

TECNOLOGIAS PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO

DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DE PESSOAS

PARTE 1

Curso: Tecnologias para Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento de Pessoas

Modalidade: Educação a Distância (EaD)

Carga Horária Total: 10 horas

Público-alvo: Curso de Aprimoramento de Sargentos -CAS 2026

Instrutor: CAP BM Gustavo

APRESENTAÇÃO

As organizações públicas enfrentam, nas últimas décadas, um ambiente marcado por crescente complexidade administrativa, avanço tecnológico acelerado e demandas cada vez mais rigorosas por eficiência, transparência e continuidade institucional. Nesse cenário, o conhecimento deixa de ser apenas um recurso acessório e passa a constituir um **ativo estratégico fundamental**.

A Gestão do Conhecimento surge como resposta a esse desafio, propondo métodos, práticas e tecnologias capazes de **preservar, organizar, compartilhar e aplicar o saber produzido no âmbito organizacional**. Quando associada a políticas estruturadas de Desenvolvimento e Capacitação de Pessoas, essa abordagem fortalece a governança, reduz riscos institucionais e amplia a capacidade de resposta da organização às mudanças do ambiente externo.

Esta apostila integra um curso EaD e foi concebida com linguagem didática, conteúdo aprofundado e exemplos aplicáveis à Administração Pública, com especial atenção às organizações hierarquizadas e de natureza permanente, como instituições militares. O material busca não apenas transmitir conceitos, mas estimular a reflexão crítica e a aplicação prática dos conhecimentos apresentados.

OBJETIVOS DO CURSO

Objetivo Geral

Capacitar os participantes para compreender, aplicar e integrar tecnologias de Gestão do Conhecimento e práticas de Desenvolvimento e Capacitação de Pessoas no contexto das organizações públicas.

Objetivos Específicos

- Compreender os fundamentos conceituais da Gestão do Conhecimento;
- Reconhecer o conhecimento como ativo estratégico institucional;

- Identificar os riscos da perda de conhecimento organizacional;
- Relacionar Gestão do Conhecimento e continuidade administrativa;
- Preparar o participante para os módulos seguintes do curso.

INTRODUÇÃO À GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento pode ser definida como um conjunto sistemático de práticas destinadas a **identificar, criar, registrar, compartilhar e aplicar o conhecimento** de forma alinhada aos objetivos organizacionais. Diferentemente da simples gestão da informação, que se limita ao armazenamento e à circulação de dados, a Gestão do Conhecimento preocupa-se com a **transformação do saber em valor institucional**.

Nas organizações públicas, o conhecimento manifesta-se de múltiplas formas: normas, procedimentos, relatórios, pareceres, experiências operacionais, decisões administrativas e práticas consolidadas ao longo do tempo. Grande parte desse conhecimento, entretanto, permanece de forma implícita, restrita à experiência individual dos servidores, o que representa um risco significativo à continuidade e à eficiência administrativa.

A ausência de políticas estruturadas de Gestão do Conhecimento leva, frequentemente, à repetição de erros, à perda de boas práticas e à dependência excessiva de pessoas específicas. Quando essas pessoas se afastam por aposentadoria, transferência ou desligamento, o impacto institucional torna-se evidente.

MÓDULO 1

FUNDAMENTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

1.1 Conceito de Conhecimento Organizacional

O conhecimento organizacional é resultado da interação entre pessoas, processos e tecnologia. Ele não se limita à soma dos conhecimentos individuais, mas emerge da **troca, da sistematização e da aplicação coletiva do saber**.

Segundo Nonaka e Takeuchi, o conhecimento pode ser classificado em duas grandes categorias:

- **Conhecimento tácito:** pessoal, subjetivo, baseado na experiência, difícil de formalizar e transmitir;
- **Conhecimento explícito:** formalizado, documentado, facilmente compartilhável por meio de registros e sistemas.

A Gestão do Conhecimento busca justamente promover a conversão contínua entre esses dois tipos, permitindo que experiências individuais se transformem em patrimônio institucional.

1.2 Importância da Gestão do Conhecimento no Setor Público

No setor público, a Gestão do Conhecimento assume papel ainda mais estratégico em razão de fatores como:

- estabilidade relativa dos vínculos funcionais;
- rotatividade decorrente de movimentações administrativas;
- aposentadorias periódicas;
- necessidade de padronização de procedimentos;
- exigência de continuidade dos serviços públicos.

Sem mecanismos adequados de registro e disseminação do conhecimento, a organização torna-se vulnerável a descontinuidades, falhas operacionais e perda de eficiência. A Gestão do Conhecimento contribui para mitigar esses riscos ao criar estruturas permanentes de preservação e compartilhamento do saber.

1.3 Gestão do Conhecimento e Continuidade Administrativa

A continuidade administrativa é um dos maiores desafios das organizações públicas. Mudanças de gestores, reestruturações internas e alterações normativas exigem que o conhecimento acumulado ao longo do tempo esteja disponível de forma acessível e organizada.

A Gestão do Conhecimento atua como elemento estabilizador, garantindo que decisões, processos e práticas não se percam com a saída de pessoas-chave. Ao registrar procedimentos, lições aprendidas e boas práticas, a organização fortalece sua memória institucional e reduz a dependência de indivíduos específicos.

1.4 Estudo de Caso 1 – Perda do Conhecimento Institucional

Imagine uma organização pública que, ao longo de décadas, desenvolveu procedimentos operacionais complexos baseados na experiência prática de servidores antigos. Esses procedimentos nunca foram formalizados em manuais ou registros sistematizados.

Com a aposentadoria simultânea de vários desses servidores, a instituição passa a enfrentar dificuldades para executar atividades rotineiras. Processos tornam-se mais lentos, erros se repetem e novos servidores precisam “reinventar” soluções já conhecidas anteriormente.

Esse cenário evidencia a ausência de uma política de Gestão do Conhecimento. O conhecimento tácito não foi convertido em conhecimento explícito, resultando em perda de eficiência, aumento de riscos e fragilização institucional.

Reflexão:

Quais mecanismos poderiam ter sido adotados para preservar esse

conhecimento? Como a organização poderia transformar a experiência dos servidores em patrimônio institucional?

1.5 Papel da Liderança na Gestão do Conhecimento

A liderança exerce papel central na implantação e consolidação da Gestão do Conhecimento. Sem o apoio e o exemplo dos gestores, as iniciativas tendem a se limitar a ações isoladas e pouco efetivas.

Cabe à liderança:

- estimular a cultura do compartilhamento;
- valorizar o registro de boas práticas;
- integrar a Gestão do Conhecimento ao planejamento estratégico;
- alinhar pessoas, processos e tecnologia.

A Gestão do Conhecimento não se sustenta apenas por sistemas, mas por uma **cultura organizacional orientada à aprendizagem e à cooperação**.

1.6 Síntese do Módulo 1

Neste módulo, foram apresentados os fundamentos da Gestão do Conhecimento, sua importância estratégica para o setor público e os riscos associados à perda do saber organizacional. Compreender esses conceitos é essencial para avançar, nos próximos módulos, para o estudo das tecnologias que viabilizam a Gestão do Conhecimento e sua integração com o desenvolvimento de pessoas.

APOSTILA EaD

TECNOLOGIAS PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO

DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DE PESSOAS

PARTE 2

TECNOLOGIAS PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO

MÓDULO 2

TECNOLOGIAS PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento somente se torna efetiva quando apoiada por **infraestrutura tecnológica adequada**, integrada aos processos organizacionais e à cultura institucional. As tecnologias não substituem as pessoas, mas **potencializam a capacidade humana de registrar, acessar, compartilhar e aplicar o conhecimento**.

É um equívoco comum associar a Gestão do Conhecimento exclusivamente à implantação de sistemas. Na prática, a tecnologia deve ser compreendida como

instrumento viabilizador, cuja efetividade depende do alinhamento com estratégias institucionais, normas internas e práticas de capacitação.

2.1 Tecnologia como Suporte à Gestão do Conhecimento

As tecnologias aplicadas à Gestão do Conhecimento têm como principal função **reduzir a dispersão do saber**, aumentar a acessibilidade à informação relevante e garantir a preservação da memória institucional. Em organizações públicas, esse papel é ainda mais relevante devido à necessidade de continuidade administrativa e à formalização dos atos.

Entre os principais objetivos do uso da tecnologia na Gestão do Conhecimento, destacam-se:

- organização sistemática da informação institucional;
- redução da dependência de indivíduos específicos;
- padronização de procedimentos;
- agilidade na tomada de decisão;
- transparência e rastreabilidade.

2.2 Sistemas de Gestão Documental

Os sistemas de gestão documental constituem a base tecnológica da Gestão do Conhecimento explícito. Eles permitem o armazenamento, a classificação, o versionamento e o controle de acesso aos documentos institucionais.

No setor público brasileiro, destacam-se os sistemas eletrônicos de processos e documentos, que centralizam atos administrativos, pareceres, despachos e normativos. Quando corretamente utilizados, esses sistemas:

- preservam o histórico decisório;
- garantem autenticidade e integridade da informação;
- facilitam auditorias e controles;
- reduzem perdas documentais.

Entretanto, a simples existência de um sistema não garante sua efetividade. A ausência de padronização, a utilização inadequada e a resistência dos usuários comprometem o potencial da ferramenta como instrumento de Gestão do Conhecimento.

2.3 Repositórios Institucionais e Bases de Conhecimento

Os repositórios institucionais são ambientes digitais destinados ao armazenamento estruturado de conteúdos estratégicos, como:

- manuais operacionais;
- procedimentos padronizados;
- normas internas;
- relatórios técnicos;

- lições aprendidas;
- boas práticas.

Diferentemente de arquivos dispersos ou pastas pessoais, os repositórios promovem **centralização, padronização e acesso controlado**. Eles funcionam como a memória viva da organização, permitindo que o conhecimento produzido seja reutilizado continuamente.

A adoção de bases de conhecimento reduz o retrabalho, acelera o processo de aprendizagem organizacional e fortalece a identidade institucional.

2.4 Intranets e Portais Corporativos

As intranets e portais corporativos atuam como **ambientes integradores da Gestão do Conhecimento**. Eles concentram informações institucionais, sistemas internos, comunicados oficiais e acesso às bases de conhecimento.

Quando bem estruturados, esses ambientes:

- facilitam a comunicação interna;
- promovem a disseminação do conhecimento;
- reduzem a informalidade na troca de informações;
- fortalecem a cultura organizacional.

Nas organizações públicas, os portais internos devem observar critérios de segurança da informação, controle de acesso e clareza na apresentação dos conteúdos, evitando a sobrecarga informacional.

2.5 Ferramentas Colaborativas e Aprendizagem Coletiva

A Gestão do Conhecimento não se limita ao armazenamento de informações. Ela pressupõe **interação, troca de experiências e construção coletiva do saber**. Nesse contexto, as ferramentas colaborativas desempenham papel fundamental.

Entre essas ferramentas, destacam-se:

- wikis institucionais;
- fóruns internos de discussão;
- ambientes virtuais de aprendizagem;
- plataformas colaborativas de trabalho.

Esses instrumentos favorecem a socialização do conhecimento, permitindo que experiências individuais sejam compartilhadas e aprimoradas coletivamente. Em ambientes organizacionais maduros, as ferramentas colaborativas fortalecem comunidades de prática e ampliam a aprendizagem organizacional.

2.6 Inteligência Artificial aplicada à Gestão do Conhecimento

A Inteligência Artificial (IA) representa um avanço significativo na Gestão do Conhecimento ao permitir o tratamento inteligente de grandes volumes de informação. Suas aplicações incluem:

- classificação automática de documentos;
- extração de informações relevantes;
- busca semântica em bases documentais;
- identificação de padrões e recorrências;
- apoio à tomada de decisão.

Chatbots internos, por exemplo, podem atuar como interfaces de acesso ao conhecimento institucional, orientando servidores na localização de normas, procedimentos e orientações técnicas.

Contudo, a adoção de IA exige cuidados éticos, normativos e organizacionais, especialmente no setor público, onde a transparência, a confiabilidade da informação e a segurança dos dados são essenciais.

2.7 Desafios na Adoção de Tecnologias para Gestão do Conhecimento

Apesar dos benefícios, a implantação de tecnologias de Gestão do Conhecimento enfrenta desafios recorrentes, tais como:

- resistência cultural ao compartilhamento;
- baixa adesão dos usuários;
- falta de capacitação adequada;
- ausência de governança da informação;
- visão excessivamente tecnicista.

Superar esses desafios requer liderança ativa, capacitação contínua e integração entre tecnologia, processos e pessoas.

2.8 Estudo de Caso 2 – Tecnologia sem Cultura de Compartilhamento

Uma organização pública investe em um sistema moderno de gestão documental, com recursos avançados de pesquisa e controle. Apesar disso, os servidores continuam armazenando documentos em computadores pessoais e trocando informações informalmente.

O problema observado não decorre da tecnologia, mas da ausência de cultura organizacional voltada ao compartilhamento do conhecimento. Sem incentivos, normas claras e liderança engajada, a tecnologia permanece subutilizada.

Reflexão:

Como alinhar cultura organizacional, capacitação e tecnologia para que a Gestão do Conhecimento se torne efetiva?

2.9 Síntese do Módulo 2

Neste módulo, foram apresentadas as principais tecnologias que apoiam a Gestão do Conhecimento, bem como seus benefícios e desafios no contexto da Administração Pública. Ficou evidente que a tecnologia, isoladamente, não resolve os problemas relacionados à perda ou à dispersão do conhecimento, sendo indispensável sua integração com pessoas, processos e políticas institucionais.

APOSTILA EaD

TECNOLOGIAS PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO

DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DE PESSOAS

PARTE 3

DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DE PESSOAS

MÓDULO 3

DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DE PESSOAS

O desenvolvimento e a capacitação de pessoas constituem um dos pilares mais relevantes da gestão pública contemporânea. Em organizações intensivas em conhecimento, como as instituições públicas e, em especial, as organizações militares, **as pessoas são o principal vetor de desempenho institucional**. Nenhuma tecnologia, por mais avançada que seja, substitui a competência técnica, a experiência prática e o compromisso profissional dos servidores.

Diferentemente de ações pontuais de treinamento, o desenvolvimento de pessoas deve ser compreendido como um **processo contínuo**, planejado e alinhado aos objetivos estratégicos da organização. Trata-se de investir na ampliação das capacidades individuais e coletivas, de forma a fortalecer a instituição como um todo.

3.1 Conceito de Desenvolvimento de Pessoas

O desenvolvimento de pessoas vai além da transmissão de conteúdos técnicos. Ele envolve a formação integral do profissional, considerando conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e comportamentos necessários ao desempenho eficaz das funções organizacionais.

Segundo Chiavenato, desenvolver pessoas significa **prepará-las para desafios presentes e futuros**, promovendo crescimento profissional e ampliando sua capacidade de contribuição para a organização. No setor público, esse desenvolvimento assume caráter estratégico, pois está diretamente relacionado à qualidade das políticas públicas e dos serviços prestados à sociedade.

Enquanto o treinamento tende a focar necessidades imediatas, o desenvolvimento de pessoas possui visão de longo prazo, buscando formar profissionais mais autônomos, críticos e comprometidos com os objetivos institucionais.

3.2 Capacitação como Estratégia Organizacional

A capacitação, quando tratada apenas como obrigação administrativa ou cumprimento de metas formais, perde grande parte de seu potencial. Para que produza resultados concretos, ela deve ser concebida como **estratégia organizacional**, integrada ao planejamento institucional.

Nesse sentido, a capacitação:

- contribui para a melhoria do desempenho individual e coletivo;
- prepara servidores para novas atribuições e funções;
- reduz erros operacionais e retrabalho;
- fortalece a cultura organizacional;
- apoia processos de inovação e modernização administrativa.

Em organizações públicas, a capacitação também cumpre papel relevante na profissionalização da gestão e no fortalecimento da governança, ao alinhar competências individuais às necessidades institucionais.

3.3 O Modelo de Competências: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA)

O modelo CHA é amplamente utilizado como referência para o planejamento e a avaliação de ações de capacitação. Ele parte do princípio de que o desempenho profissional resulta da combinação equilibrada de três dimensões:

- **Conhecimentos:** referem-se ao saber teórico, às informações, normas, conceitos e fundamentos técnicos necessários ao exercício da função;
- **Habilidades:** dizem respeito à capacidade de aplicar o conhecimento na prática, executar tarefas, resolver problemas e utilizar ferramentas;
- **Atitudes:** envolvem comportamentos, valores, comprometimento, ética e disposição para agir.

Uma capacitação eficaz deve atuar simultaneamente sobre essas três dimensões. Programas focados apenas na transmissão de conhecimentos tendem a apresentar resultados limitados, pois não garantem a mudança de comportamento ou a aplicação prática do aprendizado.

3.4 Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC)

O Levantamento de Necessidades de Capacitação é etapa fundamental para garantir que os investimentos em capacitação gerem resultados concretos. O LNC consiste em identificar lacunas entre as competências existentes e aquelas necessárias ao cumprimento da missão institucional.

Entre as principais fontes para o LNC, destacam-se:

- avaliações de desempenho;
- indicadores institucionais;
- mudanças normativas e legais;
- inovações tecnológicas;
- reestruturações organizacionais;
- planejamento estratégico.

Ao realizar o LNC de forma sistemática, a organização evita capacitações genéricas ou desconectadas da realidade, direcionando esforços para áreas prioritárias.

3.5 Modalidades de Capacitação

A capacitação pode assumir diferentes formatos, que devem ser escolhidos conforme os objetivos, o público-alvo e os recursos disponíveis.

Capacitação Presencial

Inclui cursos, oficinas, seminários e instruções práticas. É especialmente eficaz para atividades que exigem interação direta, demonstração prática e troca imediata de experiências.

Educação a Distância (EaD)

A EaD amplia o acesso à capacitação, oferecendo flexibilidade de tempo e espaço. Quando bem estruturada, permite aprendizagem contínua, padronização de conteúdos e redução de custos.

Aprendizagem no Trabalho

Inclui mentoring, coaching, rodízio funcional e comunidades de prática. Essa modalidade valoriza a experiência cotidiana e favorece a conversão do conhecimento tácito em explícito.

3.6 Trilhas de Aprendizagem e Desenvolvimento Continuado

As trilhas de aprendizagem organizam o desenvolvimento profissional de forma progressiva e estruturada, considerando diferentes etapas da carreira e níveis de responsabilidade.

Em organizações públicas e militares, as trilhas de aprendizagem podem ser associadas:

- à progressão funcional;
- à ocupação de funções de chefia;
- à especialização técnica;
- à formação de lideranças.

Essa abordagem contribui para maior coerência entre capacitação, desempenho e planejamento institucional.

3.7 Avaliação da Capacitação

Avaliar a capacitação é essencial para verificar sua efetividade e orientar melhorias. Um dos modelos mais utilizados é o de Kirkpatrick, que propõe quatro níveis de avaliação:

1. **Reação:** satisfação dos participantes;
2. **Aprendizagem:** aquisição de conhecimentos e habilidades;
3. **Comportamento:** aplicação no ambiente de trabalho;
4. **Resultados:** impactos organizacionais.

No setor público, a avaliação deve buscar evidências concretas de melhoria nos processos, na qualidade do serviço e na eficiência administrativa.

3.8 Estudo de Caso 3 – Capacitação Desconectada da Realidade Institucional

Uma instituição pública promove diversos cursos ao longo do ano, atendendo a grande número de servidores. Apesar disso, os indicadores de desempenho permanecem inalterados e os problemas operacionais persistem.

A análise revela que os cursos ofertados não estavam alinhados às necessidades reais da organização nem ao planejamento estratégico. O Levantamento de Necessidades de Capacitação foi negligenciado, resultando em ações pouco efetivas.

Reflexão:

Como o alinhamento entre capacitação e estratégia institucional poderia modificar esse cenário?

3.9 Papel da Liderança no Desenvolvimento de Pessoas

A liderança exerce papel decisivo no desenvolvimento de pessoas. Gestores comprometidos com a aprendizagem estimulam o engajamento, valorizam a capacitação e criam ambiente favorável ao crescimento profissional.

Cabe à liderança:

- apoiar a participação em ações de capacitação;
- incentivar a aplicação do conhecimento adquirido;
- reconhecer boas práticas;
- integrar capacitação e Gestão do Conhecimento.

Sem esse apoio, as iniciativas tendem a perder força e continuidade.

3.10 Síntese do Módulo 3

Neste módulo, foram abordados os conceitos fundamentais de desenvolvimento e capacitação de pessoas, destacando sua importância estratégica para a Administração Pública. Ficou evidente que a capacitação eficaz depende de planejamento, alinhamento institucional e avaliação contínua, sendo elemento essencial para a sustentabilidade organizacional.

APOSTILA EaD

TECNOLOGIAS PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO

DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DE PESSOAS

PARTE 4

INTEGRAÇÃO, AVALIAÇÃO E FECHAMENTO

MÓDULO 4

INTEGRAÇÃO ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

A Gestão do Conhecimento e o Desenvolvimento e Capacitação de Pessoas não devem ser tratados como iniciativas isoladas. Quando integradas, essas dimensões formam um **sistema contínuo de aprendizagem organizacional**, no qual o conhecimento é criado, aplicado, avaliado, registrado e reutilizado.

A capacitação gera novos conhecimentos, amplia competências e produz experiências práticas. A Gestão do Conhecimento, por sua vez, garante que esses resultados não se percam, transformando-os em patrimônio institucional acessível a toda a organização. Essa integração fortalece a memória organizacional e contribui para a continuidade administrativa.

4.1 O Ciclo Integrado de Aprendizagem Organizacional

O ciclo integrado entre Gestão do Conhecimento e Capacitação pode ser compreendido pelas seguintes etapas:

1. **Capacitação e aprendizagem individual** – aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes;
2. **Aplicação prática** – uso do aprendizado no ambiente de trabalho;
3. **Registro** – documentação de procedimentos, decisões e lições aprendidas;
4. **Compartilhamento** – disseminação do conhecimento por meio de repositórios e ambientes colaborativos;
5. **Reaproveitamento** – uso do conhecimento registrado em novas capacitações;

6. **Avaliação e melhoria contínua** – ajustes com base em resultados e feedbacks.

Esse ciclo reduz retrabalho, evita repetição de erros e promove evolução constante da organização.

4.2 Comunidades de Prática e Aprendizagem Coletiva

As comunidades de prática são grupos formados por pessoas que compartilham interesses, funções ou desafios semelhantes. Elas constituem um importante mecanismo de integração entre conhecimento e capacitação, pois permitem a troca contínua de experiências e soluções.

No setor público, comunidades de prática:

- fortalecem a aprendizagem informal;
- estimulam o compartilhamento de soluções;
- promovem inovação incremental;
- valorizam a experiência dos servidores.

Quando apoiadas por tecnologia e liderança, essas comunidades tornam-se fonte permanente de conhecimento organizacional.

4.3 Integração no Contexto da Administração Pública e Militar

Em organizações públicas e militares, a integração entre Gestão do Conhecimento e Capacitação contribui diretamente para:

- padronização de procedimentos operacionais;
- preservação da doutrina e da experiência institucional;
- formação contínua de lideranças;
- redução de riscos operacionais e administrativos;
- fortalecimento da governança.

A adoção de manuais digitais, o registro de lições aprendidas e o uso desses conteúdos em cursos internos são exemplos concretos dessa integração.

4.4 Estudo de Caso 4 – Integração Bem-Sucedida

Uma instituição pública decide registrar sistematicamente seus procedimentos operacionais e experiências práticas em um repositório digital. Esses materiais passam a ser utilizados como base para cursos internos e capacitações EaD.

Com o tempo, observa-se:

- maior padronização das atividades;
- redução de erros operacionais;
- diminuição do tempo de adaptação de novos servidores;
- fortalecimento da memória institucional.

Esse exemplo demonstra como a integração entre Gestão do Conhecimento e Capacitação potencializa resultados organizacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão do Conhecimento e o Desenvolvimento e Capacitação de Pessoas constituem pilares estratégicos para a sustentabilidade das organizações públicas. Quando integradas, essas práticas fortalecem a governança, reduzem riscos institucionais e promovem a aprendizagem organizacional contínua.

A adoção consciente dessas abordagens contribui para a profissionalização da gestão pública, para a preservação da memória institucional e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker**. São Paulo: Nobel, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Institui a política de governança da administração pública federal.

OCDE. **Knowledge Management in the Public Sector**. Paris: OECD Publishing, 2019.

ENAP. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília: ENAP, 2020.