ÁREA TEMÁTICA: Administração Pública, Governo e Terceiro Setor

CONECTAR INFORMAÇÕES PARA ALÉM DOS PROCESSOS: UMA PROPOSTA DE GESTÃO DE CONHECIMENTO NO TCE/SC

Resumo

Os Tribunais de Contas acumulam, ao longo de suas fiscalizações, um vasto repertório de conhecimento técnico, cujo aproveitamento pleno depende de mecanismos que favoreçam sua circulação horizontal entre os servidores. Diagnóstico de maturidade em gestão do conhecimento realizado no Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC) identificou lacunas nos processos de identificação, compartilhamento e retenção do conhecimento, que revelam um campo promissor para o seu desenvolvimento. Este artigo tecnológico tem como objetivo propor um sistema de localização de expertise para o TCE/SC, a ser incorporado ao Banco de Talentos já planejado pela instituição. Por meio de abordagem qualitativa, a proposta foi construída a partir da triangulação entre diagnóstico documental, entrevistas semiestruturadas com áreas estratégicas e observação participante em oficina de inovação. Como resultado, formulou-se um produto que estrutura o perfil de cada servidor na intranet em dois campos de autodeclaração (o conhecimento que pode oferecer e o que busca) funcionando como um mercado interno de conhecimento que conecta oferta e demanda independentemente de setor, lotação ou proximidade relacional. Conclui-se que a solução, de baixa complexidade tecnológica, tem potencial para ampliar o acesso ao conhecimento institucional e fortalecer a comunicação horizontal no Tribunal. Sugere-se, como agenda futura, investigar tanto a replicação da proposta em outros Tribunais de Contas quanto sua expansão para um contexto interinstitucional, conectando auditores de diferentes órgãos em uma rede colaborativa de controle externo.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Localização de expertise. Comunicação organizacional. Tribunal de Contas.

Abstract

Courts of Audit accumulate, throughout their oversight activities, a vast repertoire of technical knowledge whose full use depends on mechanisms that foster its horizontal circulation among public servants. A knowledge management maturity assessment conducted at the Court of Audit of the State of Santa Catarina (TCE/SC), a Brazilian state, identified gaps in the processes of knowledge identification, sharing, and retention, which reveal a promising field for institutional development. This technological article aims to propose an expertise location system for the TCE/SC, to be incorporated into the Talent Bank already planned by the institution. Through a qualitative approach, the proposal was developed through the triangulation of documentary diagnosis, semi-structured interviews with strategic areas, and participant observation in an innovation workshop. As a result, a product was formulated that structures each public servant's intranet profile into two self-declaration fields (the

knowledge they can offer and the knowledge they seek) functioning as an internal knowledge market that connects supply and demand regardless of department, assignment, or relational proximity. It is concluded that the solution, of low technological complexity, has the potential to broaden access to institutional knowledge and strengthen horizontal communication within the Court. As a future agenda, it is suggested to investigate both the replication of the proposal in other Courts of Audit and its expansion into an interinstitutional context, connecting auditors from different bodies into a collaborative external control network.

Keywords: Knowledge management. Expertise location. Organizational communication. Court of Audit.

1. Introdução

O compartilhamento do conhecimento é reconhecido como fator essencial para o sucesso e a competitividade das organizações, na medida em que o conhecimento organizacional reside, em grande parte, nas mentes de seus trabalhadores (Rizzon; Tamiosso; Fachinelli, 2016). Esse compartilhamento, contudo, não ocorre de forma automática: fatores de natureza individual, organizacional e tecnológica dificultam a circulação do saber, fazendo com que informações relevantes permaneçam restritas a determinados membros da organização, sem alcançar aqueles que delas necessitam (Wons et al., 2018).

Esse desafio manifesta-se de forma particular nos Tribunais de Contas. Esses órgãos, que somam 33 instituições no país, encarregadas do controle externo da administração pública nos níveis federal, estadual e municipal (Brasil, 1988), acumulam, ao longo de sucessivas auditorias e fiscalizações, um conjunto de conhecimentos sobre entes jurisdicionados, órgãos públicos, políticas públicas e eventuais irregularidades (Freitas, 2017). Contudo, esse repertório institucional nem sempre é sistematizado ou compartilhado de forma estruturada, permanecendo disperso entre servidores e unidades.

Essa constatação encontra evidências no próprio Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC), objeto do presente estudo. Medeiros e Sell (2024), ao avaliarem o nível de maturidade em gestão do conhecimento do TCE/SC, identificaram que processos de conhecimento constituem a dimensão com mais oportunidades de melhoria da instituição, com destaque para mapear, compartilhar e reter o conhecimento acumulado, além de apontarem a necessidade de aprimorar a comunicação interna. Registraram, contudo, uma disposição favorável dos servidores para compartilhar informações, demonstrando a predisposição que a proposta deste trabalho pode aproveitar.

Diante desse contexto, o problema de pesquisa que orienta este trabalho é: como conectar quem detém conhecimento a quem dele necessita no TCE/SC, independentemente de relações pessoais ou da via hierárquica? Para respondê-lo, o presente artigo tem como objetivo propor um sistema de localização de expertise para o Tribunal, no qual cada servidor registra suas competências e áreas de experiência, como municípios auditados, órgãos fiscalizados e políticas públicas, tornando esse conhecimento pesquisável por qualquer colega da organização. A proposta busca contribuir para a superação

de lacunas identificadas por Medeiros e Sell (2024), constituindo um passo relevante para aprimorar o compartilhamento do conhecimento nesse órgão.

Este artigo está organizado da seguinte forma: além desta introdução, apresenta quatro seções. A segunda expõe a fundamentação teórica que sustenta a proposta; a terceira descreve a metodologia adotada; a quarta reúne a análise e a discussão dos resultados; e a quinta traz as conclusões e as contribuições do estudo. Cabe delimitar que este trabalho se restringe à formulação da proposta, não abrangendo sua implementação nem a avaliação empírica de seus resultados de uso, que constituem etapas posteriores.

2. Fundamentação Teórica

2.1 O conhecimento organizacional e as barreiras ao seu compartilhamento

O conhecimento tornou-se um dos principais ativos das organizações contemporâneas. Nonaka e Takeuchi (1995), em obra de referência sobre o tema, propõem que o conhecimento organizacional é criado por meio da interação contínua entre duas dimensões: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento explícito é aquele que pode ser articulado, codificado e transmitido por meio de documentos, fórmulas e manuais. O conhecimento tácito, por sua vez, é pessoal, difícil de formalizar e de comunicar; encontra-se enraizado na experiência, nas ações e no envolvimento do indivíduo em um contexto específico, abrangendo tanto dimensões técnicas, como o "saber fazer", quanto cognitivas, como crenças e modelos mentais.

Para os autores, a criação do conhecimento ocorre por meio de um processo dinâmico de conversão entre essas duas dimensões, sintetizado em quatro modos: socialização (de tácito para tácito), externalização (de tácito para explícito), combinação (de explícito para explícito) e internalização (de explícito para tácito). A socialização, em particular, ocorre por meio do compartilhamento de experiências e depende da interação direta entre pessoas, da convivência, da observação e da prática conjunta, e não da mera transmissão de informação codificada. Essa perspectiva evidencia que parte substancial do conhecimento organizacional só se transfere no contato entre indivíduos (Nonaka; Takeuchi, 1995).

Esse caráter tácito é particularmente acentuado onde o trabalho depende de saber especializado. Freidson (2001) propõe o profissionalismo como uma "terceira lógica" de organização do trabalho, distinta da lógica do mercado e da burocrática: nela, a coordenação se dá pelo discernimento dos próprios profissionais, cujo trabalho, por depender do julgamento de quem o executa, não se deixa padronizar por normas ou preços - o que torna esse conhecimento um ativo difícil de codificar e transferir.

Esse compartilhamento, contudo, não ocorre de forma automática. Rizzon, Tamiosso e Fachinelli (2016), em revisão sistemática da literatura, identificam que o compartilhamento é reconhecido como fator estratégico para as organizações, mas encontra obstáculos recorrentes. Entre os fenômenos que dificultam esse processo, os autores destacam a acumulação e o ocultamento do conhecimento, situações em que o indivíduo, de forma intencional ou não, retém informações que poderiam ser compartilhadas, o que faz com que saberes relevantes permaneçam restritos a poucos membros da organização.

Wons et al. (2018) sistematizam essas barreiras em diferentes naturezas: individual, organizacional e tecnológica. Barreiras individuais relacionam-se a fatores como falta de tempo, receio de perder poder ou status e ausência de confiança; barreiras organizacionais dizem respeito à cultura, à estrutura e à falta de espaços e incentivos; barreiras tecnológicas referem-se à inadequação ou à subutilização das ferramentas disponíveis. Szulanski (1996) aborda o mesmo problema sob a ótica da transferência interna de melhores práticas, cunhando o conceito de *internal stickiness* (viscosidade interna): mesmo quando há disposição para compartilhar, o conhecimento oferece resistência à transferência, em razão de fatores ligados à fonte, ao receptor, ao próprio conhecimento (sobretudo quando tácito) e ao contexto da relação entre as partes.

2.2 Redes de relacionamento e a localização do conhecimento

A circulação do conhecimento nas organizações está intimamente ligada à estrutura de relações sociais entre seus membros. Granovetter (1973), em sua teoria da força dos laços fracos, demonstra que os vínculos mantidos com pessoas de contato pouco frequente, os laços fracos, são, paradoxalmente, mais valiosos para o acesso a informações novas do que os laços fortes, típicos de relações próximas. Isso ocorre porque pessoas muito próximas tendem a compartilhar as mesmas fontes e a mesma informação, ao passo que os laços fracos funcionam como pontes para círculos distintos, dando acesso a conhecimento não redundante.

Hansen (1999) transpõe essa discussão para o interior das organizações ao formular o *search-transfer problem*. Segundo o autor, o compartilhamento de conhecimento entre unidades organizacionais envolve duas etapas distintas: o de buscar onde está o conhecimento útil e quem o detém, e o de efetivamente transferi-lo. Laços fracos entre unidades ajudam na fase de busca, por ampliarem o alcance da rede; já a transferência de conhecimento complexo e tácito exige vínculos mais fortes. O trabalho evidencia que localizar o conhecimento é um problema em si, independente da transferência, e frequentemente tão custoso quanto ela.

É nesse ponto que se insere a metáfora econômica proposta por Davenport e Prusak (1998) para compreender a dinâmica do conhecimento nas organizações: a do mercado interno de conhecimento. Nesse mercado, há compradores (pessoas em busca de conhecimento para resolver problemas), vendedores (aqueles que detêm conhecimento e reputação a respeito de determinado tema) e corretores ou intermediários (que aproximam uns dos outros). Como todo mercado, seu funcionamento eficiente depende de mecanismos que reduzam os atritos e permitam que compradores encontrem vendedores; na ausência deles, o mercado opera de forma ineficiente e o conhecimento deixa de circular.

Entre os mecanismos que os autores apontam para dinamizar esse mercado estão os mapas de conhecimento e os diretórios de especialistas, instrumentos que registram não o conhecimento em si, mas sua localização, isto é, quem sabe o que na organização. Tais sistemas, por vezes chamados de "páginas amarelas" do conhecimento, buscam tornar visível e pesquisável a expertise distribuída entre os membros, reduzindo o custo de busca. Experiências dessa natureza foram adotadas em organizações como a Hewlett-Packard, demonstrando que soluções de baixa complexidade

tecnológica podem produzir impactos relevantes na circulação do conhecimento organizacional (Davenport; Prusak, 1998). Davenport e Prusak (1998) enfatizam, contudo, que a tecnologia é apenas parte da solução, pois a vitalidade do mercado de conhecimento depende de fatores culturais e, sobretudo, de motivação para que as pessoas ofertem o que sabem.

2.3 Motivação para compartilhar o conhecimento

Dado que compartilhar conhecimento é um comportamento voluntário e custoso em tempo e esforço, compreender o que motiva os indivíduos a fazê-lo é fundamental. A literatura distingue, tradicionalmente, motivadores intrínsecos e extrínsecos. Lin (2007), em estudo empírico sobre intenções de compartilhamento, verifica que os fatores intrínsecos influenciam positivamente a atitude e a intenção de compartilhar. Entre esses fatores estão o prazer de ajudar os outros e a autoeficácia, entendida como a percepção do indivíduo de que possui conhecimento valioso a oferecer. A esses somam-se fatores extrínsecos, como os benefícios recíprocos esperados.

Bock et al. (2005) aprofundam a compreensão dos determinantes desse comportamento ao examinar a formação da intenção de compartilhar conhecimento. Os autores investigam o papel de recompensas extrínsecas, de forças sociopsicológicas e do clima organizacional, e apontam que recompensas extrínsecas diretas podem, em certas circunstâncias, ter efeito limitado ou até contraproducente, ganhando relevância os fatores relacionados ao senso de reciprocidade, à autovalorização e a um clima organizacional favorável à colaboração. Complementarmente, Whelan e Carcary (2011) argumentam que a articulação entre a gestão de talentos e a gestão do conhecimento pode potencializar resultados, na medida em que instrumentos de identificação e desenvolvimento de pessoas-chave contribuem para localizar, desenvolver e reter o conhecimento crítico da organização.

2.4 Gestão do Conhecimento e os Tribunais de Contas

No âmbito dos Tribunais de Contas, a gestão do conhecimento pode ser compreendida como ferramenta para o aprimoramento do controle externo e para o cumprimento das competências constitucionais dessas instituições (Freitas, 2017). Entretanto, há um descompasso: o volume de processos de prestação de contas dos jurisdicionados cresce a taxas elevadas, ao passo que o número de técnicos e os recursos disponíveis permanecem restritos, o que torna a gestão eficiente do conhecimento acumulado uma necessidade institucional (Freitas, 2017).

Essa necessidade se intensifica à medida que o controle externo se transforma. O deslocamento da fiscalização de conformidade para uma atuação voltada aos resultados e à governança das políticas públicas impôs às Cortes de Contas um modo de trabalho preventivo, dialógico e colaborativo, em que o Tribunal não apenas verifica a legalidade formal, mas orienta gestores, apoia estados e municípios na correção de inconsistências e compartilha conhecimento com a administração (Gomes, 2026). Teixeira (2024) descreve esse movimento como o fortalecimento do papel pedagógico e colaborativo dessas instituições, que passam a aproximar o controle externo da sociedade por meio de capacitações e canais de escuta. Por não se reduzirem a critérios formais, essas atribuições dependem da expertise acumulada pelos servidores, o que eleva o conhecimento desses profissionais à condição de ativo estratégico.

Esse caráter estratégico do conhecimento encontra respaldo empírico em experiências que evidenciam tanto o potencial quanto os desafios da gestão do conhecimento nas Cortes de Contas. Castelo et al. (2018), ao investigarem a percepção de auditores do Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE/CE), constataram que os processos de aquisição, partilha e recuperação do conhecimento mobilizam o saber dos auditores para maximizar os resultados institucionais; chama atenção, contudo, que a partilha formal e o registro das informações mais relevantes figuraram entre os itens de menor pontuação, prevalecendo a partilha informal, o que indica mecanismos institucionais de captura e retenção ainda frágeis. Já Mathias e Santos (2014), ao analisarem o uso de comunidades virtuais como instrumento de educação corporativa no Tribunal de Contas da União (TCU), evidenciaram o potencial das tecnologias digitais para aproximar as pessoas do conhecimento, mas registraram resistências à adoção dessas ferramentas por servidores menos familiarizados com o meio digital, o que revela que o êxito de iniciativas tecnológicas depende não apenas da solução, mas da adesão dos servidores. Em conjunto, essas experiências reforçam a pertinência de iniciativas de mapeamento e preservação do conhecimento e demonstram que a proposta aqui desenvolvida não se apresenta como iniciativa isolada, mas insere-se em um contexto de valorização do conhecimento no aperfeiçoamento do controle externo.

3. Metodologia

3.1 Delineamento da pesquisa

Trata-se de estudo qualitativo, de natureza aplicada, voltado à compreensão e à interpretação de normas, documentos e processos institucionais relacionados ao objeto, com vistas à formulação da proposta. A pesquisa qualitativa é caracterizada por coletar dados no ambiente em que o fenômeno ocorre e por atribuir ao próprio pesquisador o papel de instrumento fundamental da investigação, responsável por examinar documentos, observar e interpretar as informações, em vez de recorrer a instrumentos padronizados desenvolvidos por terceiros (Creswell; Creswell, 2021). Essa abordagem mostra-se adequada quando o interesse recai sobre significados, contextos e processos que não se reduzem à quantificação, mantendo o foco no sentido que os próprios dados e atores conferem ao fenômeno investigado (Creswell; Creswell, 2021).

Quanto aos procedimentos, adota-se o estudo de caso único, tendo como unidade de análise o TCE/SC. O estudo de caso consiste no exame de um ou poucos casos, de modo a permitir seu conhecimento amplo e detalhado, sendo reconhecido como delineamento adequado à investigação de fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não se apresentam claramente definidos (Yin, 2015; Gil, 2017). Esse delineamento requer o recurso a múltiplas fontes de evidência, tais como a análise de documentos, a observação e as entrevistas (Yin, 2015).

Esse delineamento, segundo Yin (2015), pode assumir finalidades não apenas exploratórias e descritivas, mas também voltadas à compreensão aprofundada de um fenômeno com vistas à sua aplicação prática. No presente

trabalho, a investigação não se encerra na compreensão do caso: avança para a formulação de uma proposta de intervenção destinada a enfrentar o problema identificado, dimensão coerente com a natureza aplicada da pesquisa desenvolvida no âmbito dos mestrados profissionais.

Nesse sentido, a construção da proposta apresentada neste trabalho combinou diferentes fontes. A primeira foi o diagnóstico de maturidade em gestão do conhecimento conduzido por Medeiros e Sell (2024), que forneceu a base empírica para a identificação das lacunas institucionais. A segunda fonte consistiu em entrevistas semiestruturadas com servidores de três áreas do TCE/SC: a Assessoria de Planejamento (APLA), a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) e o Laboratório de Inovação (LINCE).

A terceira fonte foi a participação em uma oficina de inovação do Tribunal, espaço que envolveu representantes de diversos setores, no qual foi possível observar como iniciativas de melhoria podem ser concebidas e priorizadas na instituição. A observação participante nesse espaço foi determinante para delimitar a oportunidade que esta proposta busca endereçar, conforme se detalha na análise a seguir. As entrevistas e a oficina foram realizadas em junho de 2026, na sede do TCE/SC, em Florianópolis.

O material reunido nas três fontes foi analisado de forma qualitativa e interpretativa. As evidências do diagnóstico, das entrevistas e da observação participante foram cotejadas entre si e à luz do referencial teórico, de modo a compreender como o conhecimento circula no TCE/SC e a fundamentar a proposta apresentada. A triangulação dessas fontes buscou conferir maior consistência à interpretação (Yin, 2015). Ressalta-se que o conteúdo deste artigo é de responsabilidade de seus autores e não reflete, necessariamente, o posicionamento do Tribunal ou das suas áreas consultadas.

3.2 Contextualização do objeto de estudo

O TCE/SC constitui a unidade de análise deste estudo. Os Tribunais de Contas são entidades dotadas de autonomia administrativa, financeira e funcional, responsáveis pelo controle externo dos atos administrativos dos Poderes do Estado, competindo-lhes fiscalizar a administração pública quanto à legalidade, legitimidade e economicidade, julgar contas e aplicar sanções aos responsáveis por irregularidades. No exercício dessa competência, realizam auditorias e inspeções de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial (Brasil, 1988; Santa Catarina, 1989).

Com sede em Florianópolis, o TCE/SC tem jurisdição sobre todo o território catarinense e conta com aproximadamente 550 servidores, 7 Conselheiros e 3 Conselheiros Substitutos. Os Conselheiros e Conselheiros Substitutos compõem o Tribunal Pleno, órgão colegiado responsável pelas decisões da Corte de Contas. Além de exercerem a função de julgadores, os Conselheiros integram a alta administração do Tribunal, à qual cabe a condução estratégica e a supervisão das unidades institucionais (Santa Catarina, 2001).

A organização administrativa do TCE/SC está disciplinada pela Resolução n. TC-0149/2019, que define a estrutura e a competência de seus Órgãos Auxiliares, aos quais compete o desenvolvimento das atividades estratégicas, técnicas, administrativas e de assessoria necessárias ao exercício das funções institucionais. Entre eles, distinguem-se os órgãos de apoio técnico-administrativo, encarregados das atividades-meio que viabilizam

o funcionamento da instituição, e os órgãos de controle, reunidos na Diretoria-Geral de Controle Externo (DGCE), responsável pela atividade finalística (Santa Catarina, 2019).

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Diagnóstico da oportunidade

O diagnóstico que fundamenta este trabalho apoia-se em pesquisa empírica já realizada no próprio TCE/SC. Medeiros e Sell (2024) conduziram um levantamento descritivo sobre o nível de maturidade em gestão do conhecimento do Tribunal, com a aplicação do Modelo de Gestão do Conhecimento da Polícia Rodoviária Federal (MGCPRF), desenvolvido com base nos *frameworks* da *Asian Productivity Organization* (APO) e do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB). O instrumento foi respondido por Auditores Fiscais de Controle Externo e avaliou oito dimensões: estratégia, liderança, processos, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação, e resultados.

Os achados desse diagnóstico fornecem evidências sobre oportunidades de melhoria na gestão do conhecimento no TCE/SC, permitindo identificar quais dimensões demandam intervenção prioritária. A média geral de maturidade em gestão do conhecimento obtida pelo TCE/SC foi de 3,30 em uma escala de 1 a 5, classificando o Tribunal no nível denominado Introdução (expansão) pelo modelo APO, o que indicava que a gestão do conhecimento estava implementada de forma ainda incipiente, com práticas isoladas em algumas áreas, sem sistematização abrangente (Medeiros; Sell, 2024).

Entre as oito dimensões avaliadas, a dimensão Processos de Conhecimento foi a que obteve a pior avaliação, com média de 2,78, abaixo do patamar regular. Essa dimensão avalia a capacidade da organização de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento, além de registrar melhores práticas e lições aprendidas. Dentre os itens de menor pontuação, figuraram os seguintes:

> a) Mapeamento e distribuição dos ativos de conhecimento pela organização: média de 2,56, sendo o item mais baixo de toda a avaliação, evidenciando que o TCE/SC não dispõe de um mecanismo efetivo para identificar onde o conhecimento está e quem o detém;
>
> b) Compartilhamento de melhores práticas e lições aprendidas: média de 2,67, indicando que os aprendizados gerados em auditorias e fiscalizações não são sistematicamente registrados nem disseminados; e
>
> c) Registro e compartilhamento do conhecimento após a execução de tarefas e projetos: média de 2,71, indicando que o aprendizado gerado em cada trabalho tende a permanecer com a equipe que o executou, sem ser tornado acessível à organização como um todo.

Assim, verificou-se que o conhecimento no TCE/SC encontra dificuldades para circular, já que não havia ambientes colaborativos formais

que favorecessem o compartilhamento entre servidores de diferentes unidades (Medeiros; Sell, 2024).

Já a dimensão Pessoas, com média de 3,26, revelou duas fragilidades diretamente relacionadas à situação-problema deste trabalho. A primeira é a inexistência de um banco de competências ou banco de talentos no Tribunal. A segunda é a precariedade ou ausência de ambientes colaborativos, tanto presenciais quanto virtuais, para o enfrentamento de problemas e o compartilhamento de experiências entre pares (Medeiros; Sell, 2024).

A dimensão Tecnologia, entretanto, foi a mais bem avaliada, com média de 3,71. O TCE/SC dispõe de infraestrutura de TI considerada adequada pelos servidores, com infraestrutura disponível e os sistemas de informação de apoio às atividades de rotina bem avaliados. Portanto, concluiu-se que não havia limitação tecnológica, mas necessidades de melhoria na parte cultural e de processos.

4.2 Interpretação: o conhecimento extrapola os processos

As entrevistas e a participação na oficina de inovação indicam dois elementos para a análise. O primeiro é que o TCE/SC já planeja desenvolver um Banco de Talentos, concebido como resultado de um processo de mapeamento de competências em curso. A literatura reconhece que princípios de gestão de talentos podem ser deliberadamente mobilizados para apoiar iniciativas de gestão do conhecimento, sobretudo na identificação de trabalhadores-chave, na criação e no compartilhamento de conhecimento, no desenvolvimento de competências e na retenção do conhecimento crítico da organização (Whelan; Carcary, 2011). Cabe ressaltar, contudo, que o escopo deste artigo não é propor a criação do Banco de Talentos em si, iniciativa que já se encontra em desenvolvimento pelo TCE/SC, mas aproveitar o modelo que será instaurado como estrutura de apoio para incorporar a dimensão da gestão do conhecimento.

O segundo é uma oportunidade identificada no que diz respeito à forma como a organização foca suas iniciativas de melhoria: interpretou-se que as discussões sobre aperfeiçoamento priorizam os processos e a cadeia de valor das suas respectivas fiscalizações. Desse elemento emerge a ideia central que orienta a presente proposta: o conhecimento extrapola os processos. Portanto, parcela do saber acumulado pelos servidores pode não estar contida nos fluxos formais nem é capturável pelo registro de quem participou de qual processo; reside também na experiência tácita dos profissionais e nas conexões que estabelecem entre temas aparentemente desconexos, muitas vezes viabilizadas por laços informais, e não por rotinas prescritas (Nonaka; Takeuchi, 1995; Davenport; Prusak, 1998; Hansen, 1999). Sua circulação depende, portanto, da socialização, que é da interação direta entre pessoas, e não da codificação em documentos.

Precisamente por isso, esse conhecimento abre um espaço de atuação que as iniciativas centradas em processos ainda não alcançam. Sua importância é reconhecida pelas próprias normas de auditoria: o julgamento e o ceticismo profissionais, que se referem à aplicação de discernimento acumulado a cada caso concreto e à postura crítica capaz de identificar inconsistências (Instituto Rui Barbosa, 2022), pressupõem justamente aquilo que não se reduz a procedimentos formais. Trata-se, na formulação de Freidson (2001), de uma lógica profissional, distinta das lógicas de mercado e

burocrática, ancorada no discernimento de quem executa o trabalho. Reconhecê-lo reforça a pertinência de uma solução que olhe para além dos processos e mire diretamente nas pessoas que detêm esse conhecimento.

Do diagnóstico e da interpretação, emerge a alternativa adotada como proposta central deste trabalho, que parte de uma reorientação conceitual da iniciativa já planejada pelo Tribunal. Propõe-se que a construção do Banco de Talentos seja aproveitada como instrumento de conexão entre os saberes das pessoas. Dessa maneira, o foco se desloca para conectar quem sabe com quem precisa saber, independentemente de processos, formalidades, grupos de trabalho ou estrutura de diretorias. Assim, oportuniza-se capturar também o conhecimento tácito e as áreas de interesse e experiência que não se traduzem em registros formais. É a partir dessa reorientação que se estrutura a proposta detalhada a seguir.

4.3 A proposta: o perfil como mercado de conhecimento

A operacionalização dessa reorientação conceitual dá-se por meio de um dispositivo de relativa baixa complexidade e alto potencial de impacto. Propõe-se que o perfil de cada servidor na intranet institucional contemple dois campos de palavras-chave a serem preenchidos e mantidos pelo próprio servidor:

a) Conhecimento que pode oferecer: temas sobre os quais o servidor possui experiência ou domínio e que se dispõe a compartilhar: municípios auditados, órgãos fiscalizados, políticas públicas, tipos de irregularidade, metodologias, ferramentas, entre outros;

b) Conhecimento que tem interesse em obter: temas sobre os quais o servidor busca informação, orientação ou troca de experiências.

Essa estrutura traduz, de forma direta e intuitiva, a metáfora do mercado interno de conhecimento proposta por Davenport e Prusak (1998), segundo a qual toda organização abriga, ainda que de modo pouco visível, transações contínuas entre quem detém e quem busca saber, e cuja eficiência depende da existência de mecanismos explícitos de conexão entre oferta e demanda. Cada perfil passa a ser, simultaneamente, um fornecedor e um demandante de conhecimento. O servidor declara, em linguagem simples, o que "vende" e o que "compra": oferece conhecimento sobre X, Y e Z; busca conhecimento sobre A, B e C. O sistema, ao permitir a busca entre esses campos, viabiliza o encontro entre a oferta e a demanda, conforme ilustrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Ilustração do conceito de autodeclaração de “oferta” e “demanda” de informação.

Posso falar sobre (“vendo”)	Tenho interesse sobre (“compro”)
Município X	Município X
Município Y	Município Z
Secretaria de Assistência Social do Município Y	Secretaria de Estado Alpha
Hospital Municipal Z	Saúde
Saúde	Assistência Social
Secretaria de Estado Ômega	Processo X

Fonte: elaborado pelos autores (2026)

O efeito pretendido é a conexão orgânica entre as pessoas. Um servidor que busca conhecimento sobre determinado tema pode localizar imediatamente todos os colegas que se declararam aptos a oferecê-lo, ainda que jamais tenham trabalhado juntos, pertençam a diretorias distintas ou ocupem níveis hierárquicos diferentes. Da mesma forma, um servidor experiente em um tema pode identificar quem demanda aquele conhecimento e oferecer-se proativamente. A conexão deixa de depender da estrutura formal e da rede de relacionamentos pessoais e passa a ocorrer com base na complementaridade entre o que cada um sabe e o que cada um busca.

Nesse desenho, o sistema opera segundo a lógica dos laços fracos identificada por Granovetter (1973), a qual favorece conexões entre servidores que não pertencem ao mesmo círculo de convivência, justamente os vínculos que a literatura aponta como mais férteis para o acesso a informações novas e não redundantes.

Esse padrão não é exclusivo do TCE/SC. Em organizações intensivas em conhecimento, o desafio característico não está na inexistência do saber, mas na dificuldade de localizá-lo e transferi-lo entre unidades - fenômeno que Hansen (1999) formaliza como *search-transfer problem* e que Szulanski (1996) caracteriza, sob outro ângulo, como *internal stickiness*. Em ambos os casos, o conhecimento está presente, mas sua circulação depende de mecanismos que reduzam os custos internos de busca e aproximem, de forma sistemática, quem detém o saber de quem dele necessita.

É essa função de intermediação que a proposta busca exercer, à semelhança de um *marketplace* digital. Assim como essas plataformas conectam compradores e vendedores que de outro modo não se encontrariam, o sistema aproxima, na instituição, quem procura de quem oferece conhecimento: ao declarar o que sabe e o que busca, cada servidor torna visível e pesquisável uma expertise que circularia sobretudo por canais informais. Basta, para isso, que existam a oferta e a demanda, independentemente de proximidade ou de relações pessoais entre as partes.

4.4 A motivação para compartilhar

Para que esse mecanismo funcione, porém, não basta que esteja disponível: depende de que os servidores efetivamente alimentem e mantenham seus perfis. Um desafio em sistemas de localização de expertise é a motivação dos indivíduos para alimentar e manter seus perfis. Conforme apontam Davenport e Prusak (1998), a participação depende de fatores motivacionais que precisam ser deliberadamente estimulados.

No caso do TCE/SC, dois elementos favorecem a mobilização dessas motivações. O primeiro é a reciprocidade estrutural embutida na própria proposta: como cada perfil é, ao mesmo tempo, fornecedor e demandante de conhecimento, o servidor que declara o que sabe também se beneficia diretamente ao encontrar quem detém o que ele busca. A lógica do "vendo e compro" torna a contribuição vantajosa para o próprio contribuinte, e não apenas para a organização. O segundo é a postura colaborativa já demonstrada pelos servidores, cuja disposição para compartilhar conhecimento foi um dos itens mais bem avaliados no diagnóstico institucional (Medeiros; Sell, 2024), indício de que o motivador intrínseco do prazer em ajudar encontra terreno fértil no Tribunal.

Nesse ponto, o TCE/SC dispõe de um instrumento favorável. Trata-se da Resolução n. TC-280/2025, que estabelece os critérios e a pontuação para a promoção por merecimento na carreira e já contempla, entre eles, atividades de compartilhamento de conhecimento, como a ministração de cursos e palestras, a participação no Programa de Mentoria na condição de mentor e a coordenação de grupos de estudo (Santa Catarina, 2025). Portanto, o Tribunal já reconhece formalmente o ato de compartilhar conhecimento como mérito funcional. Nesse contexto, a manutenção ativa do perfil de expertise na plataforma proposta poderia ser incorporada como novo critério pontuável, alinhando-se à lógica já prevista nesse instrumento.

5. Conclusão e Contribuições

Este trabalho teve como objetivo propor um sistema de localização de expertise para o TCE/SC, capaz de conectar os servidores que detêm conhecimento àqueles que dele necessitam, independentemente de hierarquia, setor ou proximidade relacional. Partiu-se da oportunidade de melhoria de ampliar a circulação horizontal do saber acumulado ao longo das fiscalizações.

A análise permitiu chegar a três conclusões principais. A primeira é que as lacunas de gestão do conhecimento no TCE/SC, evidenciadas por Medeiros e Sell (2024), não decorrem de deficiência tecnológica, mas da insuficiência de mecanismos que tornem o conhecimento localizável entre os servidores. A segunda é que as iniciativas de melhoria da instituição tendem a concentrar-se nos processos, ao passo que parte substancial do conhecimento dos auditores é de natureza tácita e extrapola os fluxos formais de trabalho. A terceira é que a solução não exige criar uma estrutura inteiramente nova: pode ancorar-se no Banco de Talentos já planejado pelo Tribunal, aproveitando-o para ser também um instrumento de conexão entre saberes das pessoas.

Como resposta, formulou-se um produto que estrutura o perfil de cada servidor como um mercado interno de conhecimento, no qual se declara, em dois campos, o que se pode oferecer e o que se busca. Ao permitir a busca cruzada entre oferta e demanda, o sistema oportuniza a substituição da lógica da busca limitada pelo capital relacional de cada um pela conexão direta, mediada por uma plataforma.

Os ganhos esperados distribuem-se em diferentes níveis. Para a organização, a proposta endereça-se a lacunas do diagnóstico de Medeiros e Sell (2024) - o mapeamento do conhecimento e o compartilhamento de experiências - sem exigir investimento tecnológico relevante e aproveitando-se do Banco de Talentos já planejado. Para os servidores, amplia a troca de conhecimento; e, para a sociedade, tende a traduzir-se em fiscalizações ainda mais qualificadas.

Por fim, sugere-se como agenda para pesquisas futuras investigar a viabilidade e os desafios de replicar essa proposta em um contexto interinstitucional, conectando servidores de diferentes Tribunais de Contas. Tal iniciativa poderia contribuir para a construção de uma rede colaborativa de conhecimento entre órgãos de controle externo, favorecendo a troca de experiências, a padronização de boas práticas e o fortalecimento da atuação conjunta do sistema de controle no país.

Referências

BOCK, Gee-Woo; ZMUD, Robert W.; KIM, Young-Gul; LEE, Jae-Nam. Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. **MIS Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 87-111, 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 12 jun. 2026.

CASTELO, Samuel Leite; CASTELO, Aline Duarte Moraes; CASTELO, Joelma Leite; ARAÚJO, Henrique Silveira. A percepção dos auditores de controle externo na gestão do conhecimento no Tribunal de Contas do Estado do Ceará. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, Fortaleza, CE, Brasil, v. 16, n. 1, p. 291, 2018. DOI: 10.32586/rcda.v16i1.427. Disponível em: https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/427. Acesso em: 3 ago. 2026.

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

FREIDSON, Eliot. **Professionalism**: the third logic: On the Practice of Knowledge. Chicago: University of Chicago Press, 2001.

FREITAS, Eliezer da Silva. Gestão do conhecimento na administração pública: tendências de aprimoramento dos Tribunais de Contas. **Revista Controle**, Fortaleza, v. 15, n. 1, p. 424-457, jan./jun. 2017. Disponível em: http://revistacontrole.ipc.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/351/367. Acesso em: 13 jul. 2026.

GOMES, Maria Alice Pinheiro Nogueira. **Ecossistema dos Tribunais de Contas brasileiros**: caminhos da coordenação institucional. Belo Horizonte: Fórum, 2026.

GRANOVETTER, Mark S. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

HANSEN, Morten T. The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 1, p. 82-111, 1999.

INSTITUTO RUI BARBOSA. **NBASP 100**: princípios fundamentais de auditoria do setor público. Brasília, DF: IRB, 2022. Disponível em: https://s3-nbasp.irbcontas.org.br/nbasp/jet-form-builder/78f1893678afbeaa90b1fa01b9cfb860/2025/12/NBASP-100-%E2%80%93-PRINCIPIOS-FUNDAMENTAIS-DE-AUDITORIA-DO-SETOR-PUBLICO.pdf. Acesso em: 21 jul. 2026.

LIN, Hsiu-Fen. Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. **Journal of Information Science**, v. 33, n. 2, p. 135-149, 2007.

MATHIAS, Emmily Flügel; SANTOS, Gilberto Lacerda. As comunidades virtuais como instrumento de educação corporativa: estudo de caso no Tribunal de Contas da União. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 65, n. 3, p. p. 321–334, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v65i3.627. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/627. Acesso em: 3 ago. 2026.

MEDEIROS, Marcio Rogerio de; SELL, Denilson. 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, v. 13, p. 1-16, 2024. DOI: 10.5380/atoz.v13.91824.

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

RIZZON, Fernanda; TAMIOSSO, Luis Cezar.; FACHINELLI, Ana Cristina. Barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações: revisão sistemática de literatura. In: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO DO PPGA/UCS, 16., 2016, Caxias do Sul. **Anais** [...]. Caxias do Sul: UCS, 2016. Disponível em: http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xvimostrappga/paper/download/4858/1575. Acesso em: 13 jul. 2026.

SANTA CATARINA. **Constituição do Estado de Santa Catarina**, de 5 de outubro de 1989. Florianópolis: Assembleia Legislativa, 1989. Disponível em: https://leis.alesc.sc.gov.br/ato-normativo/52785. Acesso em: 13 jul. 2026.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Resolução n. TC-06, de 03 de dezembro de 2001.** Institui o Regimento Interno do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: TCE/SC, 2001. Disponível em: https://www.tcesc.tc.br/sites/default/files/leis_normas/REGIMENTO-INTERNO-CONSOLIDADO.pdf. Acesso em: 26 jun. 2026.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Resolução n. TC-0149, de 08 de maio de 2019**. Dispõe sobre a estrutura e a competência dos Órgãos Auxiliares do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina [...]. Florianópolis: Tribunal de Contas, 2019. Disponível em: https://leis.org/tcesc/lei/resolucao/2019/149/resolucao-n-149-2019-dispoe-sobre-a-estrutura-e-a-competencia-dos-orgaos-auxiliares-do-tribunal-de-contas-do-estado-de-santa-catarina-e-da-outras. Acesso em: 26 jun. 2026.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Resolução n. TC-280, de 31 de janeiro de 2025.** Estabelece os critérios e a respectiva pontuação a serem observados na promoção por merecimento de que trata o art. 35-A da

Lei Complementar Estadual nº 255, de 2004, que 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: TCE/SC, 2025. Disponível em: https://leis.org/tcesc/lei/resolucao/2025/280/. Acesso em: 21 jul. 2026.

SZULANSKI, Gabriel. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. S2, p. 27-43, 1996. Edição especial de inverno.

TEIXEIRA, Marco Antônio Carvalho. O Papel Central dos Tribunais de Contas para o Controle de Contas e a Democracia. **Cadernos**, [S.l.], v. 1, n. 13, p. 12 - 26, nov. 2024. ISSN 2595-2412. Disponível em: https://www.tce.sp.gov.br/epcp/cadernos/index.php/CM/article/view/324. Acesso em: 9 dez. 2025.

WHELAN, Eoin; CARCARY, Marian. Integrating talent and knowledge management: where are the benefits? **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 4, p. 675-687, 2011.

WONS, Lucimara; SOUZA, Rosilane de Oliveira Castro de; SILVA, H.; FERNANDES, Flávia Roberta. Barreiras ao compartilhamento do conhecimento nas organizações. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, João Pessoa, 2018. Disponível em: https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/download/42131/21126/. Acesso em: 13 jul. 2026.

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