

# Análise de nível de maturidade em gestão de conhecimento: diagnóstico do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina

*Analysis of Knowledge Management Maturity Level: Diagnosis of the Court of Audit of the State of Santa Catarina*

Marcio Rogerio de Medeiros<sup>1</sup>, Denilson Sell<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidade do Estado de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1158-5188>

<sup>2</sup> Universidade do Estado de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2014-9446>

Autor para correspondência/Mail to: Marcio Rogerio de Medeiros, medeirosmr@hotmail.com

Recebido/Submitted: 12 de julho de 2023; Aceito/Approved: 06 de setembro de 2023



Copyright © 2024 Medeiros & Sell. Todo o conteúdo da Revista (incluindo-se instruções, política editorial e modelos) está sob uma licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional. Ao serem publicados por esta Revista, os artigos são de livre uso para compartilhar e adaptar e é preciso dar o crédito apropriado, prover um link para a licença e indicar se mudanças foram feitas. Mais informações em <http://revistas.ufpr.br/atoz/about/submissions#copyrightNotice>.

## Resumo

**Introdução:** este artigo apresenta um estudo realizado para diagnosticar a maturidade em gestão do conhecimento (GC) no Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina – TCE/SC, órgão responsável por exercer o controle externo dos atos administrativos em nível estadual. **Método:** foi utilizado o método de pesquisa descritivo a partir da aplicação do instrumento para diagnóstico da maturidade em GC (Modelo de Gestão de Conhecimento da Polícia Rodoviária Federal - MGCPRF), desenvolvido por Sell; Freire & Todesco, adaptado a partir do modelo elaborado pela Asian Productivity Organization - APO e do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira - MGCPB. **Resultados:** por meio da aplicação desse instrumento foi possível analisar os oito critérios/dimensões, que são: (a) estratégia, (b) liderança, (c) processos, (d) pessoas, (e) tecnologia, (f) processos de conhecimento, (g) aprendizagem e inovação e (h) resultados. Esse exame permitiu classificar a maturidade de GC do ente no nível 3, (de 1 a 5), significando que o ente reconhece a importância de gerenciar o conhecimento e o seu papel para otimização de suas atribuições. O diagnóstico pretendeu apontar o que a organização sabe e o que ela precisa saber e informar o que ela faz e o que precisa fazer para atender ou mesmo incrementar os seus direcionadores estratégicos (Batista, 2012), servindo de base para elaboração de um plano em GC. **Conclusão:** o modelo utilizado neste estudo fornece os principais elementos para realizar uma análise dos pontos necessários para alcançar um nível mais elevado de GC na organização. Futuras pesquisas podem empregar o mesmo modelo para estudar organizações semelhantes de modo comparativo ou mesmo sugerir a proposição de um plano de iniciativas de GC para otimização dos trabalhos desenvolvidos pelo ente.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento; Níveis de maturidade de GC; Tribunal de Contas.

## Abstract

**Introduction:** this article presents a study conducted to diagnose the maturity level of knowledge management (KM) at the Court of Audit of the State of Santa Catarina (TCE/SC), an entity responsible for the external control of administrative acts at the state level. **Method:** a descriptive research method was used, applying a diagnostic tool for KM maturity (Federal Highway Police Knowledge Management Model - MGCPRF), developed by Sell, Freire & Todesco. It was adapted from the model created by the Asian Productivity Organization (APO) and the Knowledge Management Model for Brazilian Public Administration (MGCPB). **Results:** through the application of this tool, it was possible to analyze eight criteria/dimensions, namely: (a) strategy, (b) leadership, (c) processes, (d) people, (e) technology, (f) knowledge processes, (g) learning and innovation, and (h) results. This examination allowed the entity's KM maturity to be classified at level 3 (on a scale of 1 to 5), indicating that the entity recognizes the importance of managing knowledge and its role in optimizing its responsibilities. The diagnosis aimed to identify what the organization knows and needs to know, and to state what it does and needs to do to meet or even enhance its strategic drivers (Batista, 2012), serving as the basis for developing a KM plan. **Conclusion:** The model used in this study provides the main elements for analyzing the necessary steps to achieve a higher level of KM in the organization. Future research can use the same model to study similar organizations in a comparative manner or even suggest the proposition of a KM initiative plan to optimize the work developed by the entity.

**Keywords:** Knowledge Management; KM Maturity Levels; Court of Audit.

## INTRODUÇÃO

A Administração Pública deve centralizar suas decisões em torno dos cidadãos, acompanhando as transformações da sociedade e suas demandas, para melhorar a satisfação da população e dos interessados. A utilização de práticas eficazes de gestão e a identificação de áreas de melhoria são essenciais para obter melhores resultados. Isso requer que a Administração Pública compreenda os ativos ligados à informação, ao conhecimento, ao talento e ao aprendizado organizacional. Esse entendimento permite a criação, a transformação e a transmissão de conhecimento para que ativos intangíveis possam ser gerenciados eficientemente, necessitando, portanto, da gestão do conhecimento (GC) (Juárez & Cervantes, 2012).

Pardo, Coronel, Bertone, e Thomas (2013, p. 1) definem a gestão do conhecimento (GC) como um conjunto de atividades para utilizar, compartilhar e desenvolver o conhecimento organizacional e individual para atingir

seus objetivos. O conhecimento tem passado por um processo de implementação nas organizações, passando dos dados para a informação e, agora, para o conhecimento (Contreras & Huamani, 2013).

A GC é vital para as organizações públicas, já que o capital mais valioso é o conhecimento das pessoas que a integram (Juárez & Cervantes, 2012). As organizações públicas devem ser eficientes na coleta e na aplicação de recursos e devem melhorar a qualidade de vida dos cidadãos por meio dos serviços que prestam (Pardo et al., 2013, p. 1).

A gestão do conhecimento na Administração Pública inclui o conhecimento público dos indivíduos que a compõem, a sociedade e os servidores. Quando bem articulados na gestão do conhecimento, eles melhorarão o uso dos recursos e impulsionarão o sucesso administrativo (Bem, Prado, & Delfino, 2013). As organizações públicas precisam adaptar sua gestão para satisfazer os novos requisitos impostos pela sociedade e pela tecnologia (Martínez, Navarra, & Beltrán, 2006).

É crucial auditar o conhecimento, um enfoque gerencial que fortalece esse recurso na organização. No entanto, na Administração Pública, a gestão do capital intelectual tem apresentado menos esforço em sua mensuração e registro (Martínez et al., 2006).

Este artigo visa identificar o nível de gestão do conhecimento aplicado na Administração Pública, especificamente no Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC).

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 entidades dos Poderes do Estado.

O modelo instituído pela Constituição Federal (art. 71) foi replicado nos Estados pelo princípio da simetria. Nesse sentido, em Santa Catarina, o Tribunal de Contas possui as seguintes competências, de acordo com a Carta Magna local (art. 59): apreciar as contas prestadas anualmente pelo Governador; julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores da administração direta e indireta e as contas daqueles que derem causa a perda, o extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário; apreciar a legalidade dos atos de admissão de pessoal, bem como a das concessões de aposentadorias, reformas e pensões; realizar inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial nas unidades administrativas dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário; fiscalizar as contas de empresas de cujo capital social o Estado participe; fiscalizar a aplicação de quaisquer recursos repassados pelo Estado aos Municípios e das subvenções a qualquer entidade de direito privado; prestar as informações solicitadas pela Assembleia Legislativa sobre a fiscalização contábil, financeira, orçamentária e patrimonial e sobre resultados de auditorias e inspeções realizadas; aplicar aos responsáveis as sanções previstas em lei; assinar prazo para que o órgão ou entidade adote as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, se verificada a ilegalidade; sustar, se não atendido, a execução do ato impugnado, comunicando a decisão à Assembleia Legislativa; representar ao Poder competente sobre irregularidades ou abusos apurados; responder a consultas sobre interpretação de lei ou questão formulada em tese, relativas à matéria sujeita a sua fiscalização.

Com sede em Florianópolis, o TCE/SC tem jurisdição em todo o Estado e conta com aproximadamente 550 servidores, 7 Conselheiros e 3 Conselheiros Substitutos. Os Conselheiros e Conselheiros Substitutos compõem o Tribunal Pleno, órgão responsável pelas decisões da Corte de Contas.

## METODOLOGIA

A investigação foi realizada valendo-se da primeira etapa do Modelo de Gestão do Conhecimento da Polícia Rodoviária Federal (Sell, Freire, & Todesco, 2020), na intenção de realizar um diagnóstico do nível de maturidade em GC no TCE/SC. Como público participante, optou-se pela escolha de servidores efetivos, ocupantes do cargo de Auditor Fiscal de Controle Externo, responsáveis pelo desempenho de atividades técnicas de nível superior relativas ao exercício das competências constitucionais e legais do TCE/SC (Santa Catarina, 2004), excluindo-se, assim, os servidores ocupantes de cargos comissionados e outros servidores efetivos de nível básico e fundamental. O questionário foi encaminhado via e-mail funcional, com acesso através do link <https://forms.gle/JVYWgjAfLKpUPFya6>, em 11/11/2022, e o pedido de participação foi reforçado em 29/11/2022. O prazo para a resposta foi fixado para a data de 30/11/2022. Do total de 333 formulários distribuídos, 73 foram respondidos, o que significou uma amostra de aproximadamente 22%. Devido à característica do questionário, todos os respondentes completaram o documento, não havendo resposta parcial.

Trata-se, ainda, de uma pesquisa bibliográfica-documental porque foram utilizados diversos materiais escritos, como livros, artigos científicos, teses e dissertações, referenciados ao final. Além disso, foram consultados o website do TCE/SC (<https://www.tcesc.tc.br>), os documentos do próprio Tribunal, como sua Lei Orgânica (Lei Complementar nº 202, de 15 de dezembro de 2002, 2002), seu Regimento Interno, que estão também referenciados.

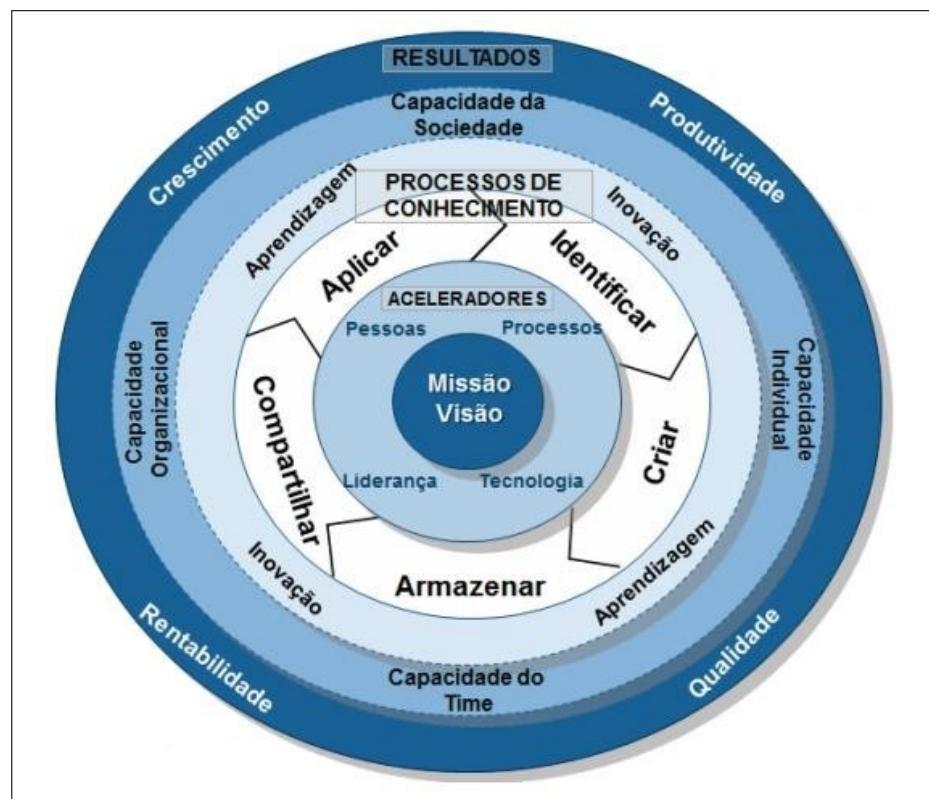
A partir disso, foram selecionados os documentos pertinentes ao trabalho com a utilização de ferramentas de pesquisas disponíveis com posterior compilação e organização dos dados com a utilização de softwares de acesso aos servidores do Tribunal, como é o caso de um dos autores (*Microsoft Office 365®*). Finalmente, os documentos foram examinados por meio de análise de conteúdo, um método empírico para a descrição sistemática e intersubjetivamente transparente das características substanciais e formais das mensagens (Bardin, 2011).

Para realizar o diagnóstico de maturidade em GC, foi utilizado um questionário semiestruturado, em Formulário *Google®*, de conformidade com o MGCPRF (Sell et al., 2020). O documento foi confeccionado com 84 (oitenta e quatro) questões fechadas distribuídas em 8 (oito) dimensões de análise, sendo elas: estratégia (com 9 questões), liderança em GC (com 9 questões), processos (com 6 questões), pessoas (com 12 questões), tecnologia (com 17 questões), processos de GC (com 8 questões), aprendizagem e inovação (com 8 questões), e resultados em GC (com 15 questões). Além das questões fechadas, cada dimensão continha 2 (duas) questões abertas, de resposta não obrigatória acerca dos pontos fortes e pontos fracos de cada dimensão.

Modelo de gestão de conhecimento da Polícia Rodoviária Federal (MGCPRF)

A literatura acadêmica apresenta diversos modelos para analisar o nível de maturidade de gestão do conhecimento (GC) nas organizações. No presente estudo, optou-se pelo Modelo de Gestão do Conhecimento da Polícia Rodoviária Federal (PRF) por ser o mais adequado à realidade da instituição investigada. Tal modelo foi elaborado com as bases conceituais do modelo da *Asian Productivity Organization* – APO e do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública brasileira – MGCAPB e, evidentemente, adaptado para as realidades da própria Polícia Rodoviária Federal (Sell et al., 2020; Silva, 2021).

O MGCPRF é composto pelos 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 (subdividido em 5 processos, sendo Identificação, Criação, Armazenamento, Compartilhamento e Aplicação do Conhecimento); e resultados (o qual traduz a avaliação das ações provenientes dos processos de conhecimento), compondo modelo muito similar ao APO e evidenciado na figura (1) abaixo:



**Figura 1.** Elementos do modelo de Gestão de Conhecimento da PRF  
**Fonte:** Sell et al. (2020, p. 12)

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

O modelo contém 4 (quatro) etapas, sendo elas: identificação e necessidade de oportunidades; planejamento; desenvolvimento da fase piloto; e implantação (Sell et al., 2020; Silva, 2021). O escopo de cada uma das etapas é detalhado a seguir (Figura 2):

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

**Figura 2.** Principais processos e produtos das etapas do MGCPRF

Fonte: Sell et al. (2020, p. 16)

Cada uma das etapas possui objetivos específicos e processos para que estes 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 do MGCPRF (Sell et al., 2020; Silva, 2021).

## RESULTADO DO DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE EM GC

Conforme descrito anteriormente, foi realizado um levantamento sobre a maturidade da gestão do conhecimento do TCE/SC por meio da aplicação de um questionário semiestruturado aos servidores elencados, enviado por e-mail e preservando a identidade dos respondentes.

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 as modas para cada uma das indagações pertencentes às dimensões respondidas pelos participantes. Cada dimensão recebeu uma média e, por fim, a média final foi obtida considerando a média de cada dimensão, que representa o valor final da maturidade em GC.

### 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 et al., 2020). Composta por 9 questões, avaliou-se o conhecimento de elementos tais como missão, visão, valores e objetivos estratégicos pelos servidores do TCE/SC e a pertinência com suas atividades cotidianas. Os resultados estão ilustrados no Quadro 1 e, para cada questionamento, são apresentadas as médias e modas obtidas dos 73 questionários respondidos.

#	Categoría	Média	Moda
1	O TCE/SC já definiu o seu crescimento e onde ele 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
<b>Resultado da dimensão</b>		<b>3,42</b>	<b>3</b>

**Quadro 1.** Resultados da dimensão “Estratégia”

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 com média de 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.

Pelos comentários nas questões abertas sobre os pontos fortes e pontos fracos da dimensão, reconhece-se a existência de recursos financeiros, materiais e pessoais à disposição em relação 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 seu objetivo é justamente a geração de resultados, contribuindo para o alcance dos objetivos da organização (Batista, 2012; Sell et al., 2020; APO, 2020). Deste 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 conhecidos por todos e alcançados.

### Dimensão Liderança

A liderança em GC avalia a capacidade em conduzir o processo de gestão de conhecimento na organização por meio da implantação de políticas e práticas de GC, bem como de seu comprometimento 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 (Batista, 2012; Sell et al., 2020; APO, 2020a).

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.

Porém, é perceptível, também, que nos itens que tratam da “alta administração” (14 e 15), a média das respostas é menor do que 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 próximo a ele.

#	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, missão e 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 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 seus objetivos estratégicos.	3,70	4
<b>Resultado da dimensão</b>		<b>3,43</b>	<b>4</b>

**Quadro 2.** Resultados da dimensão “Liderança”

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 com os seus colaboradores.

Por as lideranças importantes serem influenciadores no processo de transferência de conhecimento, principalmente na construção de uma cultura que incentiva a colaboração e encoraja a aprendizagem, o TCE/SC necessita se aprimorar continuamente neste quesito.

### Dimensão Processos

O conhecimento não se encontra apenas na mente dos colaboradores, ele está embutido também em documentos, repositórios, rotinas, normas e processos organizacionais (Davenport, 1998).

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 (Batista, 2012; Sell et al., 2020; APO, 2020a).

#	Categoría	Média	Moda
19	O TCE/SC define 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, 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 melhora, continuamente, seus processos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos, e para se manter atualizado com as práticas de excelência em gestão.	3,41	3
<b>Resultado da dimensão</b>		<b>3,31</b>	<b>3</b>

**Quadro 3.** Resultados da Dimensão “Processos”

Foram 6 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, são realizados de maneira satisfatória à medida que regularmente são alinhados à missão e aos objetivos da organização. Eles contemplam fatores-chave, atendem aos requisitos do cidadão-usuário e são avaliados e melhorados continuamente, visando alcançar o melhor desempenho organizacional.

Um dos aspectos positivos elencados foi a digitalização/informatização 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.

Há 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, impessoalidade, publicidade e moralidade (Batista, 2012). Assim, embora tenha ocorrido uma boa avaliação em relação à dimensão, verifica-se que há margem para melhoria na modelagem de processos no TCE/SC com a utilização de ferramentas tecnológicas mais adequadas.

### Dimensão Pessoas

No critério “Pessoas”, examinou-se 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, Figueiredo, Santos, & Mueller, 2018). Também foi avaliado o grau em que a organização promove a capacitação continuada de seus servidores, considerando estes também serem viabilizadores da GC na organização (Batista, 2012; Sell et al., 2020; APO, 2020a).

#	Categoría	Média	Moda
25	Existem políticas claras para a promoção, crescimento e 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 te 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 rotinas.	2,63	3
33	O TCE/SC contempla a formação de pequenas equipes/grupos. Como 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 conhecidas 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
<b>Resultado da dimensão</b>		<b>3,26</b>	<b>3</b>

**Quadro 4.** Resultados da Dimensão “Pessoas”

Conforme demonstra o Quadro 4, 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, especialização latu sensu e pós-graduação em nível de mestrado e doutorado. Neste aspecto, o Tribunal mantém convênios com instituições de ensino superior para a capacitação de seus servidores.

Os dois pontos mais bem avaliados são a postura colaborativa dos servidores no compartilhamento de informações e conhecimentos (4,01) e a existência, no Tribunal, de uma política de incentivo à busca de novas habilidades por parte dos servidores (3,85).

No entanto, foram apontadas algumas fragilidades em relação à capacitação continuada das pessoas, como ausência de processos formais de mentoria, *coaching* e tutoria na organização, inexistência de um banco de competências ou banco de talentos, bem como as efêmeras e frágeis tentativas de criação e manutenção de ambientes colaborativos.

As pessoas exercem papel fundamental nos processos de GC, sendo imprescindíveis na identificação, na criação, no armazenamento, no compartilhamento e na aplicação do conhecimento na organização. Considerando a natureza técnica das atividades do TCE/SC, a qual é um importante critério de criticidade do conhecimento e que 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.

## Dimensão Tecnologia

A dimensão “tecnologia” analisou a capacidade da organização em desenvolver e entregar soluções baseadas em conhecimentos, além de criar e manter um ambiente para o compartilhamento de conhecimentos. Ademais,

avaliou-se a qualidade dos sistemas de *hardware* e *software*, *internet*, *intranet*, *site* e gerenciamento de conteúdo (Giugiani 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 deste suporte, bem como o seu apoio na geração, no armazenamento, no compartilhamento e na disseminação do conhecimento (Batista, 2012; Sell et al., 2020; APO, 2020a).

#	Categoría	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 lhe fornece todas as informações e os conhecimentos necessários para 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 informações disponíveis nos sistemas são atualizados regularmente, permitindo que as informações e 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 apoiam na realização de tarefas, de projetos e tomadas de decisão 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
<b>Resultado da dimensão</b>		<b>3,71</b>	<b>4</b>

**Quadro 5.** Resultados da Dimensão “Tecnologia”

A dimensão tecnologia mostrou-se como a melhor 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 a 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. Além disso, hodiernamente a tecnologia é a 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.

Apesar do destaque positivo da dimensão, encontrou-se na tecnologia uma das grandes dificuldades enfrentadas pelos servidores do Tribunal de Contas, 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). Uma das respostas acerca dos pontos fracos em tecnologia 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 papel de ferramenta de viabilização e de aceleração de processos de GC, alcançando todas as suas fases (Batista, 2012; APO, 2020a). Parece ser lógico que quanto mais eficaz for a infraestrutura tecnológica, maior a capacidade de apoiar a GC e melhores os resultados da organização como um todo.

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.

### 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 capital intelectual da organização, bem como desenvolver e oferecer programas de serviços baseados no conhecimento para gerenciar clientes, para compartilhar e aplicar o conhecimento relevante para clientes, fornecedores e parceiros (Giugliani et al., 2018).

Dito de outro modo, na dimensão processos do conhecimento foi avaliada a capacidade da organização de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento. Também se mensurou melhores práticas e lições aprendidas para minimizar retrabalho e “reinvenção da roda” (APO, 2010).

#	Categoría	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 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 criar novos conhecimentos.	2,87	3
<b>Resultado da dimensão</b>		<b>2,78</b>	<b>3</b>

**Quadro 6.** Resultados da Dimensão “Processos de conhecimento”

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 dos recursos de conhecimento por todo o órgão (2,56), bem como em relação às melhores práticas e lições aprendidas (2,67).

Abaixo do regular também estão as atividades de *benchmarking* (2,87), o registro e o compartilhamento dos conhecimentos gerados após a execução das tarefas (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 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 se corre o risco de perda de conhecimento essencial devido aos processos de aposentadoria e outros tipos de evasão.

Dentre 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, os problemas na integração e na transferência de conhecimento, a falta de um mapa do conhecimento para identificar o conhecimento disponível na equipe, volatilidade na governança e 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, amparadas na interação social e comunidades de prática. Ao mesmo tempo em que se verifica a qualificação do corpo técnico do TCE, percebe-se que esse conhecimento é individual e tem certa dificuldade de circular.

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

### Dimensão Aprendizagem e Inovação

A dimensão aprendizagem e inovação tem a finalidade de avaliar a capacidade organizacional de incentivar, de apoiar e de reforçar a aprendizagem e a inovação utilizando-se 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 (Batista, 2012; Sell et al., 2020; APO, 2020a).

#	Categoría	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 a 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
<b>Resultado da dimensão</b>		<b>3,37</b>	<b>3</b>

Quadro 7. Resultados da Dimensão “Aprendizagem e inovação”

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 uma 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.

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

## Dimensão Resultados de Gestão do Conhecimento

A última dimensão avaliada diz respeito aos resultados percebidos pela organização em relação à GC, levando-se em conta a qualidade dos produtos e dos 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 (Batista, 2012; Sell et al., 2020; APO, 2020a).

Os resultados esperados das iniciativas de gestão do conhecimento são percebidos pelo aprimoramento das capacidades individuais, da equipe e da organização como um todo. Juntos, esses resultados estimulam a produtividade geral, melhoram a qualidade dos produtos e dos serviços e contribuem para a rentabilidade e para o crescimento organizacional (APO, 2020a).

#	Categoria	Média	Moda
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.	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 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 conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto à: Indicadores de efetividade social.	3,04	3
74	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto à: Indicadores de eficiência.	3,08	3
75	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e 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 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 conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto à: Resultados orçamentários e financeiros.	3,22	3
78	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto à: Resultados relativos aos servidores.	3,05	3
79	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto à: Resultados relativos a suprimentos.	3,16	3
80	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto à: Resultados relativos a produtos e serviços.	3,07	3
81	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto à: Resultados relativos a processos de apoio.	3,00	3
82	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto à: Resultados relativos às relações interdepartamentais	2,97	3
83	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto à: Resultados relativos às tecnologias e suporte de informação.	3,37	3
84	As contribuições e as iniciativas da gestão da informação e conhecimento fizeram o TCE/SC melhor quanto à: Resultados relativos à aprendizagem e à inovação.	3,20	3
<b>Resultado da dimensão</b>		<b>3,11</b>	<b>3</b>

**Quadro 8.** Resultados da Dimensão “Resultados”

Apesar de ficar com média geral acima do regular (3,11), a dimensão resultados de gestão do conhecimento, com 15 questões, teve a segunda pior nota dos avaliadores. Verifica-se que há uma percepção da dificuldade em medir a importância dos resultados do TCE/SC não só em relação à gestão do conhecimento, mas também às entregas para a sociedade.

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 tanto para o aprimoramento dos indicadores quanto para a sua publicidade e divulgação ao público interno e à sociedade.

## Resultado final do Diagnóstico

Os resultados obtidos no questionário foram resumidos na Tabela 1, que também ordena as dimensões em ordem decrescente, da melhor para a pior.

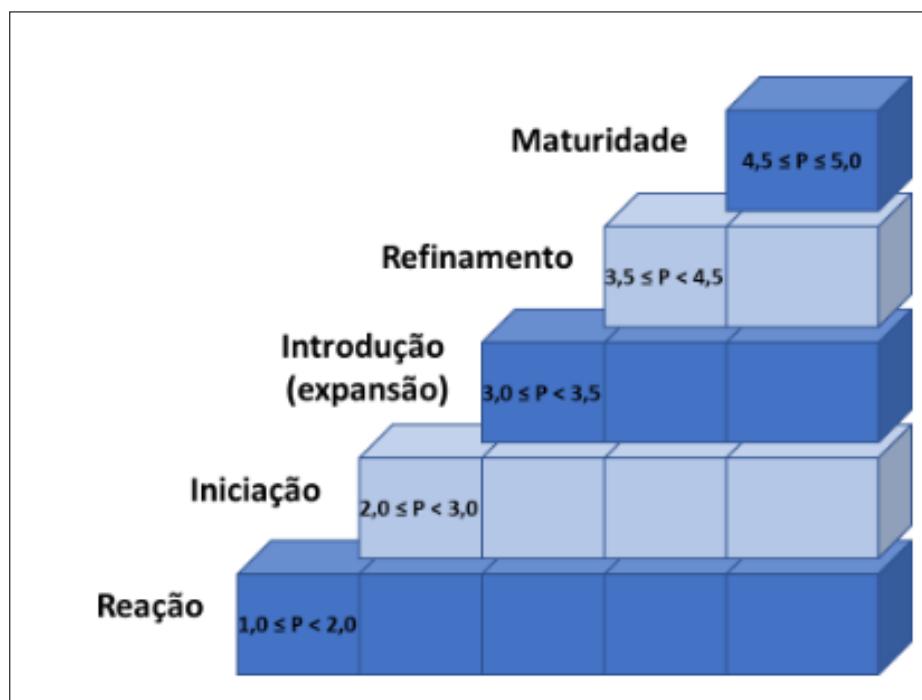
Conforme já assinalado, a dimensão com maior nota foi “Tecnologia”, o que denota que a infraestrutura de TI atual é considerada adequada para a GC. Já os “Processos de GC” foram destacados negativamente no TCE/SC, ficando abaixo do regular, evidenciando que o tema não está adequadamente sistematizado 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.

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

**Tabela 1.** Dimensão, pontuação e classificação, TCE/SC, 2023

O diagnóstico de maturidade no modelo APO é interpretado em 5 níveis diferentes: reação, iniciação, introdução (expansão), refinamento e 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 possível 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/SC, que seguiu o Modelo de Gestão do Conhecimento da Polícia Rodoviária Federal (Sell et al., 2020), foram realizadas as devidas normalizações matemáticas para se obter os índices necessários para classificação em cada nível. Veja-se:



**Figura 3.** Níveis de maturidade em GC

Fonte: Elaborado pelo autor (2023), com base em APO (2020b)

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 uma evolução e aprimoramento quanto ao tema.

Não há dúvidas que o TCE/SC possui noção do que seja a gestão do conhecimento e reconhece a necessidade de gerenciar o conhecimento produzido. 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.

Enfim, este diagnóstico inicial de maturidade de GC do MGCPRF teve como objetivo identificar 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 et al., 2020). Dito de outro modo, ele pretendeu apontar ao interessado o que a organização sabe e o que ela precisa saber, ao mesmo tempo em que, no plano da ação, deve informar o que organização faz e o que precisa fazer para atender ou mesmo incrementar os seus direcionadores estratégicos (Batista, 2012).

A partir dos resultados, tem-se um substrato necessário para as etapas seguintes do modelo - não abordadas aqui para não extrapolar os limites físicos e temporais do presente artigo – que envolvem a **i)** auditoria de conhecimento, com o mapeamento por meio dos processos, dos conhecimentos funcionais ou por domínios temáticos e a **ii)** classificação ou qualificação de cada conhecimento mapeado em relação à sua criticidade (Sell et al., 2020).

Com tais informações, forma-se um conjunto suficientemente útil para a formulação de um plano de GC para a organização, justamente porquanto evidenciam os pontos fortes e as oportunidades de melhoria que podem ser buscadas (Batista, 2012; APO, 2020b).

O plano de GC deve conter o portfólio de projetos considerados adequados para tratamento das lacunas de conhecimento priorizadas, além das informações minimamente necessárias para a implementação orientada do projeto na organização (Batista, 2012; Sell et al., 2020; APO, 2020a).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação em questão procurou determinar o grau de maturidade na gestão do conhecimento dentro do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. Através das dimensões de avaliação propostas pelo modelo adotado – estratégia, liderança, pessoas, processos, tecnologia, processo de gestão do conhecimento, aprendizagem e inovação, resultados da gestão do conhecimento - foi possível concluir que a instituição pública em estudo está no nível de expansão, com uma média total de 3,30 pontos. Isso indica um reconhecimento da gestão do conhecimento dentro da organização, embora ainda em estágio inicial, com práticas de gestão do conhecimento implementadas isoladamente em algumas áreas, conforme inferido pelas pontuações intermediárias obtidas em cada dimensão.

Segundo Martínez et al. (2006), a implementação de uma gestão do conhecimento nas instituições públicas permite que as informações e o conhecimento sejam valorizados como um ativo da administração, promovendo a produção de novos conhecimentos organizacionais e garantindo melhores resultados.

É crucial medir o nível de gestão do conhecimento em uma organização para melhorar constantemente o processo de identificação, de criação, de armazenamento, de compartilhamento e de aplicação do conhecimento organizacional. Isso garante que a memória organizacional não se perca ao longo do tempo ou seja negligenciada com a introdução de novos conceitos e procedimentos.

Reconhecer o nível de maturidade na gestão do conhecimento de uma instituição pública é o primeiro passo para aprimorar as técnicas usadas e para avançar na institucionalização do conhecimento organizacional. O objetivo é melhorar continuamente os processos administrativos e garantir melhores resultados e qualidade nos serviços prestados.

Conforme a APO (2020a), 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.

Por derradeiro, anote-se que futuras pesquisas podem empregar o mesmo modelo para realizar estudos comparativos entre organizações semelhantes ou mesmo a proposição de um plano de iniciativas de GC para otimização dos trabalhos desenvolvidos pelo ente.

## REFERÊNCIAS

- Asian Productivity Organization (APO). (2020a). *Knowledge management: Facilitator's guide*. Tokyo: APO.
- Asian Productivity Organization (APO). (2020b). *Knowledge management: Tools and techniques manual*. Tokyo: APO.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Batista, F. F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).
- Bem, R. M., Prado, M. L., & Delfino, N. (2013). Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. *RDBCi: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 11(2), 123–135. doi: [doi: 10.20396/rdbc.v11i2.1641](https://doi.org/10.20396/rdbc.v11i2.1641)
- Contreras, F. C., & Huamani, P. L. (2013). *La gestión del conocimiento y las políticas públicas*. Lima: Universidad María Auxiliadora.
- Davenport, T. H. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil.
- Giugliani, E., Figueiredo, M. C., Santos, J. L., & Mueller, A. (2018). *Análise de níveis de maturidade em gestão do conhecimento: Diagnóstico de uma empresa no brasil*. Guadalajara, México: VIII Congresso Internacional de Conocimiento e Innovacion.
- Huang, S., & Cummings, J. N. (2011). When critical knowledge is most critical: Centralization in knowledge-intensive teams. *Small Group Research*, 42(6), 669–699. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1046496411410073>
- Juárez, H. J. L., & Cervantes, B. P. (2012). La gestión del conocimiento como estrategia para la mejora continua en la administración pública municipal. *International Journal Of Good Conscience*, 7(3), 1–14.
- Lei Complementar nº 202, de 15 de dezembro de 2002. (2002). *Institui a lei orgânica do tribunal de contas do estado de santa catarina e adota outras providências*. Florianópolis: Tribunal de Contas de Santa Catarina. Recuperado de <http://tcesc.tc.br/leis-e-normas>
- Lei Complementar nº 255, de 12 de janeiro de 2004. (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: Tribunal de Contas de Santa Catarina. Recuperado de <http://tcesc.tc.br/leis-e-normas>
- Martínez, J. Á., Navarra, P. L., & Beltrán, P. (2006). La influencia de la sociedad del conocimiento en la modernización de la administración pública. *UOC Papers. Revista sobre la sociedad del conocimiento*(3).
- Pardo, S., Coronel, J. E., Bertone, R., & Thomas, P. (2013). *Gestión del conocimiento: um enfoque aplicado en la administración pública*. Buenos Aires, Argentina: XVIII Congreso Argentino de Ciencias de la Computación.
- Reich, B. H. (2007). Managing knowledge and learning in it projects: A conceptual framework and guidelines for practice. *Project management journal*, 38(2), 5–17.
- Sell, D., Freire, P. S., & Todesco, J. L. (2020). *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*.
- Silva, F. C. (2021). *Proposta de implementação de iniciativas de gestão de conhecimento para o instituto do meio ambiente de santa catarina* (Dissertação de mestrado profissional). Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis.

Como citar este artigo (APA):

Medeiros, M. R. & Sell, D. (2024). Análise de nível de maturidade em gestão de conhecimento: diagnóstico do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. *AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento*, 13, 1 – 16. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.5380/atoz.v13.91824>

## NOTAS DA OBRA E CONFORMIDADE COM A CIÊNCIA ABERTA

### CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Papéis e contribuições	Marcio Rogerio de Medeiros	Denilson Sell
Concepção do manuscrito	X	
Escrita do manuscrito	X	
Metodologia	X	X
Curadoria dos dados	X	
Discussão dos resultados	X	X
Análise dos dados	X	X

### EQUIPE EDITORIAL

#### Editora/Editor Chefe

Paula Carina de Araújo (<https://orcid.org/0000-0003-4608-752X>)

#### Editora/Editor Associada/Associado Júnior

Karolayne Costa Rodrigues de Lima (<https://orcid.org/0000-0002-6311-8482>)

#### Editora/Editor de Texto Responsável

Cristiane Sinimbu Sanchez (<https://orcid.org/0000-0002-0247-3579>)

Seção de Apoio às Publicações Científicas Periódicas - Sistema de Bibliotecas (SiBi) da Universidade Federal do Paraná - UFPR

#### Editora/Editor de Layout

Felipe Lopes Roberto (<https://orcid.org/0000-0001-5640-1573>)