa avançada >

Gestão e Governança

Área administrativa, planejamento e tecnologia da informação

Controle externo

Fiscalizações, normas, contas e responsabilização pública

Educação corporativa

Instituto Serzedello Corrêa

Unidades

Indicador eletrônico

Serviços e consultas

- e-TCU
- Mesa de trabalho
- Fiscais
- Sessões: pautas e atas
- Jurisprudência
- Legislação e normativos
- Painéis de informação
- Licitação e contratos do TCU
- Serviços de TI (Sistemas)

Portfólio de GC

Dentre as etapas iniciais para implantação e aprimoramento contínuo da gestão do conhecimento está a avaliação dos conhecimentos críticos para o negócio e o mapeamento das práticas e ferramentas de gestão do conhecimento já implantadas e em utilização na instituição. Trata-se de um processo contínuo, essencial para a identificação de necessidades de adequação ou desenvolvimento de novas soluções que atendam às necessidades institucionais contribuam com a obtenção de melhores resultados.

Essa etapa é materializada no Portfólio de Gestão do Conhecimento do TCU, instrumento flexível e dinâmico, que está em constante evolução. O intuito do portfólio é servir como um guia para a aplicação de soluções de gestão do conhecimento. Uma série de práticas e ferramentas já foram mapeadas, como as que se seguem. Destaca-se que as ferramentas e soluções apresentadas não esgotam as ações desenvolvidas no TCU em relação à gestão do conhecimento.

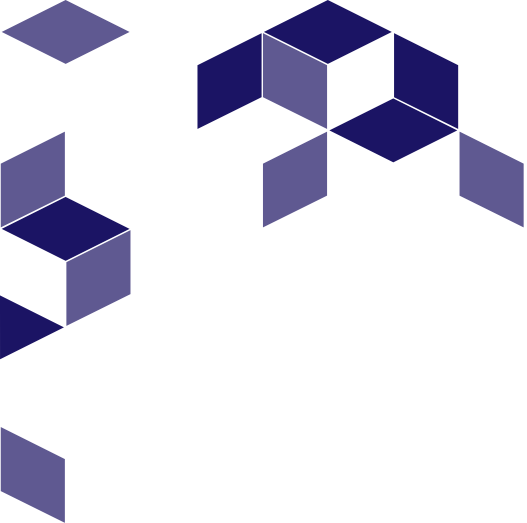
Wiki de Controle Externo - Ferramenta de construção colaborativa do conhecimento, que conta com diversas áreas de conteúdo estruturadas. É um ambiente com grande potencial de fomento à produção e ao compartilhamento de conhecimentos, que pode gerar uma sólida base de aprendizado, pois as informações são inseridas livremente 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.

Vocabulário de Controle Externo - Instrumento que agrupa e sistematiza informações de um domínio personalizado, possibilitando uniformizar nomenclaturas para a representação e recuperação de conteúdos, considerando seu contexto temático.

Visa ao aumento da precisão na recuperação de informações quando integrado aos sistemas de informação, na medida em que apresenta relações hierárquicas, de sinonímia e de associação. Reúne assuntos, localidades e entidades, com base nas funções de governo, e auxilia a uniformização da terminologia adotada nos sistemas de informação do TCU, na *wiki* de Controle Externo e no portal corporativo. Está sendo utilizado como base para o Tesouro Nacional de Contas, vocabulário desenvolvido em parceria com tribunais de contas estaduais e municipais.

Comunidades de Prática - As comunidades surgem como soluções eficazes para um dos maiores desafios das organizações modernas: promover a conversão de conhecimentos em ativos de informação e torná-los acessíveis, propiciando a disseminação de práticas efetivas para realização das atividades cotidianas e solução de problemas. A criação de comunidades de prática, suportadas por ambientes virtuais, proporciona o compartilhamento, a colaboração e o registro do conhecimento sobre determinado tema, além de apoiar o desenvolvimento de habilidades profissionais e o recrutamento e retenção de talentos.

No TCU, as comunidades têm se mostrado estratégicas para o alcance dos objetivos institucionais em diversas áreas. Além de fomentar a troca de conhecimento, as comunidades permitem a discussão de questões de natureza técnica, a recuperação de conteúdos relevantes e a construção de documentos de forma colaborativa. O incremento na comunicação interna e o compartilhamento do conhecimento contribuem para o aumento da eficácia, qualidade e tempestividade das fiscalizações, processos e projetos do Tribunal.



As comunidades foram identificadas como soluções compatíveis com as necessidades do Tribunal após a realização de um amplo diagnóstico que incluiu a realização de workshop para identificar modelos que pudessem elevar a troca de experiências, conhecimentos e aumentar a produtividade das áreas de atuação no controle externo, considerando a especialização das unidades técnicas em funções de governo.

Durante esse trabalho, observou-se que ambientes virtuais voltados para o compartilhamento e disseminação de informações como servidores de arquivos, listas de *e-mails*, *wikis* e fóruns de discussão já eram amplamente utilizados no âmbito da Casa. Entretanto, foram identificadas limitações nessas ferramentas e no processo de instituição das comunidades, o que levou à necessidade de prospecção de novas ferramentas e definição de fatores críticos de sucesso, bem como ao estabelecimento de boas práticas para implantação e gestão de comunidades de prática.

A criação de comunidades ocorre com base em um processo estruturado, que conta com o apoio do Serviço de Gestão do Conhecimento (SGCo), dedicado a catalisar a gestão do conhecimento no âmbito do TCU. A sistematização do processo passou pela definição de ferramenta adequada para o Tribunal em parceria com a área de TI. A ferramenta permite a criação e gestão de comunidades de forma integrada às outras soluções já utilizadas pelos servidores, como correio eletrônico e processador de textos. A implantação contou com projeto piloto em parceria com a unidade do TCU responsável por fiscalizações na área de educação, que possibilitou a identificação de necessidades de melhoria, e validou bases estabelecidas para a criação de uma comunidade de sucesso.

Dentre os requisitos e fatores de sucesso validados, estão o planejamento da comunidade com objetivos claramente definidos e mensuráveis, a indicação de animador e o estabelecimento de indicadores de resultado. A partir da implantação bem-sucedida do piloto, o tribunal ampliou a utilização do novo ambiente, que já é empregado para compartilhar informações e aprimorar trabalhos nas áreas de educação, economia, gestão e infraestrutura, bancos públicos, segurança pública, análise de dados, entre outras.

PORTAL TCU

O Portal TCU (www.tcu.gov.br) é um grande repositório de informações institucionais e principal meio de comunicação do Tribunal com a sociedade. Permite o acesso a informações e serviços para cidadãos e outras partes interessadas. O conteúdo está organizado por perfis de interesse e temas, de forma a oferecer ao usuário diferentes alternativas de acesso às áreas de atuação, produtos, serviços e publicações.

O portal também permite o acesso a uma série de sistemas que atendem a usuários internos e externos. Por isso, passa por constantes atualizações e melhorias de sua usabilidade e acessibilidade, além do aprimoramento das ferramentas de navegação e busca.

FÓRUNS DE DISCUSSÃO

Trata-se de ambiente com objetivo de estimular a cooperação e o compartilhamento de informações por meio do registro de discussões por tópicos. Atualmente é utilizado dentro da plataforma de educação a distância para promover a discussão sobre temas de interesse dos participantes. Conta com moderador, com a função de incentivar a participação contínua e fornecer suporte aos membros do grupo. As comunidades de prática implementam também funcionalidade própria para fóruns, restritos ao escopo do respectivo tema.

BIBLIOTECA DIGITAL

A biblioteca digital do TCU disponibiliza uma série de publicações para download gratuito por qualquer interessado por meio do portal corporativo. Entre as publicações estão a Revista do TCU, guias e manuais com orientações a gestores e servidores públicos, cartilhas para a orientação de conselhos sociais, relatórios de auditoria e outros.

REVISTA DO TCU

Editada desde 1970, a versão impressa da Revista do TCU é veículo institucional e regular da divulgação de conhecimento especializado em temas relacionados ao Controle Externo. Veicula artigos técnicos com temática relativa aos tribunais de contas, à administração pública, ao direito público, à contabilidade, às finanças e à auditoria no setor estatal. Tem periodicidade quadrimestral, é bilingue (português e inglês) e possui assinantes institucionais em todo território nacional e, também, em outros países.

A versão eletrônica da Revista do TCU, lançada em 2015, é resultado da imperativa necessidade de adequação da produção institucional ao mundo digital. É de livre acesso ao público, e fica disponível pelo Portal TCU. Foi implantada na plataforma OJS - *Open Journal Systems*, que é utilizada para a construção e gestão de publicações periódicas eletrônicas. A plataforma adota padrões editoriais internacionais para periódicos e permite a integração automática da revista a repositórios internacionais, facilitando a recuperação de seus artigos e sua divulgação a potenciais autores. A ferramenta possibilita ainda a otimização do fluxo de trabalho para construção da revista, como a submissão online e a avaliação cega pelos pares. A solução trouxe ganhos significativos como a seleção de artigos por autor e a escolha de itens por assuntos de interesse.

PROGRAMA RECONHE-SER

Iniciativa vinculada à área de Gestão de Pessoas, o Programa de Reconhecimento por Resultados dos Servidores do Tribunal de Contas da União (Reconhe-Ser) premia e reconhece publicamente trabalhos inovadores, trabalhos de destaque ou ideias inovadoras. O normativo que regulamenta o programa prevê que as ideias e trabalhos premiados deverão ser consolidados com intuito de promover a gestão do conhecimento e o acesso às informações. Esses trabalhos são disponibilizados no Portal TCU, na revista Reconhe-ser e em outros canais de comunicação interna.



- 1 Perfil Institucional
- 2 Aprendizagem Organizacional
- 3 Gestão da Informação e do Conhecimento
- 4 Pesquisa e Inovação
- 5 Resultados do Biênio