

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

MÁRCIO ROGÉRIO DE MEDEIROS

**PROPOSTA DE INICIATIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO TRIBUNAL
DE CONTAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

FLORIANÓPOLIS

2023

MÁRCIO ROGÉRIO DE MEDEIROS

**PROPOSTA DE INICIATIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO TRIBUNAL
DE CONTAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Profissional em Administração
do Centro de Ciências da Administração e
Socioeconômicos da Universidade do
Estado de Santa Catarina, como requisito
parcial para a obtenção do título de Mestre
em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Denilson Sell

FLORIANÓPOLIS

2023

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Universitária Udesc,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Medeiros, Márcio Rogério de
Proposta de Iniciativas de Gestão do Conhecimento no
Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina / Márcio
Rogério de Medeiros. -- 2023.
167 p.

Orientador: Denilson Sell
Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de
Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e
Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação ,
Florianópolis, 2023.

1. Gestão do conhecimento. 2. Conhecimentos críticos. 3.
Tribunal de Contas. 4. Processos de controle. I. Sell,
Denilson. II. Universidade do Estado de Santa Catarina,
Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas -
ESAG, Programa de Pós-Graduação . III. Título.

MÁRCIO ROGÉRIO DE MEDEIROS

**PROPOSTA DE INICIATIVAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NO TRIBUNAL
DE CONTAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Profissional em Administração
do Centro de Ciências da Administração e
Socioeconômicos da Universidade do
Estado de Santa Catarina, como requisito
parcial para a obtenção do título de Mestre
em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Denilson Sell, Dr.

Universidade do Estado de Santa Catarina

Julio da Silva Dias, Dr.

Universidade do Estado de Santa Catarina

José Sérgio da Silva Cristóvam, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 29 de setembro de 2023.

Dedico este trabalho a Gláucia, Ana Clara
e Maria Augusta.

AGRADECIMENTOS

A vida é feita de ciclos, e este é mais um que se encerra. Por isso, agradeço a Deus por ter me guiado neste período e me dado a serenidade necessária para a conclusão deste trabalho.

O Mestrado Profissional em Administração revelou-se uma experiência muito enriquecedora, especialmente para alguém cuja formação é centrada em área diversa, no meu caso o Direito.

O aprendizado e a troca de experiências vieram acompanhados de grandes desafios, como conciliar o trabalho cotidiano com os estudos, e, também, de algumas restrições advindas da pandemia de Covid-19, uma vez que todo o primeiro ano de disciplinas foi realizado a distância, de maneira virtual.

Foi fundamental o incentivo e o apoio que recebi da minha amada Gláucia, companheira de vida e principal fiadora desta aventura, e das minhas “pequenas”, Ana Clara e Maria Augusta, fontes inesgotáveis de amor e de orgulho.

A minha gratidão ao meu orientador Denilson pela gentileza e disposição. Suas intervenções foram cruciais para a conclusão deste trabalho.

Agradeço a todos os professores da UDESC/ESAG a qualidade dos ensinamentos bem como aos servidores da instituição a excelência e o profissionalismo na execução de suas atividades.

Aos meus pais e irmãos, a minha gratidão pelo apoio em todos os momentos de minha vida.

Ao Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, agradeço o apoio institucional recebido e o pronto atendimento aos meus pleitos.

Aos meus colegas e amigos do TCE/SC: Sabrina M. Pivatto, Bruno Frassetto, José Nei Ascari, Janine L. Firmino, Luiz Rufino, Cintia Schiochett, Julia Garcia, Marianne S. Brodbeck, Mariani C. Librelato, Fernanda S. R. Oliveira, Cláudia R. R. C. Lemos, Paulo G. Pretto, Ana Sophia Hillesheim, Bruna M. das Neves, Marina F. Macuco, Natacha Back, entre outros, sou grato pela contribuição com este trabalho.

“O conhecimento é em si mesmo um poder.” (Francis Bacon)

RESUMO

Os Tribunais de Contas exercem um papel fundamental no controle dos gastos públicos. Para o bom desempenho de suas atividades finalísticas, o Tribunal de Contas de Santa Catarina (TCE/SC) se vale, além de outros instrumentos e atividades intensivas em conhecimento, de processos de controle, meio pelo qual são desenvolvidas as ações de controle externo. Com a complexidade das relações sociais e nessa perspectiva de entrega à sociedade, fica evidente que TCE/SC enfrentará desafios de gestão nos próximos anos. A gestão do conhecimento (GC) emerge como um recurso estratégico que pode ajudar o TCE/SC a superar esses desafios e melhorar o seu desempenho organizacional. O objetivo deste trabalho foi propor um plano de iniciativas em GC para o TCE/SC, focado principalmente no exercício do controle externo. Para tanto, realizou-se uma investigação descritiva com abordagem mista. O estudo implicou a elaboração de um diagnóstico situacional do nível de maturidade em GC, além do mapeamento e da categorização dos conhecimentos críticos no âmbito dos processos de controle. Com base no diagnóstico, elaborado seguindo o Modelo de Gestão de Conhecimento da Polícia Rodoviária Federal (MGCPRF), foi proposto um plano de iniciativas de GC construído de acordo com a ferramenta 5W2H. Como resultado, obteve-se o nível de maturidade GC categorizada como “introdução”, o que significa que a GC já está implantada na organização, mas em estágio inicial de desenvolvimento. Mapeou-se um total de 18 conhecimentos necessários para realizar as 27 tarefas das 14 atividades relacionadas aos processos de controle, classificando-se os conhecimentos de acordo com a sua criticidade. Em seguida, foram propostas 7 (sete) iniciativas de GC, de forma a tentar superar as lacunas de conhecimento do processo estratégico mapeado.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; conhecimentos críticos; Tribunal de Contas; processos de controle.

ABSTRACT

The Courts of Auditors play a pivotal role in overseeing public expenditures. To perform its core functions effectively, the Court of Auditors of Santa Catarina (TCE/SC) employs, among other tools and knowledge-intensive activities, control processes, which serve as the means by which external control actions are conducted. Given the complexity of social relations and the perspective of delivering to society, the challenges that TCE/SC will face in terms of management in the coming years become evident. Knowledge Management (KM) emerges as a strategic resource that can assist TCE/SC in overcoming these challenges and enhancing its organizational performance. The aim of this study was to propose a KM initiative plan for TCE, focusing primarily on the exercise of external control. To this end, a descriptive investigation with a mixed approach was carried out. The study involved conducting a situational diagnosis of the maturity level in KM, as well as mapping and categorizing critical knowledge within the control processes. Based on the diagnosis, crafted following the Knowledge Management Model of the Federal Highway Police, a KM initiative plan was proposed in alignment with the 5W2H tool. As a result, the KM maturity level was categorized as "introduction," indicating that KM is already implemented in the organization but is at an early stage of development. A total of 20 knowledge pieces necessary to carry out the 27 tasks of the 14 activities related to control processes were mapped, categorizing knowledge according to its criticality. Subsequently, 7 (seven) KM initiatives were proposed in an attempt to bridge the knowledge gaps identified in the mapped strategic process.

Keywords: knowledge management; critical knowledge; court of auditors; control processes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensão do conhecimento de Polanyi	28
Figura 2 - Processos da GC	32
Figura 3 - O processo SECI	40
Figura 4 - Framework APO.....	42
Figura 5 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira	45
Figura 6 - Elementos do Modelo de Gestão de Conhecimento da PRF	46
Figura 7 - Lacunas de conhecimento e estratégia.....	48
Figura 8 - Modelo de mapeamento de conhecimentos por processo, conforme a APQC	49
Figura 9 - Exemplo de mapeamento de conhecimentos funcionais para um setor hipotético de vendas, conforme a APQC.....	51
Figura 10 - Organograma resumido do TCE/SC	76
Figura 11 - Cargos ocupados no TCE/SC por categoria funcional.....	77
Figura 12 - Qualificação dos conhecimentos.....	82
Figura 13 - Tempo de serviço prestado ao TCE/SC.....	87
Figura 14 - Área de atuação do servidor no TCE/SC	87
Figura 15 - Ocupação de cargo ou exercício de função de confiança no TCE/SC....	88
Figura 16 - Resultados da avaliação de maturidade em GC, por dimensão, no TCE/SC em 2023	115
Figura 17 - Níveis de maturidade em GC	116
Figura 18 - Fluxograma geral dos processos de controle	118

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quantitativo de Tribunais de Contas no Brasil	16
Quadro 2 - Exemplos de práticas de GC no TCE/SC.....	18
Quadro 3 - Critérios de criticidade de um conhecimento.....	30
Quadro 4 - Critérios de relevância e vulnerabilidade do conhecimento crítico	31
Quadro 5 - Ações organizacionais relacionados a processos de GC.....	36
Quadro 6 - Principais processos e produtos das etapas do MGCPRF.....	46
Quadro 7 - Métodos e ferramentas de GC	54
Quadro 8 - Práticas de gestão do conhecimento associadas às etapas	61
Quadro 9 - Tipos de processos no TCE/SC	73
Quadro 10 - Procedimentos metodológicos	78
Quadro 11 - Instrumentos utilizados para a coleta de dados	79
Quadro 12 - Roteiro de entrevista	80
Quadro 13 - Modelo de mapeamento de conhecimentos baseado em processos....	81
Quadro 14 - Estrutura para elaboração de iniciativas em GC no TCE/SC	82
Quadro 15 - Atribuições do Auditor Fiscal de Controle Externo	83
Quadro 16 - Resultados da dimensão Estratégia.....	89
Quadro 17 - Principais pontos fortes e de melhoria apontados para a dimensão Estratégia	89
Quadro 18 - Resultados da dimensão Liderança	92
Quadro 19 - Principais pontos fortes e de melhoria apontados para a dimensão Liderança	93
Quadro 20 - Resultados da dimensão Processos	95
Quadro 21 - Principais pontos fortes e de melhoria apontados para a dimensão Processos	96
Quadro 22 - Resultados da dimensão Pessoas	98
Quadro 23 - Principais pontos fortes e de melhoria apontados para a dimensão Pessoas	100
Quadro 24 - Resultados da dimensão Tecnologia	102
Quadro 25 - Principais pontos fortes e de melhoria apontados para a dimensão Tecnologia.....	104
Quadro 26 - Resultados da dimensão Processos de Conhecimento	106

Quadro 27 - Principais pontos fortes e de melhoria apontados para a dimensão	
Processos de Conhecimento	107
Quadro 28 - Resultados da dimensão Aprendizagem e Inovação	109
Quadro 29 - Principais pontos fortes e de melhoria apontados para a dimensão	
Aprendizagem e Inovação.....	110
Quadro 30 - Resultados da dimensão Resultados de Gestão do Conhecimento....	112
Quadro 31 - Principais pontos fortes e de melhoria apontados para a dimensão	
Resultados de Gestão do Conhecimento	113
Quadro 32 - Dimensão, pontuação e classificação no TCE/SC	114
Quadro 33 - Quantidade de conhecimentos necessários para execução de cada	
tarefa	120
Quadro 34 - Conhecimentos e sua criticidade, classificados por ordem decrescente	
.....	123
Quadro 35 - Iniciativas de GC propostas e conhecimentos impactados	124
Quadro 36 - Iniciativa 1: Localizador de especialistas (páginas amarelas)	126
Quadro 37 - Iniciativa 2: Base de conhecimento	128
Quadro 38 - Iniciativa 3: Biblioteca de documentos	129
Quadro 39 - Iniciativa 4: Comunidades de Prática	130
Quadro 40 - Iniciativa 5: Mentoria	132
Quadro 41 - Iniciativa 6: Compartilhamento de vídeos.....	133
Quadro 42 - Iniciativa 7: Capacitação voltada a gestores	135

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACOM	Assessoria de Comunicação
AFCE	Auditor Fiscal de Controle Externo
APC	American Productivity Center
APLA	Assessoria de Planejamento
APQC	American Productivity & Quality Center
CKF	Critical Knowledge Factors
COP	Comunidades de Prática
DGCE	Diretoria-Geral de Controle Externo
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
DTI	Diretoria de Tecnologia e Informação
GAB	Gabinete
GC	Gestão do Conhecimento
ICON	Instituto de Contas
IMA	Instituto do Meio Ambiente de Santa Catarina
IPEN	Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares
LINCE	Laboratório de Inovação
MGCPRF	Modelo de Gestão do Conhecimento da Polícia Rodoviária Federal
MPC	Ministério Público de Contas
OC	Órgão de Controle
PE	Planejamento Estratégico
SEG	Secretaria-Geral
SGBC	Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento
TAG	Termo de Ajustamento de Gestão
TC	Tribunal de Contas
TCE/SC	Tribunal de Contas de Santa Catarina
TI	Tecnologia da Informação
TP	Tribunal Pleno
Udesc	Universidade do Estado de Santa Catarina
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
Univali	Universidade do Vale do Itajaí

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	APRESENTAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA/OPORTUNIDADE	15
1.2	OBJETIVOS	20
1.2.1	Objetivo geral.....	20
1.2.2	Objetivos específicos.....	20
1.3	CONTRIBUIÇÃO	20
1.4	DELIMITAÇÃO	22
1.5	ESTRUTURA.....	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	24
2.1.1	Conhecimento.....	25
2.1.2	Conhecimentos críticos.....	29
2.1.3	Processos da gestão do conhecimento	31
2.1.4	Aquisição de conhecimento	32
2.1.5	Armazenamento de conhecimento	34
2.1.6	Distribuição de conhecimento	35
2.1.7	Utilização do conhecimento	36
2.1.8	Gestão do conhecimento na administração pública.....	37
2.1.9	Modelos de gestão do conhecimento.....	39
2.1.9.1	<i>Modelo SECI.....</i>	40
2.1.9.2	<i>Framework APO</i>	41
2.1.9.3	<i>Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB).....</i>	44
2.1.9.4	<i>Modelo de Gestão do Conhecimento da Polícia Rodoviária Federal (MGCPRF)</i>	45
2.1.9.4.1	Identificação das necessidades e oportunidades.....	47
2.1.9.4.2	Planejamento.....	52
2.1.9.4.3	Desenvolvimento da Fase Piloto.....	53
2.1.9.4.4	Implantação.....	54
2.1.10	Práticas e ferramentas de gestão do conhecimento.....	54
2.2	PROCESSOS DE CONTROLE EXTERNO.....	62
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	75
3.1	CONTEXTO DE PESQUISA	75
3.2	CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA.....	77

3.3	PROCEDIMENTOS PARA A COLETA E ORGANIZAÇÃO DOS DADOS.....	78
3.4	PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	83
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	86
4.1	DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE.....	86
4.1.1	Dimensão Estratégia	88
4.1.2	Dimensão Liderança	92
4.1.3	Dimensão Processos	95
4.1.4	Dimensão Pessoas.....	98
4.1.5	Dimensão Tecnologia	102
4.1.6	Dimensão Processos de Conhecimento	106
4.1.7	Dimensão Aprendizagem e Inovação	109
4.1.8	Dimensão Resultados de Gestão do Conhecimento.....	111
4.1.9	Resultado final do diagnóstico	114
4.2	MAPEAMENTO DO CONHECIMENTO	117
4.3	AVALIAÇÃO DA CRITICIDADE DO CONHECIMENTO.....	122
5	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	124
5.1	LOCALIZADOR DE ESPECIALISTAS (PÁGINAS AMARELAS).....	125
5.2	BASE DE CONHECIMENTO	126
5.3	BIBLIOTECA DE DOCUMENTOS.....	128
5.4	COMUNIDADES DE PRÁTICA	130
5.5	MENTORIA	131
5.6	COMPARTILHAMENTO DE VÍDEO.....	133
5.7	CAPACITAÇÃO VOLTADA A GESTORES.....	134
6	CONCLUSÕES	137
6.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	137
6.2	LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	139
	REFERÊNCIAS.....	1411
	APÊNDICE A – DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE EM GC	150
	APÊNDICE B - INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA CRITICIDADE DOS CONHECIMENTOS.....	1544
	APÊNDICE C - MAPEAMENTO DE CONHECIMENTOS DO PROCESSO DE CONTROLE EXTERNO NO TCE/SC.....	155
	APÊNDICE D - TABELA DE CRITICIDADE DOS CONHECIMENTOS DO PROCESSO DE CONTROLE EXTERNO.....	165
	APÊNDICE E - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	166
	APÊNDICE F – BIBLIOGRAFIA.....	167

1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo introdutório apresenta a descrição da situação-problema, sob a perspectiva de oportunidade de pesquisa. Na sequência, serão exibidos os objetivos geral e específicos, as contribuições, as delimitações e a estrutura da pesquisa.

1.1 APRESENTAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA/OPORTUNIDADE

Quem fiscaliza a correta e boa aplicação dos tributos pagos pelos cidadãos? Boa parte da população desconhece, mas os Tribunais de Contas exercem um papel fundamental no controle dos gastos públicos.

Não se consegue imaginar um país de dimensões continentais como o Brasil sem fiscalização de uma Corte de Contas. A intenção é evitar que ocorra o desperdício, a ineficiência, a ineficácia, a paralisação de obras, enfim, o mau emprego do dinheiro público.

De maneira sintética, pode-se afirmar que os Tribunais de Contas são órgãos administrativos de controle externo, de estatura constitucional, especializados no exame de contas públicas (Aguiar; Marques; Teixeira, 2015).

O Tribunal de Contas da União, dotado de jurisdição própria a atribuições específicas para o exercício de atividades de controle e fiscalização, é o paradigma das demais Cortes de Contas brasileiras, consoante dispõe o artigo 75 da Constituição Federal (Brasil, 1988).

Cada um dos 26 estados e o Distrito Federal possuem um Tribunal de Contas. Bahia, Goiás e Pará ainda dispõem de um Tribunal de Contas dos Municípios, e as cidades de São Paulo e Rio de Janeiro contam com os seus próprios Tribunais de Contas municipais, perfazendo, portanto, um total de 33 Tribunais de Contas distribuídos ao longo do nosso país. Cabem a estas Cortes as mesmas atribuições constitucionais definidas ao Tribunal de Contas da União, mas dentro de suas esferas de atuação. O Quadro 1 detalha a distribuição das Cortes de Contas nas unidades federativas do país.

Quadro 1 - Quantitativo de Tribunais de Contas no Brasil

Entidade	Ente	Quantidade
Tribunal de Contas da União	União	1
Tribunal de Contas do Estado	Todos os Estados	26
Tribunal de Contas do Distrito Federal	Distrito Federal	1
Tribunal de Contas dos Municípios	Bahia, Goiás e Pará	3
Tribunal de Contas Municipal	Rio de Janeiro e São Paulo	2
TOTAL		33

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Em Santa Catarina, há o Tribunal de Contas do Estado (TCE/SC), com jurisdição em todo o território catarinense, sendo constituído por um corpo técnico, também chamado de corpo instrutivo. Esse corpo técnico é formado, na sua maioria, por servidores públicos concursados denominados de Auditores Fiscais de Controle Externo (AFCE) e por um corpo deliberativo composto pelos Conselheiros e Conselheiros Substitutos, que, reunidos no Tribunal Pleno, tomam as decisões em nome da Corte (Santa Catarina, 2000).

Para o bom desempenho de suas atividades finalísticas, o TCE/SC se vale, além de outros instrumentos, de atos coordenados denominados processos (ou procedimentos), no caso específico, de processos de controle, meio pelo qual são desenvolvidas as ações de controle externo.

O processo pode ser definido como uma relação jurídica integrada por algumas pessoas que exercem várias atividades direcionadas para determinado fim (Carvalho Filho, 2011). De uma maneira geral, o processo constitui um instrumento para o legítimo exercício de poder (Di Pietro, 2012). Em sendo assim, ele estaria presente em todas as atividades estatais (processo legislativo, processo administrativo, processo judicial, processo disciplinar, etc.).

Além de estar sob a influência de todo o arcabouço dos princípios e das regras do Direito Constitucional e Administrativo, o processo de controle aproveita-se dos aspectos do processo administrativo pela maior aproximação dessa modalidade com as atividades finalísticas dos Tribunais de Contas.

Os processos de controle podem ser divididos em processos de contas (prestação de contas anuais do Governador e dos Prefeitos, tomada e prestação de contas e tomada de contas especiais) e processos de fiscalização (processos de gestão fiscal, fiscalização exercida por iniciativa da Assembleia Legislativa,

fiscalização de atos e contratos, termo de ajustamento de gestão, denúncias e representações, consultas, etc.), nos termos da Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, Título II - Exercício do Controle Externo, Capítulos I, II, V e VII (Santa Catarina, 2000).

As etapas desses processos de controle podem ser resumidas em: 1) instrução; 2) parecer do Ministério Público de Contas; e 3) julgamento ou apreciação. As manifestações do TCE/SC se dão através de acórdãos, pareceres e decisões, e geralmente atestam a regularidade ou irregularidade das contas e dos atos e contratos administrativos, prevenindo desvios e/ou recompondo o erário, quando necessário (Santa Catarina, 2000).

Diante de tudo o que foi exposto, faz-se perceptível não só a importância do papel exercido pelos Tribunais de Contas na sociedade civil, mas a essencialidade do processo de controle como veículo para tal desiderato.

O exercício do controle externo é uma prática desafiadora e como qualquer outra atividade necessita de conhecimentos para a concretização de seu implemento. Daí a oportunidade, a partir da compreensão da realidade atual, de se incorporarem modelos de gestão do conhecimento ao processo de controle com o propósito de melhoria de seus resultados.

O conhecimento é uma mistura de elementos. Inicialmente são gerados os dados, considerados simples registros. Quando codificados, esses dados são transformados em informações, e estas em conhecimento através da interação entre um emissor e um receptor. As pessoas e as organizações realizam esse processo todos os dias, mesmo de forma inconsciente. A gestão do conhecimento permite que esse processo seja executado com uma maior eficiência (Davenport; Prusak, 2003).

Assim como uma informação pode ser considerada mais ou menos útil ao fim que ela se destina, o conhecimento também possui gradações acerca de sua relevância. Nesse sentido, Huang e Cummings (2011) definem conhecimento crítico como aquele mais influente para contribuir de forma direta no resultado de uma tarefa.

Os autores Takeuchi e Nonaka (2008) definem a gestão do conhecimento como a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Já a gestão do conhecimento na administração pública, particularmente interessante ao presente trabalho, tem como principais objetivos criar, compartilhar e aplicar conhecimentos para melhorar a eficiência e aumentar a qualidade do serviço prestado bem como a

efetividade social, levando em conta os princípios da impessoalidade, legalidade, moralidade e publicidade (Batista, 2012). Tudo o que é bem gerido tem melhores resultados, e o conhecimento, especialmente o crítico, como se verá adiante, não foge à regra.

O TCE/SC possui exemplos já consolidados de gestão do conhecimento, conforme detalha o Quadro 2:

Quadro 2 - Exemplos de práticas de GC no TCE/SC

Práticas	Descrição
Portal da Transparência	O TCE/SC disponibiliza um portal da transparência, onde são publicadas informações sobre suas atividades, processos, decisões, relatórios e outros documentos relevantes. Isso facilita o acesso ao conhecimento produzido pelo Tribunal e promove a transparência das suas ações.
Publicações e Relatórios Técnicos	O TCE/SC produz e publica regularmente relatórios técnicos, estudos, análises e outras publicações relacionadas ao controle externo. Esses documentos contêm informações valiosas sobre boas práticas, recomendações e conhecimentos adquiridos pelo órgão em suas atividades de fiscalização.
Capacitação e Treinamento	O TCE/SC oferece programas de capacitação e treinamento para seus servidores, visando o aprimoramento de suas competências e habilidades. Isso inclui cursos, palestras, seminários e workshops, que promovem a troca de conhecimentos e experiências entre os membros da instituição.
Compartilhamento de Boas Práticas	O TCE/SC estimula o compartilhamento de boas práticas entre os seus servidores, por meio de reuniões, grupos de trabalho e outras instâncias de troca de experiências. Isso permite que conhecimentos e soluções eficientes sejam disseminados dentro do órgão, contribuindo para a melhoria contínua de suas atividades.
Banco de Dados e Sistemas de Informação	O TCE/SC utiliza sistemas de informação e banco de dados para o registro e armazenamento de informações relevantes para as suas atividades. Isso facilita o acesso e a recuperação de conhecimento acumulado, permitindo consultas e análises posteriores.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Mas isso não é suficiente para alcançar a excelência, pois o dinamismo social exige respostas cada vez mais hábeis do Estado do qual o Tribunal faz parte.

O volume excessivo de atos a examinar diante do número reduzido de servidores, a rotatividade e o decréscimo de servidores ao longo dos anos, a dificuldade de reposição de material humano, o alto grau de especialidade das

atividades desenvolvidas pelos AFCEs, o fato de os trabalhos desenvolvidos pelos servidores serem técnicos e exigentes de envolvimento de equipes multidisciplinares, a abundância de regramentos, a variedade das atividades finalísticas que impõe a necessidade de servidores polivalentes executando tarefas distintas, entre outros, revelam, aparentemente, um ambiente propício para a proposição de um plano de iniciativas em gestão do conhecimento.

A ideia de estruturar um plano de iniciativas em GC para o Tribunal de Contas surgiu quando o pesquisador ingressou no Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG), da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc), e cursou a disciplina de Gestão do Conhecimento, onde percebeu que alguns dos desafios vivenciados no dia a dia da instituição poderiam ser minimizados com ações para melhor gerir o conhecimento.

O TCE/SC já foi objeto de exame sobre o tema, mas o trabalho desenvolvido focou num determinado setor da Casa. O trabalho em questão é a dissertação apresentada no Curso de Mestrado Profissional em Administração da ESAG/Udesc, intitulada “Diretrizes para a Implantação da Gestão de Conhecimento no Tribunal de Contas de Santa Catarina”, elaborada pela servidora Gilcéia Schmitz Michels da Cunha, no ano de 2017. Consoante já apontado, o objetivo geral da referida investigação foi o de estabelecer um plano de recomendações para a implementação de um programa de gestão do conhecimento na Secretaria-Geral do Tribunal de Contas (Cunha, 2017), ou seja, teve como escopo a intervenção num setor administrativo específico da instituição.

Outro trabalho de qualidade e que serviu de inspiração e fio condutor para a presente pesquisa foi a dissertação de mestrado de autoria de Fábio Castagna da Silva, que propôs a implementação de iniciativas de gestão do conhecimento para o Instituto do Meio Ambiente de Santa Catarina (IMA), que é, à semelhança do TCE/SC, uma organização integrante da administração pública estadual (Silva, 2021).

Por fim, na visão do pesquisador, colaborador da instituição há mais de 16 anos, com atuação direta em processos de controle externo, o TCE/SC se ressentia de um estudo de caráter mais abrangente envolvendo o mapeamento da criticidade dos conhecimentos necessários ao desenvolvimento do processo de controle.

Assim, diante da lacuna de pesquisa descrita e dada a relevância do tema para fomentar a gestão do conhecimento nos processos de controle externo do TCE/SC, apresentam-se nas seções a seguir os objetivos da investigação.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Estruturar um plano de iniciativas de gestão do conhecimento para o Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC) com ênfase nos processos de controle.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar o nível de maturidade em gestão do conhecimento no Tribunal de Contas de Santa Catarina (TCE/SC).
2. Mapear os conhecimentos necessários para a execução do processo de controle externo.
3. Classificar os conhecimentos críticos do processo de controle externo.

1.3 CONTRIBUIÇÃO

A missão de uma organização é aquilo que ela determina como a razão de ser do seu negócio, a sua entrega para o cliente (Oliveira, 2014). No tocante ao TCE/SC, o seu propósito existencial é “controlar e contribuir para o aprimoramento da gestão de recursos públicos em benefício da sociedade catarinense”. Já a visão do Tribunal, ou seja, onde ele pretende chegar, é “ser uma instituição essencial no controle da gestão de recursos públicos”, um objetivo ambicioso que necessita dos esforços de todos os atores internos e passa, necessariamente, pela condução ótima e adequada dos processos de controle (Tribunal de Contas (Santa Catarina), [200?]).

Mas como alcançar a finalidade pretendida se o Tribunal sequer dispõe de um banco de dados de precedentes de decisões confiável e de fácil acesso, por exemplo?

É preciso reconhecer que em determinadas áreas a gestão do conhecimento no âmbito do Tribunal de Contas ainda é incipiente e necessita ser fortalecida.

As organizações precisam parar de evitar os problemas e buscar o conhecimento para resolvê-los, seja dentro ou fora da empresa. Elas devem começar com um projeto piloto, focando nas ações que possam lhes trazer mais valor (Davenport; Prusak, 2003).

O mapeamento dos processos é muito importante, dado que as organizações têm uma grande dificuldade para avaliar os resultados da gestão do conhecimento (Choy; Yew; Lin, 2006), portanto é fundamental entender todos os processos da empresa antes de fazer intervenções.

Ademais, o conhecimento que antes permanecia anos em uma mesma organização, enquanto as pessoas construíam as suas carreiras, tornou-se volátil. Transformar o conhecimento pessoal em conhecimento organizacional, armazenar e replicar esse conhecimento na entidade são tarefas fundamentais para garantir a execução da estratégia (Takeuchi; Nonaka, 2008).

Espera-se que com a implantação do plano de gestão do conhecimento proposto por este trabalho o Tribunal de Contas de Santa Catarina possa gerir melhor o seu capital intelectual com o objetivo de otimizar e qualificar a sua atuação. E nesse aspecto, todos ganham: o indivíduo, a organização e a sociedade.

O servidor público que participa das iniciativas de GC naturalmente amplia os seus conhecimentos e as suas habilidades. Isso acontece em função do aprendizado e da inovação que ocorrem nos processos de GC.

Conforme salienta Batista (2012), a organização (o Tribunal de Contas) poderá utilizar a GC para aumentar a sua capacidade organizacional e alcançar a excelência em gestão pública por meio da melhoria dos processos internos, do desenvolvimento de competências essenciais e do planejamento de estratégias inovadoras.

E, finalmente, ganha a sociedade, porquanto o uso da GC possibilitará uma melhor prestação de serviços ao mesmo tempo que promoverá a transparência pública, gerando benefícios como credibilidade, eficiência e mais produtividade.

Enfim, o presente trabalho coopera com o diagnóstico da maturidade em GC que avaliará o estado atual da organização no tocante à GC e colabora, também, com a identificação e o exame dos conhecimentos críticos envolvendo o desenvolvimento dos processos de controle externo. O resultado dessas análises contribuirá com a

identificação dos pontos fortes e fracos da organização e servirá para a proposta de iniciativas que objetivem a otimização das atividades finalísticas da Corte de Contas.

Tais objetivos se coadunam com as expectativas do TCE/SC, notadamente em relação aos seus indicadores estratégicos.

1.4 DELIMITAÇÃO

Conforme já mencionado, a pesquisa tem como objetivo apresentar um conjunto de iniciativas de gestão do conhecimento para o TCE/SC, aplicando-se um modelo de GC existente e validado em outra oportunidade e ambiente.

No entanto, considerando-se o breve tempo disponível para a realização do trabalho, optou-se pela ênfase no processo de controle externo, atividade finalística executada pelo TCE/SC que interage muito com o cidadão usuário. Tal atividade é executada pela grande maioria dos servidores do Tribunal e constitui ação técnica, multidisciplinar de alta complexidade e bastante abrangente.

A limitação de tempo também foi uma restrição do escopo no que tange à aplicação do modelo de GC, uma vez que os modelos preveem a implantação de planos pilotos, expansão e retroalimentação do plano de GC a partir de resultados obtidos na organização. Desse modo, o trabalho limitou-se às fases iniciais do modelo que permitem reunir os subsídios necessários que possa ser elaborada uma versão inicial de plano de GC.

Finalmente, é preciso registrar que os resultados encontrados nesta pesquisa se referem a um contexto específico e, portanto, não podem ser generalizados. Entretanto, o estudo indica um conjunto de práticas de GC capazes de nortear outros Tribunais de Contas e/ou entidades governamentais com realidades assemelhadas em iniciativas de gestão do conhecimento.

1.5 ESTRUTURA

Este trabalho dissertativo está estruturado em seis capítulos, o primeiro descrevendo o tema e a situação-problema objeto da pesquisa. Além disso, o capítulo introdutório também apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos, finalizando com as considerações sobre a contribuição, as delimitações e a estrutura da pesquisa.

O segundo capítulo reúne o conhecimento teórico atual e de estudos anteriores sobre o tema abordado, a base para a pesquisa sobre gestão do conhecimento, conhecimentos críticos e processos de controle.

No terceiro capítulo, descreve-se a metodologia que será utilizada na pesquisa e como será feita a coleta de dados.

O quarto capítulo aborda os resultados das pesquisas documentais e as entrevistas realizadas com as pessoas envolvidas.

No quinto capítulo apresenta-se uma proposta de iniciativas de gestão do conhecimento para suprir as lacunas verificadas.

Por fim, o sexto e último capítulo traz a conclusão da pesquisa, incluindo as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta, de maneira muito sintética, o referencial teórico empírico que embasa o presente estudo. Para compreender os temas que fundamentam a pesquisa são abordados conceitos-chave no âmbito do conhecimento, da gestão do conhecimento e do processo de controle dos Tribunais de Contas.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Dalkir (2005 *apud* Pauli, 2019), a gestão do conhecimento é a coordenação deliberada e sistemática de pessoas, tecnologia, processos e estrutura organizacional de forma a agregar valor por meio da reutilização e da inovação. Essa coordenação é alcançada através da criação, do compartilhamento e da aplicação de conhecimentos, bem como da alimentação de lições aprendidas e melhores práticas na memória corporativa com o intuito de promover aprendizagem organizacional contínua.

As organizações criam, utilizam e absorvem o conhecimento para sobreviver, e esse processo pode ocorrer de forma inconsciente ou intencional (Davenport; Prusak, 2003). Peter Drucker foi um dos primeiros a perceber que o principal recurso da sociedade para gerar riqueza não seria mais o capital, e sim o conhecimento (Drucker, 1993). Sob essa perspectiva, é absolutamente fundamental, então, que as organizações passem a gerir de modo estratégico esse ativo intangível, a fim de obter vantagem competitiva (Davenport; Prusak, 2003; Takeuchi; Nonaka, 2008).

Segundo Dixon (2018), estamos vivendo a 3ª Era da Gestão do Conhecimento, na qual o conhecimento é alavancado coletivamente. Nas eras anteriores, alavancando conhecimentos explícitos (1ª Era) e conhecimentos tácitos e implícitos (2ª Era), a gestão do conhecimento (GC) tinha um contexto mais individual, e práticas de GC eram utilizadas para disseminar o conhecimento já existente na organização, nos indivíduos ou em processos considerados adequados. A GC tinha como principais atores os trabalhadores da linha de frente, e na era atual ganhou um contexto global, organizacional. Dixon (2018) aponta que a natureza do conhecimento é a geração de novos significados, em detrimento do conceito de descoberta de conhecimentos existentes na organização, como era até então concebida (Silva, 2021).

Mesmo que a GC tenha evoluído, o conceito ainda encontra consonância com o principal benefício apontado por diversos autores: a geração de novos conhecimentos como promotores de vantagem competitiva (Davenport; Prusak, 2003; Takeuchi; Nonaka, 2008; Wiig, 1993). Conforme os autores, em um ambiente de constante incerteza, uma organização capaz de criar, disseminar e incorporar novos conhecimentos em seus produtos ou serviços, interpretando os dados e as informações existentes, detém vantagem competitiva no mercado, ainda que isso possa significar até mesmo a sua sobrevivência nesse ambiente altamente dinâmico (Silva, 2021).

A GC na administração pública tem as suas peculiaridades, inerentes às diferenças de natureza entre essas organizações e aquelas voltadas ao mercado. Para Cong e Pandya (2003 *apud* Bastos, 2019), diferentemente das organizações privadas, que buscam a sobrevivência no mercado, as organizações públicas não enfrentam a ameaça da competição. O setor público lida com a prestação de serviços, o fornecimento de informações e o compartilhamento e uso do conhecimento, visando principalmente a qualidade, a eficiência, a efetividade e o desenvolvimento econômico e social, e é com esse intuito que a GC deve ser implementada (Bastos, 2019).

2.1.1 Conhecimento

Davenport e Prusak (2003) sugerem que para definir conhecimento é importante compreender a distinção entre dado e informação. Até porque, embora haja correlação entre os conceitos, eles não são sinônimos, e diferenciá-los é um ponto de partida para melhor entendimento do que seja conhecimento (Silva, 2021).

Dados podem ser definidos como um conjunto de fatos distintos e objetivos relacionados a eventos, e em um contexto organizacional são descritos como registros estruturados de operações. Os dados descrevem aquilo que já aconteceu, não fornecendo julgamento ou base sustentável para a tomada de decisão, pois não têm significado inerente. Todavia, são importantes para a organização por se constituírem em insumo para a informação (Davenport; Prusak, 2003).

Já a informação pode ser descrita como uma mensagem, geralmente sob a forma de documento ou comunicação audível ou visível e, como tal, necessita de um emissor e de um receptor. O objetivo da informação é mudar o modo como o destinatário percebe algo, exercendo impacto sobre o seu julgamento. Diferentemente

do dado, a informação é dotada de relevância e de significado. E é justamente a incorporação desses fatores aos dados que os converte em informação, podendo essa operação ocorrer de diversas maneiras (Davenport; Prusak, 2003).

Ato contínuo, os autores definem o conhecimento:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (Davenport; Prusak, 2003, p. 52).

Percebe-se a complexidade da definição conceitual de conhecimento, pois trata-se de uma mistura de outros elementos. O conhecimento é, ao mesmo tempo, fluido e estruturado, está presente nos indivíduos, mas também em rotinas, documentos e processos. Assim como a informação deriva dos dados, o conhecimento deriva da informação, à medida em que este é transformado por meio de comparação (Como esta informação se compara em relação a outra situação?), consequências (Qual a implicação desta informação na tomada de decisão?), conexões (Qual a relação com conhecimentos pretéritos?) e conversação (O que os outros pensam desta informação?) (Davenport; Prusak, 2003).

Não obstante existirem várias definições sobre o que é conhecimento, inexistente consenso entre todos os autores. Os estudos realizados nessa área seguem três correntes epistemológicas diferentes para entender melhor o que seria o conhecimento (Venzin; Krogh; Roos, 1998 *apud* Sardá, 2021, p. 36-37):

- Autopoiética - Nesta primeira corrente, o conhecimento é formado quando o indivíduo interpreta dados, que seriam as unidades básicas da informação. Ocorre que apenas transmitir dados não difunde conhecimento, portanto, na corrente autopoiética, o conhecimento não pode ser transmitido diretamente entre as pessoas – cada indivíduo precisa interpretar os dados da sua forma para que o conhecimento seja criado. Os trabalhos de Nonaka e Takeuchi (2008) se aproximam dessa corrente. Para eles, o conhecimento tácito precisa passar pelos processos de socialização, externalização, combinação e internalização. A interpretação dos dados de modo diferente por cada um dos indivíduos resulta em diferentes conhecimentos com os mesmos dados;

- **Cognitivista** - Os cognitivistas acreditam que o cérebro é uma máquina de dedução e que para tudo existe uma lógica. Tudo pode ser tratado como um objeto representando uma realidade, conforme a capacidade de cada pessoa. Quanto mais se aprende, mais aprimorado pode ser o conhecimento. Para os cognitivistas, o processamento de dados e de informações é uma forma de disseminar o conhecimento. Venzin, Krogh e Roos (1998 *apud* Sardá, 2021) identificam em Herbert Simon, economista estadunidense que recebeu o Prêmio Nobel de Ciências Econômicas em 1978, fortes traços do cognitivismo, pois, para ele, não existe conhecimento que não possa ser codificado e disseminado;
- **Conexionista** - Para os connexionistas, os relacionamentos constroem o conhecimento, que é criado quando ocorrem interações entre as pessoas. O foco não é o indivíduo, e sim a rede de comunicação. O conhecimento está nas conexões, na comunicação entre indivíduos que estão interconectados como uma rede de computadores. Nessa corrente, Venzin, Krogh e Roos (1998 *apud* Sardá, 2021) citam os trabalhos de Kogut e Zander, que sugerem que o conhecimento pode ser expresso em regras sem perder a integridade. Assim, em um mesmo mercado as organizações que conseguem compartilhar e transferir da melhor maneira o conhecimento podem sobreviver por mais tempo.

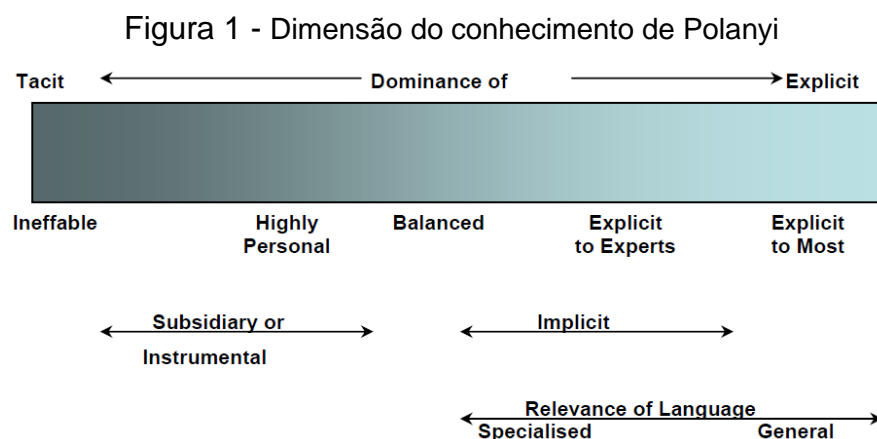
Existem diferentes modos de utilização do conhecimento para cada corrente apresentada. A linha autopoietica tem o foco em administrar e incentivar pessoas e equipes com o objetivo de internalizar novos conhecimentos na organização. A linha cognitivista acredita que o caminho mais assertivo é analisar grandes quantidades de dados para conhecer de perto a atual situação da empresa e assim definir a melhor estratégia para cada linha de produto e em cada grupo de clientes. Já os connexionistas preferem criar redes internas para administrar o conhecimento, trabalhar com grupos de vários departamentos e disponibilizar esse conhecimento em forma de regras e de manuais (Venzin; Krogh; Roos, 1998, *apud* Sardá, 2021).

Outro ponto que merece ser esclarecido é a diferença entre conhecimento tácito e explícito. O termo conhecimento tácito foi originalmente cunhado por Michael Polanyi em suas obras *Conhecimento pessoal: por uma filosofia pós-crítica*, de 1958, e *A dimensão tácita*, de 1966 (Grant, 2007). Polanyi (1958, 1966) aduz que todo conhecimento é fundado em uma dimensão tácita, o que implica em um paradoxo,

uma vez que as palavras utilizadas para explicar determinado conhecimento são escolhidas com base em uma experiência pessoal de significado, sendo que a compreensão do indivíduo depende de tais experiências. Isso confronta a visão objetiva de conhecimento, na qual dados poderiam ser obtidos a partir da observação de fenômenos, independentemente da percepção de realidade e de verdade do observador (Melo *et al.*, 2019).

Sendo assim, pela lógica do autor, o conhecimento explícito configura um modo de conhecimento tácito formalizado, expresso em uma linguagem. Outra característica importante do conhecimento de Polanyi é a inseparabilidade de conhecimento e conhecedor, visto que aquele imprime no conhecimento formalizado características particulares deste (Melo *et al.*, 2019).

Seguindo a perspectiva de Polanyi (1958, 1966), em que o conhecimento é imbuído em menor ou maior grau de conhecimento tácito, Grant (2007) apresenta um diagrama que demonstra o conhecimento variando de um extremo, como explícito para todos, com uma linguagem clara e acessível, até outro extremo de estado inefável, em que é impossível a descrição do conhecimento, perpassando no ínterim por estados em que o conhecimento é instrumental ou explícito somente para especialistas em determinada área (Silva, 2021). A Figura 1 a seguir apresenta a dimensão do conhecimento de Polanyi (*apud* Grant, 2007).



De qualquer maneira, o conhecimento explorado por Polanyi restringia-se a uma perspectiva de nível individual, em que indivíduos geram conhecimento a outros indivíduos. Takeuchi e Nonaka (*apud* Grant, 2007) adotaram esses conceitos e os elevaram a uma perspectiva de conhecimento organizacional.

Segundo o entendimento desses autores, o conhecimento explícito é expresso sob a forma de dados, recursos visuais, fórmulas científicas, recursos audiovisuais, especificações de produtos e manuais, podendo ser facilmente transmitido a outros indivíduos, de maneira formal e sistemática. O conhecimento tácito, por outro lado, encontra-se profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, nos valores ou nas emoções que ele incorpora, e por essa razão não é facilmente visível e explicável, pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e de compartilhamento difíceis (Takeuchi; Nonaka, 2008).

Os autores estabelecem ainda duas dimensões para o conhecimento tácito: técnica e cognitiva. A primeira delas (técnica) diz respeito ao caráter informal da habilidade em saber fazer, conhecida como know-how, sendo de difícil detecção. Como exemplo, podem ser citados os chefs de cozinha ou mestres-artesãos, que detêm a capacidade técnica em executar alguma atividade derivada de seus anos de experiência, no entanto, por vezes desconhecem os princípios da ciência que norteiam os resultados de suas ações. A segunda dimensão (cognitiva) refere-se aos resultados da incorporação de valores, crenças, percepções, emoções e modelos mentais nos indivíduos, que resultam na compreensão do mundo por eles próprios (Takeuchi; Nonaka, 2008).

Ainda de acordo com Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento individual é traduzido em conhecimento organizacional por meio do fluxo do conhecimento tácito para explícito, e vice-versa. Quanto maior for a transformação de dados em informações e em conhecimento, melhor será o desempenho das organizações.

2.1.2 Conhecimentos críticos

De acordo com Huang e Cummings (2011), conhecimento crítico é definido como a informação, o know-how ou o feedback mais influente para contribuir de forma direta no resultado de uma tarefa. Representa experiência, ideias ou percepções vitais que permitem a sua conclusão de forma bem-sucedida (Silva, 2021).

O conhecimento crítico é um fator essencial para a agregação de valor nos processos da organização, sendo determinante para que esta atinja os seus objetivos com eficiência. De acordo com Grundstein e Rosenthal-Sabroux (2008), o impacto desse conhecimento nos objetivos e na durabilidade da empresa, além de sua

vulnerabilidade, são alguns elementos que conferem criticidade ao conhecimento. Como exemplo, os autores citam os conhecimentos raros, específicos e únicos, difusos, não substituíveis e de difícil transmissão, os de elevado custo financeiro ou temporal para o seu desenvolvimento ou aquisição e aqueles cuja perda pode causar risco irreparável à organização, afetando diretamente a estratégia e a própria sobrevivência organizacional (Grundstein; Rosenthal-Sabroux, 2008).

A fim de estabelecer critérios para a avaliação da criticidade de um conhecimento na organização, o Club Gestion des Connaissances de Paris (Clube de Gestão do Conhecimento de Paris) elaborou uma matriz de avaliação genérica denominada Fatores Críticos de Conhecimento (Critical Knowledge Factors – CKF), composta por 4 níveis ou eixos temáticos e 20 critérios, conforme evidenciado no Quadro 3 (Ermine *et al.*, 2006):

Quadro 3 - Critérios de criticidade de um conhecimento

Eixos temáticos	Critério
Raridade	Número e disponibilidade de especialistas Externalização Liderança Originalidade Confidencialidade
Utilidade	Correspondência aos objetivos estratégicos Criação de valor Emergência Adaptabilidade Uso
Dificuldade para capturar conhecimento	Identificação das fontes de conhecimento Mobilização de redes Conhecimento tácito Importância das fontes de conhecimento tangível Velocidade de obsolescência
Natureza do conhecimento	Profundidade Complexidade Dificuldade de apropriação Importância de experiências pretéritas Dependência do ambiente

Fonte: (Ermine *et al.*, 2006).

Trabalhos realizados na década de 2000 utilizaram os conceitos abordados no Quadro 3 para a avaliação de criticidade dos conhecimentos, porém adaptados às

realidades de sua organização ou aplicação. Ricciardi (2003, 2009), em suas pesquisas aplicadas junto ao Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN), avaliou a criticidade dos conhecimentos sob a ótica do conteúdo técnico, adequação à estratégia, dificuldade de aquisição e capacitação, dificuldade de captação e transferência no contexto, e raridade/escassez.

Posteriormente Fraga (2019), ao desenvolver um modelo associando os conhecimentos críticos à capacidade de resiliência da organização, incluiu o “conteúdo inovador” àqueles critérios estabelecidos por Ricciardi (2003, 2009).

No Quadro 4, são apresentados os critérios de criticidade do conhecimento abordados nos trabalhos supracitados e que vão compor o objeto desta pesquisa.

Quadro 4 - Critérios de relevância e vulnerabilidade do conhecimento crítico

Relevância	Conteúdo inovador	Característica do conhecimento do ponto de vista do estado da arte, possibilitando a inovação dos produtos e serviços da organização.
	Conteúdo técnico	Característica do conhecimento do ponto de vista de qualidade, extensão e complexidade de seu conteúdo técnico.
	Adequação à estratégia	Posicionamento do conhecimento sob o enfoque estratégico da organização ou de sua contribuição para realizar suas tarefas.
Vulnerabilidade	Dificuldades de aquisição e de capacitação	Critério relativo à problemática de formação e aquisição de capacitação de recursos humanos proficientes no conhecimento.
	Dificuldades de captação e de transferência no contexto	Dificuldade de captação e transmissão do domínio do conhecimento consoante o seu contexto: da forma em que ele se encontra e em face do ambiente interno da organização.
	Escassez	Critério que permite qualificar o risco de perda do conhecimento, ou seja, avalia a disponibilidade desse conhecimento no âmbito da organização e no mercado.

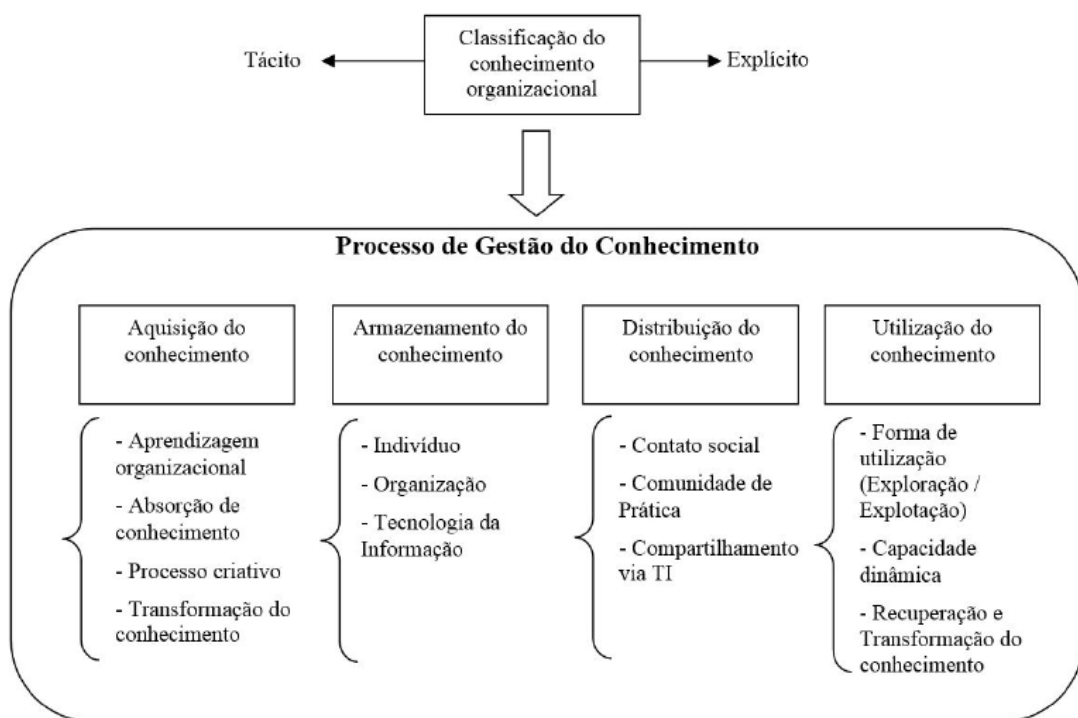
Fonte: Fraga (2019).

2.1.3 Processos da gestão do conhecimento

Alguns modelos de gestão do conhecimento, como o da APO (2020), descrevem pormenorizadamente os seus processos de GC, todavia observa-se que não há uma uniformidade na quantificação de etapas e na classificação dos processos.

Gonzalez e Martins (2017), após o estudo de 71 publicações na área de gestão do conhecimento, classificaram os processos de GC em 4 etapas, cada qual contendo as temáticas mais abordadas na literatura: 1) aquisição do conhecimento; 2) armazenamento do conhecimento; 3) distribuição do conhecimento; e 4) utilização do conhecimento. O resultado da pesquisa foi o modelo ilustrado na Figura 2, cujas etapas serão depuradas na sequência deste capítulo.

Figura 2 - Processos da GC



Fonte: Gonzalez e Martins (2017, p. 3).

2.1.4 Aquisição de conhecimento

O processo de aquisição de conhecimento diz respeito à geração intraorganizacional de conhecimento (tácito ou explícito), podendo ser oriundo dos processos de aprendizagem organizacional, como demonstrado pelo modelo SECI (Takeuchi; Nonaka, 2008), ou da identificação e absorção de conhecimento externo (Gold; Malhotra; Segars, 2001).

Gonzalez e Martins (2017) destacam quatro grupos de referências que abordam técnicas de aquisição, focando em: 1) aprendizagem organizacional; 2) absorção de conhecimento; 3) processo criativo; e 4) transformação do conhecimento.

A aprendizagem organizacional é responsável por dois conjuntos de atividades organizacionais: 1) a aprendizagem voltada à disseminação de rotinas na organização, em que se utilizam as capacidades organizacionais já existentes, visando a geração de lucro; e 2) a aprendizagem visando mudanças de rotinas para aumentar a vantagem competitiva (Zollo; Winter, 2002).

A absorção de conhecimento é atinente ao processo de reconhecimento de um conhecimento como significativo e à capacidade da organização em assimilá-lo e aplicá-lo para obter vantagem competitiva (Cohen; Levinthal, 1990).

Ainda de acordo com Cohen e Levinthal (1990), enfatiza-se o processo criativo no sentido de que determinado conhecimento é identificado como a resolução de um problema na organização. Dependendo do grau de inovação da organização, a simples transformação desse conhecimento é suficiente para compartilhá-lo com os indivíduos, os grupos e a organização.

Já a transformação do conhecimento envolve a especialização em duas abordagens: a primeira possibilita desenvolver e aprimorar o conhecimento, enquanto a segunda configura a integração dos conhecimentos especializados, o que é um desafio, dada a necessidade de estabelecer uma linguagem comum (Carlile; Rebentisch, 2003).

Davenport e Prusak (2003) destacam cinco formas de se gerar conhecimento na organização: 1) aquisição (no sentido estrito de compra); 2) recursos dedicados; 3) fusão; 4) adaptação; e 5) rede do conhecimento.

Em se tratando de conhecimento organizacional, a originalidade é menos relevante do que a utilidade e, nesse sentido, o autor cita a importância da compra direta de conhecimento, seja através da contratação de indivíduos detentores de conhecimentos estratégicos ou da aquisição de uma organização.

Recursos dedicados referem-se à criação de departamentos específicos cujo objetivo é a geração de novos conhecimentos, como os setores de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

A fusão – ato de união de duas ou mais organizações que formam uma nova – também é um processo de geração do conhecimento, pois induz equipes com diferentes conhecimentos e habilidades a obterem uma resposta conjunta para determinadas situações, fomentadas pelo “caos” organizacional (Takeuchi; Nonaka, 2008).

Outro importante fator para a geração de conhecimentos é a capacidade da organização em adequar-se ao ambiente altamente dinâmico e competitivo em que se encontra. Nessas circunstâncias, torna-se uma questão de sobrevivência organizacional a necessidade de gerar novos conhecimentos para adaptação aos novos produtos concorrentes, novas tecnologias ou mudanças sociais (Davenport; Prusak, 2003).

As redes informais e auto-organizadas, também citadas por Davenport e Prusak (2003), constituem-se como ponto de geração de conhecimento à medida que seus indivíduos, aglutinados por interesses em comum, reúnem-se, informalmente ou não, para resolver problemas de forma conjunta.

2.1.5 Armazenamento de conhecimento

Após a criação do conhecimento é preciso armazená-lo para posterior difusão. Nesse sentido, o estágio de armazenamento do conhecimento refere-se ao processo de formação da memória organizacional.

Gonzalez e Martins (2017) identificam três eixos principais para o armazenamento de conhecimento: 1) indivíduo, 2) organização e 3) tecnologia de informação.

Como abordado anteriormente, parte do conhecimento organizacional é tácito, estando armazenado, portanto, nos indivíduos que compõem a empresa. Esse repositório de conhecimentos (os indivíduos) precisa ser continuamente preparado a fim de que aumente a sua capacidade de absorção e possibilite, portanto, maior acúmulo de conhecimento, além de retido, visando a proteção do capital intelectual (Gonzalez; Martins, 2014).

Já no eixo da organização, o conhecimento é armazenado nas vias organizacionais através dos elementos cultura e estrutura. À referência de cultura organizacional, citam-se como exemplo valores, crenças, ritos, histórias e outros elementos válidos entre os indivíduos, que, por definição, carregam consigo a história e o conhecimento organizacional. Atinente à estrutura, citam-se as rotinas, os padrões e a hierarquia provenientes do processo histórico do conhecimento na organização (Caroline Martins; Meyer, 2012).

Por fim, a tecnologia da informação constitui o terceiro eixo do armazenamento de conhecimento, à medida em que fornece ferramentas tecnológicas para o

armazenamento de conhecimento majoritariamente explícito, tal qual bancos de dados estruturados, como páginas amarelas eletrônicas (em alusão ao antigo guia telefônico), um tipo de repositório digital de conhecimento (Alavi; Leidner, 2001; Davenport; Prusak, 2003).

2.1.6 Distribuição de conhecimento

A distribuição do conhecimento diz respeito ao processo pelo qual novas informações de diferentes origens são compartilhadas, tendo como grandes blocos assinalados por Gonzalez e Martins (2017) o contato social, as comunidades de prática (CoPs) e o compartilhamento via TI.

Freeze e Kulkarni (2007) apontam quatro tipos diferentes de conhecimento em organizações, e para cada tipo há uma forma de distribuição do conhecimento. São elencados expertise, lições aprendidas, documentos e políticas e procedimentos. Nos dois primeiros casos de distribuição, a origem do conhecimento deriva essencialmente da experiência humana, prevalecendo a dimensão tácita. No caso da expertise, a estratégia de distribuição de conhecimento diz respeito à ação colaborativa entre indivíduos, que trocam experiências e informações.

As lições aprendidas decorrem do conhecimento adquirido com a resolução conjunta de problemas, em que a organização necessita explicitar o conhecimento. Nesse caso, tem-se como estratégia o compartilhamento das “melhores práticas”. Já os documentos e procedimentos são uma estratégia de distribuição para conhecimento predominantemente explícito. Ocorre, porém, que todas essas formas de distribuição são dependentes e associadas ao contato social (Freeze; Kulkarni, 2007).

De outro lado, as comunidades de prática são grupos auto-organizados por indivíduos com um propósito comum em que há um intenso compartilhamento de práticas, interesses ou objetivos de trabalho, compondo uma forma de se produzir aprendizado informal. As CoPs que se mostrarem úteis ao longo do tempo na organização têm o seu arranjo formalizado sob forma de grupo, com uma sistemática estabelecida de intercâmbio de informações (Brown; Duguid, 2001; Davenport; Prusak, 2003).

Por derradeiro, é reconhecida a relevância da TI como um sistema de armazenamento e distribuição de conhecimento, através de intranet, internet,

ambientes virtuais de aprendizagem e outras tecnologias. Todavia, ressalta-se que a TI, por si só, não modifica o comportamento dos indivíduos, não gera novos conhecimentos, não avulta o comprometimento gerencial e tampouco cria entendimento compartilhado (Chyi Lee; Yang, 2000; Davenport; Prusak, 2003).

2.1.7 Utilização do conhecimento

Entende-se por utilização do conhecimento a capacidade de localizar, acessar e utilizar os conhecimentos em uma organização, estando eles armazenados formal ou informalmente, tendo natureza tácita ou explícita (Zack, 1999b).

Gonzalez e Martins (2017) categorizam o conjunto de referências do processo de GC em três grupos: 1) forma de utilização; 2) capacidade dinâmica; e 3) recuperação e transformação de conhecimento.

A forma de utilização pode ser classificada como exploração ou exploração. A primeira está relacionada a uma estratégia inovativa da organização, em que os conhecimentos primários servem como base para a geração de novos conhecimentos. Já a utilização explorativa está relacionada a uma estratégia mais reativa, com aplicação dos conhecimentos para a tomada de decisão limitada à estratégia adotada pela organização (Magnier-Watanabe; Senoo, 2008).

Na perspectiva de capacidade dinâmica, o conhecimento é algo continuamente revisado e refletido pelos indivíduos da organização, de forma que novos conhecimentos são gerados desdobrando-se em novas rotinas, capacidades e competências organizacionais, em uma resposta às pressões do ambiente (Volberda; Foss; Lyles, 2010).

Como demonstrado nos tópicos anteriores, os processos de GC são acompanhados de ações organizacionais. Nesse sentido, evidenciam-se no Quadro 5 as principais ações relacionadas aos processos de GC.

Quadro 5 - Ações organizacionais relacionados a processos de GC

Fase	Objetivos principais	Ações organizacionais
AQUISIÇÃO	Criação de conhecimento partindo das competências dos indivíduos (Pacharapha; Ractham, 2012). A aquisição de conhecimento envolve a capacidade da firma em absorver conhecimentos a partir de sua base de	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação dos indivíduos; - Incentivo ao processo de tentativa e erro; - Desenvolvimento de uma cultura voltada à aprendizagem; - Contratação e parcerias com outras firmas;

	<p>conhecimento primário, em uma perspectiva de aprendizagem (Lopez; Esteves, 2012). A aquisição de conhecimento pode ser vista como um processo de transformação na qual o conhecimento migra de sua forma explícita para a tácita (Nonaka; Takeuchi, 1995).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contratação de novos funcionários que representem novos conhecimentos
ARMAZENAMENTO	<p>Retenção do conhecimento gerado pelos indivíduos e socializado nos grupos (Yigitcanlar <i>et al.</i>, 2007), formando uma memória organizacional (Walsh; Ungson, 1991). Processo de explicitação do conhecimento tácito (Nonaka; Takeuchi, 1995). Desenvolvimento de uma cultura e estrutura organizacional que represente a rotina da empresa (Madsen <i>et al.</i>, 2003).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação e cadastramento das melhores práticas; - Cadastramento das lições aprendidas; - Incorporação do conhecimento adquirido em procedimentos e regras da organização; - Retenção de indivíduos (repositório de conhecimento tácito); - Desenvolvimento de uma cultura organizacional que represente os valores e as crenças da empresa; - Utilização de TI como ferramenta de auxílio à retenção do conhecimento e à formação da memória organizacional.
DISTRIBUIÇÃO	<p>Disseminação do conhecimento entre os indivíduos por meio do contínuo contato social (Levine; Prietula, 2012); e de grupos especializados que compartilhem uma linguagem e objetivos, numa abordagem de comunidade de prática (Brown; Duguid, 2001). Utilização de TI como facilitador do processo de disseminação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgação aos funcionários da base de conhecimento retida; - Desenvolvimento de trabalho em grupos; - Desenvolvimento de comunidades de prática - Troca de conhecimento especializado; - Utilização de TI como ferramenta de auxílio à distribuição do conhecimento organizacional.
UTILIZAÇÃO	<p>O conhecimento da firma sendo explotado (forma reativa) ou explorado (forma inovativa) (Cohen; Levinthal, 1990). A utilização do conhecimento a fim de reconstruir suas rotinas e competências (Volberda <i>et al.</i>, 2010). Recuperação e transformação do conhecimento adquirido promovendo a ampliação da base de conhecimento organizacional (Walsh; Ungson, 1991).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de equipes de resolução de problemas; - Desenvolvimento de atividades de aperfeiçoamento de produtos e processos; - Mudanças nas rotinas e nos procedimentos da organização; - Utilização de procedimentos e instruções que incorporem as melhores práticas e lições aprendidas.

Fonte: Adaptado de Gonzalez e Martins (2017, p. 14).

2.1.8 Gestão do conhecimento na administração pública

A fim de diferenciar a aplicação da GC em organizações públicas e privadas, Batista (2012) define o que é gestão do conhecimento na administração pública brasileira, conforme transcrição a seguir.

[...] um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (Batista, 2012, p. 49).

Diferentemente das organizações privadas, que através da GC buscam vantagem competitiva sustentável e continuada, aumento da produtividade, lucratividade, geração de valor e outros, as organizações que compõem a administração pública se valem da gestão do conhecimento para fins distintos, afinal, não estão em um mercado para competir, mas sim para servir ao cidadão usuário e à sociedade (Batista, 2012).

Portanto, pode-se concluir que a gestão do conhecimento com aplicação prática na administração pública tem como objetivo contribuir para a melhoria contínua do serviço público prestado à sociedade.

Como afirmado anteriormente, a GC vem ganhando espaço no cenário científico, apresentando uma ascendência em publicações (Alajmi; Alhaji, 2018; Gaviria-Marin; Merigó; Baier-Fuentes, 2019). Da mesma forma, a temática tem conquistado destaque nas publicações científicas que envolvem a administração pública. Nogueira e Silva e Dias Miranda (2018) realizaram um estudo bibliométrico das publicações que abordam a GC na administração pública entre 2005 e 2015 em periódicos brasileiros e constataram uma concentração maior de publicações nos últimos 6 anos do período levantado, o que demonstra um interesse recente no assunto. As autoras verificaram, ainda, que a maioria das publicações era afeta às instituições de ensino, principalmente as federais, sinalizando uma possível lacuna de aplicação da GC em organizações do Poder Executivo (Silva, 2021).

Em âmbito internacional, cenário semelhante foi encontrado por Massaro, Dumay e Garlatti (2015): um aumento significativo e continuado nas pesquisas envolvendo a aplicação de GC na administração pública nos períodos mais recentes. Batista (2016) ainda elenca iniciativas de GC implantadas com sucesso na administração pública no Canadá, onde são analisadas 5 instituições; no Chile, onde são avaliadas 6 instituições, muito embora sob o rótulo de educação corporativa; em Portugal, com avaliações nas câmaras municipais portuguesas; no México e no Reino Unido, onde, na verdade, foram avaliadas instituições de Áustria, Alemanha, Reino Unido e Suíça, sendo verificada a relevância do assunto nos 4 países, em todos os níveis e áreas do governo (Silva, 2021).

2.1.9 Modelos de gestão do conhecimento

Conforme demonstrado por Gonzalez e Martins (2017), as múltiplas abordagens dos processos de GC são provenientes dos mais diversos modelos de GC propostos na literatura.

Recentemente, organizações não governamentais têm apresentado variados modelos de governança corporativa com o intuito de promover práticas de GC para fomentar a produtividade em organizações locais. Assim é na Ásia, por exemplo, em que desde 1960 a Asian Productivity Organisation (APO) promove técnicas para o aumento da produtividade e da competitividade das economias de 21 países. Em 2009, a APO lançou o seu framework para implementação de práticas de GC nas organizações de pequeno e médio porte locais, denominado *Knowledge Management: Facilitator's Guide* (APO, 2020a).

Na década de 1970, foi fundada nos Estados Unidos a American Productivity Center (APC), posteriormente renomeada como American Productivity & Quality Center (APQC), igualmente com o objetivo de aumentar a produtividade e a competitividade das organizações locais (APQC, 2020). A APQC também dispõe de um modelo de GC, o qual é constantemente atualizado.

No Brasil, a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), fundada no início dos anos 2000, cumpre essa finalidade de compartilhar conceitos, métodos e técnicas que promovam a socialização do conhecimento, o aumento da efetividade das organizações, a competitividade do país e a qualidade de vida das pessoas, dispondo também de um modelo próprio, denominado de Modelo de Referência (SBGC, 2020).

A fim de detalhar alguns modelos que deram origem ao utilizado nesta pesquisa, quatro deles serão decompostos nas próximas seções: o SECI (acrônimo para Socialização; Externalização; Combinação e Internalização), pela sua pertinência na elucidação da conversão do conhecimento em nível organizacional, descrito por Takeuchi e Nonaka (2008); o modelo APO, que foi instrumentalizado em 2009 e adaptado em 2020, com modificações conforme a norma ISO 30401 – Sistemas de Gestão do Conhecimento, e inclusão de dimensões relacionadas à administração pública, negligenciadas até então (APO, 2020a); o modelo de GC da administração pública brasileira, disponibilizado pelo IPEA e adotado em órgãos

públicos brasileiros (Batista, 2012); e, por fim, o Modelo de Gestão do Conhecimento da Polícia Rodoviária Federal (MGCPRF) (Sell; Freire; Todesco, 2020), este último replicado na presente pesquisa junto ao TCE/SC.

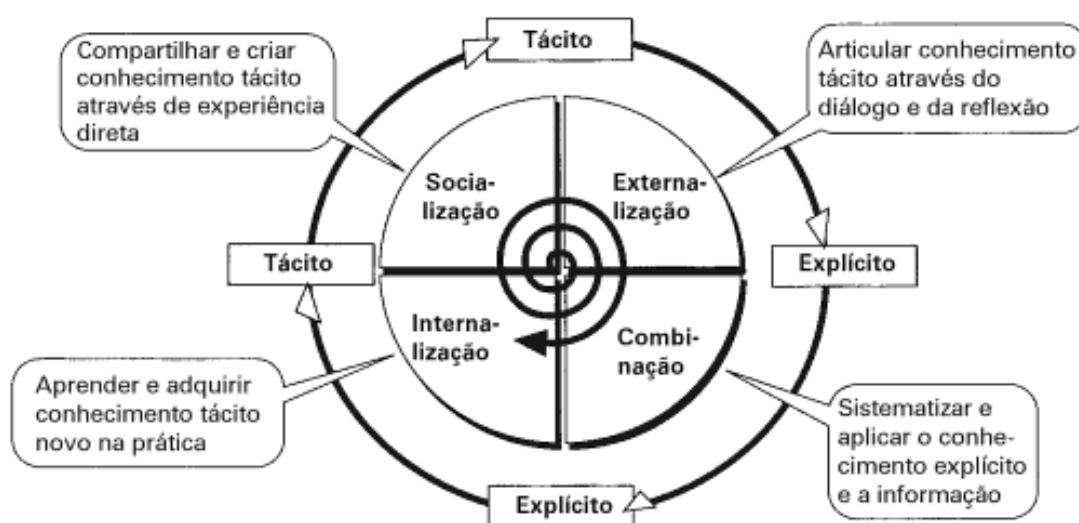
2.1.9.1 Modelo SECI

Takeuchi e Nonaka (2008) demonstram através de sua espiral (denominada como modelo SECI) que o conhecimento tácito em uma organização pode ser convertido em explícito, e vice-versa. O modelo descrito pelos autores identifica quatro formas de conversão do conhecimento, cujas iniciais o batizam: 1) Socialização; 2) Externalização; 3) Combinação; e 4) Internalização.

Na Socialização, indivíduos comungam entre si experiências diretas, resultando em criação e compartilhamento de conhecimentos tácitos. Na forma denominada Externalização, mediante diálogo e reflexão, o conhecimento tácito é articulado, ocorrendo em nível de indivíduo para grupo. Na Combinação, o conhecimento explícito é sistematizado e compartilhado, ocorrendo em nível de grupo para a organização. E, por fim, na Socialização, o conhecimento tácito é gerado na prática, ocorrendo da organização para o indivíduo.

Assim, conforme demonstra a Figura 3, a produção de novos conhecimentos organizacionais parte dos indivíduos e, gradualmente, atinge toda a organização, o que explica a forma espiral. Essa produção é amplificada a partir da interação contínua, dinâmica e simultânea dos conhecimentos tácitos e explícitos, de tal modo que os conhecimentos são amplificados até o nível organizacional (Takeuchi; Nonaka, 2008).

Figura 3 - O processo SECI



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 8).

2.1.9.2 Framework APO

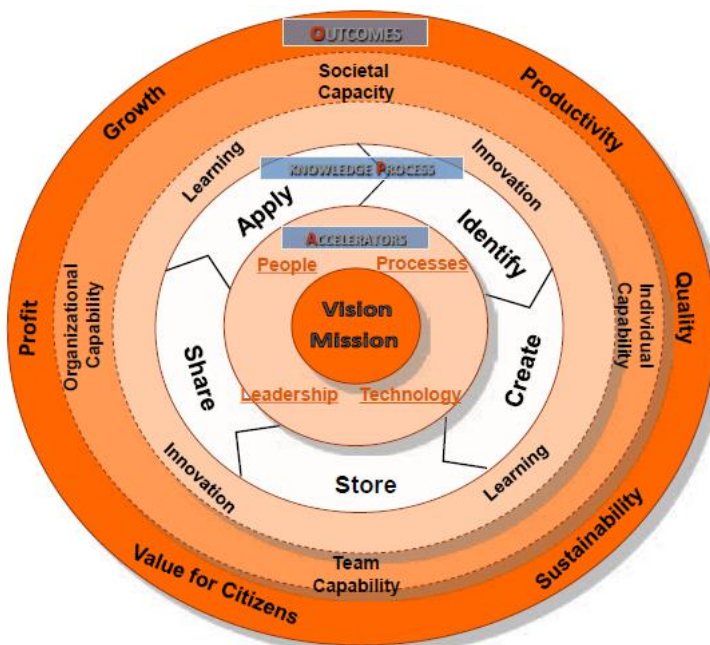
A Asian Productivity Organization (APO) é uma organização intergovernamental fundada em 1961 com o objetivo de aumentar a produtividade na região Ásia-Pacífico mediante a cooperação mútua entre os seus membros. A atuação da APO se processa por meio de serviços de consultoria de políticas, agindo como um *think tank*, ou grupo de reflexão, e promovendo a aplicação de iniciativas inteligentes na indústria, na agricultura, em serviços e em setores públicos (APO, 2020a).

Nesse sentido, em 2009 a APO desenvolveu uma metodologia de estrutura, definição e implementação de GC para aplicar em organizações do contexto asiático. A iniciativa teve como inspiração as melhores práticas de GC realizadas na Ásia, bem como nos EUA, na Europa e na Austrália, compiladas no produto final. O propósito da publicação do *Knowledge Management: Facilitator's Guide* (KMFG) foi fornecer um entendimento comum entre os países-membros e enfatizar o valor da GC para o sucesso organizacional (APO, 2009).

Conforme retratado alhures, a GC vem ganhando espaço no setor público à medida que promove a geração de valor ao cidadão (Batista, 2012). E nessa toada, a APO atualizou o seu framework, incluindo o elemento valor para os cidadãos, oferecido pelas organizações públicas e negligenciado na versão anterior (APO, 2020a). Além disso, outros elementos foram adicionados, como a necessidade de sustentabilidade e agilidade.

Na Figura 4 a seguir, é demonstrado o framework APO e os elementos que o constituem.

Figura 4 - Framework APO



Fonte: APO (2020)

O ponto de partida do framework APO é o núcleo da estrutura, que contém a missão e a visão organizacionais. Para este modelo, é fundamental que as iniciativas de GC adotadas estejam alinhadas aos direcionadores estratégicos institucionais. Tais elementos são cruciais para a identificação das competências necessárias, de modo que se atinjam os objetivos das organizações (APO, 2020a). Da imagem, também se pode extrair três níveis da estrutura: 1) Aceleradores, 2) Processos de conhecimento e 3) Resultados.

Os aceleradores ajudam a tornar mais rápida a implementação de iniciativas de GC na organização. Seguindo-se o modelo, verifica-se que são quatro os elementos que cumprem essa finalidade, a saber: 1) liderança, 2) tecnologia, 3) pessoas e 4) processos (APO, 2020a).

Evidentemente, sem o apoio da liderança da organização a implantação de iniciativas de GC fica prejudicada. Também é importante o engajamento dos líderes na aplicação das iniciativas, pois a liderança pode garantir o alinhamento aos objetivos organizacionais (APO, 2020a). Pesquisa recente conduzida nos Estados Unidos demonstrou uma significativa correlação positiva e linear entre uma efetiva liderança

na organização e a implantação exitosa de processos de gestão do conhecimento (Koochang; Paliszkievicz; Goluchowski, 2017).

A tecnologia fornece ferramentas e técnicas efetivas para a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento. No que tange ao conhecimento explícito, podem ser viabilizadas ferramentas como intranet, extranet, canais de busca e mídias de armazenamento. Já para o conhecimento tácito, a tecnologia favorece a colaboração online e offline, levando a uma melhor comunicação e compartilhamento nos níveis formais e informais. É, ainda, uma importante ferramenta para retenção de conhecimento organizacional (APO, 2020a).

O terceiro acelerador – pessoas – diz respeito ao capital humano da organização. São os repositórios de conhecimento tácito e até mesmo explícito (sua documentação). As pessoas são as usuárias e também as geradoras de conhecimento, a essência do capital intelectual. Nesse sentido, é de fundamental importância que haja confiança mútua e benefícios para que se promova o compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos (APO, 2020a).

Por fim, os processos são os fluxos de eventos que retratam a operação de uma organização. Estes, quando bem dimensionados e redimensionados periodicamente, incorporam melhores práticas organizacionais e contribuem significativamente para o resultado da organização (produtividade, qualidade, valor para o cidadão, entre outros), além de garantirem o fluxo de conhecimento (APO, 2020a).

Em relação ao processo de conhecimento, o framework APO aponta cinco etapas: 1) identificação, 2) criação, 3) armazenamento, 4) compartilhamento e 5) aplicação.

Na primeira etapa são identificados os conhecimentos críticos necessários para a construção das competências essenciais da organização. Nessa fase, apuram-se os conhecimentos disponíveis e indisponíveis, evidenciando-se lacunas de conhecimento. Essa apuração decorre em nível individual, a fim de reconhecer as necessidades básicas diárias de conhecimento, até o nível organizacional, estremando a necessidade de conhecimento estratégico (APO, 2020a).

A criação de conhecimentos visa preencher as lacunas supracitadas. Decorre em nível individual e de equipe, através de treinamentos, brainstorming, resolução conjunta de problemas, entre outros, e também em nível organizacional, como a departamentalização de P&D, a formação de comunidades de prática, a aquisição de

outras empresas, entre outros. Para que o conhecimento criado não seja perdido, é necessário armazená-lo. Esse armazenamento, que é a terceira etapa, não é apenas a manutenção de banco de dados e de informações, mas também considera o conhecimento tácito dos indivíduos. Deve-se reter esses profissionais estratégicos para que outros aprendam com base em suas experiências, mantendo-se o capital intelectual (APO, 2020).

Uma vez armazenado o capital intelectual, é importante que este seja compartilhado entre os membros da organização, de forma a promover um aprendizado continuado para que se atinjam os objetivos do negócio. O conhecimento explícito pode ser inserido em documentos, manuais e outros locais de fácil acesso aos indivíduos, o que compõe uma abordagem de estoque. Já o conhecimento tácito é compartilhado de forma mais colaborativa entre membros, como em coaching, mentoring, workshops e outros, em que há transferência direta de conhecimento numa abordagem chamada de fluxo. E, por fim, a aplicação corresponde à conversão do conhecimento gerido em ação, sendo o aprendizado e a inovação os resultados intermediários dos processos de conhecimento. Tal conversão do conhecimento ocorre em todos os níveis e áreas da organização (APO, 2020a).

Finalmente, os resultados são representados em dois níveis. O primeiro é demonstrado como o aprimoramento de capacidades individuais, de times, organizacionais e da sociedade. Juntos, esses resultados impulsionam a produtividade, a qualidade de produtos e serviços, a lucratividade, o crescimento, a sustentabilidade e o valor para os cidadãos (APO, 2020a).

Em organizações públicas, a gestão do conhecimento possibilita ao governo formular políticas e programas mais eficazes, serviços mais eficientes e de melhor qualidade e maior produtividade em termos de processo, o que se traduz em valor para os cidadãos (APO, 2020a).

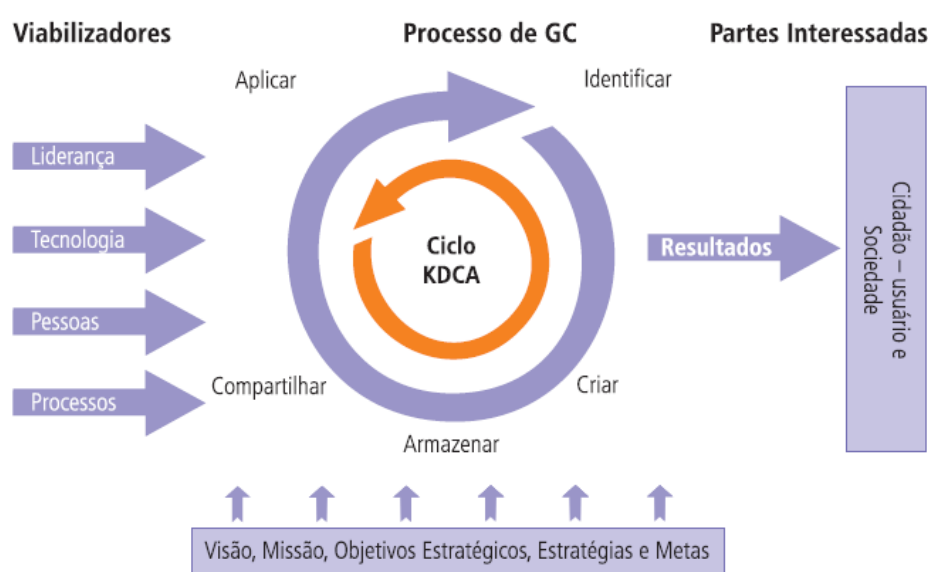
2.1.9.3 Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB)

Em 2012, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) elaborou um modelo para a GC inspirado no framework APO, que até então estava em sua versão de 2009, adaptando-o à realidade da administração pública brasileira. Batista (2012) utilizou-se dos mesmos viabilizadores e processos de GC da APO, sendo que nos

resultados residem as maiores diferenças. À época, o framework APO não levava em consideração o cidadão usuário e a sociedade como partes interessadas no processo de GC (resultados), e essas inclusões são a principal adaptação do modelo à realidade brasileira.

Conforme demonstrado na Figura 5 a seguir, o processo de GC do modelo é executado conforme o Ciclo KDCA (*Knowledge – Do – Check – Action*).

Figura 5 - Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira



Fonte: Batista (2012, p. 52).

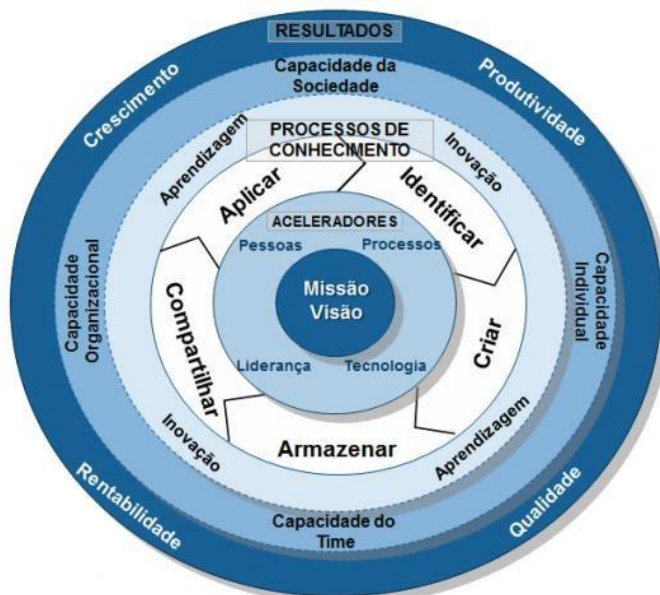
2.1.9.4 Modelo de Gestão do Conhecimento da Polícia Rodoviária Federal (MGCPRF)

O Modelo de Gestão do Conhecimento da Polícia Rodoviária Federal (MGCPRF) foi elaborado com as bases conceituais dos modelos APO e MGCAPB e adaptado para as realidades da própria Polícia Rodoviária Federal (PRF) (Sell; Freire; Todesco, 2020).

O MGCPRF é composto por estes elementos, desdobrados em níveis: aceleradores (identificados como Pessoas, Processos, Tecnologia e Liderança, os quais podem facilitar ou impor barreiras à institucionalização da GC); processos de conhecimento (subdivididos em 5 processos – Identificação, Criação, Armazenamento, Compartilhamento e Aplicação do Conhecimento); e resultados (que

traduzem a avaliação das ações provenientes dos processos de conhecimento). Esse modelo é muito similar ao da APO, conforme evidenciado na Figura 6:

Figura 6 - Elementos do Modelo de Gestão de Conhecimento da PRF



Fonte: Sell, Freire e Todesco (2020, p. 11).

A estratégia de implementação do modelo envolve uma série de passos ordenados, bastante distintos, para a implementação gradual ou mesmo a readequação de iniciativas de GC na organização (Sell; Freire; Todesco, 2020; Silva 2021).

O modelo contém quatro etapas, sendo elas: 1) identificação e necessidade de oportunidades; 2) planejamento; 3) desenvolvimento da fase piloto; e 4) implantação (Sell; Freire; Todesco, 2020; Silva, 2021). O escopo de cada uma dessas etapas é detalhado no Quadro 6 a seguir.

Quadro 6 - Principais processos e produtos das etapas do MGCPRF

Etapa	Principais Processos	Saídas
1 - Identificação das necessidades e oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico da Maturidade da GC - Auditoria do Conhecimento - Análise das Demandas Emergentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico das condições internas, práticas formais e institucionalizadas e dos resultados da estratégia vigente - Identificação das lacunas de conhecimento - Qualificação do conhecimento crítico - Business Case associados às demandas emergentes
2 - Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> - Definição da estratégia de GC - Estruturação do Plano de GC 	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia de GC - Plano de GC - Portfólio de programas e projetos
3 Desenvolvimento da Fase Piloto	<ul style="list-style-type: none"> - Seleção dos projetos piloto - Desenvolvimento dos projetos piloto - Adequação da Estratégia e do Plano de GC 	<ul style="list-style-type: none"> - Projetos piloto executados - Estratégia e Plano de GC revisados
4 - Implantação	<ul style="list-style-type: none"> - Criação e implementação da estratégia de gestão da mudança - Implementação dos projetos - Instanciamento do Modelo GovC&A - Implementação das estratégias de comunicação, recompensas e capacitação - Avaliação dos resultados e adequação da Estratégia e Plano de GC 	<ul style="list-style-type: none"> - Projetos implantados - Estratégias de gestão de mudanças, comunicação, recompensas e capacitação

Fonte: Sell, Freire e Todesco (2020, p. 16)

Cada uma das etapas do MGCPRF possui objetivos específicos e processos para que esses objetivos sejam atingidos. O quadro também demonstra os principais processos de cada etapa e fornece os produtos esperados da aplicação do modelo, os quais subsidiam as tomadas de decisão da implantação (Sell; Freire; Todesco, 2020; Silva, 2021).

2.1.9.4.1 Identificação das necessidades e oportunidades

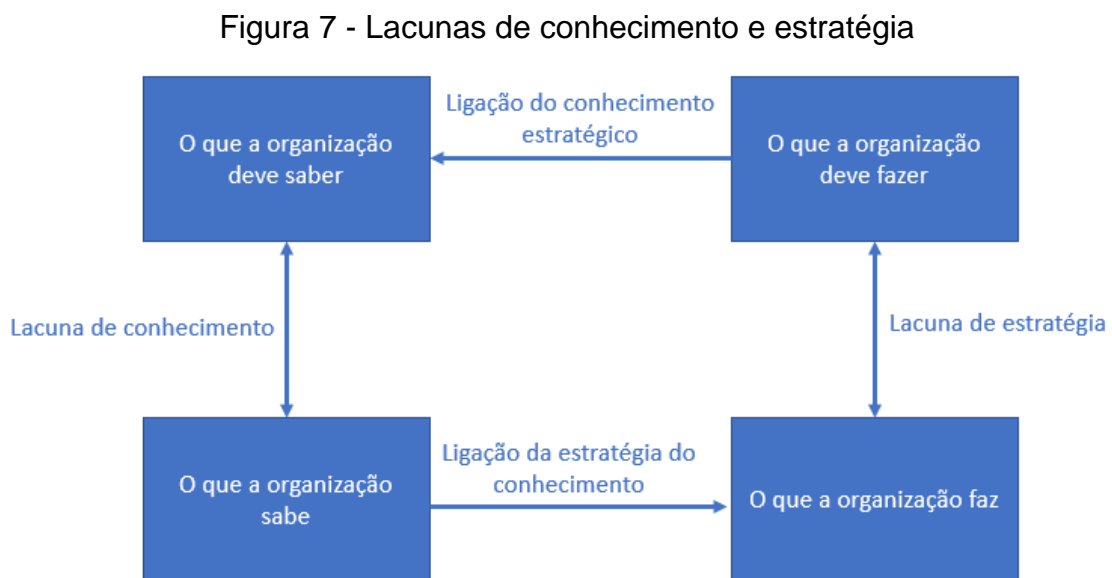
Na primeira etapa do modelo, são identificadas as principais necessidades ou oportunidades de desenvolvimento institucional, bem como as lacunas de conhecimento que devem ser priorizadas por intermédio das iniciativas de GC (Sell; Freire; Todesco, 2020). Para atingir tal objetivo, o modelo descreve os seguintes processos dessa avaliação: diagnóstico de maturidade de GC, auditoria do conhecimento e análise das demandas emergentes.

O diagnóstico de maturidade busca compreender o estágio da organização no que tange aos elementos que compõem o MGCPRF, de forma a responder a perguntas como “Onde estamos?” e “O que devemos fazer para evoluir?”. Para tanto, aplica-se uma ferramenta (questionário) dotada de 84 questões subdivididas em 8 dimensões: 1) estratégia; 2) liderança; 3) processos; 4) pessoas; 5) tecnologia; 6) processos de conhecimento; 7) aprendizagem e inovação; e 8) resultados. Além das questões fechadas, duas indagações abertas são destinadas a receber os pontos fortes e de melhoria de cada dimensão (Sell; Freire; Todesco, 2020).

Sell, Freire e Todesco também sinalizam que, com os resultados do diagnóstico, é possível determinar se a GC já é aplicada na organização (e em qual grau), se a organização tem condições para construir e manter processos sistemáticos de GC, e identificar pontos fortes da organização bem como pontos de melhoria em relação à GC.

Segundo os autores, na auditoria do conhecimento pretende-se identificar os conhecimentos relevantes para que os objetivos estratégicos da organização possam ser atingidos, bem como avaliar a vulnerabilidade desses conhecimentos. O modelo propõe o mapeamento do conhecimento sob diferentes perspectivas, a depender do objetivo. Tal mapeamento pode ser realizado de forma associada aos direcionadores estratégicos, por meio de processos, conhecimentos funcionais ou domínios temáticos (Sell; Freire; Todesco, 2020).

Sob a perspectiva dos direcionadores estratégicos, ainda de acordo com Sell, Freire e Todesco (2020), o modelo sugere o mapeamento a partir do plano estratégico da organização, identificando os conhecimentos e as habilidades necessários para a viabilizar a visão, a missão e as iniciativas e objetivos estratégicos, reduzindo as lacunas de conhecimento estratégico da organização (Figura 7).



Fonte: Adaptado de Zack (1999b, p. 136).

Conforme demonstra a Figura 7, as lacunas de conhecimento e estratégia dizem respeito à diferença entre o que a organização deveria fazer para o real cumprimento de sua missão e o que efetivamente ela faz. Ocorre que essa deficiência de entregas (produtos ou serviços) pode ser ocasionada por limitações de

conhecimento, incorrendo na lacuna entre o que a organização deveria saber e o que de fato sabe (Batista, 2012).

O mapeamento deve responder a questões como “Quais as competências necessárias para atingimento da visão da empresa?”, “Quais os conhecimentos necessários para a garantir as entregas para o cidadão usuário da proposta de valor declarada na visão?”, “Quais as lacunas de conhecimento implícitas nos objetivos estratégicos?” e “Quais conhecimentos são considerados chave para a execução de iniciativas estratégicas?” (Sell; Freire; Todesco, 2020).

Para essa execução, ainda de acordo com Sell, Freire e Todesco (2020), são recomendados levantamentos documentais relacionados ao planejamento estratégico, entrevistas com a alta liderança e dinâmicas com as áreas responsáveis pelas iniciativas estratégicas.

Na perspectiva do mapeamento por meio de processos, busca-se identificar e qualificar os conhecimentos utilizados como insumos pelas atividades e analisar o fluxo da informação e do conhecimento nos processos (Sell; Freire; Todesco, 2020).

Esse mapeamento pode ser realizado através de técnicas de elicitación do conhecimento, tais como análise documental, entrevistas (estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas), observação do trabalho (como técnica de análise de protocolo) e grupos colaborativos (apoiados por técnicas como *storytelling/narrativas*) (Sell; Freire; Todesco, 2020).

Com esses subsídios, podem ser elaborados mapas de conhecimento para facilitar a visualização das lacunas de conhecimento e dos fluxos de informação e conhecimento no processo. O MGCPRF sugere a aplicação do mapa proposto pela APQC (2015), o qual traz em sua estrutura informações como atividade, tarefa, conhecimentos necessários para execução da tarefa, sua fonte, natureza e análise sobre lacuna, como retrata a Figura 8 para um processo hipotético de recrutamento de pessoas.

Figura 8 - Modelo de mapeamento de conhecimentos por processo, conforme a APQC

Recrutamento de pessoas								
Atividade	Tarefa	Que conhecimento é necessário?	Quem possui o conhecimento? (fontes ou especialistas)	Tácito ou Explícito?	Onde está o conhecimento? (repositório, pessoa)	Quem pode validar o conhecimento?	Gap (1 = pequeno, 3 = médio, 5 = grande)	Detalhes adicionais
1.0 Definir vaga	1.1 Abrir processo de contratação	Políticas de RH, Orientações do processo de recrutamento, Requisitos legais, Informações orçamentárias	Gerente de RH, Recrutador, Líder do setor demandante, Equipe dos setores financeiro e jurídico	E	RH, Financeiro, Jurídico, Setor demandante	RH	1	
	1.2 Descrever a vaga	Atividades previstas, Competências necessárias, Formação e experiência requeridas	Líder do setor demandante, Gerente de RH	T	Setor demandante	Recrutador	5	
	1.3 Divulgação da vaga	Audiência, Estratégia de divulgação		T / E	RH, Setor demandante	RH	3	
2.0 Recrutar candidatos	2.1 Definir método de recrutamento	Perfil da vaga, Faixa salarial, Técnicas de recrutamento	Recrutador	T / E	RH	Recrutador	3	Pesquisa salariais podem contribuir na definição da faixa salarial
	2.2 Realizar recrutamento	Técnicas de recrutamento, condições do mercado	Recrutador	T / E	RH, colaboradores da empresa, comunidades de recrutadores	Recrutador	3	
	2.3 Gerenciar parceiros	Acordos de serviço, histórico de atuação	Recrutador	T / E	RH	Recrutador	5	Acordos só foram implementados para os parceiros recentes

Fonte: Sell, Freire e Todesco (2020, p. 25).

Na perspectiva de mapeamento dos conhecimentos funcionais, busca-se o mapeamento de conhecimentos por áreas, funções, grupos ou papéis estratégicos, por conta das entregas realizadas pelos indivíduos ou em virtude de ajustes necessários para viabilização das metas e da visão do planejamento estratégico (Sell; Freire; Todesco, 2020).

Ainda segundo os autores Sell, Freire e Todesco (2020), o mapeamento dos conhecimentos funcionais busca responder a perguntas como “Qual é a estratégia operacional da área/grupo/função?”, “O que precisamos saber fazer para atingir nossas metas?” e “O que precisamos saber para sermos considerados competentes?”. A última pergunta orienta a identificação dos conhecimentos considerados críticos.

De maneira análoga ao mapeamento de conhecimento por processos, o mapeamento dos conhecimentos funcionais pode ser realizado por intermédio de técnicas de elicitação do conhecimento, tais como análise documental, entrevistas, observação do trabalho, e com grupos colaborativos, podendo também ser visualizado em mapas, conforme o modelo da APQC (2015), em caso hipotético de setor de vendas, conforme demonstra a Figura 9.

Figura 9 - Exemplo de mapeamento de conhecimentos funcionais para um setor hipotético de vendas, conforme a APQC

Vendas			
Tipos de Conhecimentos necessários	Conhecimentos necessários		
	Imediato	Médio prazo	Longo prazo
Operacionais	Termos contratuais	Regulação de despesas de viagens	
Metodológicos	Localização dos manuais	Atualizações dos processos e ferramentas	
Cliente	Dados demográficos	Histórico de relacionamento	
Status da equipe	Disponibilidade	Cronograma de férias	Oportunidades de desenvolvimento

Fonte: Sell, Freire e Todesco (2020, p. 27).

Sob a ótica do mapeamento por domínios temáticos, o MGCPRF busca representar e categorizar os conhecimentos de acordo com as suas áreas de conhecimento e/ou temáticas estratégicas, em consonância com a proposta de Ermine *et al.* (2006) (Sell; Freire; Todesco, 2020).

Na concepção dos autores, os domínios de conhecimento podem consistir em temas transversais na organização, envolvendo redes intraorganizacionais que transcendam a rigidez da estrutura organizacional, formadas por grupos colaborativos multissetoriais.

Para elicitar esses conhecimentos de domínios temáticos de interesse, além das técnicas anteriormente citadas, também se recomenda a análise de eventos críticos passados, mineração de dados e aplicação de inteligência artificial (Sell; Freire; Todesco, 2020).

Ainda na fase de mapeamento de conhecimentos, o modelo propõe a qualificação dos conhecimentos conforme a sua criticidade. Após a identificação dos conhecimentos, independentemente da abordagem utilizada, é proposta uma avaliação mediante a escala Likert (baixo – 1; médio – 2; alto – 3) para cada um dos conhecimentos, em cada um dos fatores críticos adotados na análise (Sell; Freire; Todesco, 2020).

Já a análise das demandas emergentes consiste na classificação das demandas, oriundas dos canais de feedback e ambiente externo, para preparar as ações de pronta resposta ou de modificações da estratégia de GC. As ações de resposta são classificadas em quatro níveis: 1) resposta-padrão (replicação da resposta-padrão a feedbacks similares, quando já há resposta institucionalizada); 2) resposta ciclo simples (quando é necessário criar uma resposta melhorando rotinas ou processos); 3) resposta ciclo duplo (quando é necessário criar uma resposta definindo novos significados e redefinindo comportamentos); e 4) resposta ciclo triplo (quando é necessária a inovação, gerando novos modelos mentais) (Sell; Freire; Todesco, 2020).

2.1.9.4.2 Planejamento

Na etapa de planejamento, a estratégia de GC é definida (ou revisada), e os projetos que devem fazer parte do portfólio do plano de GC são estabelecidos (ou a necessidade de adequação daqueles projetos que o compõem, caso existam) (Sell; Freire; Todesco, 2020).

A estratégia de GC deve considerar elementos semelhantes ao planejamento estratégico, devendo também declarar as intenções estratégicas e a sua visão de futuro. Deve ser elaborada em consonância com o planejamento estratégico de modo a identificar os conhecimentos e as habilidades que devem ser gerenciados para possibilitar o alcance das metas estratégicas da organização. Nesse sentido, os resultados da etapa anterior são os principais subsídios para a elaboração da estratégia de GC (APO, 2020a, Batista, 2012; Sell; Freire; Todesco, 2020).

Sendo assim, de acordo com Sell, Freire e Todesco (2020), a estratégia de GC deve, minimamente, identificar as lacunas de conhecimento (obtidas na etapa de auditoria do conhecimento), declarar a visão de GC na organização, seus principais objetivos e, finalmente, os indicadores e as metas.

Os elementos que compõem a estratégia de GC podem ser delineados em oficinas entre os membros da alta administração da organização, levando em conta quatro períodos com objetivos distintos, sendo eles: 1) discussão dos resultados obtidos na identificação das necessidades e oportunidades; 2) definição ou revisão da visão de GC; 3) definição de objetivos estratégicos, metas e indicadores; e 4)

discussão de iniciativas a serem consideradas no plano de GC (Sell; Freire; Todesco, 2020).

A estruturação do plano de GC configura o desdobramento das iniciativas prospectadas na fase anterior, quando da elaboração da estratégia de GC. O plano contém o portfólio de projetos considerados adequados para tratamento das lacunas de conhecimento priorizadas e apresenta, minimamente, as informações necessárias para a implementação orientada do projeto na organização (APO, 2020a; Batista, 2012; Sell; Freire; Todesco, 2020).

Na descrição dos projetos devem estar presentes também as interações dos elementos do MGCPRF com as lacunas de conhecimento priorizadas. Como os processos GC serão viabilizados, como os viabilizadores de GC interagirão, como os modelos de aprendizagem e inovação serão utilizados e quais os resultados esperados ao cidadão usuário são itens que precisam estar discriminados no escopo do projeto (Sell; Freire; Todesco, 2020).

2.1.9.4.3 Desenvolvimento da Fase Piloto

Uma vez definidas as iniciativas que vão compor o plano de GC, parte-se para a aplicação prática em uma fase piloto. Nessa fase, são selecionadas iniciativas individuais e elaborados os respectivos planos de desenvolvimento e comunicação. Os resultados esperados da fase piloto, considerada exitosa, são: demonstração de valor do plano de GC para a organização, evidenciando o potencial de agregar valor, reduzindo ceticismos em relação à iniciativa; informações de como o plano de GC poderá ser implementado considerando a cultura organizacional, revelando fatores essenciais que devem ser atendidos; resultados tangíveis e contribuições consideradas significativas para a organização; obtenção de material que auxilie substancialmente o plano de sensibilização; e comunicação para expandir o piloto a toda a organização, além de elementos da estratégia da gestão de mudança (Barnes; Milton, 2014 *apud* Silva, 2021).

2.1.9.4.4 Implantação

A última etapa do MGCPRF é a implantação propriamente dita do plano de GC na organização. O plano piloto é sucessivamente escalado na organização, abrangendo novas áreas e incorporando outros projetos previstos no plano de GC. A implementação é gradual, integrando a GC às rotinas da organização, o que se torna um processo natural e transparente (Sell; Freire; Todesco, 2020). Para tanto, envolve a execução das seguintes etapas: criação e manutenção de um plano de comunicação; remoção de barreiras à implantação dos projetos de GC na organização; gerenciamento de impacto na organização; gerenciamento de partes interessadas e patrocinadores; planejamento e execução de capacitação de todas as partes interessadas; monitoramento, avaliação e retroalimentação do Plano de GC.

2.1.10 Práticas e ferramentas de gestão do conhecimento

Para apoiar a implementação da gestão do conhecimento, é comum o uso de ferramentas e de técnicas de GC. As ferramentas são meios tecnológicos que viabilizam o trabalho colaborativo, podendo ser síncronas – quando o trabalho é realizado em conjunto, mesmo que em locais diferentes – e assíncronas – quando o trabalho é realizado em separado, mas recebe atualizações automáticas, permitindo que as partes usem sempre uma única versão, que será atualizada por meio de internet ou redes (Albream; Maraqa, 2019).

Além das ferramentas, existem também as técnicas de gestão do conhecimento, que não precisam necessariamente do uso da tecnologia mas que são essenciais para dar suporte aos processos de GC.

Conforme já assinalado, em 2020 a APO disponibilizou o *Knowledge Management: Tools and Techniques Manual*, um livro que contém acervo das principais técnicas e ferramentas atuais para apoiar a implementação da GC nas organizações e que deve ser utilizado como suporte do framework (APO, 2020b). São 20 práticas para serem adotadas ao se iniciar a implementação da GC em uma organização e mais 6 métodos recomendados para serem utilizados quando a GC estiver mais desenvolvida. Tais ferramentas são apresentadas no Quadro 7 a seguir:

Quadro 7 - Métodos e ferramentas de GC

#	FERRAMENTA	DEFINIÇÃO
1	Brainstorming	O brainstorming é uma maneira simples de ajudar um grupo de pessoas a gerar ideias novas e incomuns. Na verdade, o processo é dividido em duas fases: divergência e convergência. Durante a fase divergente, todos concordam em adiar seu julgamento. Em outras palavras, todas as ideias serão tratadas como válidas. Durante a fase convergente, os participantes usam seu julgamento, mas o fazem de maneira positiva, procurando o que gostam nas ideias antes de encontrar falhas.
2	Captura de ideias e de aprendizados	Um aspecto fundamental da gestão do conhecimento, no nível pessoal e de equipe, é capturar de forma mais coletiva e sistemática os aprendizados e as ideias que estão ocorrendo. A captura de aprendizados e de ideias é um guia de como fazer isso.
3	Assistência de pares (<i>peer assist</i>)	Técnica usada por uma equipe de projeto para solicitar assistência de colegas e especialistas no assunto em relação a um problema significativo que a equipe está enfrentando.
4	Revisão de aprendizado (<i>learning review</i>)	Técnica usada por uma equipe de projeto para auxiliar o aprendizado individual e em equipe durante o processo de trabalho.
5	Revisão pós-ação (<i>after action reviews</i>)	Técnica para avaliar e capturar as lições aprendidas após a conclusão de um projeto. Permite que os membros da equipe do projeto descubram por si mesmos o que aconteceu, por que aconteceu e como sustentar os pontos fortes e melhorar os pontos fracos.
6	<i>Storytelling</i> (narrativa)	No contexto da gestão do conhecimento, o <i>storytelling</i> tem sido utilizado desde o seu início como uma forma poderosa de compartilhar e de transferir conhecimento, especialmente conhecimento experiencial e tácito. Trata-se literalmente de contar uma história: uma pessoa com conhecimento valioso conta histórias de sua experiência na frente de pessoas que querem obter conhecimento. Embora o método seja bastante simples, o <i>storytelling</i> , quando feito adequadamente, pode compartilhar um nível de conhecimento muito mais profundo do que simplesmente compartilhar informações. Contar histórias tem a forte capacidade de compartilhar a

		experiência de uma pessoa e as lições aprendidas, uma vez que histórias eficazes podem transmitir contextos ricos junto com o conteúdo.
7	Espaços físicos de trabalho colaborativos	Quando compartilhamos ou criamos conhecimento, geralmente interagimos com outras pessoas por meio da comunicação face a face: discutimos, dialogamos ou apenas fazemos uma pergunta. O espaço de trabalho físico é onde essas interações humanas ocorrem e pode apoiar o compartilhamento/criação de conhecimento se for bem projetado.
8	Ferramenta APO para avaliação de conhecimento	Questionário de pesquisa projetado para ajudar as organizações a realizarem uma rápida avaliação inicial de sua prontidão para a GC. A avaliação é realizada no início do programa de GC. Antes de iniciar a jornada de GC, é importante que a organização conheça os seus pontos fortes e as oportunidades de melhoria. A organização pode então se concentrar em seus programas de GC para abordar as lacunas identificadas por meio da avaliação.
9	Café do conhecimento	Um café do conhecimento é uma maneira de ter uma discussão em grupo, refletir, desenvolver e compartilhar quaisquer pensamentos e ideias que possam surgir, de uma forma mais informal. Um café de conhecimento suspende todo julgamento e normalmente leva ao desenvolvimento de insights e compartilhamentos mais profundos do que o habitual.
10	Comunidades de prática	Comunidades de prática (COPs) são grupos de pessoas que compartilham uma preocupação ou paixão por algo que fazem e aprendem como fazê-lo melhor à medida que interagem regularmente. No contexto da gestão do conhecimento, as COPs são formadas, intencionalmente ou espontaneamente, para compartilhar e criar habilidades, conhecimentos e conhecimentos comuns entre os funcionários.
11	Computação em nuvem	A “nuvem” descreve uma rede de computadores conectados à internet que podem ser acessados sem fio por dispositivos móveis. Uma metáfora para poder se conectar de qualquer lugar que tenha Wi-Fi a essa rede de computadores, usando ferramentas móveis e sem fio. Isso é comumente conhecido como computação em nuvem.
12	Bibliotecas de documentos	

		A ciência da gestão da informação e as ciências da biblioteca estão preocupadas em melhorar a gestão da informação e dos documentos, e o acesso eficiente e eficaz aos documentos é o antídoto para a sobrecarga de informação. A manutenção de um repositório de documentos com categorização e/ou taxonomia e metadados adequados é fundamental para o arquivamento e para posterior busca e localização da informação certa no momento certo.
13	Bases de conhecimento (<i>wikis</i> , etc.)	Ao contrário de um banco de dados, uma base de conhecimento normalmente desenvolverá o conhecimento criando novo conhecimento para um tópico, expandindo o conhecimento por meio de discussões e feedback, novos aprendizados e ideias, editando o conhecimento expandido em um novo conhecimento melhor e mantendo um histórico de revisões.
14	Blogs	Um blog é um site muito simples em estilo de diário que contém uma lista de entradas, geralmente em ordem cronológica inversa. As entradas são tipicamente artigos curtos ou histórias, muitas vezes relacionadas a eventos atuais. No entanto, as entradas não precisam ser apenas texto. Elas também podem ser fotografias, vídeos, gravações de áudio ou uma mistura de tudo isso.
15	Serviços de redes sociais	Uma rede social é um grupo de pessoas que compartilham uma área de interesse comum. Os serviços de redes sociais são sistemas online que suportam redes sociais. Os principais serviços que as redes oferecem geralmente incluem encontrar pessoas que tenham interesses ou necessidades semelhantes, agregar pessoas em grupos ou subgrupos e oferecer a capacidade de se comunicar com esses grupos, compartilhamento de conteúdo, como links de documentos para sites relevantes ou até <i>streaming</i> de vídeo, atuação como fórum de discussão e construtor de conhecimento, conexão com pessoas com as quais talvez não tivesse a chance de se conectar de outra forma ou ajudando você a se conectar com pessoas mais rapidamente.
16	Comunicação em vídeo e <i>webinars</i>	Hoje, é possível conectar pessoas ao redor do mundo por meio de comunicação por vídeo gratuita ou de baixo custo. Produtos como Skype, GoToMeeting, Webex, Zoom, Facetime, etc. estão revolucionando a forma como todos podemos nos conectar e nos comunicar. Abreviação de “seminário baseado na Web”, um webinar é uma apresentação, palestra, workshop

		ou seminário que é transmitido pela Web usando software de videoconferência. Uma característica fundamental de um webinar é seu elemento interativo: a capacidade de dar, receber e discutir informações em tempo real.
17	Ferramentas de pesquisa avançadas	Quase todo mundo que acessou a World Wide Web, em algum momento usou um mecanismo de busca. No entanto, poucos usuários aproveitam as ferramentas de pesquisa avançada oferecidas pela maioria dos mecanismos de pesquisa. Compreender essas ferramentas pode melhorar significativamente a qualidade dos resultados da pesquisa.
18	Construção de <i>clusters</i> do conhecimento	<p>O termo “<i>cluster</i> de conhecimento” refere-se a um grupo que se reúne em novas formas de criar, inovar e disseminar conhecimento. Em outras palavras, diferentes indivíduos, equipes e organizações agora podem se reunir virtualmente para melhor se comunicar, colaborar, aprender e compartilhar conhecimento por meio do <i>cluster</i>.</p> <p><i>Cluster</i> de conhecimento é usado para se referir a um grupo de empresas do mesmo setor, por exemplo, um <i>cluster</i> de conhecimento de alta tecnologia, um <i>cluster</i> de conhecimento de biotecnologia ou indústrias diferentes que compartilham interesses semelhantes. Com <i>clusters</i> de conhecimento, muitas vezes há uma alta incidência de centros de inovação ligados a universidades locais.</p> <p>Um <i>cluster</i> de conhecimento pode ser visto como um tipo de comunidade de prática (COP) que visa combinar recursos de conhecimento para criar novos produtos e serviços inovadores e/ou organizar e competir de novas maneiras para ganhar contratos comerciais maiores.</p>
19	Localizador de especialistas/páginas amarelas	O localizador de especialistas é uma ferramenta de TI para conectar de forma eficaz e eficiente as pessoas que precisam de um conhecimento específico com aqueles que possuem esse conhecimento. O sistema às vezes ajuda a construir novas equipes/projetos ao encontrar os vários tipos de conhecimentos necessários. Podem ser simples páginas amarelas eletrônicas, sistemas mais sofisticados para pesquisar automaticamente o conhecimento ou até mesmo uma combinação de TI e de pessoas que ajudam a encontrar e conectar aqueles que desejam o conhecimento com aqueles que têm esse conhecimento.
20	Espaços virtuais de trabalho colaborativos	

		A essência de um espaço de trabalho virtual colaborativo é que ele permite que as pessoas trabalhem juntas, e isso independe de onde estejam fisicamente localizadas. Em termos práticos, significa que esse espaço deve envolver uma combinação de compartilhamento de documentos, edição colaborativa e conferência de áudio/vídeo. Embora os fornecedores ofereçam pacotes de software que contenham todos esses elementos, muitos usuários montam o seu próprio conjunto de ferramentas que atendem às suas necessidades específicas.
21	Planos de competência do trabalhador do conhecimento	Um plano de competência do trabalhador do conhecimento é um plano de competência pessoal para que os indivíduos desenvolvam as habilidades críticas necessárias para se tornar um trabalhador do conhecimento eficaz. Isso também é conhecido em algumas organizações como <i>Knowledge Scorecard</i> .
22	Mapeamento do conhecimento	O mapeamento do conhecimento refere-se a processos e ferramentas para mapear atores, fontes de conhecimento, fluxos e restrições de conhecimento dentro da organização. É uma representação visual dos recursos e dos fluxos de conhecimento de uma organização. É um processo pelo qual as organizações podem identificar e categorizar os ativos de conhecimento dentro de sua organização: pessoas, processos, conteúdo e tecnologia. Permite que a organização aproveite o conhecimento interno existente e identifique barreiras e restrições para cumprir metas e objetivos estratégicos.
23	Modelo de maturidade de gestão do conhecimento	Um modelo de maturidade de GC ajuda uma organização a avaliar o seu progresso relativo na implementação de GC em um nível mais detalhado. Pode ser uma coleção estruturada de elementos que descrevem diferentes níveis de maturidade de GC em uma organização.
24	Esquema de mentoria	<i>Mentoring</i> é uma relação de trabalho entre um membro sênior e um membro júnior da organização com uma agenda intencional projetada para transferir experiência e aprendizado. O mentor tem experiência e antiguidade na organização, e pessoalmente aconselha, orienta e promove o desenvolvimento da carreira do mentorado. O esquema de mentoria permite que o mentor transfira o conhecimento tácito para a equipe júnior.
25	Portal do conhecimento	

		<p>Os termos “portal de informação” e “portal do conhecimento” são muitas vezes confundidos. Um portal de informação é frequentemente descrito como uma porta de entrada para informações codificadas e digitais normalmente contidas em documentos e bancos de dados para permitir que o usuário tenha uma maneira única e mais simples de navegar até a informação desejada. A informação é normalmente estruturada e planejada.</p> <p>Um portal de conhecimento, por outro lado, é muito mais do que um portal de informações. Um portal de conhecimento se baseia em um portal de informações. Se a informação representa conhecimento externo e explícito, ela permanece como informação até que o buscador/leitor a processe (o processo de aprendizagem) e a integre ao conhecimento tácito desse buscador (dentro da cabeça).</p>
26	Compartilhamento de vídeo	<p>Em sua forma mais simples, o compartilhamento de vídeo é a capacidade de publicar conteúdo de vídeo para um público específico ou para o mundo inteiro. Além de compartilhar conteúdo, a maioria dos sites de hospedagem também permite algum nível de discussão.</p>

Fonte: APO (2020b).

Todas as práticas citadas são individualmente abordadas no manual da APO, e algumas das propostas serão resgatadas na proposta de intervenção da presente pesquisa.

O manual orienta que o processo de GC deve estar preocupado com cinco etapas ou processos fundamentais: 1) identificação do conhecimento; 2) criação do conhecimento; 3) armazenamento do conhecimento; 4) compartilhamento do conhecimento; 5) e aplicação do conhecimento.

O Quadro 8 correlaciona cada prática às etapas ou processos para a implementação do processo de GC.

Quadro 8 - Práticas de gestão do conhecimento associadas às etapas

#	Prática de gestão do conhecimento	Processos de gestão do conhecimento				
		Identificação	Criação	Armazenamento	Compartilhamento	Aplicação
1	Brainstorming		x			
2	Captura de ideias e de aprendizados		x			
3	Assistência de pares (<i>peer assist</i>)				x	x
4	Revisão de aprendizado (<i>learning review</i>)		x	x	x	
5	Revisão pós-ação (<i>after action reviews</i>)		x	x	x	
6	<i>Storytelling</i>				x	
7	Espaços físicos de trabalho colaborativos		x		x	x
8	Ferramenta APO para avaliação de conhecimento	x				
9	Café do conhecimento	x	x	x	x	x
10	Comunidades de prática	x	x	x	x	x
11	Computação em nuvem	x	x	x	x	x
12	Bibliotecas de documentos			x	x	x
13	Bases de conhecimento (<i>wikis</i> , etc.)		x	x	x	x
14	Blogs		x	x	x	x
15	Serviços de redes sociais				x	
16	Comunicação em vídeo e <i>webinars</i>		x	x	x	
17	Ferramentas de pesquisa avançadas	x	x			x
18	Construção de <i>clusters</i> do conhecimento	x	x	x	x	x
19	Localizador de especialistas/páginas amarelas	x	x	x	x	x
20	Espaços virtuais de trabalho colaborativos	x	x	x	x	x
21	Planos de competência do trabalhador do conhecimento					x
22	Mapeamento do conhecimento	x				
23	Modelo de maturidade de gestão do conhecimento	x				
24	Esquema de mentoria	x	x		x	x
25	Portal do conhecimento		x		x	x
26	Compartilhamento de vídeo		x		x	

Fonte: Adaptado de APO (2020).

A utilização das ferramentas e técnicas apresentadas é somente uma parte do processo de gestão do conhecimento. Alocar recursos financeiros, utilizar ferramentas e incentivar práticas de GC são ações que auxiliam na execução das tarefas e

melhoram os resultados da organização, mas a maturidade da gestão do conhecimento depende de uma mudança na cultura organizacional. As pessoas, os grupos, a organização inteira, todos precisam mudar para atingir uma performance superior (Al-Qubaisi; Ajmal, 2018 *apud* Sardá, 2021).

2.2 PROCESSOS DE CONTROLE EXTERNO

Consoante já registrado, para o exercício de suas competências constitucionais de fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos órgãos e das entidades públicas, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado, para garantir a efetividade, a eficiência e a probidade na administração pública (Brasil, 1988), o TCE se utiliza dos processos de controle externo, espécie do gênero processo.

Abre-se um pequeno parêntese para informar que, embora exista na doutrina jurídica diferenciação entre processo e procedimento, o trabalho tomará os dois conceitos como sinônimos, de modo a simplificar o entendimento. Apenas para fins de registro, Didier Jr. (2017) orienta que processo é um conjunto de princípios e de regras que regulam a relação jurídica entre as partes e o juiz, enquanto o procedimento é a sequência de atos processuais que deve ser seguida para o desenvolvimento válido e regular do processo. Portanto, procedimento é a forma pela qual o processo se exterioriza e também é uma série de atos ordenados no tempo e no espaço.

Assim, nesse sentido, o processo pode ser definido como uma relação jurídica integrada por algumas pessoas que nela exercem várias atividades direcionadas para determinado fim (Carvalho Filho, 2011). De uma maneira geral, os processos constituem um instrumento para o legítimo exercício de poder (Di Pietro, 2012).

Dominou por décadas, entretanto, a teoria de que processo seria tão somente ligado à jurisdição no que se refere à atividade judicial. No entanto, a existência de uma “processualidade ampla”, que literalmente visa ampliar o alcance do processo, vem sendo cada vez mais acolhida, embora necessite de aperfeiçoamento. Carnelutti (*apud* Bandeira de Mello, 2014), a esse respeito, reconhece a figura do processo em todas as funções públicas (legislativa, jurisdicional e administrativa). Sobre o tema, Bandeira de Mello (2014, p. 501-502) elucida:

Merkel, autor a quem se atribui o mais relevante papel no exaltar-lhe a importância em análise referenciada ao Direito Administrativo, servia-se da terminologia “processo” para denominar tal itinerário sequencial. Este notável mestre, já em 1927, demonstrava com incontável lógica e inobjeto procedência que o processo não é fenômeno específico da função jurisdicional, mas ocorre na presença da lei, da sentença e do ato administrativo. São suas as seguintes palavras: “Todas as funções estatais e, em particular, todos os atos administrativos são metas que não podem ser alcançados senão por determinados caminhos. Assim, a lei é a meta a que nos leva a via legislativa e os atos judiciais e administrativos são metas a que nos conduzem o procedimento judicial e o administrativo”. Pouco além, aduziu: “A teoria processual tradicional considerava o processo como propriedade da justiça, identificando-o com o procedimento judicial [...] não é sustentável esta redução, porque o processo, por sua própria natureza, pode dar-se em todas as funções estatais [...]”. Linhas acima observara que o fenômeno processual existe quando “o caminho que se percorre para chegar a um ato constitui aplicação de uma norma jurídica que determina, em maior ou menor grau, não apenas a meta, mas também o próprio caminho, o qual, pelo objeto de sua normação, apresenta-se-nos como norma processual”. [...] Carnelutti igualmente disse que o processo não é privativo da função jurisdicional, assim como também não o é o procedimento, ambos se estendendo ao campo das funções legislativa e administrativa. Bartolomé Fiorini, outrossim, afirma que de a muito está superada a ideia de que as noções de processo e procedimento são próprias da órbita judicial. Aplicam-se a todas as funções do Estado. Royo Villanova observa que todas as funções do Estado não apenas têm de aplicar o Direito substancial, mas devem fazê-lo segundo certos trâmites e formas, de maneira a que a legalidade se realize por inteiro [...].

Parte-se do princípio, então, de que o processo estaria presente em todas as atividades estatais (processo legislativo, processo administrativo, processo judicial, processo disciplinar, etc.).

No caso específico do processo de controle, mormente o controle externo exercido pelos Tribunais de Contas, é notória a abordagem extremamente lacunosa e desconexa, o que faz com que exista uma diversidade de ritos processuais editados pelos entes políticos da Federação brasileira, sendo escassos os estudiosos que se dedicam a doutrinar sobre o tema.

De qualquer forma, é evidente que esse tipo de processo, além de estar sob a influência de todo o arcabouço dos princípios e das regras do Direito Constitucional e Administrativo, aproveita-se dos aspectos do processo administrativo pela maior aproximação dessa modalidade com as atividades finalísticas das Cortes de Contas.

Desse modo, tomando-se por base o Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC), objeto do presente estudo, tem-se que os processos de controle podem ser divididos em processos de contas e processos de fiscalização.

Os processos de contas dividem-se em prestação e tomadas de contas (incluídas as tomadas de contas especiais), que são julgadas pelo Tribunal, e contas

prestadas anualmente pelo Governador do Estado e pelos Prefeitos municipais, que são apreciadas pelo Tribunal.

Em poucas palavras, Faria (2000, p. 579) diferencia a apreciação e o julgamento de contas, conforme citação a seguir, observando-se que o mesmo raciocínio se aplica aos Tribunais de Contas dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios:

Quanto à competência do Tribunal de Contas, há fundamental diferença entre as duas categorias de contas. Na primeira, já comentada [as contas anuais apresentadas pelo Chefe do Poder Executivo], o Tribunal recebe as contas por intermédio do Congresso Nacional e não as julga. Apenas as aprecia e emite parecer prévio, que pode ser ou não acatado pelo Congresso. As contas que se enquadram na categoria, agora em exame, de que trata o inciso II do art. 71 da Lei Maior, são encaminhadas diretamente à Corte de Contas – não passam pelo Congresso Nacional. Estas não são apenas apreciadas pelo Tribunal, mas julgadas.

Nesses termos, são apreciadas pelo Tribunal as contas prestadas anualmente pelos Chefes do Poder Executivo, cujo resultado, que consiste na emissão de parecer prévio, é enviado para julgamento pelo Poder Legislativo. A esse respeito, assim dispõe o art. 71, inciso I, da Constituição Federal (Brasil, 1988):

Art. 71. O controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União, ao qual compete:
I - apreciar as contas prestadas anualmente pelo Presidente da República, mediante parecer prévio que deverá ser elaborado em sessenta dias a contar de seu recebimento.

Como afirma Decomain (2006, p. 73):

A primeira das atribuições conferidas a todos os Tribunais de Contas (da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, onde estes existam) é a de emitir parecer prévio acerca das contas dos Chefes dos Poderes Executivos.

Esse parecer será posteriormente encaminhado ao Legislativo, junto com as contas assim previamente apreciadas, para a sua análise.

Efetivamente, incumbe ao Congresso Nacional decidir sobre as contas do Presidente da República (CRFB/88, arts. 49, inciso IX, 70 e 71), que lhe devem ser anualmente prestadas (CRFB/88, art. 84, inciso XXIV). As Assembleias Legislativas decidem sobre as contas anualmente prestadas pelos Governadores dos Estados respectivos, e a Câmara Legislativa do Distrito Federal resolve sobre as contas de seu Governador (CRFB/88, arts. 25, 32 e 75). Finalmente, as Câmaras de Vereadores resolvem sobre as contas anualmente prestadas pelos respectivos Prefeitos Municipais CF, art. 31).

Assim, as contas do Governador do Estado, que são anexadas às dos Poderes Legislativo e Judiciário, do Ministério Público e do Tribunal de Contas, serão apreciadas por meio de parecer prévio, que, conforme a Lei Orgânica do TCE/SC,

consistirá em apreciação geral e fundamentada da gestão orçamentária, patrimonial e financeira havida no exercício, devendo demonstrar se o Balanço Geral do Estado representa adequadamente a posição financeira, orçamentária e patrimonial do Estado em 31 de dezembro, bem como se as operações estão de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade aplicados à administração pública, concluindo por recomendar a aprovação ou a rejeição das contas (Santa Catarina, 2000, art. 48).

Sobre a apreciação das contas, é oportuna a lição constante da Súmula 90 do TCU (Brasil, 1976):

O Parecer Prévio, em sentido favorável, emitido pelo Tribunal de Contas da União, e a aprovação, mediante Decreto-Legislativo, pelo Congresso Nacional, das contas anuais do Presidente da República (consubstanciadas nos Balanços Gerais da União e no Relatório da Inspetoria-Geral de Finanças, do Ministério da Fazenda), não isentam os responsáveis por bens, valores e dinheiros públicos ou as autoridades incumbidas da remessa, de apresentarem ao Tribunal de Contas da União, por intermédio do órgão competente do Sistema de Administração Financeira, Contabilidade e Auditoria, as tomadas ou prestações de contas em falta, nem prejudicam a incidência de sanções cabíveis, por irregularidades verificadas ou inobservância de disposições legais e regulamentares concernentes à administração financeira e orçamentária da União.

No prazo de 60 dias a partir do recebimento da prestação de contas, o Tribunal deverá remeter à Assembleia Legislativa o processo respectivo, juntamente com o parecer prévio deliberado pelo Tribunal Pleno, o Voto do Conselheiro relator e as declarações de voto dos demais Conselheiros.

Do mesmo modo ocorre com as contas prestadas pelos Prefeitos, anexadas às do Poder Legislativo respectivo, que serão apreciadas pelo Tribunal de Contas por meio do parecer prévio e encaminhadas à Câmara Municipal para julgamento.

Ressalte-se que do parecer prévio emitido sobre as contas do Prefeito cabe Pedido de Reapreciação formulado por ele no prazo de 15 dias, e pela Câmara no prazo de 90 dias do seu recebimento.

De outra parte, têm as contas julgadas pelo Tribunal de Contas os administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores da administração direta e indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo Poder Público do Estado e do Município, e as contas daqueles que

derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário. Esse julgamento se dá sob a forma de prestação ou tomada de contas.

Não se olvide, também, o dever da autoridade administrativa competente de instaurar tomada de contas especial para a apuração de fatos, identificação de responsáveis e quantificação do dano, quando não forem prestadas as contas ou quando ocorrer desfalque, desvio de dinheiro, bens ou valores públicos, ou também se caracterizada a prática de ato ilegal, ilegítimo ou antieconômico de que resulte prejuízo ao erário.

Constatada a omissão da autoridade na adoção das providências descritas acima, a instauração da tomada de contas especial deverá ser determinada pelo próprio Tribunal de Contas.

Verifica-se, assim, que, além da apreciação das contas anuais dos Chefes do Poder Executivo em âmbito nacional, estadual e municipal, o inciso II do art. 71 da Constituição da República (Brasil, 1988) também atribui aos Tribunais ou Conselhos de Contas a incumbência de decidir acerca das contas de quaisquer responsáveis por dinheiros ou valores públicos:

Art. 71. O controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União, ao qual compete:
[...] II - julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração direta e indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo Poder Público federal, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário público;

Mais uma vez, na lição de Pedro Roberto Decomain (2006, p. 81-82):

Em relação às contas dos Chefes dos Poderes Executivos, já se viu que aos Tribunais de Contas incumbe ofertar parecer prévio, que deve servir de parâmetro técnico-contábil, financeiro e jurídico para a decisão sobre as referidas contas, a qual incumbe ao Poder Legislativo correspondente. No que se refere, porém, às contas de todos os demais responsáveis pela gestão de dinheiro, bens ou quaisquer valores públicos, a atividade do Tribunal de Contas é distinta. Em se tratando de outros gestores de dinheiro, bens e valores do erário, o Tribunal não se limita a ofertar um parecer prévio, destinado a instruir a apreciação das contas por um outro órgão. Nesses casos, a decisão sobre a regularidade ou irregularidade das contas e, portanto, sobre sua aprovação ou rejeição, é dos próprios Tribunais de Contas. Com esse conteúdo, de decidir sobre a constitucionalidade e legalidade do dispêndio público, é que deve ser entendida a expressão “julgar” as contas dos responsáveis por dinheiros ou bens da Administração Pública, contida no inciso II, do art. 71, da CRFB/88. Cabem também aos Tribunais ou Conselhos de Contas “julgar as contas daqueles que derem

causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário público”. Essas são as regras do inciso II, do art. 71, da CRFB/88.

As decisões possíveis nos processos de contas – prestação, tomada e tomada de contas especial – então poderão ser dos seguintes tipos: preliminar (quando o Tribunal decide sobrestar o julgamento, ordenar citação ou determinar diligências necessárias); definitiva (quando o Tribunal julga as contas regulares, regulares com ressalva ou irregulares); ou terminativa (quando o Tribunal ordena o trancamento das contas consideradas iliquidáveis).

Nas palavras de Moacir Marques da Silva (2014, p. 73):

O julgamento das contas de gestão deve se ater a questões de ordem contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial e focar aspectos quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas.

São partes no processo o responsável e o interessado que podem praticar os atos processuais diretamente ou por intermédio de procurador regularmente constituído, ainda que não seja advogado.

O responsável é aquele assim qualificado, nos termos da Constituição Federal, da Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União e respectiva legislação aplicável.

O interessado é aquele que, em qualquer etapa do processo, tenha reconhecida, pelo relator ou pelo Tribunal, razão legítima para intervir no processo.

Caso o responsável seja o ordenador de despesa, o art. 80 do Decreto-lei nº 200/67 o define como “toda e qualquer autoridade de cujos atos resultem emissão de empenho, autorização de pagamento, suprimimento ou dispêndio de recursos”.

Assim, como bem concluído por Wurman (2005, p. 23), “não é o órgão ou entidade que tem suas contas julgadas, mas sim aqueles agentes públicos que os integram e figuram como ‘responsáveis’ no processo de Tomada de Contas ou Prestação de Contas.

A instrução do processo é presidida pelo relator – Conselheiro do Tribunal ao qual o feito for distribuído –, que poderá determinar, por iniciativa própria ou quando provocado pela área técnica ou pelo Ministério Público junto ao Tribunal, a citação dos possíveis responsáveis, requisitar ao dirigente do Órgão de Controle interno ou responsável pelas contas o fornecimento de informações ou de documentos ou determinar a adoção de outras providências que se revelarem necessárias para o saneamento do processo.

Constatada, após essas providências, irregularidade nas contas, o relator ou o Tribunal definirá a responsabilidade individual ou solidária pelo ato de gestão apurado; em caso de débito ou irregularidade passível de multa, ordenará a citação do

responsável para se defender ou recolher a quantia devida; e/ou adotará outras providências.

Após a instrução processual, as contas poderão ser assim julgadas: regulares, caso expressem a exatidão dos demonstrativos contábeis, a legalidade, a legitimidade e a economicidade dos atos de gestão do responsável; regulares com ressalva, caso evidenciem impropriedade ou qualquer outra falha de natureza formal de que não resulte dano ao erário; e irregulares, se houver omissão na prestação de contas, prática de ato ilegítimo ou antieconômico, ou grave infração à norma, dano ao erário e desfalque, desvio de dinheiro, bens ou valores públicos.

Consideram-se iliquidáveis as contas quando caso fortuito ou força maior, alheios à vontade do responsável, tornarem impossível o julgamento do mérito, de modo que o Tribunal ordenará o trancamento do processo e seu consequente arquivamento.

Além dos processos de contas vistos, o Tribunal de Contas também possui a incumbência de fiscalização, que tem por finalidade verificar a legalidade, a legitimidade, a eficiência e a economicidade de atos administrativos em geral, inclusive contrato, bem como o cumprimento das normas relativas à gestão fiscal com vistas a assegurar a eficácia do controle que lhe compete, e a instruir o julgamento de contas (Santa Catarina, 2002, art. 25 da Lei Orgânica do TCE/SC).

Nesse aspecto, o Tribunal deve: a) fiscalizar o cumprimento das normas relativas à gestão fiscal do Estado e dos municípios; b) por iniciativa da Assembleia Legislativa, realizar inspeções ou auditorias, prestar informações, emitir pronunciamento conclusivo sobre matérias submetidas à sua apreciação ou auditar projetos e programas; c) fiscalizar atos ou contratos; e d) apreciar atos sujeitos a registro, quais sejam, admissão de pessoal e concessão de aposentadoria, reformas, pensões e transferência para a reserva.

A instrução desses processos também é presidida pelo Conselheiro relator para o qual forem distribuídos, que, antes de se pronunciar sobre o mérito, ordenará as diligências e demais providências necessárias ao saneamento dos autos, assim como a audiência dos responsáveis, após o que submeterá o processo ao Plenário para a respectiva decisão de mérito.

As decisões do Tribunal de Contas nos processos de fiscalização de atos e contratos e de apreciação de atos sujeitos a registro podem ser preliminares ou definitivas.

A decisão preliminar pode se dar antes do exame do mérito, quando o Tribunal de Contas decide pelo sobrestamento do feito, pela determinação de audiência dos responsáveis ou de outras providências necessárias ao saneamento do feito, ou após o exame do mérito, quando o Tribunal decide pela fixação de prazo ao responsável para a adoção de providências necessárias ao cumprimento da lei.

Tem-se a decisão definitiva quando o Tribunal se manifesta a respeito da legalidade, da eficiência, da legitimidade ou da economicidade de atos e contratos, decide pela regularidade ou pela irregularidade, sustando sua execução ou comunicando o Poder competente para fazê-lo, quando for o caso; ou se manifesta a respeito da legalidade de atos sujeitos a registro, ordenando ou denegando o registro do ato.

Diante, pois, da diversidade de decisões que podem ser proferidas pelo Tribunal de Contas, bem como da natureza de suas próprias e diversas atribuições, torna-se tormentosa a missão de definir a natureza jurídica desses comandos, se são de natureza administrativa ou judicial, e se são passíveis de revisitação por parte do Poder Judiciário – e, se sim, qual a extensão desse controle.

Segundo Luiz Bernardo Dias Costa (2006, p. 121):

Merece destacar, desde logo, que o Tribunal de Contas exerce a função jurisdicional especial quando julga as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos, não havendo possibilidade de revisão de mérito pelo Poder Judiciário, salvo quando houver afronta ao devido processo legal ou manifesta ilegalidade em sua decisão.

Com efeito, é evidente que as decisões do Tribunal de Contas estão mais próximas dos atos judiciais do que meramente dos atos administrativos, ainda que se considere, na maior parte das vezes, que os acórdãos do TCE seguem normas referentes ao Direito Administrativo ou ao Direito Constitucional.

De qualquer forma, a Constituição atual definiu de forma clara e expressa a possibilidade de exercício de função jurisdicional pelos Tribunais de Contas, quando atribuiu a eles com exclusividade a função de examinar a legalidade, a legitimidade e a economicidade relativas às prestações ou tomadas de contas públicas. Tal função, obviamente, não se confunde com a exercida pelos órgãos judicantes do Poder Judiciário, que, de forma também exclusiva, analisa o comportamento, os direitos e os deveres de duas partes que compõem uma relação processual.

A esse respeito, leciona Jorge Ulisses Jacoby Fernandes (2012, p. 162-163):

Nessa altura do presente estudo, é possível indicar que o Tribunal de Contas, a exemplo dos órgãos do Poder Judiciário, produz decisões de natureza jurisdicional e meramente administrativa.

Com notável clareza, chamou a atenção para esse fato, em relevante escólio, o Ministro Athos Gusmão Carneiro, acentuando que os Tribunais de Contas têm atribuições de natureza administrativa. Entretanto, quando “julga” as contas: dos administradores e demais responsáveis por bens e valores públicos, tal julgamento impõe-se ao Poder Judiciário, no que concerne ao aspecto contábil, sobre a regularidade da própria conta.

E acrescenta: “Da mesma forma, tal julgado impõe-se na ação de ressarcimento promovida contra o responsável pelo alcance”.

Na mesma linha de pensamento, conforme já afirmado, pronunciou-se o Ministro Victor Nunes Leal, em inolvidável síntese: “A disposição constitucional de que a lei não poderá excluir da apreciação do Poder Judiciário qualquer lesão de direito individual não é obstáculo a este entendimento” – de que a competência das Cortes de Contas torna prejudicial e definitivo o pronunciamento sobre o fato material – “porque, no caso, a redução de competência do Judiciário resulta da Constituição, e não da lei”.

O exame feito pelos Tribunais de Contas representa uma poderosa e ampla ação de controle sobre os atos da administração, que já estão jungidos ao controle interno da própria administração. Permitir uma ampla revisibilidade pelo Poder Judiciário, no mínimo, concederia, em termos lógicos, um espaço tão intenso ao controle judicial que inviabilizaria a própria ação administrativa.

Compreende-se, portanto, em suma, respeitadas as discussões doutrinárias existentes acerca da natureza das decisões, que se assemelha mais coerente o entendimento de que o Tribunal de Contas possui as duas competências, jurisdicional e administrativa, podendo-se estabelecer como limite de jurisdição os casos em que a Constituição emprega o termo “julgar”, enquanto nas situações em que emprega as expressões apreciar, analisar, verificar etc., exerceria as suas atribuições administrativas.

Insta salientar, por oportuno, que o Tribunal de Contas da União tem expressado em suas decisões que os seus julgados possuem natureza jurídica de decisão técnico-administrativa. Sua revisão pelo Poder Judiciário cinge-se ao exame da legalidade e dos aspectos formais, notadamente a inobservância do contraditório e da ampla defesa (Brasil, 2020).

Ainda inserido na incumbência de fiscalização do Tribunal de Contas, instituiu-se no âmbito da Corte Catarinense, no ano de 2021, o Termo de Ajustamento de Gestão (TAG), com o objetivo de adequar atos e procedimentos considerados irregulares, ilegítimos ou contrários aos princípios de Direito Público às normas constitucionais e legais.

O instrumento vem ao encontro da intenção do Tribunal de buscar cada vez mais uma posição orientativa aos gestores, no afã de corrigir irregularidades à medida

que ocorrem ou antes de ocorrerem, e assim evitar consequências, tais como o prejuízo ao erário público. Beneficia-se o administrador que intenciona fazer o certo e retifica o caminho seguido, nos termos propostos pelo Tribunal.

Acerca do tema, Ismar Viana elucida (2022, p. 135) que:

Os termos de ajustamento de gestão, instrumentos por meio dos quais os Tribunais de Contas já materializavam a consensualidade, antes mesmo do novo texto da Lei de Introdução às Normas do Direito brasileiro, também estão adstritos ao dever de observância do princípio do devido processo legal de controle externo, de cuja regularidade depende a materialização do direito à fundamentalidade da regular atuação do próprio órgão de controle externo, que deve dispor de arranjos institucionais eficientes, que não elejam o punitivismo como fim a ser perseguido, mas que também não ofereçam respostas suaves ou sanções brandas quando a gravidade das transgressões exigir rigor punitivo.

O TAG pode ser proposto pelo próprio Tribunal de Contas, pelos titulares dos Poderes e respectivos órgãos e entidades do Estado ou dos municípios, e pelo Ministério Público de Contas, sempre de forma a não limitar a competência discricionária do gestor. Assinado, ficará suspensa a aplicação de penalidades ou de sanções decorrentes das irregularidades nele abrangidas, de acordo com os prazos e as condições previstos.

Embora possa ser considerado um meio consensual de solução de “conflito”, o devido processo legal deve ser observado, garantindo-se os direitos e deveres dos agentes públicos envolvidos. A esse respeito, vale novamente enfatizar os ensinamentos de Ismar Viana (2022, p. 141):

Dessa forma, a procedimentalização do TAG compatibilizar-se-á com as medidas consensualizadoras estimuladas pelo novo texto da LINDB, especialmente no artigo 26, que demandam mecanismos institucionalizados de consensualização, sob pena de risco de comprometimento da regularidade de atuação dos Tribunais de Contas, que devem agir sob o manto do devido processo legal, ainda que diante de processos de natureza não sancionadora, garantindo, de um lado, o respeito aos direitos e garantias processuais dos agentes públicos incumbidos da guarda de bens, valores e dinheiros públicos, do outro, buscando o dever de fiscalizar regularmente os recursos públicos geridos por esses agentes, cumprindo, assim, a missão de proteção do erário em sintonia com o postulado da segurança jurídica, especialmente na vertente de proteção da confiança do cidadão nas instituições, vetor reafirmado nas disposições incluídas no texto da LINDB, tudo com vistas a garantir a validade processual, a legitimidade das decisões controladoras, além, é claro, da efetividade das políticas públicas.

Depois de cumpridas as obrigações previstas no TAG, o processo de fiscalização será arquivado. Caso as obrigações sejam descumpridas, no entanto, o

feito retornará ao estado anterior à sua assinatura, prosseguindo-se a instrução, inclusive com as aplicações das penalidades cabíveis.

O fluxo do processo de controle externo no âmbito do TCE, de uma maneira geral e de acordo com a Lei Orgânica e o Regimento Interno do Tribunal, pode ser definido como se segue.

Após o sorteio do relator, o processo vai para a Diretoria Técnica responsável pelo exame da matéria para realizar a sua instrução, ou seja, a preparação do feito para que o relator (Conselheiro) possa determinar as providências que entender para concluir a investigação ou remeter o processo à Procuradoria de Contas para emissão de parecer. No curso da instrução, as partes devem ser ouvidas, podendo juntar documentos e requerer o que julgarem ser conveniente ao exercício do contraditório e da ampla defesa.

A segunda fase é a da elaboração do parecer do Ministério Público Especial, que atua junto ao Tribunal de Contas. Os pareceres dos Procuradores de Contas têm natureza opinativa, não ficando o relator obrigado a segui-los em suas manifestações.

Encerradas as fases anteriores, o processo está, em tese, apto para ser concluído de duas maneiras: 1) ou através de uma decisão monocrática ou 2) por meio de voto apresentado pelo relator em sessão do Plenário. Na segunda hipótese, o relator apresenta um relatório com informações sobre o processo, necessárias ao conhecimento do Colegiado. Após essa exposição, o relator declara o seu voto, e o presidente colhe os votos dos demais Conselheiros, seguindo-se a ordem de antiguidade no cargo.

No que se refere aos prazos a serem observados nos processos de controle, conforme previsto na Lei Orgânica do TCE/SC (Santa Catarina, 2002), contam-se da data do recebimento da comunicação/notificação pelo responsável ou interessado, ou, caso este não seja localizado, da publicação de edital no Diário Oficial Eletrônico da Corte. Nos demais casos, os prazos contam também da publicação da decisão ou do acórdão no Diário Oficial, salvo disposição legal expressa em contrário.

Merece destaque, ainda, recente alteração na Lei Orgânica do TCE/SC quanto à incidência da prescrição no que tange à pretensão ressarcitória, além da punitiva, no prazo de 5 anos, conforme previsão no Capítulo XI do Título II da referida norma legal.

Por fim, a título informativo, conforme conteúdo obtido a partir do Relatório de Planejamento do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina relativo ao primeiro

trimestre de 2023, elaborado pela Assessoria de Planejamento (APLA), registre-se que foram autuados no TCE/SC, nos últimos cinco anos (de 2018 em diante, incluído o primeiro trimestre do ano corrente de 2023), 45.211 processos.

Somente nesse primeiro trimestre foram autuados 1.185 processos, entre os quais se destacam os Registros de Atos de Aposentadoria – 1.065 (56,43%), as Contas Anuais dos Municípios prestadas pelo Prefeito – 240 (12,74%), os Procedimentos Apuratórios Preliminares – 144 (7,65%) e os Registros de Atos de Pensão e Auxílio Especial – 121 (6,43%).

Atualmente, o TCE/SC conta com um estoque de 12.997 processos, sendo a maioria referente a atos de pessoal (10.085).

Por oportuno, evidencia-se, no âmbito do TCE/SC, a existência de diferentes tipos de processos (que possuem subespécies), conforme a Portaria nº TC-0189/2014 e atualizações (Santa Catarina, 2014), que são apresentados no Quadro 9:

Quadro 9 - Tipos de processos no TCE/SC

SIGLA	DENOMINAÇÃO
ADM	Processos Administrativos
APE	Atos de Pessoal
CER	Certidões
COD	Controle de Cobrança de Débitos
CON	Consultas
COR	Assuntos da Corregedoria-Geral
DEN	Denúncia
LCC	Licitações e Contratos
LRF	Verificação da Lei de Responsabilidade Fiscal
PCA	Prestação de Contas Anual de Unidade Gestora
PCG	Contas Anuais do Estado Prestadas pelo Governador
PCP	Contas Anuais do Município Prestadas pelo Prefeito
PCR	Prestação de Contas de Recursos Repassados
PDA	Pedido de Auditoria ALESC
PMO	Processo de Monitoramento
PNO	Processo Normativo
PPA	Pensão e Auxílio Especial
PDI	Pedido de Informações ALESC
RCO	Reexame de Conselheiro
REC	Recurso
REP	Representação

REV	Revisão
RLA	Relatório de Auditoria
RLI	Relatório de Inspeção
RRE	Relação de Responsáveis
SUM	Súmulas de Jurisprudência
TCE	Tomada de Contas Especial
UNJ	Uniformização de Jurisprudência

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Diante de tudo o que foi exposto, faz-se perceptível não só a importância do papel exercido pelos Tribunais de Contas na sociedade civil, mas a essencialidade do processo de controle como veículo para o bom desempenho das atribuições constitucionais do TCE/SC.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo versa sobre o contexto e os procedimentos metodológicos que foram utilizados neste trabalho, como sua contextualização, suas tipologias, métodos, instrumentos de coleta de dados, etapas e participantes.

3.1 CONTEXTO DE PESQUISA

O presente estudo foi conduzido no Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, uma instituição de caráter público, de administração estadual.

No Brasil, os Tribunais de Contas são entidades dotadas de autonomia administrativa, financeira e funcional, especializadas no exame das contas públicas dos diversos órgãos da Administração Pública da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Em outras palavras, os Tribunais de Contas exercem, como função precípua, o controle externo dos atos administrativos dos órgãos e das entidades dos Poderes do Estado.

O modelo instituído pela Constituição Federal (art. 71) é replicado nos Estados pelo princípio da simetria. Nesse sentido, em Santa Catarina, o Tribunal de Contas possui as seguintes competências de acordo com a nossa Carta Magna local:

Art. 59. O controle externo, a cargo da Assembleia Legislativa, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas do Estado, ao qual compete:

I - **apreciar as contas prestadas anualmente pelo Governador**, as quais serão anexadas às dos Poderes Legislativo e Judiciário, do Ministério Público, da Defensoria Pública e do Tribunal de Contas, mediante parecer prévio que levará em consideração as contas dos três últimos exercícios financeiros e que deverá ser elaborado em sessenta dias a contar de seu recebimento; (Redação dada pela EC/62, de 2012).

II - **julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros**, bens e valores da administração direta e indireta, incluídas as sociedades instituídas e mantidas pelo Poder Público estadual, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário;

III - **apreciar**, para fins de registro, **a legalidade dos atos de admissão de pessoal**, a qualquer título, na administração direta e indireta, incluídas as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público, excetuadas as nomeações para cargo de provimento em comissão, **bem como a das concessões de aposentadorias, reformas e pensões**, ressalvadas as melhorias posteriores que não alterem o fundamento legal do ato concessório;

IV - **realizar**, por iniciativa própria, da Assembleia Legislativa, de comissão técnica ou de inquérito, **inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, nas unidades**

administrativas dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, e demais entidades referidas no inciso II;

V - **fiscalizar as contas de empresas de cujo capital social o Estado participe, de forma direta ou indireta, nos termos do documento constitutivo;**

VI - **fiscalizar a aplicação de quaisquer recursos repassados pelo Estado a Municípios**, mediante convênio, acordo, ajuste ou qualquer outro instrumento congênere, e das subvenções a qualquer entidade de direito privado;

VII - prestar, dentro de trinta dias, sob pena de responsabilidade, as informações solicitadas pela Assembleia Legislativa, ou por qualquer de suas comissões, sobre a fiscalização contábil, financeira, orçamentária e patrimonial e sobre resultados de auditorias e inspeções realizadas;

VIII - **aplicar aos responsáveis**, em caso de ilegalidade de despesa ou irregularidade de contas, **as sanções previstas em lei**, que estabelecerá, entre outras cominações, multa proporcional ao dano causado ao erário;

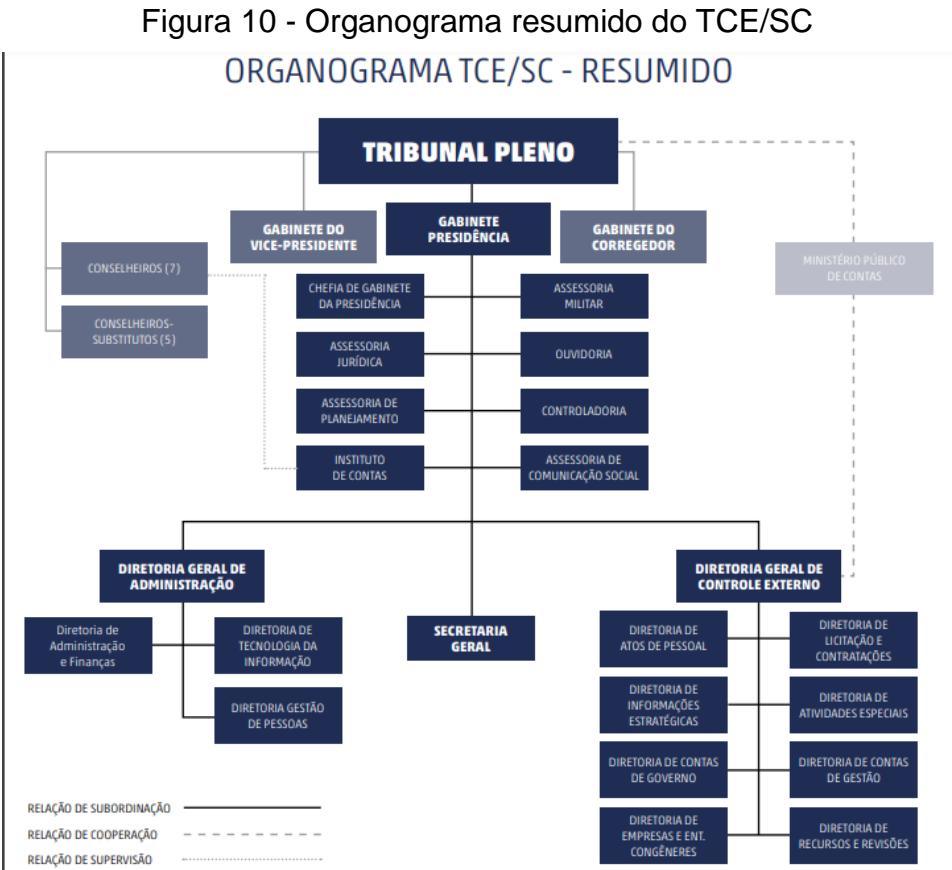
IX - **assinar prazo para que o órgão ou entidade adote as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, se verificada a ilegalidade;**

X - **sustar**, se não atendido, **a execução do ato impugnado**, comunicando a decisão a Assembleia Legislativa;

XI - **representar ao Poder competente sobre irregularidades ou abusos apurados;**

XII - **responder a consultas** sobre interpretação de lei ou questão formulada em tese, relativas a matéria sujeita a sua fiscalização (Santa Catarina, 1989, art. 59, inc. I a XII, grifo nosso).

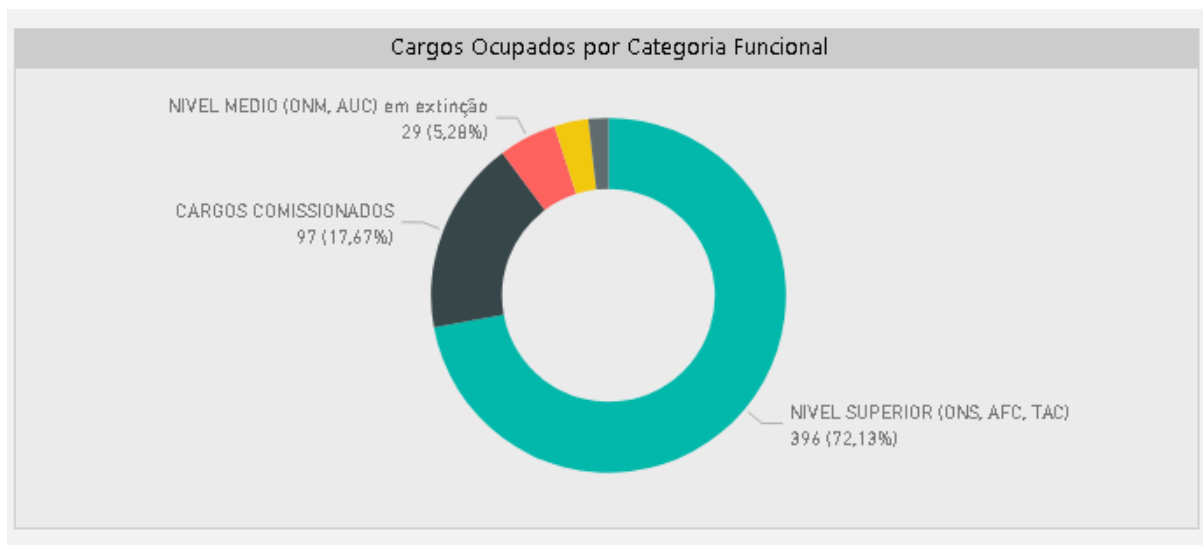
A estrutura organizacional do TCE/SC está assim definida (Figura 10):



Fonte: TCE/SC (2023).

Com sede em Florianópolis, o TCE/SC tem jurisdição em todo o Estado e conta atualmente com 549 servidores, sendo 396 ocupando cargos de nível superior, 46 de nível médio e básico, 97 cargos comissionados, 7 Conselheiros e 3 Conselheiros Substitutos. Os Conselheiros e os Conselheiros Substitutos compõem o Tribunal Pleno, órgão responsável pelas decisões da Corte de Contas, conforme a Figura 11.

Figura 11 - Cargos ocupados no TCE/SC por categoria funcional



Fonte: TCE/SC

3.2 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa descritiva, utilizando abordagem quali-quantitativa. Segundo Gil (2002), pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relações entre variáveis.

A presente pesquisa utilizou diferentes tipos de levantamentos, e, dessa forma, os procedimentos costumam ser predominantemente qualitativos (Gil, 2002). A intenção é identificar a situação atual a partir do estudo da documentação, da coleta de dados narrativos espontâneos e de experiências individuais através de entrevistas e de questionários. A população compreendeu 485 servidores, e desse total foi escolhido, de maneira intencional, um grupo com aproximadamente 333 servidores, ocupantes do cargo de Auditores Fiscais de Controle Externo (AFCE).

Cuida-se, ainda, de uma pesquisa bibliográfico-documental porque foram utilizados diversos materiais escritos, como livros, artigos científicos, teses e

dissertações, páginas de websites, além de documentos do próprio TCE/SC, notadamente seus atos normativos.

Ademais, deve-se considerar a posição do pesquisador, servidor efetivo do TCE/SC, o que insere a pesquisa num paradigma interpretativista, que procura compreender um fenômeno social pela perspectiva dos seus participantes, e os estudos ocorrem no ambiente natural, no local onde o fenômeno de interesse acontece (Saccol, 2009).

Em relação ao objetivo geral, o estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa científica aplicada, que direciona os resultados para a solução de problemas práticos ou aplicação do conhecimento em situações reais. A pesquisa aplicada visa gerar informações e evidências que possam ser utilizadas para resolver questões específicas e contribuir para a melhoria de processos, políticas ou práticas existentes.

O Quadro 10 sintetiza os procedimentos metodológicos do presente trabalho:

Quadro 10 - Procedimentos metodológicos

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	
Tipo de pesquisa	Descritiva
Abordagem	Mista (qualitativa e quantitativa)
Método de investigação	Bibliográfico-documental
Instrumentos	Pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevistas e questionários

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

3.3 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA E ORGANIZAÇÃO DOS DADOS

O estudo foi realizado valendo-se das etapas iniciais (1 e 2) do Modelo de Gestão do Conhecimento da Polícia Rodoviária Federal (Sell; Freire; Todesco, 2020), na intenção de estabelecer um plano de iniciativas em gestão do conhecimento para o TCE/SC.

A etapa 1 diz respeito à identificação das necessidades e das oportunidades (oportunidade em que será realizado o diagnóstico de maturidade em GC e a auditoria de conhecimento nos processos de controle), e a etapa 2 trata do planejamento (nessa

etapa pretende-se elaborar a principal entrega do trabalho, que é a proposta de iniciativas em GC no TCE/SC).

As etapas que tratam do desenvolvimento da fase piloto (3) e da implantação do plano de GC (4) não foram efetivadas, uma vez que a sua aplicação extrapolaria o limite temporal disponível para a pesquisa.

O Quadro 11 demonstra os instrumentos de coleta de dados em cada uma das etapas mencionadas:

Quadro 11 - Instrumentos utilizados para a coleta de dados

Etapa	Processo	Instrumento
1 - Identificação das necessidades e oportunidades	a) Diagnóstico de maturidade de GC	Questionário semiestruturado
	b) Auditoria do conhecimento	
	(Auditoria do conhecimento)	Pesquisa bibliográfica e análise documental
	(Mapeamento do conhecimento)	Entrevista com questões abertas
	(Classificação do conhecimento crítico)	Questionário com questões fechadas
2 - Planejamento	Estruturação das iniciativas em GC	Modelo 5W2H

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Para realizar o diagnóstico de maturidade em GC foi utilizado um questionário semiestruturado, no Formulário Google®, em conformidade com o MGCPRF (Sell; Freire; Todesco, 2020). O documento foi confeccionado com 84 questões fechadas distribuídas em 8 dimensões de análise, sendo elas: Estratégia, Liderança em GC, Processos, Pessoas, Tecnologia, Processos de Gestão do Conhecimento, Aprendizagem e Inovação, e Resultados de GC. Além das questões fechadas, cada dimensão contém 2 questões abertas, de resposta não obrigatória acerca dos pontos fortes e fracos de cada dimensão.

Vale ressaltar que todos os respondentes participantes da pesquisa tiveram as suas identidades preservadas.

Em seguida, foi realizada uma coleta documental, a qual utilizou fonte de dados secundários, o que implica no levantamento de dados a partir de materiais que não

receberam nenhum tratamento analítico, tendo como desenvolvimento instrumento prévio. Esse tipo de pesquisa utiliza o documento como fonte primordial para extrair, organizar dados e interpretá-los, com vistas ao cumprimento do objetivo da investigação. Ao final, obtém-se a representação dos conteúdos documentais, de forma diferenciada do conteúdo original (Baptista; Campos, 2007; Silva, 2021).

Considerando que boa parte dos documentos da entidade investigada está digitalizada, o pesquisador teve acesso a esses bancos de dados. Ademais, destaca-se que, além das publicações oficiais impressas, o endereço eletrônico do TCE/SC (<https://www.tcesc.tc.br>) foi também uma importante fonte de pesquisa, tendo-se como critério de inclusão os documentos de acesso público que descrevem a organização com suas atribuições e que tratam do processo de controle externo, como Lei Orgânica, Regimento Interno, Planos de Ação, Resoluções, Instruções Normativas e outros.

A partir daí, foram selecionados os documentos pertinentes ao trabalho com o manuseio de ferramentas de pesquisas disponíveis e posterior compilação e organização dos dados com a utilização de softwares de acesso aos servidores do Tribunal, como é o caso do autor (Microsoft Office 365®). Finalmente, os documentos foram examinados por meio de análise de conteúdo, que é um método empírico para a descrição sistemática e intersubjetivamente transparente das características substanciais e formais das mensagens (Früh, 1991, p. 25 *apud* Flick, 2012).

Sobre a entrevista, trata-se de um método utilizado para coleta de dados sobre determinado assunto por parte do pesquisador em um encontro com uma ou mais pessoas. As entrevistas realizadas tiveram como base um roteiro previamente estabelecido, contendo questões abertas, conforme o Quadro 12:

Quadro 12 - Roteiro de entrevista

Unidade de análise	Perguntas
Características gerais do processo	Como ocorre o processo?
	Quais são as etapas do processo?
	Quais as entradas, atividades e resultados do processo?
	Quais são as principais ferramentas e técnicas envolvidas no processo?
	Quem executa a atividade?

Mapeamento dos conhecimentos do processo	Quais são os conhecimentos necessários para realizar a atividade?
	Onde está este conhecimento (pessoas, repositório)?
	Quem ou quais são os detentores deste conhecimento?
	Este conhecimento é tácito ou explícito?

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Além do roteiro, foi utilizado um quadro representativo de apoio com um fluxograma geral do processo de controle, construído a partir da análise documental. As entrevistas ocorreram de forma individual e presencial nas dependências da instituição do estudo, sendo tomadas notas para registro dos achados.

Os elementos coletados na pesquisa documental e na entrevista serviram de insumo para a etapa de auditoria do conhecimento, em que os achados compuseram o mapeamento de conhecimentos previsto pelo MGCPRF (Sell; Freire; Todesco, 2020).

O referido modelo traz consigo alternativas metodológicas para nortear o mapeamento de conhecimentos, sendo o modelo proposto pela APQC (2015) – mapeamento de conhecimentos baseado em processos – adequado e adotado neste estudo por viabilizar um mapa visual para o processo de interesse, conforme exemplo retratado no Quadro 13.

Quadro 13 - Modelo de mapeamento de conhecimentos baseado em processos

Atividade	Tarefa	Que conhecimento é necessário?	Quem possui o conhecimento?	Tácito ou explícito	Onde está o conhecimento?	Quem pode validar o conhecimento?
Atividade 1	Tarefa 1	Conhecimento 1, Conhecimento 2	Servidor 1, Divisão 1	T	Sistema 1, Banco de dados 1	Gerência 2
	Tarefa 2	Conhecimento 3	Gerência 2, Setor 1	E	Servidores 2, 3 e 4	Servidor 6
	Tarefa 3	Conhecimento 4	Setor 1	T/E	Servidor 1, Lei nº tal	Servidor 7

Fonte: Elaborado pelo autor (2023), com base na APQC (2015).

Na sequência, a partir dos conhecimentos e das habilidades identificados na etapa anterior, um novo questionário com questões fechadas foi construído para

avaliação da criticidade dos conhecimentos/habilidades. A qualificação dos conhecimentos críticos adotados pelo modelo de GC da PRF baseia-se na proposta de Fraga (2019), que adaptou os modelos de Ricciardi (2009) e de Formanski (2018), elencando seis fatores críticos: 1) conteúdo inovador; 2) conteúdo técnico; 3) adequação à estratégia; 4) dificuldades de aquisição e de capacitação; 5) dificuldades de captação e transferência no contexto; e 6) escassez ou raridade.

Dessa forma, os participantes designaram as qualificações “baixo”, “médio” ou “alto”, conforme demonstra o exemplo de instrumento utilizado na coleta de dados (Figura 12). Note-se que o modelo adota a escala Likert com nota 1 para o nível de criticidade do conhecimento mais baixo, 2 para o nível médio e 3 para a criticidade alta. Ademais, para o cálculo da criticidade, foi realizada a média simples das notas conferidas pelos participantes aos conhecimentos em cada fator.

Figura 12 - Qualificação dos conhecimentos

Conhecimento e/ou habilidade	Fator crítico 1	Fator crítico 2	Fator crítico 3	Fator crítico 4	Fator crítico 5	Fator crítico 6	Total
	Conteúdo inovador	Conteúdo técnico	Adequação à estratégia	Dificuldades de aquisição e capacitação	Dificuldades captação e transferência	Escassez e/ou raridade	
Conhecimento 1	2	2	3	3	2	2	2,3
Conhecimento 2	1	2	1	1	1	1	1,2
Conhecimento n	1	2	1	1	1	1	1,2

Escala:

1	Baixo
2	Médio
3	Alto

Fonte: Adaptado de Fraga (2019).

Por fim, com base nos resultados obtidos pelos instrumentos anteriores, sugeriu-se um conjunto de iniciativas de gestão do conhecimento, construído sob a metodologia 5W2H e proposições baseadas na literatura científica, a ser executado pelo TCE/SC para tratamento dos conhecimentos críticos do processo de controle externo.

O plano ofertado contempla matrizes individuais para cada proposta de intervenção, sendo trabalhadas as questões *O quê?*, *Onde?*, *Por quê?*, *Quem?*, *Quando?*, *Como?* e *Quanto?* (5W2H), conforme demonstra o modelo exposto no Quadro 14.

Quadro 14 - Estrutura para elaboração de iniciativas em GC no TCE/SC

5W2H	Pergunta	Significado
O quê? (What?)	O que será feito?	Apresenta a atividade a ser realizada

Quem? (Who?)	Quem fará?	Indica as pessoas e os setores envolvidos na atividade
Quando? (When?)	Quando será feito?	Estabelece os prazos para realização
Por quê? (Why?)	Por que será feito?	Descreve a justificativa da realização da atividade
Onde? (Where?)	Locais influenciados?	Delimita os locais influenciados pela realização da atividade
Como (How?)	Como será feito?	Indica o método e os procedimentos envolvidos na realização da atividade
Quanto? (How much?)	Quanto custará?	Estima o custo da implantação da atividade

Fonte: Elaborado pelo autor (2023), com base em Machado (2012).

3.4 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Na primeira etapa do estudo, que consistiu na aplicação de um questionário semiestruturado, foram selecionados servidores efetivos, de nível superior, ocupantes do cargo de Auditor Fiscal de Controle Externo (AFCE). Esses profissionais são responsáveis pelo desempenho de atividades técnicas de nível superior relativas ao exercício das competências constitucionais e legais do TCE/SC (Santa Catarina, 2004).

Para melhor elucidação da importância de sua atuação, colaciona-se o Quadro 15 a respeito das atribuições dos AFCEs:

Quadro 15 - Atribuições do Auditor Fiscal de Controle Externo

ATRIBUIÇÕES ESPECÍFICAS DOS CARGOS EFETIVOS DO QUADRO DE PESSOAL DO TRIBUNAL DE
CONTAS

código	DENOMINAÇÃO	ATRIBUIÇÕES
TC-AFC	Auditor Fiscal de Controle Externo	<p>Exercer atividades relacionadas ao controle externo da competência do Tribunal de Contas, abrangendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - assessoria e consultoria técnica relacionadas às competências constitucionais e legais do Tribunal de Contas; - planejamento, coordenação e supervisão da fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial e de gestão; - execução da fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial e de gestão e o acompanhamento ou monitoramento das decisões do Tribunal; - planejamento, coordenação e supervisão de auditorias e inspeções a serem realizadas em quaisquer unidades jurisdicionadas; - instrução de processos formalizados no âmbito do Tribunal de Contas; - elaboração de estudos, pesquisas e pareceres sobre matéria relacionada ao controle externo; - elaboração de relatórios, informações e pareceres em processos de auditorias, inspeções e outros relacionados ao controle externo; - coordenar, acompanhar e implementar ações e projetos relativos ao planejamento estratégico e ao estabelecimento e cumprimento de metas institucionais; - coordenar e realizar as atividades de organização da jurisprudência do Tribunal; <p>Executar outras atividades relacionadas às atribuições constitucionais e legais de controle externo e de funcionamento do Tribunal de Contas.</p>

Fonte: Santa Catarina (2004).

Foram excluídos da amostra os Conselheiros e os Conselheiros Substitutos, os servidores ocupantes de cargos comissionados e os servidores efetivos de nível médio e básico.

Com o apoio da Escola de Governo do TCE/SC, o Instituto de Contas (ICON), foram enviados e-mails para os 333 AFCEs integrantes do TCE/SC à época de desenvolvimento da pesquisa (novembro de 2022), obtendo-se 73 respostas, o que representou uma adesão de 21,92%.

Na etapa seguinte da pesquisa, realizou-se entrevista com questionário contendo questões abertas, cujo objetivo era compreender o processo de controle externo e os conhecimentos/habilidades associados a cada tarefa. A escolha dos participantes foi intencional e continha como critério de inclusão servidores com atuação em áreas estratégicas na cadeia de atos do processo de controle e de reconhecida atuação no órgão.

Dessa forma, foram selecionados 4 servidores para a etapa, sendo 1 servidor com atuação na Secretaria-Geral, 1 diretor de um dos órgãos de controle, 1 servidor atuante no Ministério Público de Contas e 1 assessor de Gabinete, todos servidores ativos, de nível superior e que ocupam ou já ocuparam cargos de chefia na organização.

Na terceira etapa, aplicou-se um questionário com questões fechadas, cujo objetivo foi avaliar a criticidade dos conhecimentos elencados na etapa anterior. Novamente, a seleção de participantes foi intencional e contou com os mesmos

critérios da fase anterior. Para esta etapa, foram selecionados 3 participantes, sendo 1 servidor com atuação na Secretaria-Geral, 1 diretor de um dos órgãos de controle e 1 assessor de Gabinete.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE

Conforme descrito nas etapas metodológicas, foi realizado um levantamento sobre a maturidade da gestão do conhecimento do TCE por meio da aplicação de um questionário semiestruturado aos servidores, o qual foi enviado por e-mail.

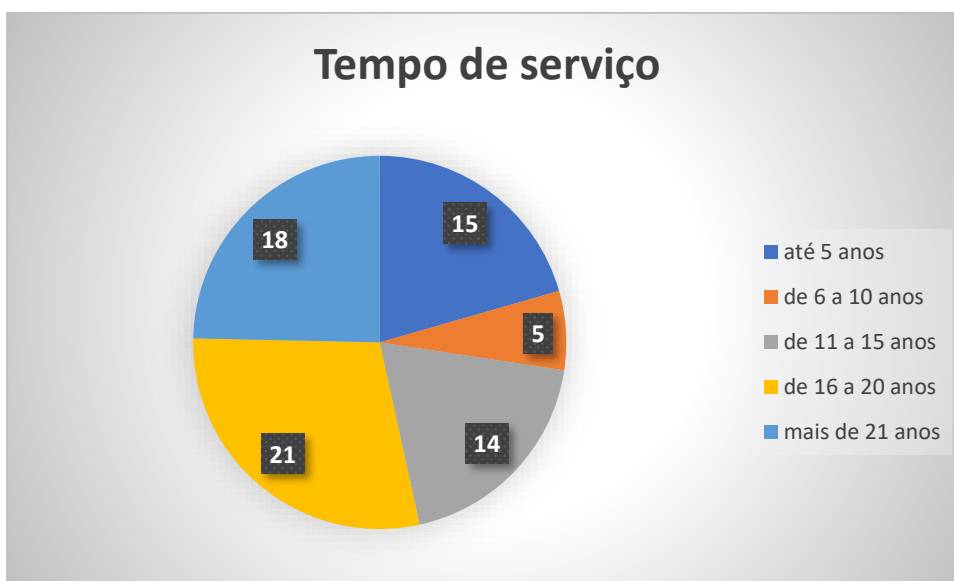
A elegibilidade centrou-se nos Auditores Fiscais de Controle Externo (AFCE), representantes de 68,65% do total de servidores do Tribunal de Contas e que são cargos de provimento efetivo e grau de instrução de nível superior.

Os entrevistados foram orientados a imputarem às possíveis respostas do questionário um peso de 1 a 5, de acordo com a escala Likert, para quantificar as percepções sobre cada item da dimensão avaliada. A escala foi assim apresentada: 1 – Inexistente: não faz ou muito precário; 2 – Insuficiente: faz com precariedade; 3 – Regular: faz; 4 – Boa: faz bem; 5 – Excelente: faz muito bem.

Os quadros apresentados a seguir mostram as médias simples e o método de cada pergunta de metrologia que foi respondida pelos participantes. Como resultado, a média da metrologia foi calculada usando resultados parciais. Por fim, obteve-se a média final considerando-se a média de cada dimensão, que representa o valor final da maturidade em GC.

Para melhor compreensão da amostra trabalhada, os entrevistados foram convidados a responder sobre o tempo de serviço prestado ao TCE, a sua área de atuação, ou seja, se laboram na atividade finalística da corte ou na área-meio e, finalmente, se ocupam cargo em comissão ou função de confiança, conforme ilustram as figuras apresentadas na sequência:

Figura 13 - Tempo de serviço prestado ao TCE/SC



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

O objetivo da indagação acerca do tempo de serviço na organização estudada foi estabelecer um parâmetro sobre a experiência vivenciada pelos servidores e mostrou um grande equilíbrio entre os trabalhadores mais novos e os mais experientes. Dos 73 servidores que colaboraram com a pesquisa, 34 contavam com até 15 anos de serviço no TCE/SC, o que representa 46,58% da amostra, enquanto 39 tinham mais de 16 anos de casa (53,42%).

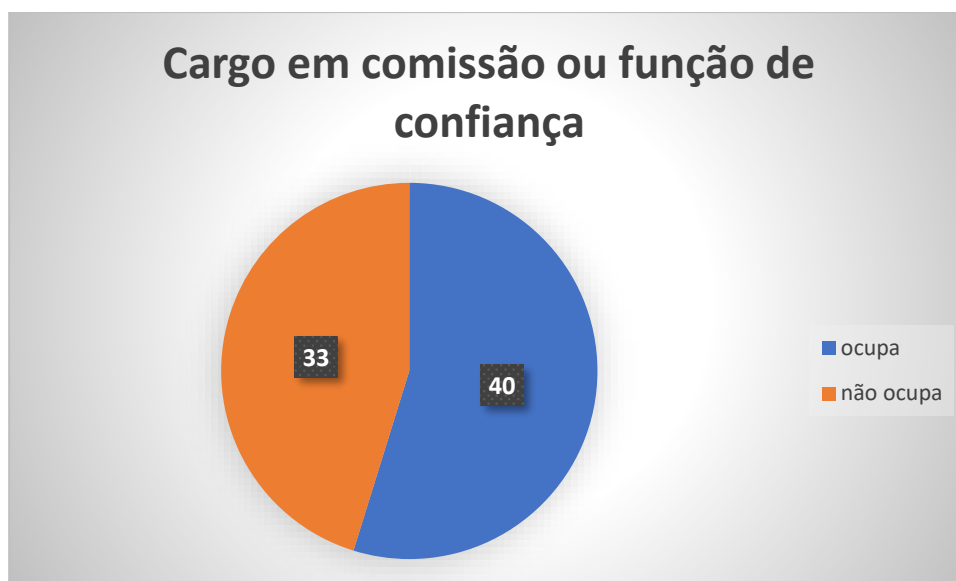
Figura 14 - Área de atuação do servidor no TCE/SC



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Sobre a área de atuação, 60 servidores (82,20% dos respondentes) indicaram ser da área-fim, enquanto 13 (17,80%) anotaram atuar na atividade-meio. Considerando que o viés do presente trabalho diz respeito aos processos de controle, que são, na essência, uma atividade finalística do Tribunal de Contas, a composição da amostragem se mostra benéfica ao exame pretendido.

Figura 15 - Ocupação de cargo ou exercício de função de confiança no TCE/SC



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Finalmente, faz-se importante a ciência da ocupação de cargo comissionado ou função de confiança para se ter a dimensão daqueles colaboradores que exercem algum cargo ou função de chefia, direção ou assessoramento. Dos 73 respondentes, 40 servidores (54,80% do total) ocupam cargo ou exercem alguma função de confiança na entidade, o que realça o papel de liderança e de formadores de opinião dessas pessoas e do forte compromisso com os objetivos a serem alcançados pela organização.

Feito esse pequeno introito, nas seções a seguir apresenta-se o resultado do diagnóstico realizado.

4.1.1 Dimensão Estratégia

A dimensão Estratégia teve como objetivo avaliar a familiaridade dos colaboradores com o planejamento estratégico e a conformidade entre as ações organizacionais e seus direcionadores estratégicos (Sell; Freire; Todesco, 2020).

Composta por 9 questões, essa dimensão avaliou o conhecimento de elementos tais como missão, visão, valores e objetivos estratégicos pelos servidores do TCE/SC e a pertinência a suas atividades cotidianas. Os resultados estão ilustrados no Quadro 16 e, para cada questionamento, são apresentadas as médias e modas obtidas dos 73 questionários respondidos.

Quadro 16 - Resultados da dimensão Estratégia

#	Categoria	Média	Moda
1	O TCE/SC já definiu o seu crescimento e aonde quer chegar.	3,20	3
2	O TCE/SC tem um planejamento estratégico conhecido por todos.	3,12	3
3	Existem metas claras para serem alcançadas por cada servidor.	3,34	3
4	Você sabe o que o TCE/SC espera de você e dos resultados de seu trabalho.	3,46	3
5	As posturas individuais dos seus colegas e líderes condizem com os valores do TCE/SC.	3,88	4
6	Você se identifica com a missão do TCE/SC.	4,22	4
7	Existe coerência entre o que o TCE/SC espera de você e o que você pode ou quer trabalhar para o TCE/SC.	3,75	4
8	Será fácil fazer quaisquer mudanças no TCE/SC porque os servidores estão motivados a mudar.	2,75	2
9	Será fácil fazer mudanças necessárias porque os líderes querem e apoiam as mudanças.	3,08	3
Resultado da dimensão		3,42	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

De uma maneira geral, os integrantes do Tribunal de Contas têm uma boa noção acerca da estratégia da entidade, como evidencia o resultado da dimensão – acima da mediana (3,42). Chama a atenção a maior média obtida (4,22) na identificação dos servidores com a missão do TCE/SC, que é a de controlar e contribuir para o aprimoramento da gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade catarinense. A média geral da dimensão foi de 3,42.

No Quadro 17 a seguir os principais pontos fortes e de melhoria apontados para esta dimensão.

Quadro 17 - Principais pontos fortes e de melhoria apontados para a dimensão Estratégia

Quais são os pontos fortes do TCE/SC no tocante à dimensão Estratégia?	Quais são os pontos fracos do TCE/SC em no tocante à dimensão Estratégia?
A estratégia está formalizada por meio de planejamento estratégico e as atividades desdobradas no plano de ação. As competências encontram-se descritas na Constituição Estadual e na Lei Orgânica	As posturas individuais de colegas e líderes divergem. Cada um tem uma ideia do que seria uma mudança necessária, por isso o grau de aceitação pode variar

Estratégia bem definida e clara	Falhas na implementação da estratégia descritas na doutrina como “estratégia como prática”
Condições de trabalho, tanto no que se refere a infraestrutura quanto a pessoal	Falta de programação
Disponibilidade orçamentária e financeira	Comunicação e organização das várias atividades feitas pelo TCE que não têm relação direta com a atividade-fim
Inovação e tecnologia	Falta de foco e motivação da equipe
Arcabouço legal de competência e credibilidade	Valorização profissional
Existência de plano	Resistência interna a mudanças
Existência de planejamento estratégico	<i>Delay</i> na atualização do plano
Planejamento estratégico e público	Desconhecimento da maior parte da população do TCE
A boa vontade do setor responsável em fazer um trabalho que seja aplicável no TCE	Falta de correlação entre as ações e as estratégias do PE; completo desconhecimento interno do PE e da divulgação dos resultados; PE apenas
Área técnica especializada por temas	Metodologia sem critérios bem definidos para o seu cumprimento
O planejamento estratégico em teoria é ótimo	Pouca participação dos setores na construção e entendimento do planejamento estratégico do TCE
Metas bem definidas	Ausência de suporte na prática para efetivar todas as normas regimentais de tramitação e análise de processos
Valores compartilhados, competência dos gestores e servidores	Transparência
Competências constitucionais; domínio de conhecimento acerca da área de atuação	Na prática, ele vai sendo esquecido com o tempo
Mudança cultural da produtividade com base no resultado, mudança cultural do TCE para postura orientativa melhoria das estruturas de TI e dados estratégicos.	As decisões são tomadas pelos gestores superiores e com pouca participação dos demais servidores que serão afetados
A gestão atual imprimiu novas metas	Falta de roteiro bem definido
Existe um apoio forte dos líderes em fazer a coisa acontecer conforme o planejado	Parte dos servidores com resistência a mudança, comunicação
Pessoal qualificado; TI	Planejamento estratégico dissociado de mudança, comunicação
Pessoal capacitado	Resistência
Fácil compreensão	Comunicação
Investimento em infraestrutura	Pouca disseminação da informação
Qualificação dos servidores	Pouca comunicação do TCE/SC em relação à definição clara de sua estratégia alinhada com as políticas da área-fim.
O TCE vem buscando posicionar-se na dinâmica social como um facilitador da atividade governamental responsável, permitindo a geração de valor sustentável no longo prazo	Mudanças são bem-vindas, mas não há comunicação ou análise de impacto sobre as atividades que as diretorias já realizam. A ausência de uma estratégia de mudança programada cria gargalos nas chefias, na coordenação e na direção, acumulando tarefas e dificultando a contribuição mais efetiva dos gestores no processo de elaboração e mudança. Há muita demanda não programada com pedido de realização em prazo muito curto, prejudicando o planejamento e a organização da diretoria
Há recursos (financeiros, materiais e pessoais) suficientes para se desenvolver qualquer estratégia desejada	Ausência no planejamento estratégico de ações claras relativas ao combate à corrupção; não divulgar de forma contundente quais são as suas

	ações estratégicas para o público interno, tornando-se um documento praticamente apenas formal
Orientação aos administradores públicos (jurisdicionados)	A estrutura técnica do tribunal é deficiente. Excesso de chefias
Almejam-se mudanças e inovações	O TCE não vem conseguindo, até o momento, difundir plenamente entre os servidores as aspirações da gestão superior de ser um órgão ativo na busca da boa gestão de recursos públicos. Para tanto, deverá diminuir os ruídos internos de comunicação
Existe um plano instituído, há relativa disposição/ânimo para executar o plano	As estratégias começam, porém nunca terminam
O planejamento estratégico foi feito com o envolvimento de diversas áreas do TCE/SC e está disponível a todos para ciência	Mais concisão/direcionamento nas ações prioritárias. O planejamento estratégico peca em estabelecer um grande número de prioridades, caberia focar em um menor número de ações prioritárias
Servidores altamente qualificados e preparados para mudanças	Poucas ações fiscalizatórias “in loco”
Textos bons e claros, bem pensados, bem escritos	Falta clareza, liderança e efetiva execução das mudanças institucionais
Na minha opinião, a equipe de servidores do TCE/SC é bastante dinâmica e propensa para mudanças que tenham coerência na sua gênese	Na prática, acredito que há muita intenção diversa. Não há foco. Quer-se resolver tudo e peca-se nas limitações do órgão. Quer-se dialogar com o gestor, quando bastaria cumprir incisos do art. 70 da CRFB
O diagnóstico das metas é importante para traçar estratégias de objetivos e de tempo	Metas, tanto individuais quanto coletivas, não são claras
Equipe coesa e alinhada com os objetivos institucionais	O público interno tem dificuldades em aceitar mudanças
Tem instrumento próprio para estabelecer sua estratégia – o planejamento estratégico	As metas estratégicas não são informadas com a necessária clareza e capacidade de mobilização
O TCE possui planejamento estratégico e busca implementá-lo	Deficiência de integração
O Tribunal realizou dois ciclos completos de planejamento estratégico e está trabalhando nas métricas	Falta clareza
Valorizar o controle externo para a sociedade	O planejamento estratégico é pouco participativo e conhecido pelo público interno
Envolver diversos segmentos do TCE na elaboração de seu planejamento estratégico; definir as ações de forma clara, tendo responsáveis por cada uma das ações	Dificuldade de aceitação de mudanças por parte dos servidores
	Falta de priorização de objetivos de um sistema de acompanhamento
	Desvalorizar/desmotivar o servido de carreira

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Pelos comentários, reconhece-se a existência de recursos financeiros, materiais e pessoais à disposição no que tange à estratégia, mas ainda persiste a ideia de pouca participação, da falta de um sistema de acompanhamento e da necessidade de melhora no sistema de comunicação interno.

O sucesso da implementação da GC é dependente do alinhamento de suas ações com os direcionadores estratégicos da organização, uma vez que o seu objetivo é justamente a geração de resultados, contribuindo para o alcance dos objetivos da organização (Apo, 2020a; Batista, 2012; Sell; Freire; Todesco, 2020). Desse modo, há margem para intervenção no sentido de disseminar a estratégia organizacional entre os colaboradores do TCE/SC, de tal forma a convergir esforços para que os resultados esperados pela administração sejam alcançados e conhecidos pela sociedade.

4.1.2 Dimensão Liderança

A liderança em GC avalia a capacidade em conduzir o processo de gestão do conhecimento na organização por meio da implantação de políticas e de práticas de GC, bem como o comprometimento do gestor com a transformação organizacional. Sendo um dos viabilizadores da GC na organização, a liderança exerce papel medular na alocação de recursos para o sucesso da GC (Apo, 2020a; Batista, 2012; Sell; Freire; Todesco, 2020). No Quadro 18 a seguir, os resultados desta dimensão:

Quadro 18 - Resultados da dimensão Liderança

#	Categoria	Média	Moda
10	O TCE/SC compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de gestão da informação e do conhecimento fortemente alinhados com a visão, a missão e os objetivos estratégicos do TCE/SC	3,20	3
11	Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de Gestão da Informação e do Conhecimento	3,19	4
12	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de Gestão da Informação e do Conhecimento	3,60	4
13	O TCE/SC tem uma política de proteção do conhecimento	3,27	3
14	A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Eles passam mais tempo disseminando informação para as suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades	3,16	3
15	A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento	3,27	3
16	Mesmo tendo clara a hierarquia, é fácil a comunicação entre os servidores e seus líderes	3,83	4
17	As informações passadas pelos líderes são confiáveis e claras, suficientes para a realização efetiva de suas tarefas e alcance dos resultados	3,67	4
18	Os líderes assumem o compromisso com todos os trabalhos necessários para o TCE/SC alcançar os seus objetivos estratégicos	3,70	4
Resultado da dimensão		3,43	4

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Como na avaliação da dimensão anterior, a liderança no TCE/SC foi bem avaliada, sendo que em 5 das 9 perguntas a resposta “faz bem” foi a moda. A média geral da dimensão foi de 3,43.

Os resultados parecem demonstrar que as diversas lideranças da instituição estudada assimilaram o seu papel de gerir o conhecimento para promover a transformação organizacional. Mas é perceptível, também, que nos itens que tratam da alta administração (14 e 15), a média das respostas é menor do que a daquelas que falam apenas em liderança (16, 17 e 18), subentendendo, talvez, um nível de comunicação e confiança melhor entre o servidor respondente e uma liderança de nível hierárquico mais próxima ao dele. Tal diferenciação fica mais evidente quando em inúmeras respostas acerca dos pontos fracos em liderança foram apontadas algumas falhas na gestão, essencialmente a precariedade de comunicação da alta administração para com os seus colaboradores.

O Quadro 19 a seguir traz os pontos fortes e de melhoria apontados para a dimensão Liderança.

Quadro 19 - Principais pontos fortes e de melhoria apontados para a dimensão Liderança

Quais são os pontos fortes do TCE/SC no tocante à dimensão Liderança?	Quais são os pontos fracos do TCE/SC em no tocante dimensão Liderança?
A liderança intermediária (coordenadores e diretores) orienta e acompanha a produção das fiscalizações	Precariedade na comunicação entre a alta direção (presidência e DGCE) e as diretorias de controle sobre quais são as metas de fiscalizações
Líderes dedicados e comprometidos com a instituição	A alta administração não transmite informações aos líderes
Os chefes, de uma forma geral, se comportam como líderes	Muita verticalização e engessamento para novas lideranças
Diálogo franco	Falta de autonomia
Relações pessoais	Valorização profissional
Hierarquia clara	Muitos “segredos” dentro da instituição
A inovação está iniciando um olhar para a importância da liderança	Líderes selecionados pela competência técnica e sem habilidades importantes para gestão de pessoas
Treinamento	Pessoas centralizadoras
Engajamento dos líderes	A ausência de tempo para disseminar informações
O diálogo respeitoso é plenamente realizado entre os diferentes níveis hierárquicos	Poderiam ocorrer mais formações em liderança, inclusive para quem não é líder
Alteração de postura para a utilização de tecnologias da informação	As lideranças possuem muitas atividades de execução, não podendo se dedicar efetivamente à sua função de liderança
Eficiência	Ausência de canal de comunicação para feedback das dificuldades enfrentadas quando da implementação de novos sistemas e normas
Ótima comunicação	Organização de novos projetos

Comprometimento, ideias inovadoras, valorização do conhecimento	Falta de clareza quanto aos resultados esperados, pouco feedback (salvo exceções) e dificuldade na comunicação interna (hierarquia mais alta-servidores)
Capacitação e estabilidade hierárquica	Escolha de líderes sem a devida atenção às competências gerenciais
Os diretores, liderados pela DGCE possuem perfil dinâmico na liderança, sempre em busca do atingimento dos resultados. Dentro da DGCE também há facilidade de comunicação e coesão de esforços	Quanto ao compartilhamento de conhecimento, existem vários pontos fracos. O primeiro é a ausência de uma boa pesquisa jurisprudencial, o que afeta sobremaneira a gestão do tempo de instrução e revisões, além de não permitir que se agregue qualidade aos relatórios. Na parte administrativa a comunicação é um ponto muito fraco, pois a maioria das decisões não chega à área técnica tempestivamente, causando transtornos na gestão e no planejamento da diretoria.
Servidores qualificados	Comunicação
Busca pelo TCE/SC de alinhamento a práticas modernas de liderança com capacitações, bem como investimento em inovação alinhada à liderança	Pouca comunicação de liderança em relação a onde se quer chegar.
Líderes engajados	Pouca comunicação da alta administração
Pessoal engajado quando se tem um norte claro, pessoas dedicadas buscam aprimoramento constante	Informações truncadas, pouco claras, ausência de noção em relação a onde se quer chegar, comunicação muito falha e gestão do conhecimento também falha
Verifica-se uma atitude dos líderes do TCE com relação a buscar uma postura de gerar em seus liderados inspiração e motivação para atingir os objetivos da organização, que é busca pela excelência nas ações de controle, visando elevar a qualidade do serviço público para este seja inovador e de qualidade	A atitude dos líderes do TCE em buscar inspiração e motivação para atingir os objetivos da organização ainda carece de melhor comunicação para com os seus liderados
O corpo funcional do TCE é muito qualificado e disciplinado	Ausência de gestão de pessoas por competência
Democracia	Ente altamente engessado. Dificuldade na implementação de mudanças
Ensejam-se algumas boas iniciativas e atitudes	Prejudicado
Confiança e alinhamento de propósitos	As lideranças pouco ou nada lideram
As lideranças estão alinhadas com os objetivos estratégicos do TCE/SC	Esclarecimento melhor na implantação das práticas com amadurecimento prévio para assimilação
Empenho dos líderes intermediários em fazer com que as coisas aconteçam	A comunicação ainda é um ponto a melhorar
Qualificados	Faltam ferramentas de explicitação e compartilhamento de conhecimento
Diretores, coordenadores e chefes de divisão atuam bem e são engajados no compartilhamento do conhecimento e na gestão da informação do conhecimento	Parecem apenas obedecer ao presidente. Não são protagonistas
Alinhamento junto com a equipe	É necessário melhorar a comunicação entre os conselheiros que compõem a alta administração e os servidores, de modo a proporcionar maior sinergia
Há possibilidades de desenvolver a habilidade de liderança – capacitações oferecidas	Limitações de tempo para se dedicar a novas atividades e melhoria de procedimentos

Comprometimento; respeito	Muitos que são chefes não têm perfil de líder. Identifico pessoas com mais perfis de líderes fora dos cargos em comissão/função de confiança
Segurança	Comunicação. Definição de prioridades. Métodos de gestão
Boa proteção do conhecimento	Líderes que não sabem se colocar no lugar dos liderados, líderes que não percebem a dificuldade dos liderados

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Pelo fato de os líderes serem importantes influenciadores no processo de transferência de conhecimento, principalmente na construção de uma cultura que incentiva a colaboração e encoraja a aprendizagem (Dutton; Turner; Kelley, 2014), o TCE/SC necessita se aprimorar continuamente nesse quesito.

4.1.3 Dimensão Processos

O conhecimento não se encontra apenas na mente dos colaboradores, está embutido também em documentos, repositórios, rotinas, normas e processos organizacionais (Davenport; Prusak, 2003).

Nesta dimensão examinada buscou-se avaliar como o conhecimento é manuseado na definição, no planejamento, no dimensionamento e na operação dos processos finalísticos e não finalísticos da organização (Apo, 2020a; Batista, 2012; Sell; Freire; Todesco, 2020). No Quadro 20 a seguir, os resultados da dimensão Processos:

Quadro 20 - Resultados da dimensão Processos

#	Categoria	Média	Moda
19	O TCE/SC define as suas competências essenciais e as alinha à sua missão e aos objetivos	3,48	3
20	Os processos do TCE/SC estão modelados. O TCE/SC modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar valor ao cidadão usuário e alcançar alto desempenho institucional	3,20	3
21	Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento no TCE/SC, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social	3,23	3
22	O TCE/SC tem um sistema organizado para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos e que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação	2,96	3
23	O TCE implementa e gerencia os processos para o atendimento do cidadão usuário	3,57	3
24	O TCE avalia e aprimora continuamente os seus processos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, aperfeiçoar	3,41	3

	produtos e serviços públicos, e para se manter atualizado com as práticas de excelência em gestão		
Resultado da dimensão		3,31	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Foram seis indagações sobre o tema, e a média geral alcançou 3,31, indicando que na percepção dos servidores a modelagem dos processos na organização, sejam eles finalísticos ou não, é realizada de maneira satisfatória. À medida que regularmente esses processos são alinhados à missão e aos objetivos da organização, contemplam fatores-chave, atendem aos requisitos do cidadão usuário e são avaliados e melhorados continuamente, visando alcançar o melhor desempenho organizacional. O Quadro 21 detalha os principais pontos fortes e de melhoria para esta dimensão.

Quadro 21 - Principais pontos fortes e de melhoria apontados para a dimensão Processos

Quais são os pontos fortes do TCE/SC no tocante à dimensão Processos?	Quais são os pontos fracos do TCE/SC no tocante à dimensão Processos?
Disponibilidade de sistema eletrônico de processo (E-Siproc) e ferramentas de trabalho (pacote Office 365)	Problemas na modelagem de alguns processos E-Siproc que precisam de novos desenvolvimentos. Não utilização de ferramentas de geoprocessamento. Pouca utilização de estatística e econometria como meio para avaliar a eficiência e a eficácia de processos internos (gestão do TCE) e externos (fiscalização)
Agilidade em absorver novas tecnologias, aprimorando os processos	Existências de múltiplos sistemas de informações/dados, tornando os processos confusos e complexos
Processos eletrônicos e comunicação virtual com os jurisdicionados	Formalidade em excesso
Normatização	Manualização
Processos dotados de força legal	Precisão tecnológica
Há uma boa intenção, mas a gestão uniforme é deficiente	Planejamento ineficiente dos fluxos dos processos
Informatização	Não há uma linha mestra a ser seguida
Há uma constante busca por melhorar os processos do TCE, tanto internos quanto externos	Quantidade
Processos eletrônicos	Falta acompanhamento do cumprimento das suas decisões
Constante evolução	
Abertura a mudanças por parte da alta administração; ampliação do campo de atuação, com valorização da avaliação dos resultados (eficiência, eficácia e efetividade)	Muitos setores acabam tendo tanta demanda de trabalho que não podem nem pensar em melhorias para os seus processos
Sistema próprio; padronização normativa	Sistema de processos instável com diversas necessidades de melhorias

Os processos atualmente são todos digitais, sendo um ponto forte a se considerar	Sistema utilizado
Uso de novas tecnologias	Falta de foco na missão constitucional
Há busca por melhorias por parte do TCE/SC	Nem sempre os servidores acompanham com comprometimento essas iniciativas, envolvimento parcial
O TCE tem evoluído em questões como trabalhar em momentos de crise (com a expertise da própria pandemia), e hoje consegue dar respostas melhores do que dava em momentos críticos	Excesso de “regras de exceção”
Os pontos fortes com relação aos processos estão na busca de alinhamento com os objetivos estratégicos do TCE, buscando a aplicação de práticas de gestão mais eficientes e de qualidade com a tentativa de implementar um gerenciamento ou mediação da eficiência dos processos	Há muitas entradas de demandas, e muitos caminhos (processos) para se gerenciar. Ex.: E-Siproc, Sei, Siap, E-mail, painel de controle externo, sistema de comunicação. Uma situação preocupante é o acompanhamento das questões que não passam na seletividade para uma autuação de processo. Geralmente se comunica ao controle interno, mas não há o monitoramento dessas questões
Sistemas de processos cada vez melhores	A TI não consegue disponibilizar plenamente ferramentas em face de muitas inovações simultâneas; transparência
Prejudicado	Indefinição de metas e indicadores para melhorias na gestão de processos de maneira macro (alta gerência) e no plano operacional (dia a dia das diretorias)
Ouvidoria	Baixa conexão e entrosamento entre os processos
Utilização de sistemas próprios	Ainda falta ter os seus processos devidamente monitorados e descritos de forma detalhada para que seja possível ter registrado cada detalhe, melhorando eventuais pontos necessários; ainda falta um caminho grande para se ter uma instituição que tenha como meta melhorar o atendimento do cidadão usuário a partir dos processos internos
O TCE/SC vem evoluindo no mapeamento dos processos	O ponto fraco ainda reside na falha de comunicação entre os diversos níveis hierárquicos da gestão, o que diminui a eficiência dos processos
A melhoria dos processos a partir do MMD-TC	Dificuldade de se implantarem mudanças
Sistematizado, qualificado	Prejudicado
Sistema de processos (e-Siproc)	Credibilidade institucional
Processos integralmente eletrônicos	Melhor estruturação da área de suporte/programação
Busca estabelecer regras para padronizar seus processos	Ainda é necessário trabalhar em diversas melhorias nos processos
Processos de capacitação. Gestão da folha	A falta de identificação, alinhamento e disseminação das competências essenciais
O investimento em tecnologia que gera reflexo direto nos processos	Rígido, muitas instâncias de alçada, os profissionais que fazem (AFCE) precisam “pedir de joelhos” para os processos acontecerem com eficiência. Tudo agora tem que passar pelo gabinete, ou presidente, ou mais alguém ou instância que de repente inventam
	Muitas falhas no sistema
	Ausência de clareza quanto às etapas dos processos

	Falha em avaliar e divulgar a eficácia e a efetividade de seus processos
	Existem deficiências em sistemas e necessidade de melhoria nos fluxos de processos
	Comunicação interna
	A dificuldade de fazer os 'sistemas tecnológicos' acompanharem as dinâmicas dos processos

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Um dos aspectos positivos elencados no Quadro 21 foi a digitalização dos processos. Tal observação se dá em comparação com um passado ainda recente no qual as tramitações ocorriam em versões físicas, o que provavelmente afetava, de forma negativa, a eficiência do órgão.

De qualquer maneira, há uma crítica severa em relação às ferramentas tecnológicas disponíveis que estão a merecer a atenção dos gestores.

Existe uma clara relação entre a modelagem de processos de maneira efetiva e sistemática e o aumento da eficiência da organização, a melhora da qualidade e efetividade social e o atendimento aos princípios norteadores da administração pública como a legalidade, a impessoalidade, a publicidade e a moralidade (Batista, 2012). Assim, embora tenha ocorrido uma boa avaliação no que tange à dimensão, verifica-se que há margem para melhoria na modelagem de processos no TCE/SC com a utilização de ferramentas tecnológicas mais adequadas.

4.1.4 Dimensão Pessoas

Na dimensão Pessoas se examina a capacidade da organização de criar e manter uma cultura baseada no conhecimento organizacional, um ambiente de compartilhamento de conhecimento colaborativo e uma organização de aprendizagem na qual as pessoas são os fatores-chave (Giugliani *et al.*, 2018). Também é avaliado o grau em que a organização promove a capacitação continuada de seus servidores, considerando o fato de estes também serem viabilizadores da GC no ambiente organizacional (APO, 2020a; Batista, 2012; Sell; Freire; Todesco, 2020). No Quadro 29, são apresentados os resultados para a dimensão Pessoas.

Quadro 22 - Resultados da dimensão Pessoas

#	Categoria	Média	Moda
25	Existem políticas claras para a promoção, o crescimento e o desenvolvimento na carreira	3,26	3

26	Os servidores são incentivados a estudar e adquirir novas habilidades para melhoria de desempenho em suas tarefas, servindo de apoio para o alcance dos objetivos do TCE/SC e contribuindo para o alto desempenho institucional	3,85	4
27	O TCE/SC dissemina, de maneira sistemática, informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de gestão do conhecimento para novos servidores	3,23	3
28	O TCE/SC tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria	2,12	1
29	No TCE/SC existe alguém que está disponível para orientar nos trabalhos caso você precise	3,45	3
30	Os servidores têm postura colaborativa e se colocam à disposição para compartilhar dados, informações e conhecimentos	4,01	4
31	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados	3,15	3
32	O TCE/SC conta com banco de competências, políticas de reconhecimento e recompensas de ações de inovação e melhorias contínuas dos processos e das rotinas	2,63	3
33	O TCE/SC contempla a formação de pequenas equipes/grupos (Exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais)	3,44	3
34	O TCE/SC contempla ambientes colaborativos presenciais ou virtuais para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho. São exemplos de ambientes colaborativos: grupos colaborativos formais e comunidades de prática	2,93	3
35	Você poderia ajudar mais o TCE/SC a crescer do que está ajudando hoje, pois tem conhecimentos e habilidades não conhecidos pelos líderes	3,55	4
36	Cada servidor sabe como agir nas suas funções, sem prejudicar a entrega e o fluxo de trabalho	3,57	3
Resultado da dimensão		3,26	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Conforme demonstra o Quadro 22, os resultados obtidos na maioria das questões relativas à dimensão Pessoas indica que a organização estudada tem entre as suas políticas de gestão de pessoas, em certa medida, uma posição de valorização do conhecimento. Foram 12 perguntas, com média geral de 3,26.

Faz-se oportuno reconhecer que o corpo técnico é muito qualificado, com vários servidores possuindo mais de uma graduação (114), especialização *lato sensu* (365), e pós-graduação em nível de mestrado (76) e doutorado (6), consoante informações do ICON (Pivatto, 2023). Nesse aspecto, o Tribunal mantém convênios com instituições de ensino superior para a capacitação de seus servidores como a Universidade do Vale do Itajaí (Univali), a Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc) e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Os dois pontos mais bem avaliados na dimensão Pessoas são a postura colaborativa dos servidores no compartilhamento de informações e conhecimentos (média 4,01) e a existência, no Tribunal, de uma política de incentivo de busca de

novas habilidades por parte dos servidores (média 3,85). No Quadro 23 a seguir são relacionados os principais pontos fortes e de melhoria desta dimensão.

Quadro 23 - Principais pontos fortes e de melhoria apontados para a dimensão Pessoas

Quais são os pontos fortes do TCE/SC no tocante à dimensão Pessoas?	Quais são os pontos fracos do TCE/SC no tocante à dimensão Pessoas?
Audidores com conhecimentos diversos e complementares (por exemplo: administração, economia, direito, contabilidade, engenharia e informática). Audidores com conhecimento prático adquirido ao longo dos anos	Não implementação de política de gestão de pessoas que foi estabelecida por meio de normalização interna há alguns anos
Servidores extremamente qualificados e dedicados às suas funções	Política de desvalorização do servidor pela alta administração
Preocupação do TCE com o bem-estar do servidor	Em determinadas situações há servidores desmotivados
Capacitadas	Individualistas
Relações pessoais	Valorização profissional
Ambiente organizacional leve	Ausência de desenvolvimento de pessoas
Estão começando a ter iniciativas no sentido de integrar as pessoas e disseminar o conhecimento, mas muito precárias ainda	Não há um olhar da alta gestão para as pessoas
Qualificação	Eventuais rivalidades
A vontade de ajudar das pessoas	Mais uma vez, a ausência de tempo ou o excesso de trabalho prejudicam um maior auxílio entre os colegas; líderes e liderados para líderes
Os servidores, em sua grande maioria, são supercomprometidos e qualificados	O excesso de trabalho, principalmente das lideranças, inviabiliza a concentração nos eventos de capacitação de que participam
Capacitados	A dedicação depende da personalidade da pessoa
Competentes	Falta de tempo para novos projetos
Ambiente de trabalho ótimo	Incertezas sobre parcelas de remuneração
Capacitação, espírito colaborativo	Inexistência de uma política organizada voltada ao conhecimento (tutoria/mentoria e outros)
Formação acadêmica; colaboração	Talentos não mapeados
A facilidade de capacitação em todas as áreas é um ponto forte. A adoção de uma nova sistemática de avaliação também é um ponto forte. A realização do concurso foi um ponto forte, oxigenando as diretorias com novas visões e entusiasmo	O conhecimento poderia ser mais bem compartilhado com uma espécie de banco de conhecimento de fácil acesso (semelhante ao Sophos)
Comprometimento	Comunicação
Servidores colaborativos	Sem processos de mentoring, coaching e tutoria; sem regras claras sobre o crescimento na carreira e sobre as habilidades necessárias; sem compensações por mudanças que facilitem a inovação ou implantem rotinas ajudando o próprio trabalho do TCE/SC
O TCE/SC possui capacitação que auxilia no trabalho do dia a dia	O TCE não tem conseguido implementar uma política de gestão de pessoas alinhada com a nova visão de gestão que se deseja implementar, que é a busca da eficiência e da qualidade almejada pela gestão superior do TCE
Corpo técnico muito qualificado	A maioria dos servidores atua como uma “ilha” de conhecimento

As pessoas têm em geral grande vontade de ajudar os seus colegas e de transmitir o conhecimento; há muitas pessoas qualificadas e que procuram aperfeiçoamento constante em áreas de atuação do próprio TCE	Péssimo para resolver conflitos pessoais, bullying, assédio moral
Hoje se percebe que há uma tendência da gestão superior em reconhecer que o TCE são pessoas, os clientes são pessoas, os <i>stakeholders</i> são pessoas e a comunidade são pessoas, e que dimensão humana, por muito tempo esquecida, está retornando e alcançando a relevância da organização	Reconhecimento, incentivos, apoios para as pessoas atuarem com mais proficiência
O corpo funcional do TCE é muito forte	O acesso a um banco de competências seria interessante para aproveitar melhor as habilidades dos servidores
Ambiente colaborativo	A falta de ambientes colaborativos para troca de experiências e conhecimentos
Mescla de pessoas de diversas regiões, idades, experiências profissionais e capacidades	Alguns (ou muitos) desanimados, fruto de agressões; baixo sentimento de pertencimento
Há incentivo à capacitação constante	Deficiência no estímulo
A carreira incentiva o aprendizado	Pouco engajadas e pouco proativas quando não são recompensadas financeiramente
As pessoas são qualificadas e comprometidas (na grande maioria)	Ausência de reconhecimento dos profissionais e trabalhos
Capacitação	Resistência à inovação
Pouca rotatividade funcional, pois a maioria é concursada	Nem sempre o TCE reconhece o esforço do servidor, mesmo quando ele está no seu limite de entregas, tanto em quantidade como em qualidade
Conhecimento técnico, boa vontade	A implementação da nova avaliação de produtividade não mensurou o principal problema sobre esse ponto, que é internalização do valor da produtividade como integrante do salário. Durante muitos anos a produtividade se paga de forma integral, havendo descontos quando não cumpridos os requisitos. Essa sistemática de longos anos prejudica a alteração da cultura de reconhecimento e recompensas, que inverte a lógica até hoje adotada. A implementação célere pode acarretar prejuízos para a implementação efetiva e eficaz da nova sistemática de avaliação, que trouxe novos elementos a serem medidos e pontuados. Há dificuldade de motivação do pessoal mais antigo. Não há política definida para relotação de servidores
Os servidores, em sua grande maioria, são muito dedicados	Banco de competências, políticas de reconhecimento

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

No entanto, persistem algumas fragilidades no que tange à capacitação continuada das pessoas, tais como ausência de processos formais de mentoria, *coaching* e tutoria na organização, inexistência de um banco de competências ou de

talentos, bem como as efêmeras e frágeis tentativas de criação e manutenção de ambientes colaborativos.

As pessoas exercem um papel fundamental nos processos de GC, sendo imprescindíveis na identificação, na criação, no armazenamento, no compartilhamento e na aplicação do conhecimento na organização (Heisig, 2009). Considerando-se a natureza técnica das atividades do TCE/SC, a qual é um importante critério de criticidade do conhecimento e pode comprometer a execução de tarefas (Huang; Cummings, 2011), verifica-se que existem condições na instituição para a proposição de práticas relacionadas à gestão de pessoas.

4.1.5 Dimensão Tecnologia

A dimensão Tecnologia analisa a capacidade da organização em desenvolver e entregar soluções baseadas em conhecimentos, bem como criar e manter um ambiente para compartilhar conhecimentos. Além disso, leva em conta a qualidade dos sistemas de hardware e software, internet, intranet, site e gerenciamento de conteúdo (Giugliani *et al.*, 2018).

A tecnologia é um viabilizador da GC na organização, considerando sua infraestrutura e suas aplicações. Sendo assim, o modelo avalia o grau desse suporte, bem como o seu apoio na geração, no armazenamento, no compartilhamento e na disseminação do conhecimento (Apo, 2020a; Batista, 2012; Sell; Freire; Todesco, 2020). No Quadro 24 são apresentados os resultados da dimensão Tecnologia.

Quadro 24 - Resultados da dimensão Tecnologia

#	Categoria	Média	Moda
37	Existe uma infraestrutura de tecnologia da informação (TI) necessária para facilitar a efetiva gestão do conhecimento	3,73	4
38	Existem tecnologias de informação desenvolvidas especialmente para facilitar o compartilhamento de conhecimentos e experiências, práticas e lições aprendidas	3,12	4
39	A infraestrutura de TI está alinhada com a estratégia de gestão do conhecimento do TCE/SC	3,46	3
40	Os servidores têm acesso a computador	4,90	5
41	Os servidores têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail	4,88	5
42	Os servidores, no seu fluxo de trabalho, têm acesso a todas as informações e conhecimentos necessários para o bom resultado de suas tarefas	3,83	4
43	Existe sistema de TI para suporte às atividades de sua rotina de trabalho	4,30	5

44	O TCE fornece aos servidores todas as informações e os conhecimentos necessários para que eles possam executar suas tarefas	3,85	4
45	As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente	4,04	4
46	Os dados e as informações disponíveis nos sistemas são atualizados regularmente, permitindo que as informações e os conhecimentos sejam confiáveis	3,80	4
47	A intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação do TCE/SC em apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação	3,86	4
48	Existe um centro de memória organizacional de fácil acesso e busca inteligente de conhecimentos que apoiem na realização de tarefas e de projetos, e nas tomadas de decisões estratégicas	2,67	2
49	Existem no TCE/SC diferentes sistemas de informação de apoio à decisão (sistemas de automação da tarefa: banco de dados, cálculos, registros e análises simples)	3,08	3
50	Existem no TCE/SC diferentes sistemas de informação de apoio à decisão (sistemas de comunicação: e-mail, teleconferências, webmail, fax)	4,03	4
51	Existem no TCE/SC diferentes sistemas de informação de apoio à decisão (sistema de processamento de decisões: sistemas internos às áreas para apoiar as tarefas setoriais)	3,37	3
52	Existem no TCE/SC diferentes sistemas de informação de apoio à decisão (sistema de informação de gestão (ERP))	2,96	3
53	Existem no TCE/SC diferentes sistemas de informação de apoio à decisão (sistema de informação executivo (BI) e sistemas de inteligência competitiva)	3,15	3
Resultado da dimensão		3,71	4

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A dimensão Tecnologia mostrou-se a mais bem avaliada pelos servidores do TCE/SC. Foram respondidas 17 perguntas sobre o assunto, sendo que a média geral alcançou o valor de 3,71.

Pela primeira vez, observou-se que três itens obtiveram a moda máxima e média bem próxima disso. Esses itens foram: 1) “na organização todos os colaboradores têm acesso a computador”; 2) “na organização todos os colaboradores têm um endereço de e-mail e acesso à internet/intranet”; e 3) “a organização possui técnicos e infraestrutura de TI para apoiar as iniciativas de gestão do conhecimento”. Esse resultado era esperado, porquanto, como órgão público com autonomia administrativa e financeira, o Tribunal de Contas não possui maiores dificuldades para investimento em tão importante área. Ademais, hodiernamente a tecnologia constitui ferramenta básica para a boa execução das tarefas atribuídas a qualquer organização.

Os outros itens também foram bem avaliados, o que evidencia que a instituição examinada possui uma boa gestão no que diz respeito à dimensão Tecnologia. O Quadro 25 mostra os principais pontos fortes e de melhoria para esta dimensão.

Quadro 25 - Principais pontos fortes e de melhoria apontados para a dimensão Tecnologia

Quais são os pontos fortes do TCE/SC no tocante à dimensão Tecnologia?	Quais são os pontos fracos do TCE/SC no tocante à dimensão Tecnologia?
Disponibilidade de computadores, rede, processo eletrônico, e-mail para todos os servidores	Há dificuldade na pesquisa da jurisprudência do TCE/SC. Servidores que estão em home office/híbrido não têm internet disponibilizada pelo Tribunal
Acesso a sistemas com dados/informações confiáveis	Não há desenvolvimento de ferramentas de gestão de auditorias e monitoramento para a área de controle
Parque tecnológico e infraestrutura	Utilização de múltiplos sistemas para a mesma finalidade
Equipamentos	Consulta muito precária da jurisprudência do TCE
Facilitam o trabalho	Falha dos sistemas
Disponibilidade	Sistemas antigos e com muitas falhas
Prioridade dada ao assunto	O sistema para busca de jurisprudência do TCE/SC é difícil ao extremo, muitas vezes inexitoso, de modo que, não raras as vezes, é mais fácil utilizar informações de outras jurisdições, como o TCU ou outros TCs
Temos alguns setores muito eficientes na parte tecnológica	Quantidade de servidores da área
Acesso	Falta um banco de dados de formação de profissionais que possibilite a inclusão da área em que a pessoa gostaria de trabalhar
Sistema ótimo em geral	O nosso alcance tecnológico demora a ser implementado em algumas áreas do TCE que não são tão estratégicas
Investimento e valorização da TI	A equipe de TI não é suficiente para atender todas as demandas de desenvolvimento, havendo fila de espera para as demandas que possuem ordem de prioridade
Dimensionamento dos recursos de acordo com as características da instituição	Muitos sistemas são colocados à disposição sem o devido treinamento para os servidores
Estrutura de TI e suporte são pontos fortes. A existência de Diretoria de Informações Estratégicas também é um ponto forte	Trava muito
O TCE/SC possui sistema de BI QlickView, que auxilia na realização das tarefas rotineiras	Dificuldade na pesquisa de jurisprudência e no sistema de processos. Em muitos sistemas, as informações precisam ser buscadas em diferentes fontes, que nem sempre trazem as mesmas informações
Tecnologia sempre atualizada	Fila de demandas em desenvolvimento
O TCE tem alto investimento em ferramentas de BI, computadores, internet, etc.	Ok
No TCE as tecnologias vêm cumprindo bem o seu papel na gestão do conhecimento, auxiliando o processo de captura e estruturação do conhecimento de grupos de indivíduos, disponibilizando esse conhecimento em uma base compartilhada por toda a organização	Os sistemas existem, mas não há facilidade de pesquisas ou interface amigável para a utilização por todos os servidores. A maioria das informações precisam ser extraídas em planilhas Excel e filtradas para que se possa utilizar os dados visando tomada de decisões. O maior ponto fraco da dimensão Tecnologia é a ausência de uma efetiva e assertiva busca de jurisprudência

A área de TI do TCE é de excelência	Sistemas de informação e banco de memória de fácil acesso
Os sistemas, suportes e equipamentos tecnológicos disponíveis	O BI poderia ser mais flexível para uso
O acesso a computadores e sistemas de informação que viabilizam o trabalho remoto/híbrido	Ausência de banco de dados de busca rápida e segura de jurisprudência e informações sobre processos
O acesso digital	Sistemas que não funcionam muito bem, dificuldade de achar informações relativas a decisões já tomadas pelo TCE e que podem ser compartilhadas com os demais servidores, informações da intranet difíceis de se achar e acessar (não são amigáveis)
Equipamentos novos, internet de qualidade, suporte excelente	Existem falhas recorrentes que precisam ser mitigadas com um esforço muito grande da equipe de tecnologia do TCE, sendo que todo esse esforço poderia ser aplicado no desenvolvimento
Diretoria específica de inteligência	Capacitações continuadas na área da tecnologia
Pessoas comprometidas	Sistemas que precisam ser mais modernos
Equipamentos e sistemas de comunicação	Ainda não entramos na década de 2010, estamos discutindo soluções tecnológicas que são até dos anos 90
Equipe de apoio em tecnologia de excelente qualidade	Alguns sistemas não funcionam perfeitamente, produzem certo grau de retrabalho. Espaço em banco de dados; velocidade para gerenciar banco de dados (considerando que esses bancos são muito grandes)
Ok	Muitas prioridades para poucos servidores executarem
	Software
	Não consigo pensar em nenhum no momento
	Sistemas de gestão
	Há muitas 'sombras' de internet no prédio-sede do TCE

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Apesar do destaque positivo da dimensão, encontra-se na tecnologia uma das grandes dificuldades enfrentadas pelos servidores do TCE/SC, especialmente aqueles que lidam com o processo de controle externo, qual seja, a falta de um banco de dados de busca rápida, segura e eficiente de precedentes (jurisprudência). A resposta a seguir fornecida por um dos respondentes do questionário ilustra bem o problema:

Os sistemas existem, mas não há facilidade de pesquisas ou interface amigável para a utilização por todos os servidores. A maioria das informações precisam ser extraídas em planilhas Excel e filtradas para se utilizar de dados visando tomada de decisões. O maior ponto fraco da dimensão Tecnologia é a ausência de uma efetiva e assertiva busca de jurisprudência.

No âmbito da gestão do conhecimento, a tecnologia cumpre o papel de ferramenta de viabilização e aceleração de processos de GC, alcançando todas as suas fases (APO, 2020a; Batista, 2012). E parece ser lógico que quanto mais eficaz for a infraestrutura tecnológica, maior a capacidade de apoiar a GC e melhores os resultados da organização em sua totalidade.

É oportuno, portanto, que o TCE/SC, levando em conta o dinamismo da tecnologia, disponibilize aos seus servidores ferramentas apropriadas para os processos de conhecimento através de plataformas amigáveis e seguras.

Finalmente, a boa avaliação do tema faz refletir sobre a utilização da tecnologia para incentivar a inovação do âmbito do TCE para a melhoria do controle externo. E nesse sentido, o uso das novas tecnologias da informação e comunicação (TICs) nas Cortes de Contas e seus impactos, perpassando conceitos como governo eletrônico, governança pública digital, e-democracia e e-administração pública poderá ser um interessante mote para pesquisas futuras.

4.1.6 Dimensão Processos de Conhecimento

O critério “processos de desenvolvimento” tem o objetivo de avaliar a capacidade da organização em gerir e maximizar o valor do seu capital intelectual bem como desenvolver e oferecer programas de serviços baseados no conhecimento para gerenciar clientes, compartilhar e aplicar o conhecimento relevante para clientes, fornecedores e parceiros (Giugliani *et al.*, 2018).

Dito de outro modo, na dimensão Processos de Conhecimento é avaliada a capacidade da organização de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento. A dimensão também mensura melhores práticas e lições aprendidas para minimizar retrabalho e “reinvenção da roda” (APO, 2010a). O Quadro 26 traz os resultados desta dimensão.

Quadro 26 - Resultados da dimensão Processos de Conhecimento

#	Categoria	Média	Moda
54	Existem processos sistemáticos de identificação, criação e armazenamento com segurança dos conhecimentos organizacionais	3,15	3
55	Existem processos sistemáticos de compartilhamento, transferência e utilização do conhecimento	3,01	3
56	Os servidores são chamados a opinar e participar da elaboração de projetos e programas, sendo fácil no TCE/SC fazer críticas e sugestões para melhorar o seu funcionamento	2,71	3

57	O TCE/SC conta com um mapa inteligente e dinâmico de conhecimento, e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por todo o órgão	2,56	2
58	O conhecimento adquirido, após a execução de tarefas e a conclusão de projetos, é registrado e compartilhado	2,71	2
59	O conhecimento essencial (crítico para o sucesso do TCE/SC), de servidores que estão saindo do TCE/SC, é retido no órgão	2,53	3
60	O TCE/SC mapeia, organiza e compartilha as melhores práticas e lições aprendidas para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho	2,67	3
61	As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora do TCE/SC, e seus resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e para criar novos conhecimentos	2,87	3
Resultado da dimensão		2,78	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Este item, que teve 8 questões para serem respondidas, recebeu a menor nota entre todas as dimensões (média geral de 2,78).

Os resultados demonstram alguma dificuldade na percepção da existência de um mapeamento de conhecimento para distribuição dos ativos ou recursos de conhecimento por todo o órgão (média 2,56), bem como em relação às melhores práticas e lições aprendidas (média 2,67).

Abaixo do regular também estão as atividades de benchmarking (média 2,87), o registro e o compartilhamento dos conhecimentos gerados após a execução das tarefas (média 2,71) e o sentimento dos servidores quanto à sua participação na melhoria de programas e projetos (item 56, com nota média de 2,71)

Outro ponto que merece atenção diz respeito à evidenciação de que o conhecimento dos servidores que estão saindo da entidade precisa ser mais bem aproveitado. Considerando-se que o TCE/SC é uma organização pública e que a contratação de servidores depende de concurso público, este deve ser um ponto de atenção do órgão, pois corre-se o risco de perda de conhecimento essencial devido aos processos de aposentadoria e a outros tipos de evasão. No Quadro 27 a seguir, os pontos fortes e fracos apontados pelos respondentes sobre a dimensão Processos de Conhecimento.

Quadro 27 - Principais pontos fortes e de melhoria apontados para a dimensão Processos de Conhecimento

Quais são os pontos fortes do TCE/SC no tocante à dimensão Processos de Conhecimento?	Quais são os pontos fracos do TCE/SC no tocante à dimensão Processos de Conhecimento?
Há certo consenso acerca da necessidade de a instituição pública se aproximar da eficiência da iniciativa privada	Não há formas de transmissão de conhecimento dos servidores próximos da aposentadoria

Muita informação na internet	Muitas vezes, uma única pessoa domina determinado assunto/função, e na sua ausência o trabalho fica parado
Atuação do ICON	Influência de fatores externos (políticos, etc.)
É gerado muito conhecimento no TCE	O conhecimento fica em “caixas” dentro do TCE, e há pouco diálogo entre os setores
Espírito de equipe na área técnica que utiliza meios manuais e informais para compartilhar conhecimento	Ausência de comparação com outras instituições similares
Existência de equipamento e software para coleta e organização dos dados, melhorou o processo de conhecimento do TCE	Não há uma forma de sistematicamente esse conhecimento ser registrado e absorvido pela instituição, sendo muitas vezes personalizado
Pessoal muito qualificado	Ausência de banco de dados inteligente
Tem buscado boas práticas em outros TCs e demais órgãos para que possa utilizar aqui	O compartilhamento depende de cada área, não há um padrão de conduta
Os servidores do TCE possuem muito conhecimento	Há “ilhas organizacionais” que não se comunicam com os demais servidores
Há predisposição para processos de conhecimento	A disseminação desses dados e das atividades do Tribunal (plano ou administrativo) não chegam de forma fácil aos gestores e servidores
Os servidores são chamados a opinar e a participar da elaboração de projetos	Mapa inteligente e dinâmico de conhecimento; participação em projetos e programas
Há iniciativas pontuais de servidores para explicitar conhecimento nas suas áreas	Baixa comunicação e disseminação
As pessoas estudam e se qualificam, se dedicam e constroem soluções para os seus problemas de trabalho. Infelizmente, essas boas práticas são compartilhadas em círculos restritos. A efetividade do compartilhamento de boas práticas é bem reduzida	Os servidores que deixam o TCE levam consigo grande parte do conhecimento sem qualquer retenção por parte da instituição; há servidores pouco ouvidos no que se refere a como melhorar o TCE/SC; O TCE não possui mapa para poder distribuir conhecimento pelo órgão
Busca por melhorias e atualização	Esse conhecimento pouco é compartilhado
Há pessoal com competência para desenvolver bem a gestão do conhecimento	Os processos de conhecimento não são registrados, apropriados e divulgados
Dedicação das equipes	Ainda há retrabalho por conta de falha na sistematização da informação
Nenhum	Não há qualquer iniciativa dessa dimensão alinhada em toda a organização
Servidores abertos ao compartilhamento de conhecimentos	Os servidores são chamados a opinar e participar da elaboração de projetos e programas, mas a opinião morre ali. Dificilmente é absorvida pelo presidente, que decide tudo com os seis mais. Não há historicamente a participação verdadeira dos servidores que também ajudam
Disseminação de melhores práticas	Ok
OK	Não se dá o devido valor a essa dimensão
	Falta uniformidade nos processos. Comunicação insuficiente

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Entre os principais riscos em não gerir o conhecimento citam-se a não disponibilidade dos perfis de conhecimento dos membros da equipe para alocar nas competências necessárias, o surgimento de problemas na integração e transferência

de conhecimento, a falta de um mapa do conhecimento para identificar o conhecimento disponível na equipe, a volatilidade na governança e a falta de um plano para mitigar perdas do conhecimento com a saída de membros da equipe (Reich, 2007).

No diagnóstico, não se vislumbrou no TCE/SC a aplicação do compartilhamento de conhecimentos, pelo menos de maneira formalizada, amparada na interação social e em comunidades de prática. Ao mesmo tempo que se verifica a qualificação do corpo técnico do TCE, percebe-se que esse conhecimento é individual e tem certa dificuldade de circular no órgão.

As contribuições registradas no questionário e apontadas no Quadro 27 alertam os líderes da organização de que as boas práticas não estão sendo compartilhadas formalmente. O conhecimento individual não está sendo compartilhado de forma adequada e transformado em conhecimento organizacional, o que coloca em risco a aprendizagem e o crescimento da organização em seu conjunto.

4.1.7 Dimensão Aprendizagem e Inovação

A dimensão Aprendizagem e Inovação tem a finalidade de avaliar a capacidade organizacional de incentivar, apoiar e reforçar a aprendizagem e a inovação se utilizando dos processos sistemáticos de GC, além de verificar a adesão dos servidores e das gerências a novas ideias, conceitos e ferramentas de gestão, vistas como oportunidades de aprendizagem (Apo, 2020a; Batista, 2012; Sell; Freire; Todesco, 2020). O Quadro 28 a seguir apresenta os resultados desta dimensão.

Quadro 28 - Resultados da dimensão Aprendizagem e Inovação

#	Categoria	Média	Moda
62	O TCE/SC articula e reforça, continuamente, valores voltados à aprendizagem e à inovação	3,67	3
63	O TCE/SC considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem, desde que isso não ocorra repetidamente	2,96	3
64	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais do TCE/SC	3,04	3
65	Os servidores sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos (“empowered”) e que suas ideias e contribuições são, geralmente, valorizadas pelo TCE/SC	3,26	3
66	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos	3,70	4
67	Os servidores são incentivados a trabalhar juntos, colaborar e compartilhar informação	3,71	4

68	Os servidores têm consciência da importância de incluir informações nos sistemas, sabem selecioná-las e tratá-las corretamente para, depois, disponibilizá-las	3,30	3
69	Os servidores estão mobilizados a apoiar a implantação de novas tecnologias e sistemas, utilizando-os sem resistência	3,32	4
Resultado da dimensão		3,37	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os resultados obtidos para a dimensão (com 8 questões ao todo) exteriorizam que há uma expectativa positiva dos servidores em utilizar novas tecnologias e sistemas (com média de 3,37 e moda 3) e certa consciência coletiva da importância do trabalho em equipe e do devido cuidado no registro de informações a fim de disponibilizá-las futuramente aos demais. No Quadro 29 a seguir, os pontos fortes e as melhorias sugeridas pelos respondentes sobre a dimensão Aprendizagem e Inovação.

Quadro 29 - Principais pontos fortes e de melhoria apontados para a dimensão Aprendizagem e Inovação

Quais são os pontos fortes do TCE/SC no tocante à dimensão Aprendizagem e Inovação?	Quais são os Pontos Fracos do TCE/SC no tocante à dimensão Aprendizagem e Inovação?
A busca pela inovação começou a ser implantada no TCE	Inércia, forma geral, dos servidores para a inovação
Iniciativa	Indisponibilidade das ferramentas
Há consciência da necessidade de inovação	Valorização profissional
Servidores qualificados	Pouco compartilhamento
O laboratório de inovação é uma excelente iniciativa	Paradigma da área pública
Direção da instituição aberta ao tema	A grande quantidade de trabalho de alguns setores dificulta existir o tempo necessário para se pensar em inovação
O TCE está em uma fase de bastante incentivo às ações de inovação	Cultura de resistência a mudanças
Espírito de equipe	Falta de tempo para inovação
Servidores dispostos	Não há um padrão, cada área atua da sua maneira; em alguns setores, ainda há resistência à inovação
A alta administração investe e valoriza o aprendizado	Cultura punitiva que inibe a inovação
Existência do LINCE	Falta de tempo dos gestores para aprender e inovar
Criação LINCE – Laboratório de Inovação	Tratamento e disponibilização de informações
Abertura para inovação	O setor público é um pouco engessado
Cultura de inovação sendo implementada no TCE/SC; pessoal qualificado e criativo	Retrabalho em sistemas que não aproveitam informações já inseridas; os servidores acabam se desmotivando ao usar sistemas que geram muito trabalho
Os servidores constantemente se aperfeiçoam	Devido à demanda muito elevada de serviço, sobra pouco tempo para aprendizado/inovação
Há predisposição para aprendizagem e inovação	Ok
O TCE/SC tem incentivado muito a inovação	Processos de aprendizagem e inovação são pouco reconhecidos e difundidos

Os valores de aprendizagem e inovação são disseminados entre os servidores	Ainda há resistência por parte de parcela dos servidores
O órgão tem uma cultura de repetir o que sempre se fez (talvez pelo viés jurídico de um tribunal) também tem ocorrido. Exemplo é a automação de processo de aposentadorias. Ou seja, não é tudo isso, mas é alguma coisa	Infelizmente, esses valores não se traduzem em ações da organização
O TCE criou o laboratório de inovação, o que o impulsionará a pensar novas ideias e experimentá-las	“Os servidores sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos (“empowered”) e que suas ideias e contribuições são geralmente, valorizadas pelo TCE/SC”. Em relação a esta pergunta, pode-se comentar um ponto fraco. Essa autonomia existe até o nível de diretoria. Saindo da diretoria, tudo pode ocorrer (inclusive nada). E se for olhar no geral, no final do processo, no julgamento, na restrição aos planejamentos de fiscalizações pelos membros do TCE, conclui-se que essa autonomia é só superficial. No final das contas, ela praticamente inexistente.
Disposição de estudar	Servidores poucos proativos; reclamam e não estão dispostos a pensar e “colocar a mão na massa” para implementar. Preferem esperar que as soluções venham prontas
O TCE estimula a aprendizagem e o trabalho em equipe	Oportunidade de aplicar na prática
Ok	Muitos servidores não aceitam mudanças

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A aprendizagem e a inovação são resultados imediatos da aplicação de GC nas organizações. Promovem o incremento da capacidade de realização individual, da equipe e da organização de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento (APO, 2020a, Batista, 2012). Portanto, aqui nesta dimensão também há espaço para diversas melhorias.

Por derradeiro, merece reflexão não só a capacidade de utilizar a GC para o TCE/SC inovar em sua atuação, ou seja, naquilo que pode ser denominado de inovação do controle, mas a verificação da maturidade de fiscalização do órgão acerca dos aspectos de inovação dos seus jurisdicionados.

4.1.8 Dimensão Resultados de Gestão do Conhecimento

A última dimensão avaliada diz respeito aos resultados percebidos pela organização no que tange à GC, levando-se em conta a qualidade dos produtos e serviços, a efetividade social, a eficiência, a satisfação dos cidadãos usuários, a interação com a sociedade, os resultados financeiros, os servidores, os suprimentos,

os processos de apoio, as relações interdepartamentais e a aprendizagem e inovação (APO, 2020a, Batista, 2012; Sell; Freire; Todesco, 2020).

Os resultados esperados das iniciativas de gestão do conhecimento são percebidos pelo aprimoramento das capacidades individuais, da equipe e da organização em seu conjunto. Juntos, esses resultados estimulam a produtividade geral, melhoram a qualidade dos produtos e serviços, e contribuem para a rentabilidade e o crescimento organizacional (APO, 2009). O Quadro 30 a seguir mostra os resultados da dimensão Resultados de Gestão do Conhecimento.

Quadro 30 - Resultados da dimensão Resultados de Gestão do Conhecimento

#	Categoria	Média	Moda
70	O TCE/SC tem um histórico de sucesso na implementação da gestão do conhecimento e de outras iniciativas de mudança, o que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho	3,15	3
71	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de gestão do conhecimento nos resultados do TCE/SC	2,83	3
72	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e do conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto à qualidade dos produtos e serviços	3,23	3
73	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e do conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto a indicadores de efetividade social	3,04	3
74	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e do conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto a indicadores de eficiência	3,08	3
75	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e do conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto à satisfação dos cidadãos usuários	3,04	3
76	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e do conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto à interação com a sociedade	3,16	3
77	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e do conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto a resultados orçamentários e financeiros	3,22	3
78	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e do conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto a resultados relativos aos servidores	3,05	3
79	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e do conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto a resultados relativos a suprimentos	3,16	3
80	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e do conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto a resultados relativos a produtos e serviços	3,07	3
81	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e do conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto a resultados relativos a processos de apoio	3,00	3
82	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e do conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto a resultados relativos às relações interdepartamentais	2,97	3
83	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e do conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto a resultados relativos a tecnologias e suporte de informação	3,37	3

84	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e do conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto a resultados relativos à aprendizagem e à inovação	3,20	3
	Resultado da dimensão	3,11	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Apesar de ficar com média geral acima do regular (3,11), a dimensão Resultados de Gestão do Conhecimento, com 15 questões, obteve a segunda pior nota dos avaliadores.

Verifica-se que há uma percepção de dificuldade de medir a importância dos resultados do TCE/SC não só no que diz respeito à gestão do conhecimento como também às entregas para a sociedade. O Quadro 31 a seguir mostra os principais pontos fortes e de melhoria para essa dimensão.

Quadro 31 - Principais pontos fortes e de melhoria apontados para a dimensão Resultados de Gestão do Conhecimento

Quais são os pontos fortes do TCE/SC no tocante à dimensão Resultados de Gestão do Conhecimento?	Quais são os pontos Fracos do TCE/SC no tocante à dimensão Resultados de Gestão do Conhecimento?
Há o desejo de ofertar resultados eficazes e efetivos	Decisões irrelevantes
Servidores comprometidos em sua maioria	Relação com a sociedade
Perceber a importância do tema	Ausência de melhorias nos sistemas de informação, apesar dos pedidos das áreas técnicas
Há setores que estão voltados para a busca de indicadores para as ações do TCE	Dificuldade de medir a importância dos resultados do TCE para a população
Notícias, eventos e decisões em processos	A maioria dos setores ainda não tem indicadores que auxiliem na mediação e na avaliação de suas ações
Qualificação dos resultados pelo conhecimento e capacitação	Internamente não ocorre muita comunicação interdepartamental
O TCE tem caminhado para a inovação, tentando buscar melhorias que possam impactar a sua missão; tem melhorado a sua imagem na sociedade com uma nova comunicação, mostrando os resultados alcançados	Acredito que o TCE esteja em evolução, visando cada vez mais trazer resultados tempestivos e efetivos para a sociedade, apesar das dificuldades inerentes a essa transição (apego a procedimentos, falta de um olhar mais crítico em relação ao processo da área e resistência a mudanças)
O TCE sempre procura melhorar as suas informações	A maioria das respostas foi no item 3 por desconhecer ser o TCE que realiza essas mediações e avaliações de desempenho. Na diretoria algumas dimensões poderão ser avaliadas a partir de efetiva implementação e acompanhamento dos acordos de produtividade, principalmente nas dimensões 72 e 78
Cogita-se melhorar/incrementar os resultados institucionais	Ausência de informação quanto à melhoria da gestão de informação no que se refere aos servidores; ausência de indicadores para mostrar e avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de gestão do conhecimento nos resultados do TCE/SC

Não há como identificar pontos fortes em resultados de gestão do conhecimento	O retorno das informações finais para o servidor é muito fraco
Os trabalhos são muito qualificados (são difíceis), os resultados são apresentados	Falta maior empenho para implementar a busca de resultados institucionais mais efetivos e reconhecidos pelos clientes externos (cidadãos) e internos (servidores)
Há disposição em medir os resultados	A falta total de uma política na gestão do conhecimento
O que faz o TCE melhorar não é somente a tecnologia, mas a tecnologia colocada à disposição do servidor (Auditor ou Conselheiro), pois é este que elabora o produto final do TCE	Os resultados poderiam ser melhores se os servidores se sentissem parte da instituição, coisa que só os novos acham que são. Com o tempo, percebe-se que os profissionais de auditoria que ajudam a criar valor para o órgão (se é que não são os únicos que efetivamente criam profissionais para um sentimento de não pertencimento - um mero auxiliar). Para mim, é evidente que os resultados são afetados por esse tipo de sentimento
Nenhum	Poucas pessoas entendem a importância dos indicadores. Poucas pessoas sabem criar indicadores que demonstrem os resultados institucionais
Nada a acrescentar	Nada a acrescentar
Ok	Ok

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Pelos comentários dos avaliadores, há um aparente desconhecimento dos resultados da gestão do conhecimento no TCE/SC, o que deve servir de alerta aos gestores da entidade não só para o aprimoramento dos indicadores, mas também para a sua publicidade e divulgação ao público interno e à sociedade.

4.1.9 Resultado final do diagnóstico

Os resultados obtidos no questionário foram resumidos no Quadro 32, que também ordena as dimensões em ordem decrescente, da melhor para a pior.

Conforme já assinalado, a dimensão com maior nota foi Tecnologia, denotando que a infraestrutura de TI atual é considerada adequada para a GC. Já os processos de GC foram destacados negativamente no TCE/SC, ficando abaixo do regular, o que evidencia que o tema não está adequadamente sistematizado e formalizado na organização. A média final obtida no diagnóstico de GC para o TCE/SC foi de 3,30, considerando a média simples dos resultados colhidos para cada dimensão.

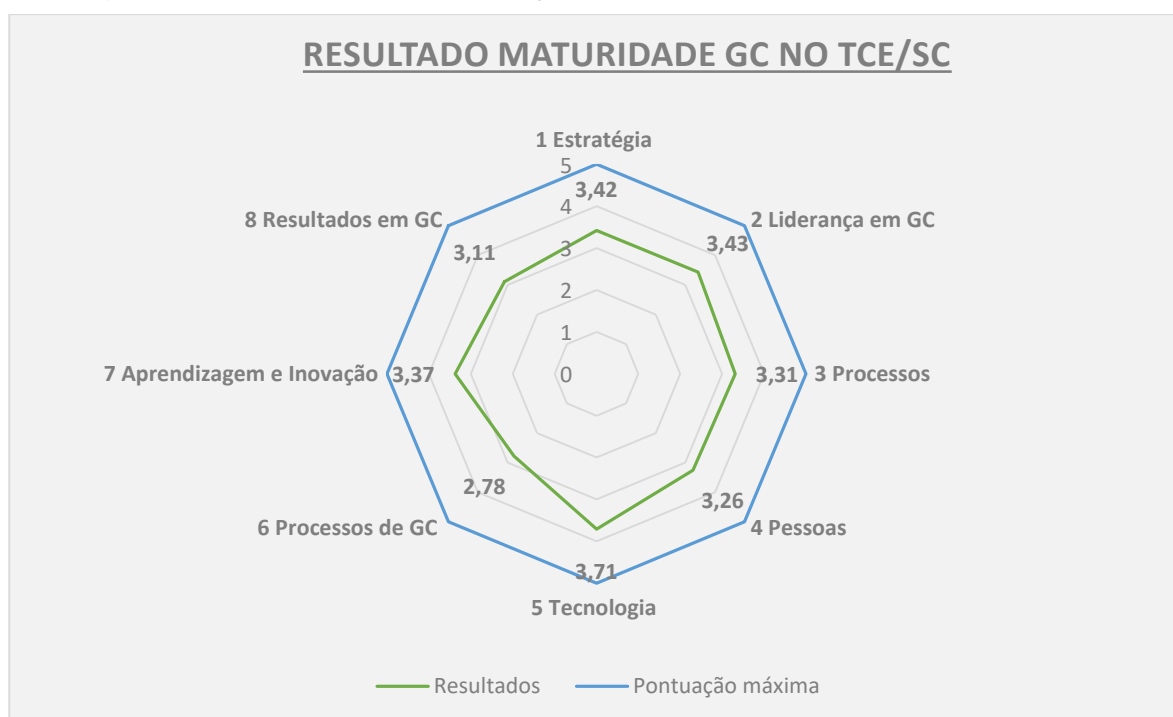
Quadro 32 - Dimensão, pontuação e classificação no TCE/SC

Dimensão	Pontuação por dimensão		Pontuação máxima	Classificação
1	Estratégia	3,42	5	3
2	Liderança em GC	3,43	5	2
3	Processos	3,31	5	5
4	Pessoas	3,26	5	6
5	Tecnologia	3,71	5	1
6	Processos de GC	2,78	5	8
7	Aprendizagem e Inovação	3,37	5	4
8	Resultados em GC	3,11	5	7
	Média	3,30	5	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Já a Figura 16 apresenta o gráfico de radar dos resultados, demonstrando a distância da situação atual para a situação considerada ótima, de máxima pontuação.

Figura 16 - Resultados da avaliação de maturidade em GC, por dimensão



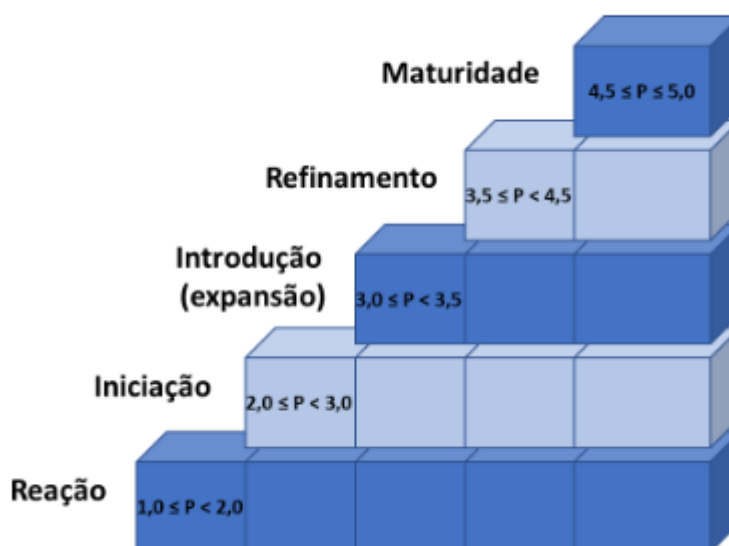
Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Conforme já demonstrado, o diagnóstico de maturidade no modelo APO é interpretado em 5 níveis diferentes: 1) reação, 2) iniciação, 3) introdução (expansão), 4) refinamento e 5) maturidade (APO, 2020b). A referida metodologia se vale de uma classificação de 30 pontos para cada dimensão, que, quando somados, representam a pontuação final do diagnóstico. Sendo assim, considerando-se que são possíveis

notas de 1 a 5 por questionamento, a pontuação no modelo varia de 42 (com todas as questões recebendo pontuação mínima – 1) a 210 (com todas as questões recebendo pontuação máxima – 5).

De modo a possibilitar a classificação conforme o framework APO ao diagnóstico realizado no TCE – que seguiu o Modelo de Gestão do Conhecimento da Polícia Rodoviária Federal (Sell; Freire; Todesco, 2020) – foram realizadas as devidas normalizações matemáticas de modo a se obterem os índices necessários para classificação em cada nível (Figura 17):

Figura 17 - Níveis de maturidade em GC



Fonte: Elaborado pelo autor, com base na APO (2020b, p. 22)

Com o índice obtido (média geral) de 3,30, o TCE/SC alcançou o nível de maturidade denominado Introdução (expansão), o que indica que a GC está devidamente implementada e implantada na organização (APO, 2020b). A realidade, no entanto, cobra evolução e aprimoramento quanto ao tema.

Não há dúvidas de que o TCE/SC possui noção do que seja a gestão do conhecimento e reconhece a necessidade de gerenciar o conhecimento produzido no órgão. Em algumas áreas e setores, conforme já afirmado, há práticas de GC sendo implementadas, mas existe, também, muito espaço para melhorias em todas as dimensões avaliadas no modelo.

As considerações levantadas no diagnóstico de maturidade são úteis para a formulação de um plano de GC para a organização, uma vez que evidenciam os

pontos fortes e as oportunidades de melhoria que podem ser buscadas (APO, 2020b; Batista, 2012). Com base nesses e em outros dados será proposto um plano de iniciativas de GC para o TCE/SC, objetivo principal do presente trabalho.

4.2 MAPEAMENTO DO CONHECIMENTO

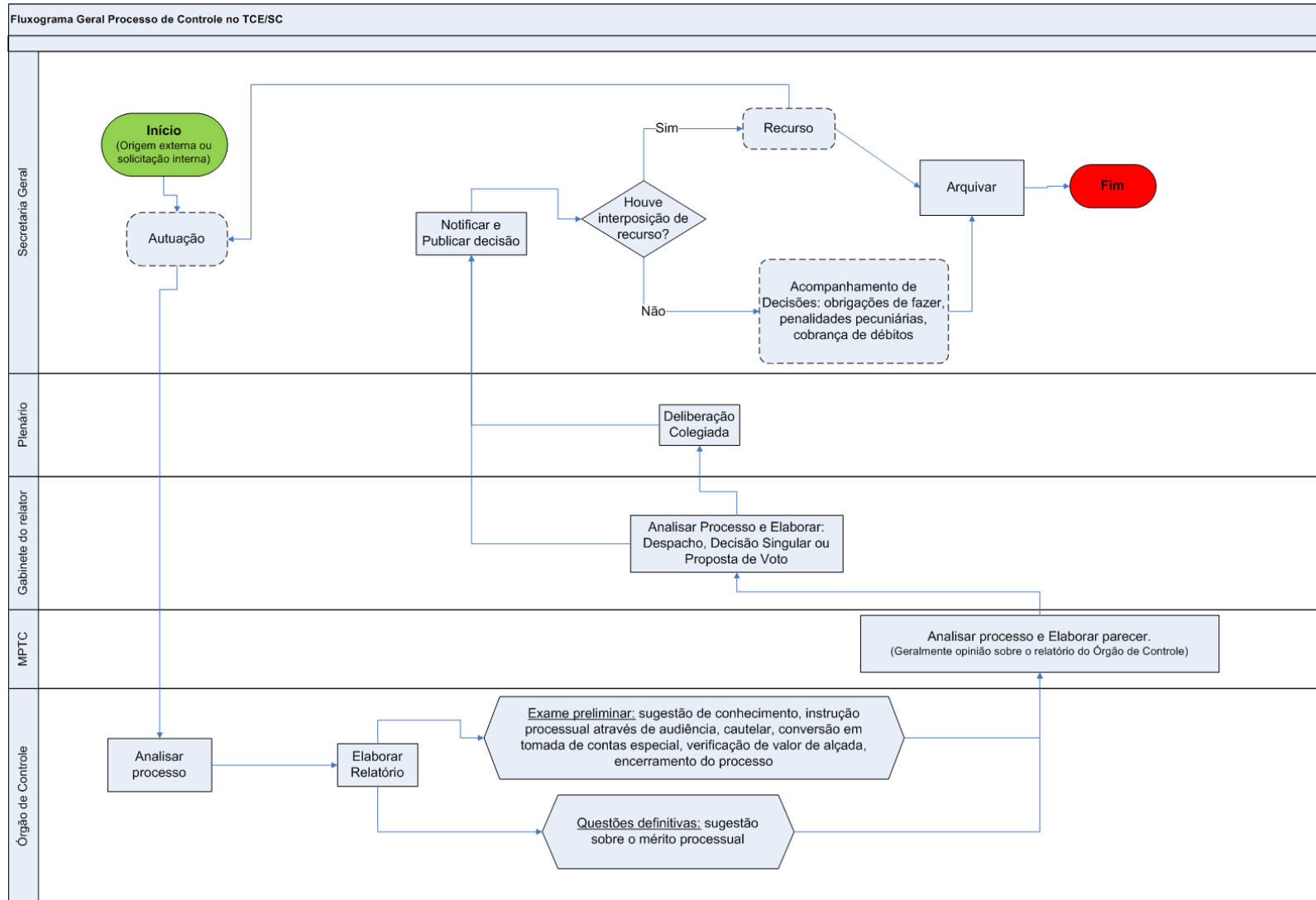
Uma vez concluída a etapa de diagnóstico de maturidade em GC, foram mapeados os conhecimentos no processo de controle externo do TCE/SC. Embora haja uma divisão natural nos resultados, as entrevistas para compreensão das atividades e tarefas do processo de controle externo foram conduzidas juntamente com o mapeamento do conhecimento necessário para execução de cada uma das tarefas listadas.

Relembre-se que foram selecionados 4 servidores para a etapa, sendo 1 servidor com atuação na Secretaria-Geral, 1 diretor de um dos órgãos de controle, 1 servidor atuante no Ministério Público de Contas e 1 assessor de Gabinete, todos servidores ativos, de nível superior e que ocupam ou já ocuparam cargos de chefia na organização.

Os quatro entrevistados, individualmente, foram confrontados com duas unidades de análise pré-elaboradas pelo autor: a) um fluxograma genérico dos processos de controle, cujo objetivo era analisar e validar o fluxo desses processos na organização e b) a matriz de conhecimentos, cujos elementos permitem mapear os conhecimentos necessários para execução de cada tarefa, bem como o seu responsável, a natureza do conhecimento, o detentor e a localização na instituição.

Após análise, edição e validação do fluxograma pré-elaborado, foi confeccionado o fluxograma do processo de controle no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, conforme apresenta a Figura 18, e o documento denominado Mapeamento de Conhecimentos do Processo de Controle Externo no TCE/SC que consta dos apêndices do presente trabalho (APÊNDICE C).

Figura 18 - Fluxograma geral dos processos de controle



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os entrevistados elencaram 14 atividades no processo de controle, iniciando pela autuação, realizada pela Divisão de Protocolo da Secretaria-Geral do TCE/SC.

Com as informações necessárias para formalizar o processo, o interessado (externo) ou algum setor do TCE/SC, de ofício, submete a documentação para a Secretaria-Geral pelo sistema online de gestão de processos e-Siproc (do TCE/SC) e recebe um protocolo. Posteriormente, a documentação é conferida, o processo recebe uma sigla correspondente ao seu tipo, um número e um relator, e é distribuído para um dos órgãos de controle responsáveis por seu exame inicial. Na Secretaria-Geral também é identificado o nível de urgência e a prioridade dos processos (Santa Catarina, 2001, 2002, 2016).

Chegando à Diretoria competente (Órgão de Controle), examinam-se a conformidade do processo e a competência do setor para a análise.

Uma vez designado o servidor ou a equipe para trabalhar no processo, é elaborado o relatório ou informação que, num exame preliminar, tratará dos seguintes pontos como sugestão: de conhecimento dos autos; da instrução processual através de diligência ou audiência; de deferimento de medida cautelar para prevenir alguma situação; da conversão dos autos em tomada de contas especial; da verificação do valor de alçada; e do encerramento do processo. Caso o processo já esteja maduro, a conclusão do relatório cuidará de sugestão no tocante ao próprio mérito.

Na sequência, os autos são encaminhados ao Ministério Público, que atua junto ao Tribunal para apresentar a sua opinião sobre uma questão preliminar ou sobre o mérito do processo (Santa Catarina, 2002).

Após o municiamento de documentos técnicos, da sugestão dos órgãos de controle e da opinião do Ministério Público de Contas, o processo segue ao gabinete do Conselheiro relator, onde mais uma vez é verificada a regularidade processual, a competência, os critérios de distribuição, sendo então confeccionada a peça processual adequada – despacho, decisão singular ou proposta de voto (Santa Catarina, 2001, 2002).

No caso da proposta de voto, esta precisa ser deliberada pelo Colegiado da Casa, o Tribunal Pleno do TCE/SC.

Na sequência, providenciam-se as notificações ou publicações necessárias pela Secretaria-Geral, chegando o processo ao seu fim com o arquivamento, quando não houver interposição de recurso. Todo esse percurso é regido pelas normativas

assinaladas na matriz de mapeamento de conhecimento constante dos apêndices (APÊNDICE C).

Na mesma entrevista, os participantes foram inquiridos sobre quais conhecimentos/habilidades eram necessários para a conclusão das tarefas associadas à sua atividade.

Estabeleceu-se um total de 27 tarefas nas 14 atividades do processo de controle no TCE/SC. Para cada uma das tarefas, os entrevistados elencaram o responsável pela sua execução em cada unidade gerencial, os conhecimentos necessários para sua execução, os detentores do conhecimento na organização, a natureza do conhecimento, a localização e uma fonte para validação, compondo a estrutura de mapeamento proposta pela APQC (2015).

Foram mapeados 18 conhecimentos/habilidades necessários para executar as 27 tarefas das 14 atividades do processo elencadas. As atividades foram distribuídas em 5 grupos (locais onde acontecem) para melhor compreensão: 1) Secretaria-Geral (SEG), 2) Órgão de Controle (OC), 3) Gabinete (GAB), 4) Ministério Público junto ao Tribunal de Contas ou Ministério Público de Contas (MPC) e 5) Plenário ou Tribunal Pleno (TP).

O Quadro 33 sintetiza a quantidade de conhecimentos/habilidades mapeados para execução de cada tarefa.

Quadro 33 - Quantidade de conhecimentos necessários para execução de cada tarefa

Setor	Atividade	Tarefa	#
SEG	1. Autuação	1.1 Protocolizar (Receber e conferir a regularidade formal dos documentos e informações)	7
		1.2 Prestar orientação e esclarecimento sobre a rotina dos processos	6
		1.3 Identificar nível de urgência e prioridade	5
	2. Distribuição ao Órgão de Controle competente	2.1 Encaminhar o processo ao Órgão de Controle	3
OC			7

	3. Exame de conformidade e competência	3.1 Identificar o conteúdo processual	
		3.2 Verificar as atribuições do Órgão de Controle	3
	4. Designação da equipe de análise	4.1 Designar divisão para análise do processo	4
	5. Análise do processo no Órgão de Controle	5.1 Validar documentação apresentada	7
		5.2 Confeccionar relatório ou informação	8
		5.3 Revisar relatório ou informação	8
		5.4 Aprovar relatório ou informação	8
MPC	6. Emissão de relatório	6.1 Emitir e assinar o relatório	2
	7. Análise do processo no MPTC	7.1 Distribuir o processo ao assessor responsável	3
		7.2 Conferir a regularidade processual	3
		7.3 Confeccionar o parecer	8
		7.4 Revisar e aprovar o parecer	8
GAB	8. Confeção de parecer	8.1 Emitir e assinar o parecer	2
	9. Análise do processo no Gabinete	9.1 Conferir regularidade e competência processual	5
		9.2 Distribuir processo ao assessor responsável	3
		9.3 Confeccionar a peça processual (voto, despacho ou decisão singular)	8
		9.4 Revisar e aprovar a peça processual	8
TP	10. Emissão de peça processual	10.1 Emitir a assinatura das peças processuais	2
	11. Deliberação colegiada	11.1 Deliberar as propostas de voto	8
SEG	12. Notificações e publicações das deliberações plenárias e decisões monocráticas	12.1 Conferir aspectos formais do processo e redigir a peça processual a ser publicada	4
		12.2 Oficiar as notificações e publicar as decisões	2
	13. Acompanhamento das deliberações plenárias e decisões monocráticas	13.1 Verificar cumprimento das obrigações de fazer, das penalidades pecuniárias e da cobrança dos débitos	4
	14. Arquivamento	14.1 Arquivar processo	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Nas atividades de atribuição da SEG estão concentradas, majoritariamente, tarefas administrativas, as quais envolvem em especial a conferência de documentação e rotinas de tramitação de processos em sistema específico (e-Siproc). Essas rotinas abrangem conhecimentos relativos a padrões de documentos obrigatórios, uso de sistemas específicos e competências de setores para análise.

Já as atividades do órgão de controle, do MPC e do gabinete, por tratarem da atividade-fim do TCE/SC por excelência, requerem um amplo espectro de conhecimentos e habilidades, muitas vezes em âmbito multidisciplinar, e que dependem de formação curricular do responsável para a adequada execução da atividade.

4.3 AVALIAÇÃO DA CRITICIDADE DO CONHECIMENTO

Na etapa anterior, os conhecimentos foram mapeados de forma a produzir uma matriz geral de conhecimentos necessários ao processo de controle do TCE/SC.

Já na etapa de qualificação dos conhecimentos, uma nova consulta foi realizada com os mesmos gestores (exceto o servidor com atuação no Ministério Público de Contas) com atuação direta no processo de controle, por meio da aplicação de um questionário. Esse instrumento continha a listagem de conhecimentos, e o seu objetivo foi avaliar a criticidade dos conhecimentos em duas dimensões: 1) relevância (em que se avaliaram os fatores críticos conteúdo inovador, conteúdo técnico e adequação à estratégia) e vulnerabilidade (em que se avaliaram os fatores críticos dificuldades de aquisição e de capacitação, dificuldades de captação e transferência no contexto e raridade/escassez), totalizando 6 fatores críticos.

Os gestores atribuíram uma nota de 1 a 3, sendo 1 (baixo), 2 (médio) e 3 (alto), para todos os conhecimentos levantados na etapa anterior, considerando cada um dos conhecimentos críticos.

O resultado contendo a média parcial para cada fator crítico e a média final da criticidade dos conhecimentos foi materializado no quadro constante dos apêndices (APÊNDICE D). As avaliações de cada entrevistado são numeradas de 1 a 3 e agrupadas com o caractere E (entrevistado). A média simples do fator crítico é representada pelo caractere M. Já o total, apresentado na última coluna, corresponde à média simples de todas as notas atribuídas pelos representantes.

A fim de facilitar a visualização do resultado combinado, elaborou-se um quadro com alternância de cores, que variam de verde (baixa criticidade) para vermelho (alta criticidade), sendo o amarelo uma posição intermediária.

Os conhecimentos/habilidades foram classificados conforme a sua criticidade (média simples) em ordem decrescente, ou seja, do mais crítico para o menos crítico, e numerados sequencialmente, de forma a facilitar a priorização de conhecimentos a serem geridos.

A média obtida para os conhecimentos/habilidade foi 1,88, enquanto a mediana da criticidade dos conhecimentos/habilidades elencados foi 1,89.

Considerando-se que o rol de conhecimentos necessários ao processo de controle foi relativamente numeroso, contendo alguns conhecimentos de baixa criticidade (média de 1,50, por exemplo), optou-se por elaborar um plano de ação

priorizando os mais críticos, estabelecendo-se como ponto de corte o quartil inferior. Isso resulta, então, em 13 conhecimentos a serem trabalhados por iniciativas de GC, os quais são expostos no Quadro 34, em ordem decrescente de criticidade.

Quadro 34 - Conhecimentos e sua criticidade, classificados por ordem decrescente

#	Conhecimento/habilidade	Avaliação
1	Jurisprudência (banco de decisões do TCE/SC)	2,28
2	Requisitos legais para formação de processo	2,17
3	Identificação do tipo de intervenção processual necessária	2,00
4	Interpretação do conteúdo processual	2,00
5	Competências dos setores	1,94
6	Rito processual	1,94
7	Manejo do vernáculo	1,94
8	Repercussão dos fatos noticiados	1,94
9	Identificação da regularidade formal dos documentos	1,89
10	Regras de distribuição de processos	1,89
11	Identificação da legislação pertinente (material e processual) a ser aplicada	1,89
12	Utilização do e-Sipro (sistema informatizado de processo do TCE/SC)	1,83
13	Competências e habilidades dos servidores	1,83

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Dessa forma, o plano de GC deve considerar que os conhecimentos e as habilidades são determinantes para o efetivo processo de controle externo no âmbito do TCE/SC, devendo prever a disseminação ampla e a internalização desses conhecimentos/habilidades.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A partir dos achados deste estudo, propõem-se algumas iniciativas ao TCE/SC de forma a tentar superar as lacunas de conhecimento do processo estratégico aqui mapeado – o processo de controle externo. As ações foram construídas em conformidade com a metodologia 5W2H, a qual preconiza a definição de alguns atributos, a saber: o quê, quem, quando, por quê, onde, como e quanto.

A etapa de mapeamento de conhecimentos deste trabalho identificou 18 conhecimentos entre as 14 atividades executadas no processo de controle. Esses conhecimentos foram ordenados conforme a sua criticidade e, então, optou-se pela elaboração de um plano que abrangesse o quartil superior dos conhecimentos, ou seja, apenas os 13 mais críticos.

As ações foram construídas a partir da literatura e, em todos os casos, contemplaram mais de um conhecimento devido ao caráter abrangente e à possibilidade de trabalhar os diversos conhecimentos concomitantemente. Também foram levados em consideração os apontamentos do diagnóstico de maturidade em GC, de modo a explorar os pontos fortes e suprir os pontos de melhoria do órgão, mas que não refletiam necessariamente nos conhecimentos críticos mapeados.

Ao final do exame de todas as informações, foram propostas 7 iniciativas em GC no TCE/SC. O Quadro 35 evidencia 6 iniciativas associadas aos conhecimentos críticos, enquanto a outra foi baseada diretamente no diagnóstico de maturidade em GC e no próprio fluxo do processo.

Quadro 35 - Iniciativas de GC propostas e conhecimentos impactados

#	Conhecimento/habilidade	Localizador de especialistas	Base de conhecimento	Biblioteca de documentos	Comunidades de prática	Mentoria	Compartilhamento de Vídeos
1	Jurisprudência (banco de decisões do TCE/SC)	X	X	X			X
2	Requisitos legais para formação de processo	X	X	X			
3	Identificação do tipo de intervenção processual necessária	X	X		X		X
4	Interpretação do conteúdo processual	X	X		X	X	X
5	Competências dos setores	X	X	X			

6	Rito processual	X	X	X			
7	Manejo do vernáculo	X	X		X	X	X
8	Repercussão dos fatos noticiados		X	X			X
9	Identificação da regularidade formal dos documentos	X	X				
10	Regras de distribuição de processos	X	X	X			
11	Identificação da legislação pertinente (material e processual) a ser aplicada	X	X		X	X	X
12	Utilização do e-Siproc (sistema informatizado de processo do TCE/SC)	X	X			X	X
13	Competências e habilidades dos servidores	X	X		X	X	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Nas seções a seguir, as ações propostas são discriminadas em formato de plano de ação.

5.1 LOCALIZADOR DE ESPECIALISTAS (PÁGINAS AMARELAS)

No diagnóstico de maturidade em GC, vários participantes relataram como ponto forte do TCE/SC a qualificação da equipe técnica nas mais diversas áreas de atuação. Em contrapartida, diversos conhecimentos foram qualificados como inovadores, técnicos, estratégicos, de difícil aquisição e transferência, e ainda escassos, como demonstrou o quadro de criticidade (APÊNDICE D).

Ademais, a própria natureza da atividade do processo de controle determina a compreensão prévia das competências, dos conhecimentos e das habilidades dos assessores. Nesse sentido, considerando-se que essa compreensão é necessária para a otimização do produto final do processo de controle, ou seja, da decisão de controle das contas públicas emitida pelo Tribunal de Contas, e tendo em vista que a identificação e a atuação de servidor especialista podem ser utilizadas para criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento na instituição (APO, 2020a), especialmente aqueles considerados técnicos e escassos, sugere-se a adoção de um

localizador de especialistas/páginas amarelas que pode ter como inicial a matriz apresentada no Quadro 36:

Quadro 36 - Iniciativa 1: Localizador de especialistas (páginas amarelas)

Pergunta	Significado
O que será feito?	Objetivo da atividade
Desenvolvimento de um localizador de especialistas do TCE/SC	Identificar profissionais através de suas competências e habilidades
Quem fará?	Pessoas envolvidas
Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) com o apoio da Diretoria de Tecnologia e Informação (DTI)	Servidores da DGP e DTI
Quando será feito?	Definir datas
No primeiro semestre de 2024	De 1º/2/2024 a 1º/7/2024
Por que será feito?	Motivos, razão
Para permitir rápido e preciso acesso a conhecimentos/habilidades dos servidores à disposição do TCE/SC	O localizador será implementado para identificar servidores que detêm determinado conhecimento indispensável a alguém que dele necessitar em determinado momento
Locais influenciados	Especificar onde ocorrerá a ação
Todo o TCE/SC	TCE/SC
Como será feito?	Especificar as atividades
1) Mapeamento de conhecimentos e habilidades individuais; 2) Desenvolvimento interno de uma plataforma capaz de elencar as informações básicas e as competências dos servidores	1) Cadastramento e entrevista de servidores junto à DGP; 2) Desenvolvimento da plataforma pela DTI
Quanto custará?	Orçamento
Sem custos de aquisição, somente de horas trabalhadas de servidores, sendo o tempo estimado em 30 horas de desenvolvimento para um programador dedicado ao projeto	Serão necessários somente recursos humanos

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O localizador de especialistas tem o potencial de conectar, rapidamente, especialistas em determinados assuntos com demandantes que estejam necessitando prontamente de um conteúdo técnico e eventualmente escasso (APO, 2020a). Além disso, contribui para a identificação dos conhecimentos existentes na organização, que podem ser armazenados em plataformas diversas e compartilhados entre os servidores, ou seja, servindo como subsídio para as outras ferramentas de gestão do conhecimento.

5.2 BASE DE CONHECIMENTO

Com o advento de plataformas colaborativas de trabalho nos anos 1990, ferramentas de bases de conhecimento, tais quais as wikis corporativas, têm se disseminado nas organizações. Essas ferramentas permitem que os colaboradores de uma organização acessem, criem, contribuam, desenvolvam e acessem novos conhecimentos (Grace, 2009; Wagner, 2004 *apud* Silva, 2021).

O sucesso da implementação de uma base de conhecimento perpassa, necessariamente, pela seleção dos conteúdos que devem ser trabalhados no portal, uma vez que a manipulação dos conhecimentos de todos os processos e setores pode ser demorada e ineficaz, e pela adesão por parte dos colaboradores da organização, uma vez que são eles os autores dos conteúdos (Grace, 2009; Wagner, 2004 *apud* Silva, 2021).

Para introduzir uma base de conhecimentos na organização, deve-se, como primeiro passo, identificar uma área-chave que necessite de melhor gerenciamento do conhecimento. Em seguida, é preciso definir se essa base de conhecimento precisará de um gerenciador ou se será aberta, de livre edição por qualquer colaborador. E, por fim, o próximo passo é criar e disponibilizar a base. Os conhecimentos priorizados da área-chave devem ser aqueles considerados críticos no processo, levando-se em consideração que o objetivo da base de conhecimentos é externalizá-los. Assim, espera-se que sejam codificados conhecimentos críticos e tácitos (APO, 2020a).

Para a realidade do TCE/SC, onde já foi evidenciada a área-chave e os conhecimentos críticos mapeados, sugere-se a adoção de uma base de conhecimento aberta para que cada colaborador possa contribuir com alguma experiência que entenda ser relevante e que possa vir a colaborar em análises futuras de processos de controle externo. Essa iniciativa explora os pontos fortes da unidade estudada elencados na etapa do diagnóstico, o qual reconheceu a tecnologia da informação como um expoente de GC e o quadro técnico de pessoal qualificado e com disposição em compartilhar conhecimento.

Chama a atenção ainda o fato de as atividades desempenhadas pelo TCE/SC terem caráter multidisciplinar, de alto grau de complexidade e muitas vezes com nuances específicas, a confirmar a importância da contínua troca de experiências. Nesse sentido, a Lei Complementar Estadual nº 255/2004, que dispõe sobre o quadro de pessoal da Corte de Contas catarinense, elenca como requisito de escolaridade para ingresso no cargo de AFCE o diploma de conclusão de curso superior, com grau

de bacharel, e habilitação em uma das seguintes áreas: Administração, Ciências Contábeis, Ciência da Computação, Sistemas de Informação, Engenharia de Computação, Engenharia de Software, Direito, Economia, Engenharia e Ciências Atuariais (Santa Catarina, 2004).

A iniciativa de implantação de uma base de conhecimento segue o plano apresentado no Quadro 37 a seguir.

Quadro 37 - Iniciativa 2: Base de conhecimento

Pergunta	Significado
O que será feito?	Objetivo da atividade
Implementação de uma base de conhecimento	Disponibilizar a todos os servidores uma plataforma corporativa, colaborativa, de banco de conhecimentos
Quem fará?	Pessoas envolvidas
Diretoria de Tecnologia e Informação (DTI)	Servidores da DTI e servidores representantes de setores estratégicos (Presidência, Secretaria-Geral, Diretorias de Controle e Gabinetes)
Quando será feito?	Definir datas
No segundo semestre de 2024	Até 19/12/2024
Por que será feito?	Motivos, razão
Para codificar conhecimento crítico e tácito disperso no TCE/SC	Foram elencados alguns conhecimentos tácitos e críticos no processo de controle externo. A base de conhecimentos é uma forma de estimular que qualquer servidor dotado daquele conhecimento possa compartilhá-lo com os demais
Locais influenciados	Especificar onde ocorrerá a ação
Todo o TCE/SC	TCE/SC
Como será feito?	Especificar as atividades
1) Pesquisar plataforma gratuitas e abertas para bases de conhecimento; 2) Capacitar os servidores para uso da ferramenta; 3) Disponibilizar a ferramenta; 4) Sensibilizar os servidores	1) Solicitar autorização para uso da plataforma gratuita e aberta; 2) Adaptar a ferramenta ao ambiente da intranet do TCE/SC, adicionando os tópicos de interesse inicial; 3) Realizar capacitação interna sobre a estrutura da base de conhecimentos e a utilização da ferramenta; 4) Criar usuários para que todos os servidores possam acessar e editar a plataforma; 5) Sensibilizar os servidores para a importância do uso da ferramenta
Quanto custará?	Orçamento
Sem custos de aquisição, somente de horas trabalhadas de servidores para adaptação da plataforma, sendo o tempo estimado em 20 horas	Serão necessários somente recursos humanos

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

5.3 BIBLIOTECA DE DOCUMENTOS

Conforme Lindvall, Rus e Sinha (2003) e Koh, Ryan e Prybutok (2005), muitas das ferramentas de apoio à gestão do conhecimento estão orientadas ao conhecimento explícito, ou seja, o conhecimento capturado e codificado, e que agora reside em documentos, manuais, procedimentos e regras que podem facilmente ser

disseminados. Esses repositórios, se bem organizados e combinados, podem conduzir à geração de novos conhecimentos. Isso ocorre com a prática chamada biblioteca de documentos. No contexto da democracia eletrônica, ela pode ser associada a legislações, relatórios e informes pertinentes à atividade da entidade, pois estes dão base para que o cidadão tenha acesso à informação certa sempre que for preciso. A essa prática, vinculam-se as seguintes variáveis: legislações pertinentes à atividade da entidade, projetos de lei em discussão, relatório da execução orçamentária, relatório de gestão fiscal, planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias, prestações de contas e parecer prévio do Tribunal de Contas, editais, licitações e contratos, relatórios de desempenho e relatórios de anos anteriores (Santos; Rover, 2016).

No caso do TCE/SC, o grande desafio reside na ausência de um banco de informações de fácil acesso, acerca da jurisprudência, do conjunto de precedentes do Tribunal de Contas. Jurisprudência é o resultado de uma série de decisões proferidas por tribunais que versam sobre uma matéria em determinado sentido. É a aplicação da lei ao caso concreto e tem o papel de uniformizar o entendimento de todos os tribunais, garantindo segurança jurídica não só aos operadores jurídicos, mas principalmente aos usuários do órgão julgador.

Por isso, faz-se necessária e urgente a criação de um repositório eletrônico de documentos cuja categorização permita ao interessado encontrar a informação certa quando for preciso.

Quadro 38 - Iniciativa 3: Biblioteca de documentos

Pergunta	Significado
O que será feito?	Objetivo da atividade
Implementação de uma biblioteca de documentos	Disponibilizar aos servidores interessados um banco de dados de fácil acesso com todas as decisões do TCE/SC, monocráticas e colegiadas
Quem fará?	Pessoas envolvidas
Diretoria de Tecnologia e Informação (DTI)	Servidores da DTI e servidores representantes de setores estratégicos (Presidência, Secretaria-Geral, Diretorias de Controle e Gabinetes)
Quando será feito?	Definir datas
No segundo semestre de 2024	Até 19/12/2024
Por que será feito?	Motivos, razão
Para armazenar e categorizar todas as decisões tomadas pelo TCE/SC de modo a facilitar a pesquisa de precedentes	Assim como uma decisão estatal serve para pacificar conflitos, a jurisprudência tem como finalidade uniformizar o entendimento aos pronunciamentos oficiais. Assim, o acesso ao que já foi decidido pelo TCE/SC é fundamental para a manutenção da coerência e razoabilidade em suas decisões

Locais influenciados	Especificar onde ocorrerá a ação
Áreas-fim do TCE/SC	TCE/SC
Como será feito?	Especificar as atividades
1) Levantamento de documentos e criação de banco de dados; 2) Escolha de uma plataforma para hospedar o banco de dados criado; 3) Disponibilização de plataforma que possibilite a busca simples e inteligente da jurisprudência do TCE/SC	1) Levantamento de documentos e criação de banco de dados; 2) Escolha de uma plataforma para hospedar o banco de dados criado; 3) Disponibilização de plataforma que possibilite a busca simples e inteligente da jurisprudência do TCE/SC
Quanto custará?	Orçamento
Sem custos de aquisição, somente de horas trabalhadas de servidores para adaptação da plataforma, sendo o tempo estimado em 50 horas	Serão necessários somente recursos humanos

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

5.4 COMUNIDADES DE PRÁTICA

Sob a ótica da gestão do conhecimento, as comunidades de prática (COPs) são formadas nas organizações, de modo intencional ou espontâneo, com a finalidade de criar e compartilhar habilidades, conhecimentos e experiências entre os servidores (APO, 2020b).

As comunidades de prática foram descritas originalmente por Etienne Wenger como grupos formados por pessoas que compartilham algum interesse ou paixão por algo que fazem e aprendem a fazê-lo melhor à medida que interagem regularmente (Wenger, 1998 *apud* Pauli, 2019).

No diagnóstico de maturidade em GC, o compartilhamento do conhecimento foi citado por participantes como oportunidade de melhoria tanto na dimensão Processos de Conhecimento como na dimensão Aprendizagem e Inovação.

Assim, considerando-se a manifestação dos servidores no diagnóstico de maturidade e tendo em vista a identificação de alguns conhecimentos como técnicos, estratégicos, de difícil transferência, aquisição e escassos, propõe-se o incentivo à formação de comunidades de prática em convergência com outras iniciativas semelhantes já implementadas timidamente no TCE/SC (Quadro 39).

Quadro 39 - Iniciativa 4: Comunidades de Prática

Pergunta	Significado
O que será feito	Objetivo da atividade
Estímulo à formação de Comunidades de Prática no âmbito do TCE/SC	Regulamentar grupos técnicos de trabalho (COPs) para discussão de temáticas materiais sobre o processo de controle
Quem fará?	Pessoas envolvidas

Diretoria de atividades-fim do TCE/SC	Servidores voluntários em grupos técnicos temáticos de áreas consideradas críticas ao processo de controle
Quando será feito?	Definir datas
No primeiro semestre de 2024	De 1º/2/2024 a 1º/7/2024
Por que será feito?	Motivos, razão
Disseminar entre os servidores conhecimentos, experiências e melhores práticas dos conhecimentos no processo de controle	No levantamento de conhecimentos/habilidades críticos, foram elencados conhecimentos críticos requeridos no exame técnico do processo de controle, sendo necessária, portanto, a disseminação entre os servidores do TCE/SC
Locais influenciados?	Especificar onde ocorrerá a ação
Todos os setores do TCE/SC, notadamente as áreas-fim	TCE/SC
Como será feito?	Especificar as atividades
1) Identificar as temáticas de maior necessidade no TCE/SC bem como suas oportunidades; 2) Convidar pessoas-chave na organização e inteirá-las sobre as finalidades de uma COP; 3) Lançar a COP em eventos sociais; 4) Criar resultados com atividades e compartilhar histórias	1) Identificar as temáticas de maior necessidade no TCE/SC bem como suas oportunidades; 2) Identificar os servidores interessados pelo tema e mobilizá-los na construção de COPs; 3) Divulgar internamente o lançamento das COPs (intranet), apresentá-las em encontros internos e montar grupos em redes sociais, de forma a gerar relação de confiança entre os membros; 4) Iniciar as COPs com atividades simples, como conversão de conhecimento tácito em explícito e compartilhamento de histórias de servidores mais experientes, obtendo rapidamente os primeiros resultados
Quanto custará?	Orçamento
Sem custos de aquisição, somente de horas trabalhadas de servidores, sendo o tempo estimado em 60 horas de trabalho dedicado para execução dos quatro passos	Serão necessários somente recursos humanos

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

5.5 MENTORIA

O mentor aconselha e orienta o pupilo individualmente, consistindo em uma excelente ferramenta para a transferência de conhecimento tácito na organização. Como a relação é bastante particular, cria-se um vínculo de confiança entre os membros, propiciando também a geração de novos conhecimentos acerca da temática (Zachary, 2011).

Nesse sentido, de acordo com Zachary (2011), a mentoria configura uma relação de trabalho entre um membro sênior, ou especialista em determinada área, e

um membro júnior, ou iniciante naquela área, sendo concebida com a finalidade de transferir aprendizagem e experiência de um servidor a outro.

O diagnóstico evidenciou que os conhecimentos mapeados no processo de controle externo são, em maior ou menor grau, caracterizados como tácitos. Nesse caso, esses conhecimentos estão internalizados nos diversos servidores que atuam há muitos anos na organização.

Novos servidores estão ingressando regularmente no TCE/SC por concurso público, tendo sido o último realizado em 2021 (estando ainda em vigência). Dessa forma, sugere-se a adoção de esquemas de mentoria formando servidores especialistas em determinadas áreas de atuação e que possam servir de referência aos demais, conforme o Quadro 40.

Quadro 40 - Iniciativa 5: Mentoria

Pergunta	Significado
O que será feito	Objetivo da atividade
Implementação de esquema de mentoria	Formar servidores especialistas em domínios de conhecimento estratégicos para a organização mediante mentoria
Quem fará?	Pessoas envolvidas
A Diretoria-Geral de Controle Externo (DGCE) em parceria com o Instituto de Contas (ICON) e com o apoio da DGP	Alta administração, Diretor-Geral da DGCE, servidores da DGCE, da DCP e do ICON
Quando será feito?	Definir datas
No primeiro semestre de 2025	Preparação: até 19/12/2024 Mobilização e implementação: até 30/6/2025 Programa de caráter contínuo
Por que será feito?	Motivos, razão
Para formar servidores especialistas em domínios de conhecimento estratégicos na organização, especialmente aqueles tácitos e vulneráveis	No diagnóstico e mapeamento de conhecimentos, foram verificados conhecimentos do processo de controle com predominância na dimensão técnica, sendo ainda considerados vulneráveis pelas suas dificuldades de aquisição, transferência e raridade na organização
Locais influenciados?	Especificar onde ocorrerá a ação
Todos os setores do TCE/SC	TCE/SC
Como será feito?	Especificar as atividades
1) Formalizar o esquema de mentoria no TCE/SC; 2) Mobilizar servidores com experiência; 3) Identificar servidores potenciais para atuação em área estratégica	1) Regularizar, por meio de Portaria ou Resolução, o esquema de mentoria a ser adotado no TCE/SC; 2) Consultar os diretores, coordenadores e chefes de divisão sobre as figuras expoentes do domínio de conhecimento de interesse; 3) Consultar os mesmos atores sobre os servidores com potencial de atuação na área de interesse da organização
Quanto custará?	Orçamento
Sem custos de aquisição, somente de horas trabalhadas de servidores, sendo o tempo estimado em 40 horas nas três etapas do projeto	Serão necessários somente recursos humanos

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Como já há um programa institucional de formação continuada dos servidores, é indicado que a coordenação do esquema de mentoria seja realizada e avaliada periodicamente pelos gestores do ICON e amplamente divulgada.

5.6 COMPARTILHAMENTO DE VÍDEO

Segundo a APO (2020b), a edição e o compartilhamento de vídeos têm se mostrado uma atividade cada vez mais simples devido à proliferação de softwares de captura e edição de imagens e telas, e à facilidade de acesso a internet, câmeras e computadores. Podem ser gerados conteúdos de simples instruções, como manuais de uso de sistemas, até eventos longos completos (APO, 2020b).

Assim, essa ferramenta pode ser utilizada para capturar, compartilhar e consumir conhecimento, consistindo em um modo extremamente prático e acessível aos usuários (APO, 2020b).

No caso do TCE/SC, já existem algumas ferramentas que podem agregar vídeos atinentes aos conhecimentos críticos elencados nas fases anteriores do estudo. A instituição possui um canal no YouTube no qual algumas transmissões de eventos estão disponíveis, tais como as sessões para deliberações dos processos e eventos de capacitação.

Sendo viável a incorporação da cultura de compartilhamento de vídeos, curtos ou longos, de forma a abordar os conhecimentos/habilidades críticos no processo de controle externo, sugere-se tal iniciativa, conforme mostra o Quadro 41.

Quadro 41 - Iniciativa 6: Compartilhamento de vídeos

Pergunta	Significado
O que será feito	Objetivo da atividade
Implementar cultura de compartilhamento de vídeo	Tornar acessível, mediante compartilhamento de vídeos em plataformas já existentes, conhecimentos críticos ao processo de controle externo
Quem fará?	Pessoas envolvidas
O ICON e as Diretorias especializadas no assunto, com o apoio da DTI e da Assessoria de Comunicação (ACOM)	Alta administração, servidores do ICON, da ACOM, da DTI e Diretorias especializadas no assunto a ser divulgado
Pergunta	Significado
Quando será feito?	Definir datas
No primeiro semestre de 2024	1º/2/2021 a 30/6/2024 Programa contínuo a partir de sua implementação
Por que será feito?	Motivos, razão

Para viabilizar o acesso, de forma rápida e visual, a conhecimentos considerados críticos na execução do licenciamento ambiental	Existem disponíveis diversas ferramentas e possibilidades de geração de conteúdo em vídeo acessíveis para o compartilhamento de conhecimento, em todos os níveis de dificuldade, para os públicos interno e externo. Já há infraestrutura tecnológica no TCE/SC que permite viabilizar a captura de telas e edição e hospedagem de vídeos, o que facilita a implantação dessa prática
Locais influenciados?	Especificar onde ocorrerá a ação
Todo o TCE/SC	TCE/SC
Como será feito?	Especificar as atividades
1) Formalizar a prática de compartilhamento de vídeos; 2) Capacitar servidores para a utilização de ferramentas de captura e edição de vídeos; 3) Identificar servidores potenciais para produção de conteúdo	1) Regularizar, no âmbito do TCE/SC, a prática de geração de conteúdo de vídeo por servidores especialistas; 2) Realizar capacitações online de produção de conteúdo digital, em forma de vídeo, utilizando as ferramentas já disponíveis e utilizadas pelo TCE/SC; 3) Consultar os diretores sobre os servidores aptos a produzir os vídeos (peças técnicas) dos conhecimentos/habilidades considerados críticos
Quanto custará?	Orçamento
Sem custos de aquisição, somente de horas trabalhadas de servidores, sendo o tempo estimado em 20 horas de trabalho para divulgação do projeto	Serão necessários somente recursos humanos

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

5.7 CAPACITAÇÃO VOLTADA A GESTORES

As iniciativas de GC propostas até o momento são atinentes à mitigação das lacunas de conhecimento identificadas na análise de criticidade dos conhecimentos ligados à operacionalização do processo de controle externo. Todavia, ações não necessariamente alusivas ao referido processo estratégico o afetam de forma direta. É o caso da liderança.

Em que pese o diagnóstico de maturidade em GC ter demonstrado que a dimensão Liderança em GC recebeu uma média de 3,43, sendo a segunda melhor dimensão classificada, perdendo apenas para a dimensão Tecnologia, há certos ruídos que precisam ser resolvidos.

Nos comentários sobre os pontos fracos das dimensões Estratégia e Liderança em GC, principalmente, foram apontadas algumas impressões preocupantes, como a falta de motivação da equipe, a concentração de poder da alta administração em contrapartida à pouca participação dos servidores em ações estratégicas e a deficiência na integração dos vários setores do TCE/SC. No entanto, o mais preocupante para uma organização que necessita evoluir na gestão do seu

conhecimento talvez seja a falta de comunicação ou falha na comunicação de seus gestores.

Considerando-se que os líderes são viabilizadores da GC, à medida que alocam recursos humanos e financeiros às práticas de GC e são peças fundamentais para a sua multiplicação (APO, 2020a; Sayyadi, 2019), faz-se necessário qualificar esse quadro a fim de possibilitar os ganhos de GC no TCE/SC, inclusive no intuito de viabilizar outras iniciativas presentes neste capítulo.

Deve ser lembrado que o TCE/SC é um tribunal pequeno, com apenas 7 Conselheiros elegíveis que se revezam a cada 2 anos, com possibilidade de uma reeleição, nos cargos de administração da Corte (Presidência, Vice-Presidência e Corregedoria). Cada presidente tem o direito, se assim o desejar, de recompor todas as chefias, pois são cargos de sua confiança. Quer dizer, há uma relativa e natural rotatividade de lideranças no TCE/SC, e tal fato pode contribuir para um eventual pouco engajamento nas temáticas envolvendo a GC.

Nesse sentido, é proposta uma capacitação aos gestores do TCE/SC com abordagem em gestão de pessoas e em requisitos básicos de liderança transformacional e aspectos teóricos da gestão do conhecimento, conforme plano apresentado no Quadro 42.

Quadro 42 - Iniciativa 7: Capacitação voltada a gestores

Pergunta	Significado
O que será feito	Objetivo da atividade
Capacitação de gestores do TCE/SC	Capacitar todos os gestores do TCE/SC, notadamente os Conselheiros, nas temáticas de liderança transformacional e gestão do conhecimento
Quem fará?	Pessoas envolvidas
O ICON com o apoio da DTI e da DGP	Servidores do ICON, da DTI e da DGP, com possibilidade de contratação de consultoria externa, se necessário
Quando será feito?	Definir datas
No segundo semestre de 2024	Até 19/12/2024
Por que será feito?	Motivos, razão
Para engajar a liderança do TCE/SC, melhorar a gestão de pessoas e facilitar a implementação da GC na organização	A liderança exerce papel fundamental na alocação de recursos financeiros e humanos nas iniciativas de GC. Os gestores devem ser capacitados para que tenham ciência do seu papel na disseminação da cultura de GC na organização e dos potenciais resultados das iniciativas
Locais influenciados?	Especificar onde ocorrerá a ação
Todo o TCE/SC	A ação ocorrerá em todos os setores do TCE/SC, no âmbito gerencial
Como será feito?	Especificar as atividades

1) Identificar servidores capacitados; 2) Elaborar o curso presencial ou no ambiente virtual de aprendizagem; 3) Disponibilizar acesso a todos os gestores	1. Verificar com a alta administração, ICON e DGP quem são os servidores capacitados nas áreas ou contratação de consultoria externa; 2. Elaborar material didático no ICON; 3. Disponibilizar o curso aos gestores do TCE/SC, sendo compulsória a sua realização para novas lideranças
Quanto custará?	Orçamento
Sem custos de aquisição, somente de horas trabalhadas de servidores, sendo o tempo estimado em 720 horas de trabalho na construção do curso e do material didático	Serão necessários somente recursos humanos. Caso seja preciso contratar consultoria externa, verificar extensão do objeto e preço de mercado

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Com a capacitação sugerida, espera-se reduzir barreiras à implantação de outras iniciativas de GC no TCE/SC.

6 CONCLUSÕES

6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

O objetivo principal do presente trabalho foi propor um conjunto de iniciativas de gestão do conhecimento voltado ao processo estratégico mapeado: processo de controle externo. Entende-se que esse objetivo foi cumprido com a apresentação de sete iniciativas, plausíveis e exequíveis, capazes de viabilizar a estratégia do processo de controle e oportunizar satisfação ao cidadão usuário.

A construção do plano de intervenção foi alicerçada nos resultados do diagnóstico de maturidade em GC da organização, no mapeamento do processo de controle e na qualificação dos conhecimentos necessários à sua execução.

O primeiro objetivo específico – identificar o nível de maturidade em GC no TCE/SC – foi alcançado após aplicação de instrumento próprio, o qual indicou que o Tribunal se encontra em situação de introdução (expansão). Tal situação indica que a GC está devidamente implementada e implantada na organização – ou pelo menos em algumas áreas – mas em fase inicial de desenvolvimento (APO, 2020b). Também foram identificados pontos fortes e oportunidades de melhoria nas oito dimensões avaliadas.

Embora a gestão do conhecimento esteja num nível de maturidade “regular” no TCE/SC, existem muitas oportunidades de melhoria, especialmente na liderança, nos processos e nos resultados em GC. A evasão de servidores, aliada à deficiência de processos estruturados de GC, ainda representa um risco de perda de conhecimento essencial para a organização.

Quanto ao segundo objetivo específico – mapeamento dos conhecimentos/habilidades para a execução do processo de controle externo –, foram identificadas 14 atividades, 27 tarefas e 18 conhecimentos/habilidades necessários. Nesta etapa, constatarem-se oportunidades de melhoria que podem trazer segurança, padronização e celeridade ao processo de controle externo.

A distribuição dos conhecimentos evidenciou que as etapas de análise do conteúdo do processo de controle no Órgão de Controle, no MPC e nos Gabinetes são as que mais demandam diferentes conhecimentos e habilidades para a execução das tarefas. Verificaram-se, também, algumas oportunidades de melhoria no sistema informatizado do processo de controle externo (e-Siproc), que permeia toda a sua

operacionalização. Foram apontados problemas na modelagem, adjetivação do sistema como complexo e confuso, inadequação do fluxo processual proposto, instabilidade do sistema, entre outros. Paralelamente, a dimensão Processos de Conhecimento obteve a pior classificação pelos participantes da pesquisa, com média de 2,78. Isso reflete em redundâncias, travas, insegurança e perda de dados que, ao final, aumentam o tempo total de análise dos processos. Tais características foram levadas em consideração para construir o plano de GC.

Com o referido mapeamento realizado, restou cumprido o segundo objetivo específico deste trabalho.

Na sequência, os 18 conhecimentos/habilidades mapeados foram classificados conforme a sua criticidade, tendo como critérios conteúdo inovador, conteúdo técnico, adequação à estratégia, dificuldades de aquisição, dificuldade de capacitação, dificuldades de captação e transferência no contexto, e raridade/escassez. A classificação ordenada permitiu a priorização dos conhecimentos/habilidades a serem tratados na proposta de iniciativas em GC.

Novamente, constatou-se que a maioria dos conhecimentos críticos se concentrava em algumas atividades do processo mapeado, sendo claramente a análise técnica um gargalo no processo em sua totalidade. Dessa forma, entende-se que o terceiro objetivo específico do trabalho – qualificação dos conhecimentos críticos do processo de controle – também foi atingido.

Como os objetivos foram todos cumpridos, conclui-se que o Modelo de Gestão do Conhecimento da Polícia Rodoviária Federal, com as devidas adaptações à realidade do TCE/SC, é tido como adequado para implementação da GC na organização.

É importante registrar ainda que o aperfeiçoamento das ações do TCE/SC, notadamente em gestão do conhecimento, não se resume à adoção do singelo plano de iniciativas dantes apresentado, mas advém, outrossim, da otimização de outras formas e ferramentas de gestão do conhecimento que de alguma maneira já estejam sendo utilizadas ou mesmo subutilizadas. Nesse sentido, é de se ressaltar novamente a relevância do brainstorming, dos espaços virtuais de trabalhos colaborativos, da revisão pós-ação, do café do conhecimento e da comunicação em vídeo e *webinars*, este último primordial nos tempos mais difíceis da pandemia da Covid-19.

Por fim, são duas as contribuições deste trabalho: 1) oferecer ao TCE/SC um plano de iniciativas de GC capaz de gerar resultados organizacionais positivos,

otimizando o processo de controle externo; e 2) proporcionar contribuição científica, uma vez que existe uma lacuna de pesquisa na área de gestão do conhecimento na administração pública, especialmente em órgãos de controle externo.

6.2 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente investigação baseou-se no Modelo de Gestão do Conhecimento da Polícia Rodoviária Federal, o qual consiste em quatro etapas distintas. Devido às limitações de tempo para realização do trabalho, foram executadas apenas as duas primeiras etapas do modelo: 1) identificação das necessidades e oportunidades; e 2) planejamento. Ainda na etapa de planejamento, alguns passos foram suprimidos, como a elaboração do *business case* e a definição dos direcionadores estratégicos da Estratégia de GC. Tais passos necessitam de novas rodadas de discussão com a alta administração do TCE/SC e da formação de grupos específicos para aprofundar mais na estratégia.

Além disso, a abordagem utilizada no mapeamento de conhecimentos deu-se por meio processos, a qual focou apenas o macroprocesso finalístico controle externo, não adentrando nas especificidades dos diversos tipos de processos e em outras iniciativas dedicadas a executar o controle externo.

Desse modo, são recomendações para pesquisas futuras a execução das etapas restantes do MGCPRF, englobando o desenvolvimento de um plano piloto e a implantação do plano de GC propriamente dito. Recomenda-se, igualmente, que o mapeamento de processos se desdobre por tipo de processo, além de outras abordagens de mapeamento, como a associada aos direcionadores estratégicos e por grupos funcionais, de modo a abranger toda a organização.

Quanto ao método, sugerem-se adaptações em dois pontos: na qualificação do conhecimento crítico, permitindo a inclusão de novos critérios e designação de pesos diferentes; e também no diagnóstico de maturidade em GC, com a revisão do cálculo da pontuação final para enquadramento no nível, uma vez que uma dimensão – estratégia – foi adicionada em relação ao modelo APO (Silva, 2021).

Finalmente, a boa avaliação da dimensão Tecnologia faz refletir sobre a sua utilização para incentivar a inovação do âmbito do TCE para a melhoria do controle externo. Não só a capacidade de utilizar a GC para inovar em sua atuação, ou seja, naquilo que pode ser denominado de inovação do controle, mas a verificação da

maturidade de fiscalização do órgão acerca dos aspectos de inovação dos seus jurisdicionados. E nesse sentido, o uso das novas tecnologias da informação e comunicação nas Cortes de Contas e seus impactos, perpassando conceitos como governo eletrônico, governança pública digital, e-democracia e e-administração pública poderá ser um interessante mote para pesquisas porvindouras.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, U.; MARQUES, C. W.; TEIXEIRA, B. **Controle cidadão 1**. Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha, 2015. 48 p.

ALAJMI, B.; ALHAJI, T. Mapping the field of knowledge management: bibliometric and content analysis of Journal of Information & Knowledge Management for the period from 2002-2016. **Journal of Information & Knowledge Management**, [s. l.], v. 17, n. 3, p. 1850027, 2018. DOI: 10.1142/S0219649218500272. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0219649218500272>. Acesso em: 9 ago. 2022.

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. **Review**: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, [s. l.], v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001. DOI: 10.2307/3250961. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3250961?origin=crossref>. Acesso em: 9 ago. 2022.

ALBREAM, F.; MARAQA, M. The impact of adopting e-collaboration tools on knowledge management processes. **Management Science Letters**, [s. l.], v. 9, n. 7, p. 1009-1028, 2019.

APO. Knowledge Management. Facilitator's Guide. Tokyo, 2020a.

APO. Knowledge Management: Facilitator's Guide. Tokyo, 2009.

APO. Knowledge Management: Tools and Techniques Manual. Tokyo, 2020b.

APQC. **Knowledge mapping**: an APQC overview. Houston: APQC, 2015. Disponível em: <https://www.apqc.org/knowledge-base/documents/knowledge-mapping>. Acesso em: 8 ago. 2023.

APQC. **Our Story**. 2020. Disponível em: <https://www.apqc.org/about-apqc/the-apqc-story>. Acesso em: 8 ago. 2022.

BANDEIRA DE MELLO, C. A. **Curso de direito administrativo**. 32. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2014.

BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. **Metodologias de pesquisa em ciências**: análises quantitativa e qualitativa. Rio de Janeiro: LCT, 2007.

BASTOS, K. B. B. F. **A gestão do conhecimento na coordenadoria de engenharia de uma instituição pública de ensino superior**: do diagnóstico à proposição de um conjunto de práticas. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. 153 p.

BATISTA, F. F. **Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público**. Brasília: Ipea, 2016. 175 p.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012. 132 p.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF. 1988. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 30 mar. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Segunda Turma. Acórdão nº 1078/2020. Processo 032.828/2013-6. Relator Raimundo Carreiro. 2020. Disponível em;
[file:///C:/Users/M%C3%A1rcio/Downloads/idSisdoc_19115678v8-65%20-%20VOTO-MIN-RC-2020-2-10%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/M%C3%A1rcio/Downloads/idSisdoc_19115678v8-65%20-%20VOTO-MIN-RC-2020-2-10%20(1).pdf). Acesso em: 7 set. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Súmula nº 090**. O Parecer Prévio, em sentido favorável, emitido pelo Tribunal de Contas da União, e a aprovação, mediante Decreto-Legislativo, pelo Congresso Nacional, das contas anuais do Presidente da República (consubstanciadas nos Balanços Gerais da União e no Relatório da Inspeção-Geral de Finanças, do Ministério da Fazenda), não isentam os responsáveis por bens, valores e dinheiros públicos ou as autoridades incumbidas da remessa, de apresentarem ao Tribunal de Contas da União, por intermédio do órgão competente do Sistema de Administração Financeira, Contabilidade e Auditoria, as tomadas ou prestações de contas em falta, nem prejudicam a incidência de sanções cabíveis, por irregularidades verificadas ou inobservância de disposições legais e regulamentares concernentes à administração financeira e orçamentária da União. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 1976. Disponível em
<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A25753C20F0157679AA5617071&inline=1>. Acesso em: 10 jul. 2023.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Knowledge and organization: a social-practice perspective. **Organization Science**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 198-213, 2001. DOI: 10.1287/orsc.12.2.198.10116. Disponível em:
<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.12.2.198.10116>. Acesso em: 9 ago. 2022.

CARLILE, P. R.; REBENTISCH, E. S. Into the black box: the knowledge transformation cycle. **IEEE Engineering Management Review**, [s. l.], v. 31, n. 4, p. 67-67, 2003. DOI: 10.1109/EMR.2003.24940. Disponível em:
<http://ieeexplore.ieee.org/document/1266988>. Acesso em: 9 ago. 2022.

CAROLINE MARTINS, E.; MEYER, H. W. J. Organizational and behavioral factors that influence knowledge retention. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 16, n. 1, p. 77-96, 2012. DOI: 10.1108/13673271211198954. Disponível em:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673271211198954/full/html>. Acesso em: 9 ago. 2022.

CARVALHO FILHO, J. dos S. **Manual de direito administrativo**. 24. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011. 1157 p.

CHOY, C. S.; YEW, W. K.; LIN, B. Criteria for measuring KM performance outcomes in organisations. **Industrial Management & Data Systems**, [s. l.], v. 106, n. 7, p. 917-936, 2006.

CHYI LEE, C.; YANG, J. Knowledge value chain. **Journal of Management Development**, [s. l.], v. 19, n. 9, p. 783-794, 2000. DOI: 10.1108/02621710010378228. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621710010378228/full/html>. Acesso em: 8 ago. 2022.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 35, n. 1, p. 128, 1990. DOI: 10.2307/2393553. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2393553?origin=crossref>. Acesso em: 9 ago. 2022.

COSTA, L. B. D. **Tribunal de Contas**: evolução e principais atribuições no Estado Democrático de Direito. Belo Horizonte: Fórum, 2006.

CUNHA, G. S. M. da. **Diretrizes para implantação da gestão do conhecimento no Tribunal de Contas de Santa Catarina**. 2017. 140 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 90 p.

DECOMAIN, P. R. **Tribunais de Contas no Brasil**. São Paulo: Dialética, 2006.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 932 p.

DIDIER JR., F. **Curso de direito processual civil**: introdução ao direito processual civil, parte geral e processo de conhecimento. 19. ed. Salvador: Juspodivm, 2017.

DIXON, N. The three eras of knowledge. *In*: GIRARD, J. P.; GIRARD, J. L. (org.). **Knowledge management matters**: words of wisdom from leading practioners. Macon, GA: Sagology, 2018. p. 19-47.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DUTTON, C.; TURNER, N.; LEE-KELLEY, L. Learning in a programme context: an exploratory investigation of drivers and constraints. **International Journal of Project Management**, [s. l.], v. 32, n. 5, p. 747-758, 2014.

ERMINE, J-L. *et al.* **Trends in enterprise knowledge management**. London, UK: ISTE, 2006. v. 2. DOI: 10.1002/9780470612132. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1002/9780470612132>. Acesso em: 13 ago. 2020.

FARIA, E. F. de. **Curso de direito administrativo Positivo**. 3. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2000.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Grupo A, 2012. *E-book* (256 p.). ISBN 9788565848138. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848138/>. Acesso em: 28 abr. 2023.

FRAGA, B. D. **Framework de análise de conhecimentos críticos às capacidades de resiliência organizacional**. 2019. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/214893/PEGC0589-T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 9 ago. 2022.

FREEZE, R. D.; KULKARNI, U.. Knowledge management capability: defining knowledge assets. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 11, n. 6, p. 94-109, 2007. DOI: 10.1108/13673270710832190. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270710832190/full/html>. Acesso em: 4 ago. 2022.

FORMANSKI, J. G. **A estrutura da rede social organizacional e sua influência no fluxo de conhecimento inovador**. 2018, 126 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

GAVIRIA-MARIN, M.; MERIGÓ, J. M.; BAIER-FUENTES, H. Knowledge management: a global examination based on bibliometric analysis. **Technological Forecasting and Social Change**, [s. l.], v. 140, p. 194-220, 2019. DOI: 10.1016/j.techfore.2018.07.006. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.006>. Acesso em: 8 ago. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIUGLIANI, E. *et al.* Análise de níveis de maturidade em gestão do conhecimento: diagnóstico de uma empresa no Brasil. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONOCIMIENTO E INNOVACION, 8., 2018, Guadalajara. **Anais [...]**. Guadalajara, 2018.

GOLD, A. H.; MALHOTRA, A.; SEGARS, A. H. Knowledge management: an organizational capabilities perspective. **Journal of Management Information Systems**, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 185-214, 2001. DOI: 10.1080/07421222.2001.11045669. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/07421222.2001.11045669>. Acesso em: 4 ago. 2022.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. O processo de gestão do conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017. DOI: 10.1590/0104-530x0893-15. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2017000200248&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 9 ago. 2020.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. Mapping the organizational factors that support knowledge management in the Brazilian automotive industry. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 152-176, 2014. DOI: 10.1108/JKM-08-2013-0300. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-08-2013-0300/full/html>. Acesso em: 4 ago. 2022.

GRANT, K. Tacit knowledge revisited: we can still learn from Polanyi. **Electronic Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 173-180, 2007.

GRUNDSTEIN, M.; ROSENTHAL-SABROUX, C. A process modeling approach to identify and locate crucial knowledge. *In*: WORLD MULTI-CONFERENCE ON SYSTEMICS, CYBERNETICS AND, INFORMATICS, 12., 2008, Orlando, Florida. **Proceedings** [...]. [S. l.: s. n.], 2008. p. 49-54., p. 49-54, 2008.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 4-31, 17 jul. 2009. DOI: 10.1108/13673270910971798. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270910971798/full/html>. Acesso em: 8 ago. 2022.

HUANG, S.; CUMMINGS, J. N. When critical knowledge is most critical. **Small Group Research**, [s. l.], v. 42, n. 6, p. 669-699, 2011. DOI: 10.1177/1046496411410073. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1046496411410073>. Acesso em: 8 ago. 2022.

JACOBY FERNANDES, J. U. **Tribunais de Contas do Brasil: jurisdição e competência**. 3. ed. rev., ampl. e atual. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

KOH, Chang E.; RYAN, Sherry; PRYBUTOK, Victor R. Creating value through managing knowledge in an e-government to constituency (G2C environment). **Journal of Computer Information Systems**, [s. l.], v. 45, n. 4, p. 32-41, jun. 2005.

KOOHANG, A.; PALISZKIEWICZ, J.; GOLUCHOWSKI, J. The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance. **Industrial Management & Data Systems**, [s. l.], v. 117, n. 3, p. 521-537, 2017. DOI: 10.1108/IMDS-02-2016-0072. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IMDS-02-2016-0072/full/html>. Acesso em: 9 ago. 2022.

LINDVALL, M.; RUS, I.; SINHA, S. S. Software systems support for knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 7, n. 5, p. 137-150, 2003.

MACHADO, S. S. **Gestão da qualidade**. Inhumas: IFG; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012. 92 p. Disponível em: http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_prd_industr/tec_acucar_alcool/161012_gest_qual.pdf. Acesso em: 8 ago. 2022.

MAGNIER-WATANABE, R.; SENOO, D. Organizational characteristics as prescriptive factors of knowledge management initiatives. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 21-36, 2008. DOI: 10.1108/13673270810852368. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270810852368/full/html>. Acesso em: 9 ago. 2022.

MASSARO, M.; DUMAY, J.; GARLATTI, A. Public sector knowledge management: a structured literature review. **Journal of Knowledge Management**, [s. l.], v. 19, n. 3, p. 530-558, 2015. DOI: 10.1108/JKM-11-2014-0466. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-11-2014-0466/full/html>. Acesso em: 8 ago. 2022.

MELO, A. P. *et al.* O conhecimento tácito a partir da perspectiva de Michael Polanyi. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 71, n. 2, p. 34-50, 2019. DOI: 10.36482/1809-5267. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/arb/v71n2/04.pdf>. Acesso em: 8 ago. 2022.

NOGUEIRA E SILVA, A. P.; DIAS MIRANDA, A. C. Gestão do conhecimento no setor público: um estudo sobre os artigos publicados em periódicos nacionais no período 2005-2015. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, [s. l.], v. 23, n. 52, p. 73-83, 2018. DOI: 10.5007/1518-2924.2017v23n52p73. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2017v23n52p73>. Acesso em: 8 ago. 2022.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos metodologia práticas. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PAULI, C. **Proposição de iniciativas de gestão do conhecimento para apoiar a gestão de projetos em um instituto de ciência, tecnologia e inovação privado**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

PIVATTO, S. M. **Dados para mestrado**. Destinatário: Márcio Medeiros. [S. l.], 27 jun. 2023. 1 mensagem eletrônica.

POLANYI, M. **Personal knowledg**: towards a post-critical philosophy. Chicago: The University of Chicago Press, 1958.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Chicago: The University of Chicago Press, 1966.

REICH, B. H. Managing knowledge and learning in IT projects: a conceptual framework and guidelines for practice. **Project Management Journal**, [s. l.], v. 38, n. 2, p. 5-17, 2007.

RICCIARDI, R. I. **Análise dos conhecimentos críticos de uma organização baseada em mapeamento de processos e cartografia de domínios de conhecimento**. 2003. Dissertação (Mestrado em Tecnologia Nuclear) – Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

RICCIARDI, R. I. **Gestão estratégica do conhecimento**: uma metodologia de estruturação e análise dos recursos de conhecimento. 2009. Tese. (Doutorado em Ciências na Área Nuclear – Reatores) – Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. DOI: 10.11606/T.85.2009.tde-27102009-102203. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/85/85133/tde-27102009-102203/>. Acesso em: 9 ago. 2022.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/198346591555>. Acesso em: 10 ago. 2023.

SANTA CATARINA. **Constituição do Estado de Santa Catarina de 1989**. Florianópolis, 1989. Disponível em: http://leis.alesc.sc.gov.br/html/constituicao_estadual_1989.html. Acesso em: 7 set. 2022.

SANTA CATARINA. **Lei Complementar nº 202, de 15 de dezembro de 2000**. Institui a Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina e adota outras providências. Florianópolis, 2000. Disponível em: <https://www.tcesc.tc.br/sites/default/files/LEI-ORGANICA-CONSOLIDADA.pdf>. Acesso em: 7 set. 2022.

SANTA CATARINA. **Lei Complementar nº 255, 12 de janeiro de 2004**. Dispõe sobre o Quadro de Pessoal, Cargos, Funções e Vencimentos dos Servidores do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina e adota outras providências. Florianópolis, 2004. Disponível em: http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2004/255_2004_Lei_complementar.html. Acesso em: 7 set. 2022.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC). **Resolução nº TC 06/2001**. Institui o Regimento Interno do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. 2001. Disponível em: https://www.tcesc.tc.br/sites/default/files/leis_normas/REGIMENTO-INTERNO-CONSOLIDADO.pdf. Acesso em: 7 set. 2022.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC). **Resolução nº TC 09/2002**. Estabelece procedimentos para recebimento, autuação e tramitação de processos e papéis no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, e dá outras providências. Florianópolis, 2002. Disponível em: https://www.tcesc.tc.br/sites/default/files/leis_normas/RESOLU%C3%87%C3%83O%20N%2009-2002%20CONSOLIDADA.pdf. Acesso em: 7 set. 2022.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC). **Resolução nº TC 126/2016**. Dispõe sobre o processo em meio eletrônico no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2016. Disponível em: https://www.tcesc.tc.br/sites/default/files/leis_normas/RESOLU%C3%87%C3%83O%20N.%20TC%200126-2016%20CONSOLIDADA.pdf. Acesso em 07/09/2022.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC). **Portaria nº TC 189/2014**. Reorganiza os tipos de processos para fins de autuação e distribuição aos relatores e organização da pauta das sessões do Tribunal Pleno. 2014. Disponível em:

https://www.tcesc.tc.br/sites/default/files/leis_normas/PORTARIA%20N.%20TC%200189-2014%20CONSOLIDADA.pdf. Acesso em: 7 set. 2022.

SANTOS, M. P.; ROVER, A. J. Processos de gestão do conhecimento fomentados pelos portais de governo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 2, p. 48-79, jul./dez. 2016.

SANTOS, V.; BASTOS, R. C. Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 9, n. 1, p. 24-41, jan./abr. 2019.

SARDÁ, E. **Proposição de ações de gestão do conhecimento para a viabilização da estratégia de vendas em uma empresa de tecnologia do setor privado**. 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

SAYYADI, M. How effective leadership of knowledge management impacts organizational performance. **Business Information Review**, [s. l.], v. 36, n. 1, p. 30-8, 2019. DOI: 10.1177/0266382119829643. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85061577563&doi=10.1177%2F0266382119829643&partnerID=40&md5=1424f6fe17f3b1488677c2cb95324960>. Acesso em: 10 ago. 2023.

SGBC. **Desde 2001 promovendo a gestão mais efetiva do conhecimento**. 2020. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br>. Acesso em: 8 ago. 2022.

SELL, D.; FREIRE, P.S.; TODESCO, J. L. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Universidade Federal de Santa Catarina. Núcleo de Pesquisa em Inteligência, Gestão e Tecnologias para Inovação. Núcleo de Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento para a Inovação. **Modelo de gestão do conhecimento**: elaboração do modelo de gestão do conhecimento da PRF. Outubro, 2020. 65 p.

SILVA, F. C. **Proposta de implementação de iniciativas de gestão de conhecimento para o Instituto do Meio Ambiente de Santa Catarina**. 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 315.

TRIBUNAL DE CONTAS (Santa Catarina). Florianópolis, [200?]. **Missão, visão e atribuições**. Disponível em: <https://www.tcesc.tc.br/content/o-tce-sc>. Acesso em: 7 set. 2022.

VIANA I. **Fundamentos do processo de controle externo**: uma interpretação sistematizada do texto constitucional aplicada à processualização das competências dos tribunais de contas. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2022. 296 p.

VOLBERDA, H. W.; FOSS, N. J.; LYLES, M. A. Perspective – absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field.

Organization Science, [s. l.], v. 21, n. 4, p. 931-951, 2010. DOI:

10.1287/orsc.1090.0503. Disponível em:

<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1090.0503>. Acesso em: 4 ago. 2022.

WIIG, K. M. **Knowledge management foundations**: thinking about thinking: how people and organizations represent, create and use knowledge. Arlington, Texas: Schema Press, 1993. p. 471.

ZACK, M. H. Developing a knowledge strategy. **California Management Review**, [s. l.], v. 41, n. 3, p. 125-145, 1999a. DOI: 10.2307/41166000. Disponível em:

<http://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41166000>. Acesso em: 9 ago. 2022.

ZACHARY, L. J. **The mentor's guide**: facilitating effective learning relationships. 2. ed. San Francisco: John Wiley & Sons, 2011. 288 p.

ZACK, M. H. Managing codified knowledge. **Sloan Management Review**, [s. l.], v. 40, n. 4, p. 45-58, 1999b.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002. DOI:

10.1287/orsc.13.3.339.2780. Disponível em:

<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.13.3.339.2780>. Acesso em: 9 ago. 2022.

APÊNDICE A – DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE EM GC

O questionário contém 84 questões fechadas com 5 alternativas cada, distribuídas em 8 dimensões de análise, sendo elas: Estratégia, Liderança, Processos, Pessoas, Tecnologia, Processos de Conhecimento, Aprendizagem e Inovação, e Resultados de GC. Além das questões fechadas, cada dimensão continha 2 questões abertas, de resposta não obrigatória acerca dos pontos fortes e fracos de cada dimensão.

A escala Likert foi assim apresentada: 1 – Inexistente: não faz ou muito precário; 2 – Insuficiente: faz com precariedade; 3 – Regular: faz; 4 – Boa: faz bem; 5 – Excelente: faz muito bem.

Link do questionário disponibilizado aos participantes: <https://forms.gle/JVYWgjAfLKpUPFya6>.

#	Questão
1	O TCE/SC já definiu o seu crescimento e aonde ele quer chegar.
2	O TCE/SC tem um planejamento estratégico conhecido por todos.
3	Existem metas claras para serem alcançadas por cada servidor.
4	Você sabe o que o TCE/SC espera de você e dos resultados de seu trabalho.
5	As posturas individuais dos seus colegas e líderes condizem com os valores do TCE/SC.
6	Você se identifica com a missão do TCE/SC.
7	Existe coerência entre o que o TCE/SC espera de você e o que você pode ou quer trabalhar para o TCE/SC.
8	Será fácil fazer quaisquer mudanças no TCE/SC porque os servidores estão motivados a mudar.
9	Será fácil fazer as mudanças necessárias porque os líderes querem e apoiam essas mudanças.
10	O TCE/SC compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de gestão da informação e do conhecimento fortemente alinhados com a visão, a missão e os objetivos estratégicos do Tribunal.
11	Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de gestão da informação e do conhecimento.
12	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de gestão da informação e do conhecimento.
13	O TCE/SC tem uma política de proteção do conhecimento.
14	A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Eles passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades.
15	A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento.
16	Mesmo tendo clara a hierarquia, é fácil a comunicação entre os servidores e seus líderes.
17	As informações passadas pelos líderes são confiáveis e claras, suficientes para a realização efetiva de suas tarefas e alcance dos resultados.
18	Os líderes assumem o compromisso com todos os trabalhos necessários para o TCE/SC alcançar seus objetivos estratégicos.
19	O TCE/SC define suas competências essenciais e as alinha à sua missão e aos objetivos.

20	Os processos do TCE/SC estão modelados. O TCE/SC modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar valor ao cidadão usuário e alcançar alto desempenho institucional.
21	Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento no TCE/SC, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.
22	O TCE/SC tem um sistema organizado para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos, o que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.
23	O TCE implementa e gerencia os processos para o atendimento do cidadão usuário.
24	O TCE avalia e melhora continuamente seus processos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, aperfeiçoar produtos e serviços públicos, e para se manter atualizado em relação às práticas de excelência em gestão.
25	Existem políticas claras para a promoção, o crescimento e o desenvolvimento na carreira.
26	Os servidores são incentivados a estudar e adquirir novas habilidades para melhoria de desempenho em suas tarefas, servindo de apoio para o alcance dos objetivos do TCE/SC e contribuindo para o alto desempenho institucional.
27	O TCE/SC dissemina, de maneira sistemática, informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de gestão do conhecimento para novos servidores.
28	O TCE/SC tem processos formais de mentoring, coaching e tutoria.
29	No TCE/SC existe alguém que está disponível para te orientar nos trabalhos, caso você precise.
30	Os servidores têm postura colaborativa e se colocam à disposição para compartilhar dados, informações e conhecimentos.
31	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados.
32	O TCE/SC conta com banco de competências, políticas de reconhecimento e recompensas de ações de inovação e melhorias contínuas dos processos e das rotinas.
33	O TCE/SC contempla a formação de pequenas equipes/grupos. Exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais.
34	O TCE/SC contempla ambientes colaborativos presenciais ou virtuais para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho. São exemplos de ambientes colaborativos: grupos colaborativos formais e comunidades de prática.
35	Você poderia ajudar mais o TCE/SC a crescer do que está ajudando hoje, pois tem conhecimentos e habilidades não conhecidas pelos líderes.
36	Cada servidor sabe como agir nas suas funções, sem prejudicar a entrega e o fluxo de trabalho.
37	Existe uma infraestrutura de tecnologia da informação (TI) necessária para facilitar a efetiva gestão do conhecimento.
38	Existem tecnologias de informação desenvolvidas especialmente para facilitar o compartilhamento de conhecimentos e experiências, práticas e lições aprendidas.
39	A infraestrutura de TI está alinhada com a estratégia de gestão do conhecimento do TCE/SC.
40	Os servidores têm acesso a computador.
41	Os servidores têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.
42	Os servidores, no seu fluxo de trabalho, têm acesso a todas as informações e conhecimentos necessários para o bom resultado de suas tarefas.
43	Existe sistema de TI para suporte às atividades de sua rotina de trabalho.
44	O TCE lhe fornece todas as informações e os conhecimentos necessários para executar suas tarefas.
45	As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.
46	Os dados e as informações disponíveis nos sistemas são atualizados regularmente, permitindo que as informações e os conhecimentos sejam confiáveis.
47	A intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação do TCE/SC em apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.
48	Existe um centro de memória organizacional, de fácil acesso, e busca inteligente de conhecimentos que apoiem na realização de tarefas, de projetos e tomadas de decisão estratégicas.

49	Existem no TCE/SC diferentes sistemas de informação de apoio à decisão [Sistemas de automação da tarefa: banco de dados, cálculos, registros e análises simples].
50	Existem no TCE/SC diferentes sistemas de informação de apoio à decisão [Sistemas de comunicação: e-mail, teleconferências, webmail, fax].
51	Existem no TCE/SC diferentes sistemas de informação de apoio à decisão [Sistema de processamento de decisões: sistemas internos às áreas para apoiar as tarefas setoriais].
52	Existem no TCE/SC diferentes sistemas de informação de apoio à decisão [Sistema de informação de gestão (ERP)].
53	Existem no TCE/SC diferentes sistemas de informação de apoio à decisão [Sistema de informação executivo (BI) e sistemas de inteligência competitiva].
54	Existem processos sistemáticos de identificação, criação e armazenamento, com segurança dos conhecimentos organizacionais.
55	Existem processos sistemáticos de compartilhamento, transferência e utilização do conhecimento.
56	Os servidores são chamados a opinar e participar da elaboração de projetos e programas, sendo fácil no TCE/SC fazer críticas e sugestões para melhorar seu funcionamento.
57	O TCE/SC conta com um mapa inteligente e dinâmico de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por todo o órgão.
58	O conhecimento adquirido, após a execução de tarefas e a conclusão de projetos, é registrado e compartilhado.
59	O conhecimento essencial (crítico para o sucesso do TCE/SC), de servidores que estão saindo do TCE/SC, é retido no órgão.
60	O TCE/SC mapeia, organiza e compartilha as melhores práticas e lições aprendidas para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.
61	As atividades de <i>benchmarking</i> são realizadas dentro e fora do TCE/SC, e seus resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novos conhecimentos.
62	O TCE/SC articula e reforça, continuamente, valores voltados à aprendizagem e à inovação.
63	O TCE/SC considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem, desde que isso não ocorra repetidamente.
64	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes, que ocorrem em diferentes unidades gerenciais do TCE/SC.
65	Os servidores sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos (<i>empowered</i>) e que suas ideias e contribuições são, geralmente, valorizadas pelo TCE/SC.
66	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.
67	Os servidores são incentivados a trabalhar juntos, a colaborar e a compartilhar informação.
68	Os servidores têm consciência da importância de incluir informações nos sistemas, sabem selecioná-las e tratá-las corretamente para depois disponibilizá-las.
69	Os servidores estão mobilizados a apoiar a implantação de novas tecnologias e sistemas, utilizando-os sem resistência.
70	O TCE/SC tem um histórico de sucesso na implementação da gestão do conhecimento e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.
71	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de gestão do conhecimento nos resultados do TCE/SC.
72	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto à qualidade dos produtos e serviços.
73	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto a indicadores de efetividade social.
74	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto a indicadores de eficiência.
75	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto à satisfação dos cidadãos usuários.
76	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto à interação com a sociedade.
77	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto a resultados orçamentários e financeiros.
78	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto a resultados relativos aos servidores.

79	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto a resultados relativos a suprimentos.
80	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto a resultados relativos a produtos e serviços.
81	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto a resultados relativos a processos de apoio.
82	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto a resultados relativos às relações interdepartamentais.
83	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto a resultados relativos às tecnologias e suporte de informação.
84	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto a resultados relativos à aprendizagem e à inovação.

APÊNDICE B - INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA CRITICIDADE DOS CONHECIMENTOS

Roteiro para a aplicação da entrevista

1. Relevância do conhecimento

1.1. Conteúdo inovador

Os conhecimentos destes processos têm potencial para a inovação de produtos e serviços na organização. Quão inovador é o conhecimento? Avalie.

1.2. Conteúdo técnico

Como você avalia os conhecimentos relacionados no quadro anexo em relação à complexidade de seus conteúdos técnicos? Eles são muito complexos, mais ou menos complexos ou pouco complexos?

1.3. Adequação à estratégia

Posicionamento do conhecimento sob o enfoque estratégico da organização ou de sua contribuição para realização das suas tarefas.

2. Vulnerabilidade do conhecimento

2.1. Dificuldade de aquisição e de capacitação

Como você avalia o nível de dificuldade para aquisição dos conhecimentos listados no quadro? A formação de pessoal para esse conhecimento é difícil, ou profissionais aptos a isso são formados ou encontrados facilmente?

2.2. Dificuldade de captação e transferência no contexto

Supondo que você tivesse que transferir o conhecimento ou que precisasse obter a informação ou o conhecimento de outras pessoas ou outros grupos, na forma como eles se encontram no TCE/SC, você e seus colaboradores têm dificuldade em obter a informação/conhecimento de que necessitam? A comunicação ou a transferência de conhecimento é feita facilmente no seu grupo? Avalie.

2.3. Raridade/escassez

Os conhecimentos estão devidamente estruturados para se manterem perpétuos ou supostamente alguns servidores os dominam e somente eles têm o acesso, correndo o risco de perdas? Quantas pessoas dominam esse conhecimento, ele está bem documentado? Avalie.

APÊNDICE C - MAPEAMENTO DE CONHECIMENTOS DO PROCESSO DE CONTROLE EXTERNO NO TCE/SC

Atividade	Tarefa	Responsável	Que conhecimento é necessário	Quem possui o conhecimento	Tácito ou Explícito	Onde está o conhecimento (repositório, pessoa)	Quem pode validar o conhecimento
1. Autuação	1.1. Protocolizar (receber e conferir a regularidade formal dos documentos e informações)	Divisão de Protocolo	Identificação da classificação processual; utilização do e-Siproc (sistema informatizado de processo do TCE/SC); requisitos legais para formação de processo; identificação da regularidade formal dos documentos; regras de distribuição de processos; utilização de e-mail funcional; utilização de software colaborativo (Teams)	Servidores da Divisão de Protocolo, Chefe de Divisão	T/E	Regimento Interno; Portaria TC nº 189/2014; Resolução TC nº 09/2002; Resolução TC nº 126/2016; Manual e Notas Técnicas e-Siproc; Código de Processo Civil; Portaria TC nº 451/2023; Servidores da Divisão de Protocolo; Coordenadores do Setor; Secretário-Geral; Servidores da Diretoria de Tecnologia e Informação	Servidores da divisão de Protocolo; Coordenadores da Secretaria-Geral - SEG; Secretário-Geral
	1.2. Orientar e esclarecer sobre a rotina dos processos	Coordenadoria de Controle de Documentos e Processos	Competências dos setores; rito processual; utilização do e-Siproc; requisitos legais para formação de processo; utilização de e-mail funcional; utilização de software colaborativo (Teams)	Servidores da Coordenação de Controle de Documentos e Processos, Coordenador	T/E	Resolução TC nº 149/2019; Regimento Interno, Resolução TC nº 09/2002; Resolução TC nº 126/2016; Manual e Notas Técnicas e-Siproc; Servidores da Coordenadoria de Controle de Documentos e Processos, Coordenador; Secretário-Geral; Servidores da Diretoria de Tecnologia e Informação	Coordenadores da SEG; Secretário-Geral
	1.3. Identificar nível de urgência e prioridade	Divisão de Protocolo	Identificação da classificação processual; utilização do e-Siproc; requisitos legais para	Servidores da Divisão de Protocolo, Chefe de Divisão	T/E	Portaria TC nº 189/2014; Regimento Interno, Resolução TC nº 09/2002; Resolução TC nº 126/2016;	Chefe de Divisão, Coordenadores da SEG; Secretário-Geral

			formação de processo; identificação de pedido cautelar, identificação de prioridades legais			Manual e Notas Técnicas e-Siproc; Código de Processo Civil; normas diversas sobre urgência e prioridades legais; Servidores da Divisão de Protocolo; Coordenadores do Setor; Secretário-Geral; Servidores da Diretoria de Tecnologia e Informação	
2. Distribuição ao Órgão de Controle competente	2.1. Encaminhar o processo ao Órgão de Controle	Divisão de Protocolo	Competências dos setores; rito processual; utilização do e-Siproc	Servidores da Divisão de Protocolo, Chefe de Divisão	T/E	Resolução TC nº 149/2019; Regimento Interno, Manual e Notas Técnicas e-Siproc; Normas internas de distribuição de processos; Servidores da Divisão de Protocolo; Coordenadores do Setor; Secretário-Geral; Servidores da Diretoria de Tecnologia e Informação	Servidores da divisão de Protocolo, Coordenadores da SEG, Secretário-Geral
3. Exame de conformidade e competência	3.1. Identificar conteúdo processual	Coordenador e Diretor do Órgão de Controle	Identificação da classificação processual; utilização do e-Siproc; requisitos legais para formação de processo; identificação da regularidade formal dos documentos; regras de distribuição de processos; utilização de e-mail funcional; utilização de software colaborativo (Teams)	Servidores do Órgão de Controle, Diretor, Coordenador, Chefe de Divisão	T/E	Portaria TC nº 189/2014; Manual e Notas Técnicas e-Siproc; Resolução TC nº 09/2002; Resolução TC nº 126/2016, Servidores do Órgão de Controle; Servidores da Diretoria de Tecnologia e Informação	Coordenador e Diretor do Órgão de Controle
	3.2. Verificar as atribuições do Órgão de Controle	Diretor do Órgão de Controle	Competências dos setores; rito processual; utilização do e-Siproc	Servidores do Órgão de Controle, Diretor, Coordenador,	T/E	Resolução TC nº 149/2019; Manual e Notas Técnicas e-Siproc; Servidores do Órgão de Controle; Servidores da Diretoria de Tecnologia e Informação	Coordenador e Diretor do Órgão de Controle

				Chefe de Divisão			
4. Designação da equipe de análise	4.1. Designar divisão para análise do processo	Chefe de Divisão, Coordenador e Diretor do Órgão de Controle	Competências dos setores; competências e habilidades dos servidores; utilização do e-Siproc; rito do processo	Chefe de Divisão, Coordenador e Diretor do Órgão de Controle	T/E	Resolução TC nº 149/2019; Manual e Notas Técnicas e-Siproc; Regimento Interno; Resolução TC nº 09/2002; Resolução TC nº 126/2016; Servidores do Órgão de Controle; Servidores da Diretoria de Tecnologia e Informação	Coordenador e Diretor do Órgão de Controle
5. Análise do processo no Órgão de Controle	5.1. Validar documentação apresentada	Chefe de Divisão, Coordenador e Diretor do Órgão de Controle	Identificação da classificação processual; utilização do e-Siproc; requisitos legais para formação de processo; identificação da regularidade formal dos documentos; regras de distribuição de processos; utilização de e-mail funcional; utilização de software colaborativo (Teams)	Chefe de Divisão, Coordenador e Diretor do Órgão de Controle	T/E	Portaria TC nº 189/2014; Manual e Notas Técnicas e-Siproc; Regimento Interno; Resolução TC nº 09/2002; Resolução TC nº 126/2016; Normas Internas do TCE/SC acerca da distribuição dos processos; Servidores do Órgão de Controle; Servidores da Diretoria de Tecnologia e Informação	Chefe de Divisão, Coordenador e Diretor do Órgão de Controle
	5.2. Confeccionar relatório ou informação	Servidores do Órgão de Controle	Utilização do e-Siproc; requisitos legais para a formalização do processo; rito do processo; identificação da legislação pertinente (material e processual) a ser aplicada; interpretação do conteúdo processual; manejo do vernáculo; repercussão dos fatos noticiados;	Servidores do Órgão de Controle	T/E	Manual e Notas Técnicas e-Siproc; Regimento Interno; Resolução TC nº 09/2002; Resolução TC nº 126/2016; Legislação Nacional, Estadual e Municipal; Sistemas de informações contábeis do TCE/SC; Sistemas de informações contábeis das unidades fiscalizadas; Portais da Transparência das unidades fiscalizadas; Manuais de	Chefe de Divisão, Coordenador e Diretor do Órgão de Controle

			jurisprudência de decisões do TCE/SC			Redação e Gramáticas; Portais de Notícias, Periódicos e Jornais; Banco de dados de precedentes; Servidores do Órgão de Controle; Servidores da Diretoria de Tecnologia e Informação	
	5.3. Revisar relatório ou informação	Chefe de Divisão, Coordenador e Diretor do Órgão de Controle	Utilização do e-Siproc; requisitos legais para a formalização do processo; rito do processo; identificação da legislação pertinente (material e processual) a ser aplicada; interpretação do conteúdo processual; manejo do vernáculo; repercussão dos fatos noticiados; jurisprudência de decisões do TCE/SC	Chefe de Divisão, Coordenador e Diretor do Órgão de Controle	T/E	Manual e Notas Técnicas e-Siproc; Regimento Interno; Resolução TC nº 09/2002; Resolução TC nº 126/2016; Legislação Nacional, Estadual e Municipal; Sistemas de informações contábeis do TCE/SC; Sistemas de informações contábeis das unidades fiscalizadas; Portais da Transparência das unidades fiscalizadas; Manuais de Redação e Gramáticas; Portais de Notícias, Periódicos e Jornais; Banco de dados de precedentes; Chefes e Coordenadores do Órgão de Controle; Servidores da Diretoria de Tecnologia e Informação	Chefe de Divisão, Coordenador e Diretor do Órgão de Controle
	5.4. Aprovar relatório ou informação	Diretor do Órgão de Controle	Utilização do e-Siproc; requisitos legais para a formalização do processo; rito do processo; identificação da legislação pertinente (material e processual) a ser aplicada; interpretação do	Diretor do Órgão de Controle	T/E	Manual e Notas Técnicas e-Siproc; Regimento Interno; Resolução TC nº 09/2002; Resolução TC nº 126/2016; Legislação Nacional, Estadual e Municipal; Sistemas de informações contábeis do TCE/SC; Sistemas de informações	Diretor do Órgão de Controle

			conteúdo processual; manejo do vernáculo; repercussão dos fatos noticiados; jurisprudência de decisões do TCE/SC			contábeis das unidades fiscalizadas; Portais da Transparência das unidades fiscalizadas; Manuais de Redação e Gramáticas; Portais de Notícias, Periódicos e Jornais; Banco de dados de precedentes; Diretor do Órgão de Controle; Servidores da Diretoria de Tecnologia e Informação	
6. Emissão de relatório ou informação	6.1. Emitir e assinar relatório ou informação	Servidores do Órgão de Controle	Utilização do e-Siproc; rito do processo	Servidores do Órgão de Controle	T/E	Manual e Notas Técnicas e-Siproc; Servidores da Diretoria de Tecnologia e Informação	Chefe de Divisão, Coordenador e Diretor do Órgão de Controle
7. Análise do processo no MPTC	7.1. Distribuir processo ao assessor responsável	Chefe de Gabinete	Competências e habilidades dos servidores; utilização do e-Siproc; rito do processo	Chefe de Gabinete	T/E	Servidores do MPTC; Manual e Notas Técnicas e-Siproc; Servidores da Diretoria de Tecnologia e Informação	Chefe de Gabinete, Procurador de Contas
	7.2. Conferir a regularidade processual	Chefe de Gabinete, Assessoria de Gabinete	Identificação da classificação processual; utilização do e-Siproc; requisitos legais para formalização do processo	Chefe de Gabinete; Assessoria de Gabinete	T/E	Portaria TC nº 189/2014; Manual e Notas Técnicas e-Siproc; Regimento Interno; Resolução TC nº 09/2002; Resolução TC nº 126/2016; Servidores do MPTC; Servidores da Diretoria de Tecnologia e Informação	Chefe de Gabinete, Procurador de Contas
	7.3. Confeccionar parecer	Assessoria de Gabinete	Utilização do e-Siproc; requisitos legais para a formalização do processo; rito do processo; identificação	Chefe de Gabinete; Assessoria de Gabinete	T/E	Manual e Notas Técnicas e-Siproc; Regimento Interno; Resolução TC nº 09/2002; Resolução TC nº 126/2016; Legislação Nacional,	Chefe de Gabinete, Procurador de Contas

			da legislação pertinente (material e processual) a ser aplicada; interpretação do conteúdo processual; manejo do vernáculo; repercussão dos fatos noticiados; jurisprudência de decisões do TCE/SC			Estadual e Municipal; Sistemas de informações contábeis do TCE/SC; Sistemas de informações contábeis das unidades fiscalizadas; Portais da Transparência das unidades fiscalizadas; Manuais de Redação e Gramáticas; Portais de Notícias, Periódicos e Jornais; Banco de dados de precedentes; Servidores do MPTC; Servidores da Diretoria de Tecnologia e Informação	
	7.4. Revisar e aprovar o parecer	Chefe de Gabinete, Procurador de Contas	Utilização do e-Siproc; requisitos legais para a formalização do processo; rito do processo; identificação da legislação pertinente (material e processual) a ser aplicada; interpretação do conteúdo processual; manejo do vernáculo; repercussão dos fatos noticiados; jurisprudência de decisões do TCE/SC	Chefe de Gabinete, Procurador de Contas	T/E	Manual e Notas Técnicas e-Siproc; Regimento Interno; Resolução TC nº 09/2002; Resolução TC nº 126/2016; Legislação Nacional, Estadual e Municipal; Sistemas de informações contábeis do TCE/SC; Sistemas de informações contábeis das unidades fiscalizadas; Portais da Transparência das unidades fiscalizadas; Manuais de Redação e Gramáticas; Portais de Notícias, Periódicos e Jornais; Banco de dados de precedentes; Servidores do MPTC; Servidores da Diretoria de Tecnologia e Informação	Chefe de Gabinete, Procurador de Contas
8. Emissão de parecer	8.1. Emitir e assinar o parecer	Procurador de Contas	Utilização do e-Siproc; rito do processo	Procurador de Contas	T/E	Manual e Notas Técnicas e-Siproc; Servidores da	Procurador de Contas

						Diretoria de Tecnologia e Informação	
9. Análise do processo no Gabinete	9.1. Conferir regularidade e competência processual	Chefe de Gabinete, Assessoria de Gabinete	Identificação da classificação processual; utilização do e-Siproc; requisitos legais para formação de processo; rito do processo; normas internas do TCE/SC acerca da distribuição do processo	Chefe de Gabinete; Assessoria de Gabinete	T/E	Portaria TC nº 189/2014; Manual e Notas Técnicas e-Siproc; Regimento Interno; Resolução TC nº 09/2002; Resolução TC nº 126/2016; Normas Internas do TCE/SC acerca da distribuição dos processos; Assessoria de Gabinete; Servidores da Diretoria de Tecnologia e Informação	Chefe de Gabinete, Conselheiro
	9.2. Distribuir o processo ao assessor responsável	Chefe de Gabinete	Competências e habilidades dos servidores; utilização do e-Siproc; rito do processo	Chefe de Gabinete	T/E	Chefe de Gabinete; Assessoria de Gabinete; Manual e Notas Técnicas e-Siproc; Servidores da Diretoria de Tecnologia e Informação	Chefe de Gabinete, Conselheiro
	9.3. Confeccionar peça processual (voto, despacho ou decisão singular)	Assessoria de Gabinete	Utilização do e-Siproc; requisitos legais para a formalização do processo; rito do processo; identificação do tipo de intervenção processual necessária; identificação da legislação pertinente (material e processual) a ser aplicada; interpretação do conteúdo processual; manejo do vernáculo; repercussão dos fatos noticiados;	Chefe de Gabinete; Assessoria de Gabinete	T/E	Manual e Notas Técnicas e-Siproc; Regimento Interno; Resolução TC nº 09/2002; Resolução TC nº 126/2016; Resolução TC nº 19/2007; Legislação Nacional, Estadual e Municipal; Sistemas de informações contábeis do TCE/SC; Sistemas de informações contábeis das unidades fiscalizadas; Portais da Transparência das unidades fiscalizadas; Manuais de Redação e Gramáticas; Portais de Notícias,	Chefe de Gabinete, Conselheiro

			jurisprudência de decisões do TCE/SC			Periódicos e Jornais; Banco de dados de precedentes; Assessoria de Gabinete; Chefe de Gabinete; Servidores da Diretoria de Tecnologia e Informação	
	9.4. Revisar e aprovar a peça processual	Chefe de Gabinete, Conselheiro	Utilização do e-Siproc; requisitos legais para a formalização do processo; rito do processo; identificação do tipo de intervenção processual necessária; identificação da legislação pertinente (material e processual) a ser aplicada; interpretação do conteúdo processual; manejo do vernáculo; repercussão dos fatos noticiados; jurisprudência de decisões do TCE/SC	Chefe de Gabinete; Assessoria de Gabinete	T/E	Manual e Notas Técnicas e-Siproc; Regimento Interno; Resolução TC nº 09/2002; Resolução TC nº 126/2016; Resolução TC nº 19/2007; Legislação Nacional, Estadual e Municipal; Sistemas de informações contábeis do TCE/SC; Sistemas de informações contábeis das unidades fiscalizadas; Portais da Transparência das unidades fiscalizadas; Manuais de Redação e Gramáticas; Portais de Notícias, Periódicos e Jornais; Banco de dados de precedentes; Assessoria de Gabinete; Chefe de Gabinete; Servidores da Diretoria de Tecnologia e Informação	Conselheiro, Plenário
10. Emissão de peça processual	10.1. Emitir e assinar as peças processuais	Conselheiro	Utilização do e-Siproc; rito do processo	Conselheiro, Chefe de Gabinete; Assessoria de Gabinete	T/E	Manual e Notas Técnicas e-Siproc; Assessoria de Gabinete; Servidores da Diretoria de Tecnologia e Informação	Conselheiro
11. Deliberação colegiada	11.1. Deliberar as propostas de voto	Plenário	Utilização do e-Siproc; requisitos legais para a formalização do processo; rito do	Conselheiros	T/E	Manual e Notas Técnicas e-Siproc; Regimento Interno; Resolução TC nº 09/2002; Resolução TC nº 126/2016;	Plenário

			processo; identificação da legislação pertinente (material e processual) a ser aplicada; interpretação do conteúdo processual; manejo do vernáculo; repercussão dos fatos noticiados; jurisprudência de decisões do TCE/SC			Resolução TC nº 19/2007; Legislação Nacional, Estadual e Municipal; Sistemas de informações contábeis do TCE/SC; Sistemas de informações contábeis das unidades fiscalizadas; Portais da Transparência das unidades fiscalizadas; Manuais de Redação e Gramáticas; Portais de Notícias, Periódicos e Jornais; Banco de dados de precedentes; Assessoria de Gabinete; Chefe de Gabinete; Conselheiros; Servidores da Diretoria de Tecnologia e Informação	
12. Notificações e publicações das deliberações plenárias e decisões monocráticas	12.1. Conferir aspectos formais do processo e redigir a peça processual a ser publicada	Coordenadoria de Controle de Documentos e Processos, Coordenadoria de Apoio às Sessões	Utilização do e-Siproc; requisitos legais para a formalização do processo; rito do processo; manejo do vernáculo	Servidores do Setor, Coordenadores da SEG	T/E	Manual e Notas Técnicas e-Siproc; Regimento Interno; Resolução TC nº 09/2002; Resolução TC nº 126/2016; Resolução TC nº 19/2007; Manuais de Redação e Gramáticas; Servidores; Servidores da Diretoria de Tecnologia e Informação	Coordenadores da SEG; Secretário-Geral
11. Notificações e publicações das deliberações plenárias e decisões monocráticas	12.2. Oficiar as notificações e publicar as decisões	Coordenadoria de Controle de Documentos e Processos, Coordenadoria de Apoio às Sessões	Utilização do e-Siproc; manejo do vernáculo	Servidores do Setor, Coordenadores da SEG	T/E	Manual e Notas Técnicas e-Siproc; Regimento Interno; Manuais de Redação e Gramáticas; Servidores; Servidores da Diretoria de Tecnologia e Informação	Coordenadores da SEG; Secretário-Geral
13. Acompanhamento das deliberações plenárias e	13.1. Verificar o cumprimento das obrigações de	Coordenadoria de Controle de Documentos e	Utilização do e-Siproc; requisitos legais para a formalização do	Servidores do Setor, Coordenadores da SEG	T/E	Manual e Notas Técnicas e-Siproc; Regimento Interno; Sistemas de informações	Coordenadores da SEG; Secretário-Geral

decisões monocráticas	fazer, das penalidades pecuniárias e da cobrança dos débitos	Processos, Coordenadoria. de Débito e Execuções	processo; rito do processo; interpretação do conteúdo processual			contábeis das unidades fiscalizadas; Portais da Transparência das unidades fiscalizadas; Servidores da Diretoria de Tecnologia e Informação	
14. Arquivar	14.1. Arquivar processo	Coordenadoria de Controle de Documentos e Processos	Utilização do e-Siproc; requisitos legais para a formalização do processo	Servidores do Setor, Coordenadores da SEG	T/E	Manual e Notas Técnicas e- Siproc; Regimento Interno; Servidores da Diretoria de Tecnologia e Informação	Coordenadores da SEG; Secretário-Geral

APÊNDICE D - TABELA DE CRITICIDADE DOS CONHECIMENTOS DO PROCESSO DE CONTROLE EXTERNO

#	Conhecimento/habilidade	Conteúdo inovador				Conteúdo técnico				Adequação à estratégia				Dificuldades de aquisição e capacitação				Dificuldades captação e transferência				Escassez e/ou raridade				TOTAL
		E1	E2	E3	M	E1	E2	E3	M	E1	E2	E3	M	E1	E2	E3	M	E1	E2	E3	M	E1	E2	E3	M	
1	Identificação da classificação processual	1	1	2	1	2	1	3	2	3	1	3	2	1	1	3	2	1	1	3	2	1	1	2	1	1,72
2	Utilização do e-Siproc (Sistema informatizado de processo do TCE/SC)	3	1	1	2	3	1	2	2	3	1	2	2	2	1	3	2	2	1	2	2	1	1	3	2	1,83
3	Requisitos legais para formalização de processo	1	1	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	3	2	2	1	3	2	2,17
4	Identificação da regularidade formal dos documentos	1	1	3	2	3	1	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	1,89
5	Regras de distribuição de processos	1	1	3	2	2	2	3	2	3	1	3	2	1	1	2	1	1	3	2	2	1	1	3	2	1,89
6	Utilização de e-mail funcional	1	1	3	2	1	1	3	2	1	1	3	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	2	1,56
7	Utilização de software colaborativo (Teams)	3	1	2	2	2	1	3	2	3	1	2	2	1	1	3	2	1	1	3	2	1	1	2	1	1,78
8	Competências dos setores	2	1	3	2	3	1	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	3	2	1,94
9	Rito processual	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	3	2	1,94
10	Identificação de pedido cautelar	1	1	2	1	1	1	2	1	3	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	2	1,50
11	Identificação de prioridades legais	1	1	3	2	2	1	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	3	2	1,72
12	Competências e habilidades dos servidores	2	1	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	3	2	1,83
13	Identificação da legislação pertinente (material e processual) a ser aplicada	1	1	2	1	3	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	1,89
14	Manejo do vernáculo	1	1	2	1	3	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	3	2	1,94
15	Repercussão dos fatos noticiados	2	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	2	1	3	2	1,94
16	Jurisprudência (banco de decisões do TCE-SC)	1	2	1	1	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	1	2	3	2	3	3	2,28
17	Identificação do tipo de intervenção processual necessária	1	1	2	1	3	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2,00
18	Interpretação do conteúdo processual	1	1	2	1	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2,00

APÊNDICE E - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a),

Eu, Márcio Rogério de Medeiros, venho convidá-lo(a) a participar do presente estudo para o desenvolvimento de dissertação de Mestrado referente ao Programa de Pós-Graduação em Administração, vinculado à Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc), que tem como objetivo geral uma *proposta de iniciativas de gestão de conhecimento no Tribunal de Contas de Santa Catarina*, sob orientação do Prof. Dr. Denilson Sell.

Para alcançar o objetivo proposto, eu convido você a participar do estudo, em que a coleta de dados ocorrerá por meio de análise documental e entrevista, esta registrada digitalmente (gravador). Após a entrevista, será realizada a transcrição dos relatos. Em qualquer momento, se desejar, você poderá desistir da participação na pesquisa, sem prejuízo algum. Para isso, deve apenas comunicar um dos pesquisadores. Em caso de dúvidas, você também poderá entrar em contato com os pesquisadores.

Asseguramos que todas as suas informações serão utilizadas somente pelos pesquisadores, sendo divulgadas em publicações científicas, resguardados o seu anonimato e a confidencialidade de suas informações. Seu nome será mantido em sigilo, e as informações aparecerão em conjunto com as respostas dos outros participantes da investigação, com o uso de codinomes.

Este termo de consentimento será assinado em duas vias de igual teor, caso, após o esclarecimento, você aceite participar deste estudo, ficando uma cópia em seu poder e a outra com o pesquisador. Guarde sua via, pois é um documento que traz importantes informações de contato e garante os seus direitos como participante da pesquisa, certificando da garantia do seu anonimato.

Nestes termos e considerando-me livre e esclarecido de acordo com os objetivos, o método, os benefícios, os potenciais riscos e os incômodos desta pesquisa, participo voluntariamente, ciente da propriedade intelectual da pesquisa aos autores e expressando a concordância com a divulgação pública dos resultados.

Nome do participante:

Assinatura do participante:

Assinatura do pesquisador:

Agradecemos a sua atenção e o interesse em contribuir com a produção científica de Administração.

Atenciosamente,

Os pesquisadores

Prof. Dr. Denilson Sell - E-mail: denilsonsell@gmail.com

Mestrando Márcio Rogério de Medeiros - E-mail: medeirosmr@hotmail.com

Florianópolis- SC, ____ de _____ de 2022.

APÊNDICE F – BIBLIOGRAFIA

APO. **Overview**. c2023. Disponível em: <https://www.apo-tokyo.org/about/overview>. Acesso em: 8 ago. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BATISTA, F. F. **Texto para discussão, n. 2168**. Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa IPEA 2014 – níveis de maturidade. Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, 1990. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6581/1/td_2168.pdf. Acesso em: 12 jul. 2023.

BRASIL. **Instrumento para avaliação da gestão pública**. CICLO 2010. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/projetos-acoes>. Acesso em: 8 ago. 2022.

CASTRO FILHO, L. P. de. Tribunal de Contas como guardião da ordem republicana. *In*: VIANNA LOPES, J. A. **O papel republicano de instituições de direito: Judiciário, Defensoria Pública, Ministério Público e Tribunal de Contas**. Rio de Janeiro: Edições Casa de Rui Barbosa, 2010. 57 p.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

COURTS, A.; FREITAS, S. Gestão do conhecimento na administração pública: tendências de aprimoramento dos Tribunais de Contas. **Controle**, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 424-57, 2017. DOI: <https://doi.org/10.32586/rcda.v15i1.351>. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/351>. Acesso em: 9 ago. 2022.

DENHARDT, R. B.; CATLAW, T. J. **Teorias da administração pública**. Tradução: Noveritis do Brasil. Revisão técnica: Luiz Fernando Abrucio. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

ERMINE, J-L. **Les Systèmes de Connaissances**. 2. ed. Paris: Hermes Science Publications, 2000.

FURTADO, L. R. **Curso de direito administrativo**. 3. ed. rev., ampl. e atual. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

JOÃO, P. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba, 2015. DOI: 10.13140/RG.2.1.2333.2329. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/282323811_Gestao_do_Conhecimento_na_s_Organizacoes. Acesso em: 9 ago. 2022.

JUSTEN FILHO, M. **Curso de direito administrativo**. 8. ed. rev., atual. e ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

LEOCÁDIO, L.; SANTOS, J. L. Gestão do conhecimento em organizações públicas: transferência de conhecimento suportada por tecnologias da informação e comunicação. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO,

2008, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2008. Sigla do evento: KM Brasil. Disponível em: http://www.ngs.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/2008_KM_TIC_KM-Brasil.pdf Acesso em: 8 ago. 2022.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analysing industries and competitors. Nova Iorque, 1980.

REID, L. A. [Review of personal knowledge: towards a post-critical philosophy, by M. Polanyi]. **British Journal of Educational Studies**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 66-71, 1959. DOI: 10.2307/3119338. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3119338?origin=crossref>. Acesso em: 9 ago. 2022.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. del P. B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC). **Resolução nº TC 19/2007**. Disciplina a elaboração de ementas nos votos do relator ou revisor, visando à implantação do e mentário de jurisprudência do Tribunal de Contas e altera a Resolução nº TC 06/2001. Florianópolis, 2007. Disponível em: https://www.tcesc.tc.br/sites/default/files/leis_normas/resolucao_n_19-2007_consolidada.pdf. Acesso em: 7 set. 2022.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC). **Resolução nº TC 149/2019**. Dispõe sobre a estrutura e a competência dos órgãos auxiliares do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, e dá outras providências. Florianópolis, 2019. Disponível em: https://www.tcesc.tc.br/sites/default/files/leis_normas/RESOLU%C3%87%C3%83O%20N.%20TC%200149-2019%20CONSOLIDADA.pdf. Acesso em: 7 set. 2022.

SILVA, J. A. **Comentário contextual à Constituição**. São Paulo: Malheiros Editores, 2005.

SILVA, M. M. da. **Controle externo das contas públicas**: o processo nos Tribunais de Contas do Brasil. São Paulo: Atlas, 2014. 219 p.

STAKE, R. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre, 2011.

ZYMLER, B. **Direito administrativo e controle**. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2012.