

Quando a Gestão de Riscos impulsiona a Gestão do Conhecimento: um estudo sobre sua contribuição conjunta para a Governança Corporativa

When Risk Management Drives Knowledge Management: A Study of Their Joint Contribution to Corporate Governance

Mônica Maria de Souza Monteiro

Mestre em Gestão Pública (UFPE) – Brasil.
profa.monicamonteiro@gmail.com

RESUMO

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais amplia a importância da Governança Corporativa e da Gestão de Riscos (GR) como mecanismos essenciais para apoiar a tomada de decisão e assegurar a geração sustentável de valor. Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento (GC) destaca-se por potencializar a identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos organizacionais, além de favorecer a aprendizagem institucional e a preservação do capital intelectual. Este artigo tem como objetivo analisar a relação de complementaridade entre GC e GR, demonstrando como essa integração fortalece a Governança Corporativa nas organizações. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de natureza qualitativa, exploratória e descritiva, desenvolvida por meio de um estudo de caso realizado durante a implantação da Gestão de Riscos em um órgão do Poder Judiciário brasileiro. A coleta de dados baseou-se em análise documental e observação participante. Os resultados evidenciaram que diversas práticas de Gestão do Conhecimento, como *Brainstorming*, Mentoria, *Shadowing* entre outras, potencializam a aplicação das técnicas previstas na ABNT ISO 31010. Além disso, constatou-se que o próprio processo de GR identifica lacunas relacionadas ao conhecimento organizacional, induzindo a implementação dessas práticas como mecanismos de tratamento dos riscos. Como principal contribuição, o estudo evidencia uma relação de retroalimentação contínua entre Gestão do Conhecimento e Gestão de Riscos, demonstrando que ambas atuam como capacidades organizacionais complementares para o fortalecimento da Governança Corporativa. Conclui-se que a integração dessas disciplinas amplia a qualidade da tomada de decisão, fortalece a resiliência organizacional e contribui para a geração sustentável de valor no setor público.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento, Gestão de Riscos, Governança Corporativa, Governança Pública.

ABSTRACT

The increasing complexity of organizational environments has reinforced the importance of Corporate Governance and Risk Management (RM) as essential mechanisms for supporting decision-making and ensuring sustainable value creation. In this context, Knowledge

Management (KM) plays a strategic role by enhancing the identification, analysis, assessment, and treatment of organizational risks, while also fostering organizational learning and preserving intellectual capital. This study aims to analyze the complementary relationship between Knowledge Management and Risk Management, demonstrating how their integration strengthens Corporate Governance within organizations. The research is characterized as an applied, qualitative, exploratory, and descriptive study, conducted through a case study during the implementation of Risk Management in a Brazilian Judiciary institution. Data collection was based on document analysis and participant observation. The findings revealed that several Knowledge Management practices, such as brainstorming, mentoring, shadowing, among others, enhance the application of the risk assessment techniques described in ABNT ISO 31010. Furthermore, the study found that the Risk Management process itself identifies organizational knowledge gaps, leading to the implementation of Knowledge Management practices as risk treatment mechanisms. The main contribution of this research is the identification of a continuous feedback relationship between Knowledge Management and Risk Management, demonstrating that both function as complementary organizational capabilities for strengthening Corporate Governance. It is concluded that integrating these disciplines improves decision-making quality, enhances organizational resilience, and contributes to sustainable value creation in the public sector.

KEY-WORDS: Corporate Governance, Risk Management, Knowledge Management, Public Governance.

1. INTRODUÇÃO

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais, impulsionada pela transformação digital, pelo aumento das exigências regulatórias e pela intensificação das incertezas estratégicas, tem exigido das organizações públicas e privadas modelos de gestão cada vez mais integrados e orientados à geração de valor. Nesse contexto, a Governança Corporativa consolidou-se como um importante mecanismo para direcionar, monitorar e avaliar a atuação organizacional, tendo a Gestão de Riscos como um de seus principais pilares para apoiar a tomada de decisão e aumentar a capacidade de as organizações alcançarem seus objetivos.

A norma ABNT NBR ISO 31000 estabelece princípios e diretrizes para o gerenciamento de riscos, enquanto a norma ABNT ISO 31010 apresenta um conjunto de técnicas destinadas à identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos. Entretanto, a efetividade dessas técnicas depende da disponibilidade de informações confiáveis, experiências acumuladas e conhecimentos especializados, evidenciando que a Gestão de Riscos está diretamente relacionada à capacidade da organização de criar, preservar, compartilhar e aplicar conhecimento.

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento (GC) assume papel estratégico ao promover a transformação do conhecimento individual em ativo organizacional, fortalecendo os processos decisórios e a aprendizagem institucional. O Modelo de Referência da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) destaca que a GC integra pessoas, processos, cultura e tecnologia para potencializar a geração e a aplicação do conhecimento organizacional.

Embora a literatura reconheça que a Gestão do Conhecimento contribui para a Gestão de Riscos, este trabalho propõe uma perspectiva complementar: além de potencializar a aplicação das técnicas de Gestão de Riscos, o próprio processo de gerenciamento dos riscos evidencia lacunas relacionadas ao conhecimento organizacional, como concentração de conhecimento crítico em poucos especialistas, ausência de documentação, repetição de erros, fragilidade da memória organizacional e necessidade de inovação. Dessa forma, a Gestão de Riscos também atua como indutora da implementação de práticas de Gestão do Conhecimento, estabelecendo uma relação de retroalimentação entre ambas as disciplinas.

Essa integração torna-se particularmente relevante no contexto da Governança Corporativa, tanto em organizações privadas quanto públicas, nas quais a Gestão de Riscos constitui importante mecanismo para apoiar decisões estratégicas, aumentar a resiliência organizacional e promover a geração de valor para acionistas e para a sociedade.

Este artigo apresenta os resultados de um estudo de caso realizado durante a implantação da Gestão de Riscos em um órgão do Poder Judiciário brasileiro, no qual foi possível observar que, ao longo da elaboração das matrizes de riscos, controles e planos de tratamento, surgiram diversas demandas relacionadas à implementação de práticas de Gestão do Conhecimento. Essas evidências permitiram identificar uma forte interdependência entre as duas disciplinas, indicando que muitas práticas de GC podem tanto potencializar a aplicação das técnicas previstas na ISO 31010 quanto atuar como mecanismos de tratamento de riscos organizacionais.

Diante desse contexto, o problema de pesquisa consiste em compreender como as práticas de Gestão do Conhecimento potencializam a Gestão de Riscos e de que forma o próprio processo de Gestão de Riscos induz a implementação de práticas de Gestão do Conhecimento, contribuindo conjuntamente para o fortalecimento da Governança Corporativa.

O objetivo deste estudo é analisar essa relação de complementaridade, demonstrando como a integração entre Gestão do Conhecimento e Gestão de Riscos fortalece a governança em organizações públicas e privadas. Como principal contribuição, propõe-se um modelo conceitual que evidencia a relação de retroalimentação entre essas disciplinas, mostrando que

ambas constituem capacidades organizacionais complementares que ampliam a qualidade da tomada de decisão, fortalecem a resiliência institucional e contribuem para a geração sustentável de valor, como ilustrado na figura 1.

Figura 1 - Retroalimentação Gestão do Conhecimento e Gestão de Riscos



Fonte: Elaborada pela autora (2026)

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança Corporativa e Gestão de Riscos: fundamentos para geração de valor nas organizações públicas e privadas

A crescente complexidade do ambiente organizacional, impulsionada pela transformação digital, pelo aumento das exigências regulatórias e pelas expectativas dos *stakeholders*, tem levado organizações públicas e privadas a fortalecerem seus modelos de governança. Nesse contexto, a Governança Corporativa evoluiu de um conjunto de mecanismos voltados à proteção dos acionistas para um sistema orientado à geração sustentável de valor, à transparência, à integridade e à sustentabilidade organizacional.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023), a governança corporativa corresponde ao sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria e demais partes interessadas. Fundamentada nos princípios da transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa, a governança busca alinhar as decisões aos objetivos estratégicos e promover a criação de valor no longo prazo.

Nesse cenário, a Gestão de Riscos assume papel estratégico ao apoiar a tomada de decisão diante das incertezas inerentes ao ambiente organizacional. Essa perspectiva é reforçada pelo COSO *Enterprise Risk Management* (COSO, 2017), que estabelece a integração da gestão de riscos à estratégia e ao desempenho organizacional, reconhecendo o risco não apenas como ameaça, mas também como fonte de oportunidades. Assim, a gestão de riscos deixa de representar uma atividade restrita aos controles internos para tornar-se elemento permanente da governança, contribuindo para a melhoria das decisões, o fortalecimento da resiliência organizacional e a geração de valor.

Embora originalmente desenvolvidos para o setor privado, os princípios de governança passaram a influenciar fortemente a Administração Pública. A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2015) define governança pública como o conjunto de mecanismos e processos utilizados para conduzir políticas públicas e administrar recursos em benefício da sociedade. No Brasil, essa abordagem foi incorporada pelo Referencial Básico de Governança Organizacional do Tribunal de Contas da União (TCU, 2020), que estrutura a governança nos mecanismos de liderança, estratégia e controle, reconhecendo a Gestão de Riscos como uma prática essencial para apoiar a gestão e fortalecer a capacidade institucional.

Essa orientação foi consolidada pelo Decreto nº 9.203/2017, que instituiu a Política de Governança da Administração Pública Federal e estabeleceu a gestão de riscos como instrumento permanente para aumentar a confiabilidade das decisões governamentais, promover a transparência e aprimorar a prestação de serviços públicos.

Apesar das diferenças entre os objetivos institucionais dos setores público e privado, ambos convergem na utilização da governança para assegurar a geração sustentável de valor — valor econômico para os acionistas e valor público para a sociedade — tendo a Gestão de Riscos como elemento estruturante para apoiar decisões em ambientes caracterizados por elevada incerteza.

Essa convergência também é evidenciada pela ABNT NBR ISO 37000:2022, que apresenta princípios aplicáveis a qualquer tipo de organização e define governança como o sistema pelo qual uma organização é dirigida e supervisionada para cumprir seu propósito. A norma enfatiza que a boa governança deve promover comportamento ético, transparência, geração de valor, engajamento das partes interessadas e utilização de informações confiáveis para apoiar decisões, reconhecendo a necessidade de identificar e tratar continuamente riscos e oportunidades.

Observa-se, portanto, convergência entre os referenciais do IBGC, COSO ERM, OCDE, TCU, Decreto nº 9.203/2017 e ISO 37000 ao reconhecerem a Gestão de Riscos como componente essencial da governança contemporânea. Contudo, a efetividade desse processo depende da disponibilidade de informações confiáveis, experiências acumuladas e conhecimento organizacional. Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento atua como importante fator habilitador da governança, qualificando as análises de risco, fortalecendo a tomada de decisão e ampliando a capacidade das organizações de gerar valor e responder aos desafios de ambientes cada vez mais complexos

2.2 Gestão de Riscos: conceitos fundamentais e dependência do conhecimento organizacional

A Gestão de Riscos consolidou-se como uma disciplina estratégica capaz de apoiar a tomada de decisão em ambientes caracterizados por elevados níveis de incerteza. A crescente complexidade dos processos organizacionais, a transformação digital, as exigências regulatórias e a velocidade das mudanças econômicas e tecnológicas ampliaram significativamente a necessidade de métodos sistemáticos para identificar, analisar, avaliar e tratar eventos capazes de influenciar o alcance dos objetivos organizacionais.

De acordo com a **ABNT NBR ISO 31000:2018**, risco é definido como o *efeito da incerteza sobre os objetivos*, podendo produzir consequências negativas (ameaças) ou positivas (oportunidades). Essa definição representa uma evolução em relação às abordagens tradicionais, que restringiam o conceito de risco apenas à possibilidade de perdas. Sob a perspectiva da ISO 31000, toda decisão envolve algum nível de incerteza e, consequentemente, oportunidades e ameaças devem ser gerenciadas de forma integrada ao planejamento estratégico e aos processos organizacionais.

A norma destaca que o risco normalmente é descrito pela combinação entre **fontes de risco, eventos, causas, consequências, probabilidade e impacto**. As causas representam fatores que podem originar determinado evento de risco, enquanto as consequências correspondem aos efeitos produzidos caso esse evento ocorra. A magnitude do risco é normalmente estimada por meio da combinação entre a probabilidade de ocorrência do evento e o impacto de suas consequências sobre os objetivos organizacionais, permitindo sua priorização para fins de tratamento.

Nesse contexto, o processo de Gestão de Riscos compreende um conjunto de etapas interdependentes que incluem o estabelecimento do contexto, a identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos, em um ciclo contínuo de melhoria. Essa estrutura também é adotada pelo **Project Management Institute (PMI)**, por meio do **PMBOK® Guide**, que enfatiza a necessidade de gerenciar riscos durante todo o ciclo de vida dos projetos, considerando tanto riscos negativos quanto riscos positivos (PMI, 2021).

A identificação dos riscos constitui uma das etapas mais relevantes do processo, pois determina a qualidade das análises subsequentes. Nessa fase são utilizadas diversas técnicas descritas na **ABNT ISO 31010:2021**, como Brainstorming, Técnica Delphi, entrevistas estruturadas, listas de verificação (*Checklists*), Diagrama de Ishikawa, HAZOP, FMEA/FMECA, SWIFT, Análise de Cenários e Mapeamento Causal, entre outras. Embora essas técnicas apresentem metodologias distintas, todas possuem um elemento comum: dependem fortemente do conhecimento dos especialistas envolvidos para identificar eventos de risco, compreender causas, reconhecer vulnerabilidades e antecipar possíveis consequências.

Após a identificação, procede-se à análise dos riscos, etapa destinada a compreender sua natureza, estimar probabilidade e impacto e identificar fatores que influenciam sua ocorrência. Dependendo da disponibilidade de dados e do nível de maturidade organizacional, essa análise pode assumir caráter qualitativo ou quantitativo. Técnicas como **Árvore de Decisão, Simulação de Monte Carlo, Teoria dos Jogos, Valor em Risco (VaR), Análise de Impacto Cruzado e Diagramas F-N** são exemplos de métodos que apoiam decisões em contextos de elevada complexidade e incerteza.

Entretanto, mesmo as técnicas quantitativas dependem da qualidade das informações utilizadas como entrada. Estimativas de probabilidade, impacto financeiro, tempo de recuperação, confiabilidade de equipamentos, frequência histórica de eventos ou comportamento de sistemas raramente podem ser obtidas exclusivamente por modelos matemáticos. Na prática, essas estimativas são frequentemente fundamentadas na experiência acumulada pelos especialistas, em registros históricos, em lições aprendidas e em conhecimento organizacional previamente documentado.

A etapa de avaliação dos riscos consiste em comparar os resultados obtidos na análise com critérios previamente estabelecidos pela organização, permitindo definir prioridades para tratamento. Nessa fase são frequentemente utilizadas matrizes de risco, critérios, gráficos de

Pareto e outras técnicas descritas na ISO 31010, que auxiliam a classificação dos riscos conforme sua criticidade.

Uma vez priorizados, os riscos demandam definição de estratégias de tratamento. Conforme a ISO 31000 e o PMBOK, as respostas aos riscos negativos incluem, entre outras, estratégias de **evitar, reduzir (mitigar), transferir ou aceitar o risco**, enquanto os riscos positivos podem ser tratados por estratégias de **explorar, compartilhar, melhorar ou aceitar oportunidades**. A implementação dessas respostas normalmente envolve controles preventivos, detectivos, corretivos e contingenciais, cuja eficácia depende da compreensão aprofundada dos processos organizacionais, das vulnerabilidades existentes e das capacidades institucionais disponíveis.

Nesse aspecto, observa-se que a qualidade do processo de Gestão de Riscos está diretamente relacionada à disponibilidade e ao uso do conhecimento organizacional. A identificação de riscos relevantes, a estimativa consistente de probabilidades e impactos, a escolha das técnicas analíticas mais adequadas e a definição de controles eficazes dependem da capacidade da organização de capturar, preservar, compartilhar e reutilizar conhecimentos acumulados ao longo do tempo. Assim, embora a Gestão de Riscos disponha de sofisticados métodos analíticos e quantitativos, seus resultados permanecem fortemente condicionados à qualidade do conhecimento que alimenta cada etapa do processo, evidenciando a estreita relação entre Gestão de Riscos e Gestão do Conhecimento.

2.3 Gestão do Conhecimento como capacidade estratégica para fortalecimento da Gestão de Riscos

Nas últimas décadas, o conhecimento passou a ser reconhecido como um dos principais ativos estratégicos das organizações, assumindo papel central na geração de inovação, vantagem competitiva, aprendizagem organizacional e melhoria dos processos decisórios. Diferentemente dos ativos tangíveis, o conhecimento caracteriza-se por sua natureza intangível, sendo construído ao longo do tempo por meio da experiência, da interação entre pessoas e da resolução contínua de problemas organizacionais. Essa característica faz com que sua aquisição seja lenta, custosa e, muitas vezes, impossível de ser reproduzida pelos concorrentes, tornando-o uma importante fonte de diferenciação organizacional.

A visão baseada no conhecimento (*Knowledge-Based View – KBV*) considera que a capacidade de criar, compartilhar, aplicar e preservar conhecimento constitui um dos principais

fatores responsáveis pelo desempenho organizacional sustentável. Sob essa perspectiva, o conhecimento deixa de ser apenas um recurso de apoio às atividades operacionais para tornar-se um ativo estratégico capaz de orientar decisões, impulsionar a inovação e fortalecer a adaptação organizacional diante das constantes mudanças do ambiente competitivo. Alavi e Leidner (2001) destacam que o conhecimento representa um recurso organizacional essencial e que os sistemas de Gestão do Conhecimento devem apoiar sua criação, transferência e aplicação, ampliando a capacidade das organizações de transformar informação em ação.

Essa visão é reforçada por Argote, McEvily e Reagans (2003), ao afirmarem que a Gestão do Conhecimento pode ser compreendida como um conjunto de mecanismos destinados à **criação, retenção e transferência do conhecimento**, processos considerados fundamentais para o desenvolvimento das capacidades organizacionais e para o fortalecimento da aprendizagem institucional. Segundo os autores, organizações que conseguem preservar e disseminar seu conhecimento tornam-se mais preparadas para responder às mudanças ambientais, inovar continuamente e aumentar sua resiliência organizacional.

Entre os modelos mais influentes da literatura destaca-se o proposto por **Nonaka e Takeuchi (1995)**, que apresentam o conhecimento organizacional como resultado da interação dinâmica entre conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conhecimento tácito está relacionado às experiências individuais, habilidades, percepções e modelos mentais, sendo de difícil formalização e transmissão. Já o conhecimento explícito pode ser documentado, organizado, armazenado e compartilhado por meio de documentos, procedimentos, bases de conhecimento e sistemas de informação.

Os autores propõem o conhecido **Modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização)**, segundo o qual o conhecimento organizacional é continuamente criado por meio da conversão entre essas duas formas de conhecimento. Na socialização ocorre o compartilhamento direto de experiências entre indivíduos; na externalização, o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito; na combinação, diferentes conhecimentos explícitos são organizados e integrados; e, por fim, na internalização, esse conhecimento explícito é incorporado pelos indivíduos, tornando-se novamente conhecimento tácito. Esse processo contínuo constitui a base da aprendizagem organizacional e da inovação.

No contexto brasileiro, o **Modelo de Referência em Gestão do Conhecimento da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC)** amplia essa abordagem ao estruturar a Gestão do Conhecimento em processos integrados de **identificação, criação,**

compartilhamento, retenção e aplicação do conhecimento, apoiados por pessoas, cultura, processos e tecnologias. O modelo enfatiza que a Gestão do Conhecimento não deve ser compreendida apenas como documentação de informações ou oferta de treinamentos, mas como um sistema organizacional destinado a potencializar a geração de valor, fortalecer a capacidade de inovação e apoiar decisões estratégicas.

Sob essa perspectiva, observa-se forte convergência entre Gestão do Conhecimento e Gestão de Riscos. As técnicas utilizadas para identificar, analisar, avaliar e tratar riscos dependem intensamente da disponibilidade de conhecimento especializado, informações históricas confiáveis, experiências acumuladas e capacidade de colaboração entre especialistas. Quanto maior a maturidade da Gestão do Conhecimento, maior tende a ser a qualidade das análises de riscos e, conseqüentemente, maior a capacidade organizacional de antecipar ameaças, aproveitar oportunidades e responder adequadamente aos eventos adversos.

Essa relação torna-se evidente quando se analisam diversas práticas de Gestão do Conhecimento frequentemente utilizadas pelas organizações.

A **Mentoria** consiste em uma prática estruturada de desenvolvimento na qual profissionais mais experientes compartilham conhecimentos, experiências e orientações com colaboradores menos experientes.

O **Shadowing** (aprendizagem por observação ou "sombra") consiste no acompanhamento sistemático das atividades desempenhadas por profissionais experientes, permitindo que o conhecimento tácito seja transmitido por meio da observação direta da execução do trabalho.

As **Comunidades de Prática**, conceituadas por Wenger (1998), constituem grupos de pessoas que compartilham interesses comuns e aprendem coletivamente por meio da troca contínua de experiências.

O **Brainstorming** representa uma técnica colaborativa destinada à geração de ideias, amplamente utilizada tanto na Gestão do Conhecimento quanto na Gestão de Riscos. Sua principal contribuição consiste em estimular diferentes perspectivas sobre determinado problema, ampliando a identificação de eventos de risco, causas e oportunidades que poderiam não ser percebidos por análises individuais.

Embora tradicionalmente seja classificado como uma ferramenta da qualidade, o **Diagrama de Ishikawa** também pode ser compreendido como uma prática de Gestão do Conhecimento, na medida em que promove a explicitação e organização do conhecimento coletivo acerca das causas de um determinado problema. Sua construção exige intensa

interação entre especialistas, permitindo transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito, processo compatível com a etapa de externalização do Modelo SECI.

O **Inventário do Conhecimento** consiste no levantamento sistemático dos conhecimentos existentes na organização, identificando competências críticas, especialistas, conhecimentos estratégicos e lacunas que possam comprometer o desempenho organizacional. Essa prática reduz significativamente riscos relacionados à perda de conhecimento decorrente de aposentadorias, desligamentos ou alta rotatividade de pessoal.

As **Páginas Amarelas** organizacionais constituem diretórios de especialistas que permitem localizar rapidamente colaboradores detentores de conhecimentos específicos. Além de facilitar o compartilhamento do conhecimento, essa prática reduz riscos decorrentes da indisponibilidade de especialistas e acelera a resolução de problemas organizacionais.

Por sua vez, o **Onboarding** corresponde ao processo estruturado de integração de novos colaboradores à organização. Mais do que apresentar normas e procedimentos administrativos, o *onboarding* possibilita a disseminação dos valores organizacionais, do código de ética, das políticas de segurança da informação, das diretrizes de conformidade, das boas práticas operacionais e das orientações relativas à proteção de dados e à segurança cibernética. Dessa forma, contribui diretamente para a mitigação de riscos operacionais, riscos de compliance, riscos relacionados à engenharia social e riscos decorrentes do desconhecimento dos processos organizacionais.

Observa-se que todas essas práticas possuem um elemento comum: promovem a criação, o compartilhamento, a retenção e a aplicação do conhecimento organizacional, aumentando a capacidade da organização de aprender continuamente e responder de forma mais eficaz às incertezas. Consequentemente, sua utilização ultrapassa os objetivos tradicionais da Gestão do Conhecimento, tornando-se um importante mecanismo de fortalecimento da Gestão de Riscos.

Sob essa perspectiva, o conhecimento deixa de representar apenas um recurso de apoio às atividades organizacionais para assumir papel estratégico na construção da resiliência institucional. Organizações capazes de preservar seus conhecimentos críticos, estimular a aprendizagem coletiva e transformar experiências em ativos organizacionais tornam-se mais preparadas para enfrentar riscos estratégicos, financeiros, operacionais, tecnológicos e reputacionais. Assim, a Gestão do Conhecimento amplia significativamente a capacidade organizacional de antecipar riscos, fortalecer controles, responder a incidentes e sustentar

processos decisórios mais consistentes, contribuindo diretamente para a geração de valor e para o fortalecimento da Governança Corporativa.

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como **aplicada**, por buscar produzir conhecimento voltado à solução de problemas organizacionais concretos, especialmente relacionados à integração entre Gestão do Conhecimento (GC), Gestão de Riscos (GR) e Governança Corporativa. Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa **exploratória e descritiva**, uma vez que procura compreender um fenômeno ainda pouco investigado na literatura nacional: a relação de retroalimentação entre Gestão do Conhecimento e Gestão de Riscos, demonstrando como ambas se fortalecem mutuamente no contexto organizacional.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa possui natureza **qualitativa**, por privilegiar a compreensão dos processos organizacionais, das interações entre os atores envolvidos e da interpretação dos fenômenos observados durante a implantação da Gestão de Riscos. Segundo Yin (2018), a abordagem qualitativa é particularmente adequada quando se pretende compreender fenômenos complexos inseridos em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.

Como estratégia metodológica, adotou-se o **estudo de caso único**, realizado em um órgão integrante do Poder Judiciário brasileiro, escolhido por apresentar elevado grau de maturidade na implantação da Gestão de Riscos, permitindo observar, de forma aprofundada, a interação entre práticas de Gestão do Conhecimento e o processo de gerenciamento de riscos.

3.2. Contexto do Estudo

O órgão pesquisado implantou formalmente seu Sistema de Gestão de Riscos em conformidade com os princípios estabelecidos pela **ABNT NBR ISO 31000**, estruturando mecanismos de governança voltados à gestão das incertezas organizacionais.

Entre os principais instrumentos implantados destacam-se:

- Política Institucional de Gestão de Riscos;
- Declaração de Appetite a Riscos;

- Comitê de Gestão de Riscos;
- Metodologia institucional para identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos;
- Matrizes de riscos e controles elaboradas para processos críticos da cadeia de valor organizacional;

A implantação desse conjunto de instrumentos possibilitou a institucionalização da Gestão de Riscos como mecanismo permanente de apoio à governança, envolvendo gestores estratégicos, proprietários de processos e especialistas de diferentes áreas da organização.

Ao longo da elaboração das matrizes de riscos e dos respectivos planos de tratamento, observou-se que diversos riscos identificados apresentavam causas diretamente relacionadas à ausência, perda, dispersão ou insuficiência do conhecimento organizacional, indicando a necessidade de adoção de práticas estruturadas de Gestão do Conhecimento como mecanismos de tratamento dos riscos.

Essa constatação motivou o desenvolvimento da presente pesquisa.

3.3. Coleta de Dados

A coleta dos dados ocorreu por meio de análise documental e observação participante.

A análise documental contemplou o exame dos principais documentos institucionais relacionados à Governança e à Gestão de Riscos citados anteriormente no item 3.2.

Complementarmente, utilizou-se a observação participante, por meio da atuação diretamente na implantação da metodologia institucional de Gestão de Riscos, acompanhando o desenvolvimento das oficinas de identificação de riscos, a construção das matrizes, a definição dos controles existentes, a proposição de planos de tratamento e as discussões conduzidas junto aos gestores dos processos.

Essa condição permitiu observar, de forma privilegiada, como surgiam demandas recorrentes por práticas de Gestão do Conhecimento durante o próprio processo de Gestão de Riscos.

3.4 Técnica de análise de dados

Os dados foram analisados por meio da **análise de conteúdo**, conforme proposta por Bardin (2016), buscando identificar evidências da interação entre Gestão do Conhecimento e Gestão de Riscos.

Inicialmente, foram examinados as matrizes de riscos e os respectivos planos de tratamento, identificando-se situações em que os riscos estavam associados à inexistência ou insuficiência de mecanismos de gestão do conhecimento.

Posteriormente, essas evidências foram agrupadas em categorias analíticas relacionadas às principais práticas de Gestão do Conhecimento identificadas na literatura.

Por fim, realizou-se uma análise interpretativa buscando compreender de que maneira essas práticas contribuíam para potencializar as diferentes etapas do processo de Gestão de Riscos previstas na **ABNT NBR ISO 31000** e nas técnicas descritas pela **ABNT ISO 31010**, bem como em que medida a própria Gestão de Riscos passou a indicar necessidades de implementação de novas iniciativas de Gestão do Conhecimento.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A implantação do processo de Gestão de Riscos e a identificação das primeiras interfaces com a Gestão do Conhecimento

A implantação da Gestão de Riscos no órgão pesquisado foi conduzida de forma estruturada, seguindo as diretrizes estabelecidas pela **ABNT NBR ISO 31000:2018**, tendo como premissa a participação ativa dos gestores e especialistas responsáveis pelos processos críticos da cadeia de valor institucional. Considerando que a Gestão de Riscos depende diretamente da compreensão dos processos organizacionais e do conhecimento dos especialistas envolvidos, a primeira etapa da implantação consistiu na capacitação dos principais stakeholders da organização.

Participaram dessa capacitação servidores e gestores pertencentes às áreas de prestação jurisdicional, gestão de pessoas, tecnologia da informação, gestão administrativa e financeira, segurança institucional, planejamento, contratações, infraestrutura e demais unidades responsáveis por processos considerados estratégicos para o alcance dos objetivos institucionais. O treinamento teve como objetivo nivelar os conhecimentos relativos aos conceitos fundamentais de Gestão de Riscos, apresentar a metodologia institucional adotada e desenvolver competências para aplicação das técnicas previstas na ISO 31010 durante as oficinas de trabalho.

Concluída a etapa de capacitação, os participantes foram organizados em grupos multidisciplinares, compostos por representantes das áreas diretamente envolvidas na execução de cada processo de negócio. Essa composição buscou assegurar que diferentes perspectivas

fossem consideradas durante a identificação, análise e avaliação dos riscos, reduzindo vieses individuais e ampliando a compreensão das interações existentes entre os diversos processos organizacionais.

Cada grupo passou a conduzir todas as etapas do processo de Gestão de Riscos relativas aos processos sob sua responsabilidade, compreendendo a definição do contexto, identificação dos eventos de risco, levantamento das causas e consequências, avaliação dos controles existentes, estimativa da probabilidade e do impacto, classificação dos riscos e elaboração dos respectivos planos de tratamento, como ilustrado na Figura 2, a seguir apresentada:

Figura 2 - Processo de Gestão de Riscos



Fonte: Elaborada pela autora (2026)

Embora a metodologia utilizada estivesse fundamentada nos referenciais da ISO 31000 e da ISO 31010, observou-se desde as primeiras oficinas que a qualidade das análises não dependia exclusivamente da aplicação correta das técnicas de Gestão de Riscos. A efetividade das discussões estava fortemente relacionada ao conhecimento acumulado pelos participantes acerca dos processos organizacionais, das experiências anteriores, dos incidentes já ocorridos, das boas práticas adotadas e da capacidade de compartilhamento dessas informações entre os integrantes dos grupos.

Essa constatação tornou-se particularmente evidente durante a etapa de identificação dos riscos. Técnicas como Brainstorming, entrevistas estruturadas, Diagrama de Ishikawa e Técnica Delphi somente produziram resultados consistentes quando os participantes compartilhavam experiências práticas e conhecimentos adquiridos ao longo de sua atuação profissional. Em diversas situações, eventos de risco inicialmente não percebidos passaram a ser identificados após relatos de incidentes ocorridos em anos anteriores, evidenciando o papel da memória organizacional como elemento essencial para a qualidade da Gestão de Riscos.

Outro aspecto observado foi a importância da diversidade de conhecimentos presentes nas equipes. A participação de profissionais pertencentes a diferentes áreas permitiu ampliar

significativamente a identificação das causas e consequências dos riscos, favorecendo uma visão sistêmica dos processos organizacionais. Enquanto gestores apresentavam a perspectiva estratégica, especialistas técnicos contribuíam com conhecimentos específicos sobre vulnerabilidades operacionais, limitações tecnológicas, requisitos legais e controles existentes. Essa construção coletiva aproximou-se do conceito de **socialização do conhecimento** proposto por Nonaka e Takeuchi (1995), no qual novos conhecimentos são gerados por meio da interação entre indivíduos e do compartilhamento de experiências.

Durante as oficinas também se observou que muitos conhecimentos considerados essenciais para a análise dos riscos encontravam-se exclusivamente na memória de servidores com maior tempo de atuação na organização. Procedimentos não documentados, soluções adotadas em situações excepcionais, lições decorrentes de incidentes anteriores e conhecimentos específicos sobre determinadas atividades eram frequentemente compartilhados apenas durante as discussões presenciais. Essa realidade evidenciou a existência de significativo volume de conhecimento tácito, cuja perda poderia comprometer tanto a continuidade dos processos quanto a qualidade das futuras análises de riscos.

Sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento, essa constatação representa um resultado particularmente relevante. Enquanto o objetivo inicial das oficinas consistia exclusivamente na implantação da Gestão de Riscos, o próprio processo revelou importantes lacunas relacionadas à retenção e ao compartilhamento do conhecimento organizacional. Dessa forma, a Gestão de Riscos passou a desempenhar também uma função diagnóstica, identificando vulnerabilidades associadas à concentração de conhecimentos críticos, à ausência de documentação dos processos e à insuficiência de mecanismos formais de disseminação do conhecimento.

Esses achados corroboram a literatura apresentada no referencial teórico ao demonstrar que a efetividade da Gestão de Riscos depende diretamente da disponibilidade de conhecimento organizacional confiável. Entretanto, os resultados deste estudo permitem avançar além dessa constatação. Observou-se que a relação entre Gestão do Conhecimento e Gestão de Riscos não ocorre apenas em um único sentido. Se, por um lado, a Gestão do Conhecimento potencializa a aplicação das técnicas previstas na ISO 31010, por outro, o próprio processo de Gestão de Riscos evidencia necessidades concretas de implementação de práticas de Gestão do Conhecimento, estabelecendo um ciclo contínuo de retroalimentação entre ambas as disciplinas, como ilustra a Figura 3, a seguir apresentada.

Figura 3 - Processo Gestão de Riscos e lacunas de Gestão do Conhecimento



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Essa percepção constituiu um dos principais achados da pesquisa e passou a orientar as etapas seguintes da análise, nas quais foram identificadas diversas práticas de Gestão do Conhecimento capazes de apoiar tanto a aplicação das técnicas de Gestão de Riscos quanto a implementação de controles destinados à mitigação dos riscos identificados.

A primeira evidência do estudo foi que o processo de implantação da Gestão de Riscos somente produziu análises consistentes porque promoveu a mobilização do conhecimento tácito existente na organização. Paradoxalmente, esse mesmo processo revelou vulnerabilidades relacionadas à gestão desse conhecimento, demonstrando que a Gestão de Riscos depende da Gestão do Conhecimento e, ao mesmo tempo, induz sua evolução.

4.2 As práticas de Gestão do Conhecimento como mecanismos de tratamento de riscos organizacionais.

Um dos resultados mais relevantes observados durante o estudo de caso foi a constatação de que diversas ações propostas nos planos de tratamento dos riscos não estavam relacionadas à aquisição de tecnologias, revisão de procedimentos ou implantação de novos controles tradicionais. Em um número significativo de situações, as medidas consideradas mais eficazes para reduzir a probabilidade de ocorrência dos riscos ou minimizar seus impactos correspondiam à implementação de práticas estruturadas de Gestão do Conhecimento.

Esse resultado amplia a compreensão tradicional da relação entre Gestão do Conhecimento e Gestão de Riscos. Enquanto a literatura normalmente destaca a contribuição da Gestão do Conhecimento para apoiar a identificação, análise e avaliação dos riscos, as evidências obtidas neste estudo demonstram que inúmeras práticas de Gestão do Conhecimento

podem ser adotadas como **controles organizacionais**, passando a integrar os próprios planos de tratamento dos riscos.

Essa constatação evidencia que a Gestão do Conhecimento deixa de exercer apenas um papel de apoio metodológico à Gestão de Riscos e passa a atuar diretamente como mecanismo de fortalecimento dos controles internos e de aumento da resiliência organizacional.

Entre as práticas mais frequentemente identificadas destacou-se o **Inventário do Conhecimento**, especialmente em processos cuja execução dependia fortemente da experiência acumulada por servidores com muitos anos de atuação na organização. Durante a construção das matrizes de riscos observou-se elevada concentração de conhecimentos críticos em poucos profissionais, muitos deles próximos da aposentadoria. Essa situação era particularmente evidente em processos de elevada complexidade técnica, como os relacionados às contratações públicas, área responsável pela aquisição de bens, serviços e soluções indispensáveis à continuidade das atividades institucionais.

A perda desses especialistas poderia comprometer significativamente a eficiência operacional da organização, aumentando o tempo necessário para execução das atividades, a ocorrência de erros procedimentais e os riscos de descumprimento da legislação aplicável. Como resposta a esse cenário, diversos planos de tratamento passaram a recomendar a realização de Inventários do Conhecimento, permitindo identificar quais conhecimentos eram críticos para a organização, onde estavam concentrados e quais deveriam ser priorizados para preservação.

Complementando essa estratégia, a prática de **Shadowing** também foi proposta em diversos planos de tratamento. O acompanhamento sistemático das atividades desempenhadas pelos servidores mais experientes mostrou-se particularmente adequado para favorecer a transferência do conhecimento tácito antes do desligamento desses profissionais. Ao permitir que novos colaboradores acompanhassem diretamente a execução das atividades críticas, o *Shadowing* contribuiu para reduzir riscos associados à perda da memória organizacional, à descontinuidade dos processos e à dependência excessiva de especialistas.

Outra prática frequentemente indicada como mecanismo de tratamento foi a **Mentoria**. Em diversas áreas técnicas verificou-se que o simples acesso à documentação existente não era suficiente para assegurar a adequada transferência do conhecimento especializado. Temas relacionados à Segurança da Informação, Segurança Cibernética, Infraestrutura Tecnológica, Continuidade de Negócios, Cálculos Judiciais, Contratações Públicas e gestão de sistemas

corporativos exigiam elevado grau de conhecimento prático, construído ao longo de muitos anos de experiência profissional.

Nessas situações, a mentoria foi recomendada como estratégia estruturada de desenvolvimento, permitindo que especialistas acompanhassem o processo de formação de novos profissionais por meio do compartilhamento sistemático de experiências, orientações técnicas e resolução conjunta de problemas reais. Além de reduzir riscos decorrentes da perda de conhecimento crítico, essa prática contribuiu para acelerar o desenvolvimento de competências organizacionais e fortalecer a sucessão técnica.

Outra evidência significativa observada durante a elaboração dos planos de tratamento foi a utilização do **Onboarding** como mecanismo preventivo para redução de riscos operacionais, riscos de conformidade e riscos relacionados à segurança da informação. Embora tradicionalmente associado ao processo de integração de novos colaboradores, o *onboarding* mostrou-se uma importante ferramenta de mitigação de riscos ao proporcionar a disseminação estruturada dos valores institucionais, do Código de Ética, das normas internas, dos processos de trabalho, das políticas de privacidade de dados, dos controles internos e das boas práticas relacionadas à Segurança da Informação e à Segurança Cibernética.

Essa prática assumiu especial relevância diante do aumento dos ataques baseados em **engenharia social**, nos quais o fator humano representa uma das principais vulnerabilidades organizacionais. A capacitação inicial dos novos colaboradores sobre reconhecimento de tentativas de *phishing* (“pescagem” estratégia na qual o golpista usa como isca um e-mail falso), manipulação psicológica, uso seguro de credenciais, classificação da informação e proteção de dados pessoais passou a ser compreendida não apenas como atividade de integração funcional, mas como um importante controle preventivo para redução da probabilidade de ocorrência de incidentes de segurança.

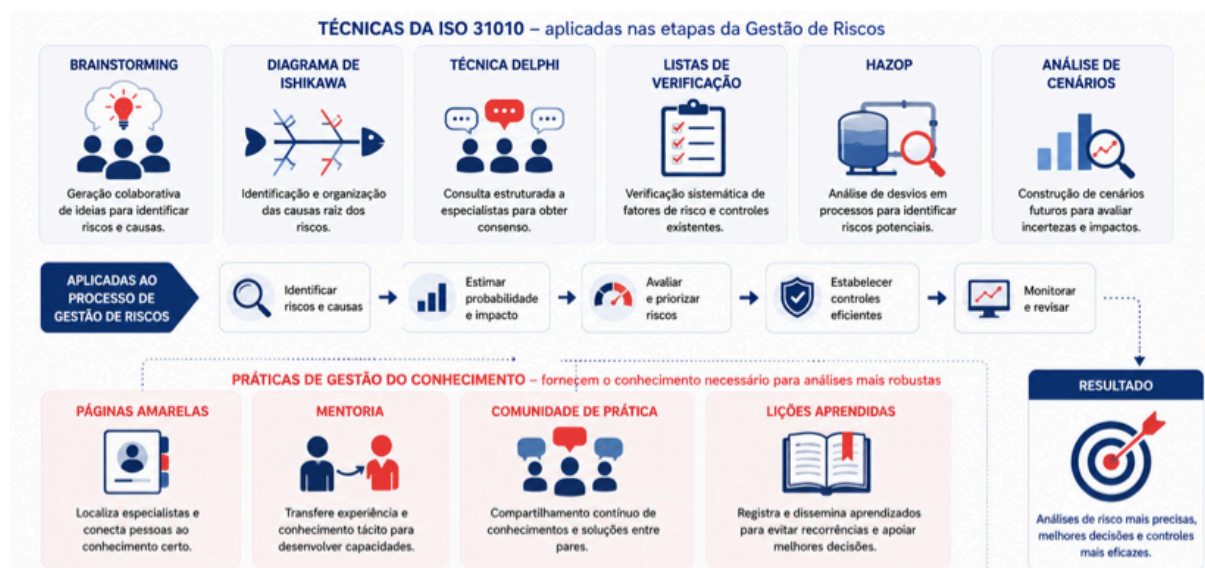
Observou-se ainda que diversas práticas de Gestão do Conhecimento recomendadas nos planos de tratamento possuíam caráter permanente, produzindo benefícios que extrapolavam a mitigação de um risco específico. Ao favorecerem a retenção, o compartilhamento e a aplicação sistemática do conhecimento organizacional, essas iniciativas fortaleciam simultaneamente a continuidade dos processos, a aprendizagem organizacional, a inovação, a qualidade das decisões e a capacidade institucional de adaptação às mudanças.

Os resultados obtidos corroboram a perspectiva apresentada pelo Modelo de Referência da SBGC, segundo o qual a Gestão do Conhecimento constitui um processo organizacional estratégico destinado à criação, compartilhamento, retenção e aplicação do conhecimento.

Entretanto, as evidências deste estudo permitem ampliar essa compreensão ao demonstrar que tais práticas podem assumir também a função de **controles organizacionais**, incorporando-se aos próprios mecanismos de Gestão de Riscos.

Sob essa perspectiva, observa-se que a Gestão de Riscos desempenha papel duplo na organização. Além de identificar eventos capazes de comprometer o alcance dos objetivos institucionais, ela evidencia vulnerabilidades relacionadas ao capital intelectual, à memória organizacional e à capacidade de aprendizagem institucional. Em resposta a essas vulnerabilidades, a Gestão do Conhecimento oferece um conjunto estruturado de práticas capazes de fortalecer os controles existentes e aumentar a resiliência organizacional, o que é apresentado com a ilustração da Figura 4.

Figura 4 - Técnicas de Gestão de Riscos apoiadas por práticas de GC



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Esse resultado representa uma das principais contribuições desta pesquisa, ao demonstrar que a relação entre Gestão do Conhecimento e Gestão de Riscos transcende o caráter de apoio metodológico frequentemente descrito na literatura. As evidências indicam que ambas as disciplinas estabelecem uma relação de retroalimentação contínua: enquanto a Gestão do Conhecimento potencializa a qualidade das análises de riscos, a Gestão de Riscos identifica novas demandas por iniciativas de Gestão do Conhecimento, fortalecendo conjuntamente a Governança Corporativa e ampliando a capacidade da Alta Administração de tomar decisões baseadas em conhecimento confiável e em informações de qualidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

Os resultados deste estudo evidenciaram que a Gestão do Conhecimento e a Gestão de Riscos constituem disciplinas altamente complementares e que, quando integradas de forma sistêmica, ampliam significativamente a capacidade das organizações de alcançar seus objetivos estratégicos, aumentar sua resiliência e fortalecer sua Governança Corporativa. Embora a literatura reconheça que a Gestão do Conhecimento fornece informações, experiências e competências que potencializam a aplicação das técnicas de Gestão de Riscos, os achados desta pesquisa permitem avançar nessa discussão ao demonstrar que essa relação ocorre de maneira bidirecional.

O estudo de caso revelou que, durante a implantação da Gestão de Riscos em um órgão do Poder Judiciário, o próprio processo de identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos evidenciou vulnerabilidades relacionadas ao conhecimento organizacional. Questões como concentração de conhecimento crítico em poucos especialistas, risco de perda de conhecimento em decorrência de aposentadorias, ausência de documentação de processos, necessidade de disseminação de conhecimentos especializados e fortalecimento da cultura de segurança levaram à proposição de diversas práticas de Gestão do Conhecimento como mecanismos de tratamento de riscos.

Entre as práticas identificadas destacam-se o **Inventário do Conhecimento**, o **Shadowing**, a **Mentoria**, o **Onboarding**, as **Comunidades de Prática**, as **Bases de Conhecimento**, as **Lições Aprendidas** e outras iniciativas voltadas à preservação e ao compartilhamento do conhecimento organizacional. Essas práticas deixaram de representar apenas instrumentos de aprendizagem e desenvolvimento para assumirem também a função de controles organizacionais capazes de reduzir riscos estratégicos, operacionais, tecnológicos e relacionados ao capital intelectual.

As evidências obtidas permitem afirmar que, à medida que a Gestão de Riscos passa a ser incorporada aos processos de negócio e aos projetos organizacionais, as práticas de Gestão do Conhecimento tendem a ser naturalmente valorizadas, uma vez que se tornam elementos indispensáveis para sustentar análises de risco mais consistentes e para implementar controles mais eficazes. Como consequência, ambas as disciplinas deixam de atuar de forma isolada e passam a integrar a cultura organizacional, fortalecendo continuamente a capacidade institucional de aprender, adaptar-se e responder às mudanças do ambiente interno e externo.

Sob a perspectiva da Governança Corporativa, essa integração representa um importante diferencial competitivo e institucional. Ao transformar conhecimento em

inteligência organizacional e utilizá-lo para orientar a gestão das incertezas, a organização fortalece sua capacidade de gerar valor, proteger seus ativos tangíveis e intangíveis, aumentar a transparência, aprimorar seus controles internos e elevar seu nível de maturidade em governança.

Como contribuição teórica, este estudo propõe uma visão integrada na qual a Gestão do Conhecimento e a Gestão de Riscos estabelecem uma relação contínua de retroalimentação. Enquanto a Gestão do Conhecimento fornece os recursos intelectuais necessários para potencializar a aplicação das técnicas previstas na ABNT ISO 31010, a Gestão de Riscos atua como um mecanismo capaz de identificar lacunas de conhecimento e induzir a implementação de novas práticas de Gestão do Conhecimento. Essa dinâmica reforça o papel estratégico de ambas as disciplinas como capacidades organizacionais essenciais para a construção de organizações mais resilientes, inovadoras e orientadas à geração sustentável de valor.

Como limitações da pesquisa, destaca-se a realização do estudo em uma única organização pública pertencente ao Poder Judiciário, cuja estrutura de governança, requisitos normativos e cultura organizacional podem diferir significativamente daqueles encontrados em organizações privadas ou em outros segmentos da Administração Pública. Dessa forma, recomenda-se que estudos futuros ampliem essa investigação para empresas privadas de diferentes portes e setores econômicos, permitindo analisar como fatores culturais, modelos de gestão e diferentes níveis de maturidade organizacional influenciam a integração entre Gestão do Conhecimento, Gestão de Riscos e Governança Corporativa. Pesquisas comparativas entre organizações públicas e privadas poderão contribuir para validar e aperfeiçoar o modelo conceitual proposto, ampliando sua aplicabilidade em diferentes contextos organizacionais.

Por fim, conclui-se que mais do que áreas complementares, a Gestão do Conhecimento e a Gestão de Riscos constituem capacidades organizacionais estratégicas que se fortalecem mutuamente. Enquanto o conhecimento reduz as incertezas inerentes às decisões, a gestão de riscos orienta a organização sobre quais conhecimentos precisam ser preservados, desenvolvidos e compartilhados. Dessa interação emerge uma Governança Corporativa mais madura, capaz de aprender continuamente, adaptar-se às mudanças e gerar valor sustentável para seus *stakeholders* e para a sociedade.

REFERÊNCIAS

ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy E. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, Minneapolis, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001.

ARGOTE, Linda; McEVILY, Bill; REAGANS, Ray. Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, Hanover, v. 49, n. 4, p. 571-582, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000:2018**. Gestão de riscos — Diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31010:2021**. Gestão de riscos — Técnicas para o processo de avaliação de riscos. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37000:2022**. Governança de organizações — Orientações. Rio de Janeiro: ABNT, 2022.

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

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. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 23 nov. 2017.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. Durham: COSO, 2017.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

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

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.

OECD. *OECD Recommendation of the Council on Public Governance*. Paris: OECD Publishing, 2015.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)*. 7th ed. Newtown Square: PMI, 2021.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (SBGC). *Modelo de Referência em Gestão do Conhecimento*. São Paulo: SBGC, 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). *Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU*. 4. ed. Brasília: TCU, 2020.

WENGER, Etienne. *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.