

GESTÃO DO CONHECIMENTO E CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES NA ÁREA FINANCEIRA PÚBLICA: REVISÃO NARRATIVA SOBRE MANUAIS, TREINAMENTOS E PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

Francisco de Assis do Nascimento

Mestre em Administração pela Universidade da Amazônia (UNAMA). Pós-graduado em Gestão Pública pela FAEL. Especialista em Gestão de Instituições Públicas pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO). Contador da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa, Paraíba, Brasil.

<https://orcid.org/0009-0009-3521-5646>

E-mail: nascimento88957@gmail.com

DOI-Geral: <http://dx.doi.org/10.47538/RNI-2026.V1N3>

DOI-Individual: <http://dx.doi.org/10.47538/RNI-2026.V1N3-09>

RESUMO: A gestão do conhecimento e a capacitação de servidores são dimensões críticas para a confiabilidade da gestão financeira pública. Este artigo analisa como manuais, treinamentos e padronização de processos contribuem para a continuidade, a conformidade e a eficiência das rotinas financeiras. Justifica-se pela elevada complexidade normativa e operacional de atividades como execução orçamentária, liquidação, pagamento, registros no SIAFI e controles internos. Realizou-se revisão narrativa, qualitativa e exploratória, com base em legislação, documentos institucionais e literatura especializada. A análise indica que conhecimento tácito, documentação atualizada, aprendizagem aplicada e mecanismos de disseminação devem funcionar de forma integrada. Conclui-se que a capacitação vinculada às competências críticas e à revisão contínua dos processos reduz riscos operacionais e amplia a qualidade da informação e do gasto público.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento. Capacitação de Servidores. Finanças Públicas. Padronização de Processos. SIAFI.

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND TRAINING OF CIVIL SERVANTS IN THE PUBLIC FINANCIAL AREA: A NARRATIVE REVIEW OF MANUALS, TRAINING AND PROCESS STANDARDIZATION

ABSTRACT: Knowledge management and civil-service training are critical dimensions for the reliability of public financial management. This article analyzes how manuals, training and process standardization contribute to continuity, compliance and efficiency in financial routines. It is justified by the high legal and operational complexity of budget execution, verification, payment, SIAFI records and internal controls. A qualitative and exploratory narrative review was conducted based on legislation, institutional documents and specialized literature. The analysis indicates that tacit knowledge, updated documentation, applied learning and dissemination mechanisms must operate in an integrated way. It concludes that training linked to critical competencies and continuous process review reduces operational risks and improves information quality and public-spending quality.

KEYWORDS: Knowledge Management. Civil-Service Training. Public Finance. Process Standardization. SIAFI.

INTRODUÇÃO

A área financeira pública reúne atividades que exigem domínio técnico, atualização normativa e capacidade de articulação entre planejamento, orçamento, contabilidade, execução financeira, contratos e controles. Em órgãos federais, a rotina de uma unidade financeira não se limita a registrar atos no sistema ou processar pagamentos: envolve interpretar normas, avaliar documentos, identificar riscos, comunicar-se com unidades demandantes e tomar decisões que repercutem na regularidade do gasto público. Essa complexidade torna o conhecimento dos servidores um ativo institucional. Quando ele permanece disperso em experiências individuais, mensagens informais ou arquivos pouco organizados, aumentam a dependência de pessoas específicas, o retrabalho e o risco de decisões inconsistentes.

A importância do tema também decorre da natureza continuada e interdependente das rotinas financeiras. A execução de uma despesa pode iniciar na definição da demanda, avançar pela contratação e pelo empenho, depender de ateste e liquidação corretos e culminar no pagamento e na prestação de contas. Em cada etapa, regras, sistemas e controles precisam ser compreendidos de modo coerente. O Tesouro Nacional destaca que o SIAFI é instrumento de registro, acompanhamento e controle da execução orçamentária, financeira e patrimonial do Governo Federal e que sua finalidade inclui padronizar métodos e rotinas de trabalho, integrar informações e apoiar a transparência dos gastos (Tesouro Nacional, 2023b).

A gestão do conhecimento oferece uma abordagem para transformar experiências, registros e aprendizados em capacidades organizacionais reutilizáveis. Ela não se confunde com simples armazenamento de arquivos ou oferta isolada de cursos. Abrange a identificação de conhecimentos críticos, a retenção do saber acumulado, a organização de conteúdos, o compartilhamento entre equipes, a aprendizagem decorrente de erros e a aplicação do conhecimento na melhoria dos processos. Para a Administração Pública, a finalidade central é produzir resultados de interesse coletivo e não apenas ampliar o estoque de informações disponível (Batista, 2012; Tribunal de Contas da União, 2022).

A questão que orienta esta pesquisa é: de que maneira a gestão do conhecimento e a capacitação de servidores podem contribuir para a padronização, a continuidade e a

eficiência dos processos da área financeira pública? O objetivo geral consiste em analisar, por meio de revisão narrativa, a contribuição de manuais, treinamentos e práticas de padronização para o desenvolvimento de capacidades em unidades que atuam com finanças públicas. Como objetivos específicos, pretende-se discutir os fundamentos da gestão do conhecimento, examinar o papel dos instrumentos normativos e dos sistemas estruturantes, identificar desafios de capacitação e propor diretrizes de aprimoramento aplicáveis às rotinas financeiras.

A pesquisa adota abordagem qualitativa e reúne literatura acadêmica, legislação, manuais, cursos institucionais e referenciais de governança. A discussão busca demonstrar que a padronização não deve ser compreendida como rigidez incompatível com a gestão pública. Ao contrário, quando acompanhada de atualização, julgamento técnico e aprendizagem, ela cria uma base comum de atuação que reduz a variabilidade indevida e permite que os servidores concentrem energia nos casos que efetivamente exigem análise diferenciada.

METODOLOGIA

Trata-se de revisão bibliográfica narrativa, de natureza qualitativa, exploratória e descritiva. A revisão narrativa foi escolhida por permitir integrar documentos de natureza diversa — livros, artigos científicos, legislação, manuais operacionais, referenciais de governança e materiais de capacitação — e interpretá-los à luz de um problema aplicado. Diferentemente de revisões sistemáticas voltadas a responder perguntas estritas com procedimentos de seleção e síntese rigidamente definidos, a revisão narrativa é adequada à discussão contextual e crítica de temas multidisciplinares, desde que explicita suas escolhas e limites (Rother, 2007).

O levantamento concentrou-se em publicações sobre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, capacitação de servidores, governança, gestão de riscos, sistemas estruturantes e administração financeira pública. Foram priorizadas fontes oficiais da Administração Pública Federal, especialmente do Tesouro Nacional, da Escola Nacional de Administração Pública, do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, da Controladoria-Geral da União e do Tribunal de Contas da União. Também

foram selecionadas obras de referência sobre conhecimento organizacional e estudos desenvolvidos pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

Utilizaram-se descritores em português e inglês, entre eles: “gestão do conhecimento”, “capacitação de servidores”, “finanças públicas”, “administração financeira federal”, “manual SIAFI”, “padronização de processos”, “knowledge management”, “public financial management” e “civil service training”. Os critérios de inclusão foram: pertinência direta ao problema, identificação de autoria ou responsabilidade institucional, disponibilidade de consulta, relevância para o setor público e potencial de contribuir para a análise das práticas de manuais, treinamentos e fluxos de trabalho. Foram excluídos blogs, materiais promocionais, documentos sem autoria ou fonte institucional e textos repetidos.

A leitura analítica organizou os materiais em quatro categorias: a) conhecimento crítico e aprendizagem nas rotinas financeiras; b) manuais, sistemas e padronização dos processos; c) capacitação orientada por competências; e d) riscos, governança e continuidade operacional. A interpretação buscou convergências e tensões entre a literatura e os documentos institucionais. Não se pretende medir causalidade, estimar efeitos quantitativos de treinamentos ou esgotar todas as experiências existentes. Os resultados devem ser compreendidos como síntese argumentativa voltada a apoiar reflexão e aperfeiçoamento institucional.

GESTÃO DO CONHECIMENTO E CAPACIDADES NA ÁREA FINANCEIRA PÚBLICA

CONHECIMENTO TÁCITO, CONHECIMENTO EXPLÍCITO E CONTINUIDADE INSTITUCIONAL

O conhecimento organizacional possui dimensões explícitas e tácitas. A dimensão explícita está materializada em leis, decretos, manuais, modelos de documentos, bases de dados e procedimentos formalizados. Já a dimensão tácita depende da experiência acumulada, da compreensão de exceções, da leitura de riscos e das estratégias práticas utilizadas para resolver problemas em situações concretas. Nonaka e Takeuchi (1997)

demonstram que a criação de conhecimento organizacional envolve interação contínua entre essas dimensões. Na área financeira pública, isso significa que a existência de uma norma não elimina a necessidade de interpretação, e a experiência prática não dispensa a documentação que permita sua disseminação e controle.

Davenport e Prusak (1998) observam que dados se transformam em conhecimento quando recebem contexto, interpretação e capacidade de orientar a ação. Essa distinção é decisiva para unidades financeiras. Relatórios do SIAFI, planilhas de acompanhamento ou listas de processos produzem informações relevantes, mas somente se convertem em conhecimento gerencial quando os servidores conseguem relacioná-las a prazos contratuais, critérios de liquidação, riscos fiscais, limites de empenho, conformidade documental e prioridades institucionais. A gestão do conhecimento, portanto, não pode se limitar à criação de repositórios; deve conectar conteúdos à decisão e ao trabalho real.

A rotatividade de equipes, aposentadorias, mudanças de estrutura e acumulação de demandas tornam a retenção do conhecimento uma preocupação prática. Em muitas organizações, servidores experientes detêm informações sobre trajetórias de processos, entendimentos consolidados, contatos institucionais, rotinas de sistemas e formas de prevenir falhas recorrentes. Quando esse patrimônio não é compartilhado, a saída de um servidor pode gerar descontinuidade, demora na resposta e repetição de erros já enfrentados. O referencial do TCU sobre ferramentas de gestão do conhecimento destaca a necessidade de reter, consolidar, compartilhar, adaptar e aplicar o conhecimento para apoiar decisões e resolver problemas com base na experiência organizacional (Tribunal de Contas da União, 2022).

A pesquisa do Ipea sobre gestão do conhecimento na Administração Pública Federal indicou que as iniciativas não se desenvolvem de maneira homogênea e que a institucionalização depende de direcionamento estratégico, recursos e capacitação em diferentes níveis organizacionais (Batista et al., 2005). Essa conclusão permanece útil porque evidencia que boas práticas isoladas — como uma pasta compartilhada, um manual elaborado por um setor ou um curso eventual — produzem efeitos limitados quando não se articulam a objetivos, responsáveis, indicadores e rotinas de atualização. A gestão do conhecimento exige intenção organizacional e governança.

COMPETÊNCIAS CRÍTICAS E APRENDIZAGEM APLICADA

As competências necessárias à gestão financeira pública combinam conhecimentos normativos, habilidades operacionais e atitudes profissionais. O servidor precisa compreender, por exemplo, os estágios da despesa, a distinção entre crédito e recurso financeiro, a lógica dos registros contábeis, os efeitos de uma classificação inadequada, os documentos necessários à liquidação e os controles incidentes sobre pagamentos. Entretanto, conhecer conceitos de forma abstrata não é suficiente. A competência se manifesta quando o profissional mobiliza esse repertório para analisar um processo real, identificar inconsistências, dialogar com outras áreas e registrar a decisão de maneira fundamentada.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas estabelece que as ações de desenvolvimento devem promover competências necessárias à excelência da atuação dos órgãos e entidades federais. Seu instrumento central, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas, parte do levantamento de lacunas entre desempenho esperado e desempenho atual, devendo manter vínculo com os objetivos organizacionais e com princípios de economicidade e eficiência (Brasil, 2019; Brasil, 2021). Esse desenho é particularmente relevante para áreas financeiras, nas quais treinamentos genéricos podem ter baixo impacto se não estiverem conectados a necessidades específicas, como aperfeiçoamento na liquidação, uso de funcionalidades do SIAFI, retenções tributárias, análise de contratos, conformidade de registros ou gestão de restos a pagar.

A aprendizagem aplicada depende de oportunidades para utilizar o que foi aprendido. Cursos, webinars e leituras podem ampliar repertório, mas seus efeitos tendem a ser transitórios quando não são acompanhados de exercícios, supervisão, feedback e revisão de procedimentos. O próprio modelo de implementação da PNPD atribui às chefias e às unidades responsáveis a tarefa de acompanhar a eficácia e a efetividade das ações de desenvolvimento na aplicação prática dos conhecimentos adquiridos (Brasil, 2021). Assim, a capacitação deve ser tratada como ciclo que inclui diagnóstico, ação formativa, aplicação no trabalho, avaliação e disseminação das lições aprendidas.

A Enap, ao abordar gestão do conhecimento, ressalta que o conhecimento institucional não está somente em arquivos e sistemas, mas também em processos, normas

e interações entre pessoas. O material destaca a importância de práticas que favoreçam melhoria contínua, resultados e trabalho em equipe (Escola Nacional de Administração Pública, 2022). Em uma coordenação financeira, essa perspectiva pode se traduzir em reuniões de casos, rodízio planejado de tarefas, pares revisores, tutoria para novos servidores, registro de perguntas frequentes e discussão estruturada de erros que não resultaram em dano, mas revelaram fragilidades do processo.

MANUAIS, SISTEMAS E PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

MANUAIS COMO INSTRUMENTOS DE MEMÓRIA ORGANIZACIONAL

Manuais são instrumentos de organização do conhecimento explícito. Em uma área financeira, eles podem apresentar conceitos, responsabilidades, sequências de atividades, requisitos documentais, pontos de controle, prazos, modelos de despacho e orientações para uso de sistemas. Sua principal contribuição não é substituir a legislação ou o julgamento técnico, mas traduzir normas e práticas em referências acessíveis para a execução cotidiana. Um bom manual reduz a dependência de transmissão oral, facilita a integração de novos servidores e cria condição para que decisões semelhantes sejam tratadas com critérios comparáveis.

A utilidade dos manuais aumenta quando eles são construídos a partir de situações efetivamente vivenciadas pelas equipes. Documentos excessivamente abstratos, que apenas reproduzem dispositivos legais, raramente resolvem dúvidas operacionais. Já um manual que apresenta o fluxo, os documentos esperados, as responsabilidades, os riscos recorrentes e os canais de consulta aproxima a orientação normativa do contexto de trabalho. Essa aproximação é necessária porque a área financeira opera sobre processos iniciados em outras unidades e precisa interpretar informações de natureza diversa, como contrato, nota fiscal, ateste, planilha de medição, certidões, empenho e classificação orçamentária.

No âmbito federal, a Biblioteca e Manual SIAFI disponibiliza documentos e orientações de uso do sistema e do Tesouro Gerencial, além de legislação relacionada. A existência de uma biblioteca institucional evidencia a importância da padronização e da

atualização de referenciais técnicos, mas não elimina a necessidade de cada órgão organizar materiais internos coerentes com suas competências e seus fluxos específicos (Tesouro Nacional, 2024). A adaptação local deve preservar a hierarquia das normas e identificar claramente a versão, a data de revisão, o responsável e as fontes oficiais que fundamentam as orientações.

A memória organizacional também se forma por meio de notas técnicas, respostas a consultas, decisões de auditoria, pareceres e registros de soluções adotadas em casos complexos. Esses materiais devem ser preservados com critérios de classificação e acesso, evitando tanto a dispersão em caixas de e-mail quanto a criação de acervos sem curadoria. Uma base de conhecimento útil precisa conter mecanismos simples de busca, linguagem objetiva, controle de versões e indicação de quando um conteúdo foi superado. Sem governança documental, a abundância de arquivos pode gerar mais insegurança do que aprendizado.

PADRONIZAÇÃO, CONTROLES E JULGAMENTO TÉCNICO

Padronizar processos significa definir uma forma esperada de executar atividades recorrentes, estabelecendo entradas, responsabilidades, sequência, controles e saídas. Na área financeira, essa prática pode abranger desde a recepção de processos até a verificação de documentos, registros no SIAFI, elaboração de ordens bancárias e resposta a diligências. A padronização reduz a variabilidade sem fundamento e favorece a rastreabilidade. Ela também permite distinguir com maior clareza os casos rotineiros, que podem ser tratados com listas de verificação, daqueles que exigem análise aprofundada e manifestação técnica específica.

O SIAFI apresenta entre seus objetivos a padronização de métodos e rotinas de trabalho relativas à gestão de recursos públicos, a integração das informações e a produção de dados gerenciais tempestivos (Tesouro Nacional, 2023b). Essa função demonstra que o sistema estruturante é parte de um arranjo maior de gestão do conhecimento: seus registros precisam ser compreendidos de forma uniforme, e os usuários devem conhecer as consequências de classificações, datas, documentos e

comandos utilizados. A tecnologia facilita a execução, mas não substitui a competência humana para conferir a legitimidade, a exatidão e a adequação do ato administrativo.

A padronização não deve ser confundida com automatismo. Processos financeiros envolvem hipóteses excepcionais, alterações normativas, contratos com características próprias e demandas urgentes que exigem prudência. A contribuição dos procedimentos padronizados é criar uma linha de base que permita identificar quando um caso foge do padrão e deve ser submetido a análise adicional. Em vez de restringir a autonomia técnica, essa linha de base torna a autonomia mais responsável, pois explicita o ponto a partir do qual a decisão precisa ser justificada, registrada e, quando necessário, escalonada.

Listas de verificação, mapas de processo, matrizes de responsabilidade e fluxogramas são ferramentas complementares. A lista de verificação ajuda a não omitir requisitos mínimos; o mapa de processo mostra dependências e gargalos; a matriz de responsabilidade define quem executa, revisa, aprova e é informado; e o fluxograma apresenta decisões e caminhos alternativos. O uso conjunto desses instrumentos evita que o manual se torne apenas um texto longo de difícil consulta. Também favorece a revisão periódica, pois torna visível onde há retrabalho, duplicidade de conferências ou lacunas de controle.

A gestão de riscos reforça essa abordagem. A Controladoria-Geral da União orienta que controles devem ser proporcionais aos riscos e integrados à gestão, o que incentiva a identificação de eventos capazes de comprometer objetivos, a avaliação de probabilidade e impacto e a definição de respostas adequadas (Controladoria-Geral da União, 2018). Em uma unidade financeira, riscos como pagamento sem comprovação suficiente, erro de classificação, perda de prazo contratual ou registro inconsistente podem ser vinculados a controles específicos, responsáveis e evidências de execução. A padronização eficaz, portanto, apoia a prevenção e não apenas a correção posterior.

SISTEMAS ESTRUTURANTES, ATUALIZAÇÃO NORMATIVA E INTEGRAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Os sistemas estruturantes funcionam como infraestrutura comum para processos que atravessam diversos órgãos e unidades. No campo financeiro, o SIAFI é referência

central para o registro, o acompanhamento e o controle da execução orçamentária, financeira e patrimonial. Seus objetivos incluem apoiar o controle diário, agilizar a programação financeira e fornecer informações gerenciais confiáveis aos diferentes níveis da Administração Pública Federal (Tesouro Nacional, 2023b). A capacitação para uso do sistema, porém, precisa ultrapassar a aprendizagem de telas e comandos, alcançando a compreensão do negócio público que cada registro representa.

Cursos institucionais contribuem para essa formação. O Tesouro Nacional disponibiliza o curso SIAFI Básico com foco nos objetivos e nas funções fundamentais do sistema e já desenvolveu, em parceria com a Enap, cursos relacionados a temas como ordens bancárias e procedimentos da administração financeira federal (Tesouro Nacional, 2023a; Tesouro Nacional, 2019). Esses recursos favorecem nivelamento inicial e atualização, mas sua incorporação ao trabalho depende de uma estratégia local: seleção de públicos prioritários, tempo protegido para estudo, atividades práticas, apoio de multiplicadores e avaliação da aplicação do conteúdo.

A atualização normativa constitui outro desafio permanente. A área financeira é influenciada por mudanças em leis, decretos, instruções, manuais, comunicados e orientações de órgãos centrais. Sem um processo de monitoramento, a organização pode manter procedimentos baseados em versões superadas ou interpretações que já perderam validade. Uma prática recomendável é instituir uma rotina de vigilância normativa, com responsáveis por acompanhar fontes oficiais, registrar impactos, revisar materiais internos e comunicar alterações de modo claro às equipes. A atualização deve alcançar não apenas o manual completo, mas também os checklists, modelos, fluxos e conteúdos de treinamento.

A integração de informações depende igualmente da relação entre as áreas. A unidade financeira não produz sozinha os dados necessários para executar a despesa: precisa de informações atualizadas sobre demanda, contratação, entrega, ateste, saldo de empenho e cronograma de desembolso. Reuniões de acompanhamento, painéis compartilhados e regras para atualização das etapas críticas podem reduzir assimetrias e antecipar problemas. A padronização, nesse ponto, não diz respeito somente ao que a área

financeira faz internamente, mas às interfaces que precisam ser administradas com unidades de planejamento, contratos, fiscalização e áreas finalísticas.

CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

PLANEJAMENTO DE DESENVOLVIMENTO ORIENTADO POR NECESSIDADES

A capacitação de servidores tende a gerar melhores resultados quando parte de problemas e competências críticas identificadas no trabalho. A PNDP orienta que o Plano de Desenvolvimento de Pessoas seja elaborado anualmente com o registro das necessidades de desenvolvimento e das ações planejadas para atendê-las. A norma atribui às unidades de gestão de pessoas e às escolas de governo, quando existentes, responsabilidades de coordenação, execução, monitoramento e avaliação do plano (Brasil, 2021). Essa arquitetura permite que a área financeira formule necessidades específicas e evite tratar a capacitação como mera distribuição de vagas em cursos disponíveis.

O diagnóstico pode combinar diferentes evidências: erros e retrabalhos recorrentes, achados de auditoria, dúvidas frequentes, mudanças normativas, riscos mapeados, resultados de controles, atrasos processuais e necessidades decorrentes da implantação de sistemas. A pergunta principal não deve ser apenas “qual curso os servidores desejam realizar?”, mas “quais conhecimentos, habilidades e atitudes precisam ser desenvolvidos para melhorar a execução dos processos e reduzir riscos relevantes?”. Essa mudança de enfoque conecta o desenvolvimento individual aos resultados organizacionais e permite justificar prioridades com maior objetividade.

A política federal enfatiza que as ações de desenvolvimento devem estar alinhadas à estratégia institucional e que o PDP deve contemplar necessidades operacionais, táticas e estratégicas, presentes e futuras. Também exige acompanhamento e registro da execução, incluindo necessidades atendidas, ações realizadas, carga horária, quantidade de servidores capacitados e informações que permitam avaliar se a ação supriu a lacuna

identificada (Brasil, 2021). Para as unidades financeiras, esse registro pode apoiar uma gestão de competências mais precisa, evidenciando, por exemplo, se determinados temas concentram dúvidas ou se a capacitação não está chegando aos servidores que atuam diretamente nas rotinas críticas.

O planejamento deve considerar a diversidade de perfis existentes. Servidores recém-ingressos necessitam de formação inicial sobre o ciclo da despesa e os sistemas utilizados; profissionais com maior experiência podem demandar atualização normativa, aprofundamento técnico ou desenvolvimento de competências de análise; gestores precisam compreender indicadores, riscos, priorização e avaliação de resultados. Uma trilha única para todos tende a ignorar essas diferenças. Trilhas progressivas, com níveis básico, intermediário e avançado, permitem organizar o desenvolvimento de forma mais coerente e facilitam o acompanhamento da evolução das equipes.

ESTRATÉGIAS PEDAGÓGICAS E TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM

A qualidade de um programa de capacitação não se mede somente pela quantidade de certificados emitidos ou pelas horas cursadas. É necessário avaliar se houve transferência de aprendizagem para o trabalho. Em rotinas financeiras, esse resultado pode ser observado por meio da redução de devoluções de processos, da melhoria da instrução documental, da diminuição de erros em registros, do cumprimento de prazos e da capacidade dos servidores de fundamentar decisões. A avaliação deve reconhecer que mudanças de desempenho dependem não apenas do curso, mas também de condições de trabalho, apoio da chefia, acesso a materiais e possibilidade de aplicar o conhecimento adquirido.

Metodologias ativas são adequadas para temas técnicos porque aproximam a capacitação das decisões reais. Estudos de caso, simulações de processos, análise de documentos, exercícios no ambiente de treinamento, oficinas para elaboração de checklists e discussão de erros permitem que o servidor exercite o raciocínio necessário à rotina. Cursos expositivos continuam úteis para apresentar conceitos e atualizações, mas precisam ser complementados por práticas que ajudem a converter conhecimento declarativo em capacidade de ação. A experiência de cursos relacionados ao SIAFI mostra

a importância de abordar conceitos, estrutura e funcionalidades de forma integrada ao entendimento do sistema e de seus procedimentos (Tesouro Nacional, 2019).

A figura do multiplicador interno é especialmente relevante, servidores que dominam determinado processo podem apoiar colegas, construir materiais, conduzir oficinas e registrar soluções, desde que essa atividade seja formalmente reconhecida e não dependa apenas de boa vontade individual. A disseminação não significa transferir ao multiplicador toda a responsabilidade pela capacitação, mas criar uma rede de apoio próxima às demandas cotidianas. Comunidades de prática, encontros temáticos e sessões de perguntas frequentes podem reduzir a distância entre conhecimento formal e dificuldade operacional.

A aprendizagem deve ser acompanhada de feedback, porque depois de uma capacitação sobre liquidação, por exemplo, a equipe pode revisar uma amostra de processos e discutir os pontos que ainda geram inconsistência. Após treinamento em uma funcionalidade do SIAFI, podem ser definidos exercícios supervisionados e um canal temporário de dúvidas. A retroalimentação permite verificar se o conteúdo precisa ser ajustado, se o procedimento interno está claro e se há obstáculos externos impedindo a aplicação do aprendizado. Nessa perspectiva, a capacitação é parte do sistema de melhoria contínua e não evento isolado.

ESCOLAS DE GOVERNO, FORMAÇÃO CONTINUADA E EQUIDADE DE ACESSO

As escolas de governo ocupam posição relevante no desenvolvimento de capacidades do Estado. A PNDP prevê a articulação de ações de desenvolvimento com a Enap e demais instituições reconhecidas, e a regulamentação federal estabelece critérios para o reconhecimento de escolas de governo. O objetivo não é centralizar todo o conhecimento, mas ampliar a oferta de soluções formativas, favorecer o compartilhamento de experiências e apoiar necessidades transversais. O estudo de Jesus e Mourão (2012), ao examinar conhecimento organizacional em escolas de governo, destaca o potencial dessas instituições para articular formação, produção de conhecimento e aprendizagem no setor público.

A formação continuada em finanças públicas pode combinar recursos internos e externos. Cursos de escolas de governo e do Tesouro ajudam a construir linguagem comum e acesso a conteúdos oficiais; manuais internos e oficinas locais tratam das especificidades do órgão; comunidades de prática promovem troca de experiências; e a participação em eventos técnicos atualiza repertórios e amplia redes de cooperação. O desafio é organizar essas oportunidades em um plano coerente, evitando sobreposição de conteúdos e garantindo que o conhecimento retornará à unidade de origem.

A equidade de acesso merece atenção. O desenvolvimento de competências não deve depender exclusivamente da iniciativa individual ou da proximidade com chefias. A PNDP orienta ampla divulgação das ações e busca de oferta equânime, inclusive com alternância de oportunidades (Brasil, 2021). Em áreas financeiras, concentrar conhecimento em poucos servidores pode parecer eficiente no curto prazo, mas cria vulnerabilidade institucional. A formação de substitutos, o rodízio responsável e o compartilhamento planejado reduzem esse risco e contribuem para continuidade em períodos de férias, afastamentos ou mudanças de pessoal.

Também é necessário evitar que a capacitação seja vista como mera resposta a falhas individuais. Erros podem revelar lacunas de treinamento, mas também problemas de processo, sobrecarga, sistemas pouco intuitivos, instruções contraditórias ou ausência de revisão. Uma abordagem de gestão do conhecimento analisa o contexto e busca soluções organizacionais. Essa postura reduz culpabilizações improdutivas e favorece ambiente em que os servidores se sintam seguros para comunicar dúvidas e propor melhorias.

DESAFIOS, RISCOS E LIMITES DA IMPLEMENTAÇÃO

A implantação de práticas de gestão do conhecimento enfrenta obstáculos culturais e organizacionais. Alguns servidores podem perceber a documentação de procedimentos como atividade adicional sem reconhecimento; outros podem recear que o compartilhamento reduza sua relevância individual ou exponha dificuldades. Há ainda organizações em que a urgência das demandas consome o tempo necessário para registrar aprendizados e revisar materiais. Esses fatores exigem liderança, comunicação e

priorização. Sem apoio da gestão, iniciativas de conhecimento tendem a depender de pessoas entusiastas e perder continuidade quando essas pessoas mudam de função.

Quadro 1 — Diretrizes para gestão do conhecimento e capacitação em unidades financeiras públicas.

Eixo	Prática recomendada	Evidência de acompanhamento	Resultado esperado
Conhecimento crítico	Mapear processos, temas e servidores-chave; registrar riscos de perda de conhecimento.	Mapa revisado e responsáveis definidos.	Maior continuidade operacional.
Manuais e procedimentos	Manter manual, POPs, checklists, modelos e FAQ com versão, data e fonte normativa.	Percentual de materiais revisados no prazo.	Redução de dúvidas e variabilidade indevida.
Capacitação	Organizar trilhas por perfil e lacunas; combinar cursos, oficinas e casos reais.	Aplicação prática e avaliação pós-ação.	Competências alinhadas às rotinas críticas.
Compartilhamento	Promover tutoria, reuniões de casos, comunidades de prática e multiplicadores.	Registro de lições aprendidas e participação.	Retenção e disseminação do conhecimento tácito.
Governança e controles	Articular PDP, riscos, auditoria, indicadores e revisão de processos.	Indicadores de conformidade, prazo e retrabalho.	Melhoria contínua e decisão mais confiável.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na revisão bibliográfica (2026).

Os estudos do Ipea sobre maturidade, práticas e formalização da gestão do conhecimento indicam que a adoção de iniciativas públicas varia conforme liderança, processos, pessoas, tecnologia, aprendizagem e capacidade de avaliação de resultados (Batista, 2015a; Batista, 2015b; Batista, 2016). Essa evidência reforça que não existe solução exclusivamente tecnológica. Portais, sistemas de documentos e painéis são instrumentos valiosos, mas não produzem compartilhamento por si mesmos. A organização precisa definir quais conhecimentos são críticos, quem é responsável por preservá-los, como os materiais serão validados e de que maneira o uso efetivo será acompanhado.

Outro risco é produzir padronização excessiva ou desatualizada. Checklists e manuais podem induzir falsa sensação de segurança se forem aplicados sem leitura crítica

ou se permanecerem vinculados a normas superadas. A governança documental deve estabelecer periodicidade de revisão e gatilhos para atualização, especialmente após mudanças legislativas, alteração de sistema, ocorrência de falha relevante ou emissão de orientação por órgão de controle. A revisão deve envolver tanto os usuários do processo quanto as áreas responsáveis por conformidade, garantindo equilíbrio entre praticidade e rigor.

A mensuração de resultados também apresenta limitações. Indicadores como número de servidores capacitados, quantidade de manuais publicados ou acessos a uma base de conhecimento são úteis, mas não comprovam, isoladamente, melhoria do desempenho. É recomendável combiná-los com medidas ligadas ao processo, tais como tempo de tramitação, taxa de retrabalho, número de devoluções, conformidade de amostras, cumprimento de prazos e ocorrência de erros recorrentes. O referencial de governança do TCU recomenda que a gestão de pessoas estabeleça objetivos, metas, indicadores, responsáveis e formas de monitoramento alinhados às necessidades organizacionais (Tribunal de Contas da União, 2020).

Por fim, a adoção de ferramentas digitais requer atenção à segurança da informação, à gestão de acessos e à qualidade dos conteúdos publicados. Repositórios de conhecimento não devem divulgar dados pessoais, sigilosos ou informações sensíveis sem controle. Ao mesmo tempo, restrições excessivas podem impedir o compartilhamento de orientações que seriam úteis para o trabalho. O desafio é definir critérios de classificação, perfis de acesso e rotinas de revisão que preservem segurança sem transformar a gestão do conhecimento em ambiente inacessível. A governança de dados e de documentos precisa caminhar junto com a estratégia de capacitação.

DIRETRIZES PARA FORTALECER A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ÁREA FINANCEIRA

A literatura e os documentos analisados sugerem que uma estratégia efetiva deve começar pelo mapeamento de conhecimentos críticos. A unidade financeira pode identificar atividades cuja execução depende de poucos servidores, processos com maior incidência de erro, temas sujeitos a mudanças normativas frequentes e etapas que geram

maior impacto em caso de falha. Esse diagnóstico não precisa ser complexo: entrevistas estruturadas, análise de dúvidas recorrentes, revisão de achados de auditoria e oficinas com as equipes podem produzir um primeiro mapa de prioridades. O objetivo é direcionar recursos para os pontos em que a perda de conhecimento ou a inconsistência de procedimento compromete resultados relevantes.

Em seguida, é necessário estabelecer uma arquitetura simples de conhecimento. Ela pode reunir manual geral da unidade, procedimentos operacionais padrão, checklists, modelos de documentos, perguntas frequentes, base de legislação e registro de lições aprendidas. Cada item deve possuir responsável, data de revisão e fonte de referência. A arquitetura deve favorecer consulta rápida, mas manter ligação com o fundamento normativo. O manual explica o fluxo; o checklist apoia a execução; o modelo dá consistência à redação; e a base de perguntas frequentes registra soluções para problemas que tendem a se repetir.

A capacitação deve ser organizada em trilhas vinculadas ao mapa de competências. Para novos servidores, a trilha pode incluir noções de orçamento, execução da despesa, SIAFI, documentos e controles. Para equipes mais experientes, podem ser oferecidos módulos sobre riscos, análise de casos complexos, atualização normativa, melhoria de processos e indicadores. A programação precisa combinar cursos institucionais disponíveis com oficinas internas. Ao final de cada ação, a unidade deve definir como o conhecimento será aplicado e difundido, evitando que a aprendizagem fique restrita ao participante.

A governança da estratégia requer patrocínio de chefias e integração com os instrumentos de gestão de pessoas. O Plano de Desenvolvimento de Pessoas, o plano de gestão de riscos, os planos de trabalho e os objetivos da unidade devem dialogar entre si. Essa integração reduz a percepção de que gestão do conhecimento é projeto paralelo. No modelo proposto por Batista (2012), liderança, processos, pessoas, tecnologia, aprendizagem e resultados formam componentes interdependentes; por isso, avanços isolados em uma dimensão não substituem a necessidade de coordenação do conjunto.

A avaliação deve combinar indicadores de produção e de resultado. No primeiro grupo, podem ser acompanhados materiais revisados, servidores capacitados, horas de

treinamento e participação em comunidades de prática. No segundo, podem ser observadas redução de retrabalho, maior aderência aos prazos, melhoria na qualidade da instrução, diminuição de dúvidas repetidas e evolução da conformidade. Além de demonstrar valor, essa avaliação fornece insumos para atualizar conteúdos, reformular cursos e ajustar processos. A gestão do conhecimento torna-se sustentável quando produz evidências de utilidade para os objetivos institucionais.

DISCUSSÃO INTEGRADA

A revisão indica que manuais, treinamentos e padronização produzem maior efeito quando atuam como partes de um mesmo sistema de aprendizagem organizacional. O manual sem treinamento pode ser pouco utilizado; o treinamento sem procedimento atualizado pode não se converter em prática; e a padronização sem espaço para troca de experiências pode tornar-se formalismo. A integração entre esses elementos é o que permite transformar conhecimento individual em capacidade institucional. Em termos práticos, isso significa que toda alteração relevante no processo deve desencadear revisão do material, comunicação às equipes, orientação aplicada e monitoramento dos resultados.

No contexto das finanças públicas, a qualidade do conhecimento influencia diretamente a qualidade da execução. Registros corretos, liquidação bem instruída, pagamento tempestivo, classificação adequada e observância dos controles dependem de decisões tomadas por pessoas em processos interdependentes. O SIAFI oferece infraestrutura de integração e padronização, mas os benefícios do sistema dependem da consistência dos dados e da competência de seus usuários. Assim, a transformação digital não reduz a necessidade de capacitação; ao contrário, amplia a exigência de compreensão sobre regras, fluxos e impactos dos atos registrados.

A principal tensão está em conciliar padronização e capacidade de julgamento. Uma unidade financeira precisa assegurar tratamento uniforme das rotinas, mas não pode ignorar particularidades que demandem análise técnica. O equilíbrio decorre de processos claros, critérios de exceção, registros de decisão e apoio especializado. A existência de conhecimentos explícitos compartilhados libera os servidores para concentrar atenção nos

casos de maior complexidade, em vez de reconstruir continuamente respostas para situações rotineiras.

A gestão do conhecimento também apresenta dimensão ética e pública. O conhecimento produzido com recursos públicos deve ser organizado para melhorar a continuidade dos serviços, reduzir perdas por desinformação e ampliar a capacidade do Estado de cumprir suas finalidades. Quando a organização aprende com erros, preserva experiências e forma seus servidores de maneira planejada, fortalece transparência, responsabilização e eficiência. A capacitação, nessa perspectiva, não é benefício isolado do servidor: é investimento na confiabilidade da Administração Pública e na qualidade do serviço entregue à sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou a contribuição da gestão do conhecimento e da capacitação de servidores para a padronização e a eficiência dos processos financeiros públicos. A questão norteadora foi respondida a partir da compreensão de que manuais, treinamentos e procedimentos operacionais somente alcançam efeitos duradouros quando são integrados a uma estratégia de retenção, compartilhamento, aplicação e atualização de conhecimentos críticos.

A área financeira pública demanda competências técnicas que envolvem normas, sistemas, controles e julgamento profissional. Por essa razão, a capacitação precisa ser orientada por lacunas de desempenho e riscos concretos dos processos, e não apenas por uma oferta genérica de cursos. A construção de trilhas formativas, o uso de casos práticos, a atuação de multiplicadores e o acompanhamento da transferência de aprendizagem contribuem para transformar conhecimento em desempenho institucional.

A padronização de processos mostrou-se essencial para reduzir variabilidade indevida, preservar memória organizacional, facilitar a integração de novos servidores e permitir maior rastreabilidade. Contudo, os instrumentos devem ser simples, atualizados e articulados à legislação e às necessidades reais das equipes. Manuais desatualizados ou

procedimentos aplicados sem análise crítica podem produzir novos riscos, razão pela qual a revisão periódica e a governança documental são indispensáveis.

Como limite, a pesquisa não realizou estudo de caso em órgão específico nem mensurou empiricamente o impacto de programas de capacitação sobre indicadores de desempenho. Pesquisas futuras podem examinar experiências concretas de unidades financeiras, identificar competências mais associadas à redução de retrabalho e avaliar como comunidades de prática, bases de conhecimento e trilhas de aprendizagem influenciam a qualidade da execução orçamentária e financeira.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 30401:2018**: sistemas de gestão do conhecimento - requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Gestão do conhecimento na administração pública**: resultados da pesquisa Ipea 2014 - grau de externalização e formalização. Brasília, DF: Ipea, 2015a. (Texto para Discussão, n. 2066). Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3835>. Acesso em: 05 jul. 2026.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Gestão do conhecimento na administração pública**: resultados da pesquisa Ipea 2014 - níveis de maturidade. Brasília, DF: Ipea, 2016. (Texto para Discussão, n. 2168). Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/4965>. Acesso em: 05 jul. 2026.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília, DF: Ipea, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>. Acesso em: 05 jul. 2026.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo. **Gestão do conhecimento na administração pública**: resultados da pesquisa Ipea 2014 - práticas de gestão do conhecimento. Brasília, DF: Ipea, 2015b. (Texto para Discussão, n. 2120). Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/4732>. Acesso em: 05 jul. 2026.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo; PACHECO, Fernando Flávio; TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília, DF: Ipea, 2005. (Texto para Discussão, n. 1095). Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1876>. Acesso em: 05 jul. 2026.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: **Presidência da República**, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 05 jul. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020.** Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2020a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10332.htm. Acesso em: 05 jul. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020.** Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Brasília, DF: Presidência da República, 2020b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10506.htm. Acesso em: 05 jul. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 05 jul. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 05 jul. 2026.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações. Brasília, DF: Presidência da República, 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 05 jul. 2026.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964.** Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, DF: Presidência da República, 1964. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm. Acesso em: 05 jul. 2026.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 05 jul. 2026.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021.** Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC quanto à implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2021. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/arquivo-pndp/paginas/IN21_2021_textocompilado2022.pdf. Acesso em: 05 jul. 2026.

CHOO, Chun Wei. **The knowing organization:** how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. 2. ed. New York: Oxford University Press, 2006.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Instrução Normativa nº 3, de 9 de junho de 2017.** Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental

do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: CGU, 2017. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33409>. Acesso em: 05 jul. 2026.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Metodologia de gestão de riscos**. Brasília, DF: CGU, 2018. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/41809>. Acesso em: 05 jul. 2026.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Gestão do conhecimento: teorias e práticas**. Brasília, DF: Enap, 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7695/1/Gestao%20do%20Conhecimento.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

JESUS, Anderson Macedo de; MOURÃO, Luciana. **Conhecimento organizacional em escolas de governo: um estudo comparado**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 46, n. 4, p. 939-968, 2012. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/633/1/Conhecimento%20organizacional%20em%20escolas%20de%20governo.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2026.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROTHER, Edna Terezinha. **Revisão sistemática x revisão narrativa**. Acta Paulista de Enfermagem, São Paulo, v. 20, n. 2, p. v-vi, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001>. Acesso em: 05 jul. 2026.

TESOURO NACIONAL. **Biblioteca e Manual SIAFI**. Brasília, DF: Tesouro Nacional, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/tesouronacional/pt-br/siafi/biblioteca-e-manual-siafi>. Acesso em: 05 jul. 2026.

TESOURO NACIONAL. **Objetivos do SIAFI**. Brasília, DF: Tesouro Nacional, 2023a. Disponível em: <https://www.gov.br/tesouronacional/pt-br/siafi/historia-e-estrutura/objetivos>. Acesso em: 05 jul. 2026.

TESOURO NACIONAL. **SIAFI Básico**. Brasília, DF: Tesouro Nacional, 2023b. Disponível em: <https://www.gov.br/tesouronacional/pt-br/tesouro-educacional/cursos-online-para-voce/siafi-basico>. Acesso em: 05 jul. 2026.

TESOURO NACIONAL. **Tesouro lança 4 cursos em parceria com Enap**. Brasília, DF: Tesouro Nacional, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/tesouronacional/pt-br/noticias/tesouro-lanca-4-cursos-em-parceria-com-enap>. Acesso em: 05 jul. 2026.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Governança de ferramentas de gestão do conhecimento**. Brasília, DF: TCU, 2022. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/>

data/files/C4/06/F3/B1/D4A94810B4FE0FF7E18818A8/Governanca%20de%20Ferramentas%20de%20Gestao%20do%20Conhecimento.pdf. Acesso em: 05 jul. 2026.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança organizacional**. 3. ed. Brasília, DF: TCU, 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf. Acesso em: 05 jul. 2026.

Submissão: fevereiro de 2026. Aceite: março de 2026. Publicação: julho de 2026.