



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CÂMPUS DE PALMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

KÁTIA RIBEIRO DE SOUZA

**MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O SETOR PÚBLICO: A
EXPERIÊNCIA DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO TOCANTINS**

Palmas/TO

2025

KÁTIA RIBEIRO DE SOUZA

**MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O SETOR PÚBLICO: A
EXPERIÊNCIA DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO TOCANTINS**

Dissertação de Mestrado apresentada à UFT –
Universidade Federal do Tocantins – Câmpus
Universitário de Palmas, para obtenção do título de
Mestre em Gestão de Políticas Públicas.

Área de concentração: Gestão do Conhecimento

Orientador: Prof. Dr. Kleber Abreu Sousa

Palmas/TO

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

S729m Souza, Kátia Ribeiro de.

Modelo de Gestão do Conhecimento para o Setor Público: A Experiência da Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins. / Kátia Ribeiro de Souza. – Palmas, TO, 2025.

125 f.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) Profissional em Gestão de Políticas Públicas, 2025.

Orientador: Kleber Abreu Sousa

1. Gestão do Conhecimento. 2. Administração Pública. 3. SBGC. MGCAPB. ISO 30401:2018. 4. SEFAZ-TO. I. Título

CDD 350

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CÂMPUS DE PALMAS
COLEGIADO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Quadra 109 Norte, Avenida NS-15, ALCNO-14 | CEP 77001-090 |
Palmas/TO
(63)3229-4511 | uft.edu.br/gespol | gespol@uft.edu.br



KÁTIA RIBEIRO DE SOUZA

**MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O SETOR PÚBLICO: A
EXPERIÊNCIA DA SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO
TOCANTINS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado
Profissional em Gestão de Políticas Públicas da
Universidade Federal do Tocantins para obtenção
do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Kleber Abreu Sousa.

Aprovada em 11/12/2025.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Kleber Abreu Sousa – Orientador (UFT)

Profa. Dra. Suzana Gilioli da Costa Nunes - Membro interno (UFT)

Profa. Dra. Débora Oliveira Souza - Membro externo (Centro Universitário FEI/SP)

	Documento assinado eletronicamente por Suzana Gilioli da Costa Nunes, Servidor(a) , em 11/12/2025, às 09:51, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015 .
	Documento assinado eletronicamente por Kleber Abreu Sousa, Servidor(a) , em 11/12/2025, às 09:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015 .
	Documento assinado eletronicamente por Débora Oliveira de Souza, Usuário Externo , em 11/12/2025, às 09:57, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015 .
	A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufu.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0 , informando o código verificador 0531899 e o código CRC 697EB15C .

Referência: Caso responda este Ofício, indicar expressamente o Processo nº 23101.009989/2025-41

SEI nº 0531899

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força, sabedoria e serenidade concedidas ao longo desta jornada.

À Universidade Federal do Tocantins e ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas, pela oportunidade de formação acadêmica e pelo ambiente de aprendizagem que possibilitou a realização desta pesquisa.

Ao meu orientador, Professor Kleber Abreu Sousa, pela dedicação, paciência, rigor científico e confiança depositada neste trabalho. Sua orientação foi fundamental para o amadurecimento desta dissertação.

Aos professores do programa, pelas contribuições teóricas, metodológicas e críticas que enriqueceram meu percurso acadêmico.

À Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins, pela autorização para o desenvolvimento da pesquisa e pelo apoio institucional durante todo o processo. Agradeço especialmente aos gestores, servidores, especialistas e estagiários que gentilmente participaram das entrevistas e responderam aos questionários, contribuindo de forma decisiva para os resultados apresentados.

À EGEFAZ e ao Núcleo de Gestão do Conhecimento e Inovação (LUMEN), pela receptividade e pelo compartilhamento generoso de informações que permitiram a construção desta proposta metodológica.

À minha família, pelo incentivo constante, compreensão nos momentos de ausência e apoio emocional indispensável para a conclusão desta etapa.

Aos queridos amigos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta dissertação, deixo meu sincero agradecimento.

RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo propor um modelo de gestão do conhecimento (GC) alinhado à realidade da Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins (SEFAZ-TO), considerando os desafios organizacionais identificados no diagnóstico institucional. A pesquisa caracterizou-se como estudo de caso qualitativo, com abordagem descritiva e aplicada, fundamentada na triangulação convergente paralela entre análise documental, entrevistas semiestruturadas e questionário de maturidade em GC. O estudo analisou quatro portarias que instituem a Política de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa (PGCEC), 38 respostas ao questionário de maturidade aplicado a unidades estratégicas, táticas e operacionais, que representam as principais áreas da SEFAZ-TO, e 38 entrevistas com gestores, especialistas, representantes da Egefaz, laboratório de Inovação, grupo tático e líderes do conhecimento. Os resultados evidenciaram lacunas relevantes, como risco de perda de conhecimento crítico devido à rotatividade e aposentadorias, baixa maturidade em compartilhamento e registro do conhecimento, inexistência de repositório único e fragilidades na comunicação acerca das instâncias de governança da PGCEC. A análise integrada, apoiada nos referenciais do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) e da norma ISO 30401:2018, permitiu construir um modelo híbrido para a SEFAZ-TO. A proposta contemplou diretrizes, práticas e instrumentos distribuídos em quatro dimensões: Governança, Pessoas e Cultura, Processos e Ferramentas, e Resultados, além de um Manual de Implementação e um Plano de Implantação para o período 2026–2028. Conclui-se que a consolidação da GC na SEFAZ-TO depende da articulação entre governança, cultura colaborativa, infraestrutura tecnológica e mensuração contínua, contribuindo para a preservação da memória institucional e melhoria dos serviços públicos.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Administração Pública. SBGC. MGCAPB. ISO 30401:2018. SEFAZ-TO.

ABSTRACT

This dissertation aimed to propose a knowledge management (KM) model suited to the organizational reality of the Secretariat of Finance of the State of Tocantins (SEFAZ-TO), based on the institutional challenges identified in the diagnosis. The study is a qualitative case study with a descriptive and applied approach, developed through convergent-parallel triangulation of documentary analysis, semi-structured interviews, and a KM maturity questionnaire. The study examined four ordinances that establish the Knowledge Management and Corporate Education Policy (PGCEC), 38 responses to the maturity questionnaire applied to strategic, tactical, and operational units representing the main areas of SEFAZ-TO, and 38 interviews with managers, specialists, representatives from EGEFAZ, the Innovation Laboratory, the Tactical Group, and the Critical Knowledge Leaders. The results revealed significant gaps, such as the risk of losing critical knowledge due to turnover and retirements, low maturity in knowledge sharing and documentation, the absence of a unified repository, and weaknesses in communication regarding the PGCEC governance structures. Supported by the MGCAPB, the SBGC framework, and ISO 30401:2018, the integrated analysis allowed the construction of a hybrid KM model. The model includes guidelines, practices, and tools organized into four dimensions — Governance, People and Culture, Processes and Tools, and Results — as well as an Implementation Manual and a 2026–2028 Implementation Plan. The consolidation of KM in SEFAZ-TO depends on governance alignment, a collaborative culture, technological infrastructure, and continuous measurement, contributing to institutional memory preservation and improvements in public service delivery.

Keywords: Knowledge Management. Public Administration. SBGC. MGCAPB. ISO 30401:2018. SEFAZ-TO.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Mapa Estratégico (SEFAZ-TO – 2024-2027)	27
Figura 2 - Modelo de GC para a Administração Pública Brasileira.....	40
Figura 3 - Linha do tempo da Gestão do Conhecimento na SEFAZ-TO (2018–2025).....	50
Figura 4 – Oito pilares do modelo integrado de Gestão do Conhecimento da SEFAZ-TO	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos respondentes do Questionário de Maturidade em GC (N = 38)	52
Tabela 2 - Médias das dimensões de Maturidade em GC da SEFAZ-TO.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Relação dos artigos encontrados	29
Quadro 2 - Abrangência, finalidade e área temática dos artigos	31
Quadro 3 - Tecnologias aliadas a gestão do conhecimento	36
Quadro 4 - Pontos fortes e fracos na implementação de GC	37
Quadro 5 - Síntese comparativa dos referenciais teóricos de GC aplicáveis à Administração Pública	42
Quadro 6 - Quadro de coerência metodológica	47
Quadro 7 - Síntese de triangulação entre documentos institucionais, entrevistas e questionário de maturidade em GC	56

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AFRE – Auditor Fiscal da Receita Estadual

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

EGEFAZ – Escola de Gestão Fazendária

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

GC – Gestão do Conhecimento

GCEC – Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa

IA – Inteligência Artificial

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ISO – International Organization for Standardization

KDCA – Knowledge Do Check Act

MGCAPB – Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira

PGCEC – Política de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa

SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento

SEFAZ-TO – Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Justificativa	19
1.2 Problema E Questão De Pesquisa	20
1.2.1 Problema.....	20
1.2.2 Questão de pesquisa.....	20
1.3 Delimitação Do Tema	20
1.4 Contextualização.....	21
1.5 Hipótese	22
1.6 Objetivos.....	22
1.6.1 Geral	22
1.6.2 Específicos	22
1.7 Estrutura da Dissertação	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1 Administração e Governança Pública	24
2.2 O Papel da Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins	26
2.3 Gestão do Conhecimento no Setor Público	27
2.4 Gestão do Conhecimento e a Valorização do Capital Intelectual	34
2.5 A Importância da Tecnologia Para Alavancagem da Gestão Do Conhecimento	36
2.6 Gestão do Conhecimento: Pontos Fortes e Fracos da Sua Implementação	37
2.7 Modelo de Gestão do Conhecimento Para a Administração Pública Brasileira (Mgcapb).....	38
2.8 Modelo Integrado de Implementação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública (Mgcapb, A Sbgc E A Iso 30401:2018)	41
2.9 Síntese da Fundamentação Teórica e recomendações para Aplicação Metodológica	42
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
3.1 Tipo e Abordagem da Pesquisa	44
3.2 Estudo de Caso.....	45
3.3 Pesquisa Bibliográfica	45
3.4 Universo, Unidade de Análise E Amostra	45
3.5 Instrumentos de Coleta de Dados.....	45
3.6 Tratamento e Análise dos Dados.....	46

3.7 Triangulação dos Dados.....	46
3.8 Etapas da Pesquisa	46
3.9 Limitações do Estudo	46
3.10 Aspectos Éticos.....	47
3.11 Quadro de Coerência Metodológica	47
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	48
4.1 Panorama da Sefaz-To	48
4.2 Encaminhamento Geral da Análise	49
4.3 Linha do Tempo Institucional da Gestão do Conhecimento na Sefaz-To	50
4.4 Perfil Dos Respondentes Do Questionário De Maturidade Em Gc	52
4.5 Análise Do Questionário De Maturidade Em Gestão Do Conhecimento	53
4.6 Análise Das Entrevistas Com Gestores E Especialistas	54
4.7 Análise Do Levantamento Institucional Sobre Inteligência Artificial E Inovação.....	55
4.8 Triangulação Integrada dos Achados	56
4.9 Discussão dos Resultados À Luz Da Iso 30401, Sbgc E Mgcapb.....	57
4.10 Implicações dos Achados Para o Modelo de GC Proposto	58
5 MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A SEFAZ-TO.....	58
5.1 Fundamentação da Proposta	59
5.2 Estrutura Geral do Modelo Integrado.....	59
5.3 Modelo Integrado de GC Para a Sefaz-To	60
5.4 Pilares do Modelo	60
5.5 Manual Institucional de Gestão do Conhecimento.....	63
5.6 Plano de Implantação 2026–2028.....	63
5.7 Indicadores do Sistema de GC	64
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
REFERÊNCIAS	69
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada aplicado aos Gestores e Especialistas	74
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista Semiestruturada aplicado à Gerente de Programação, Capacitação e Educação (EGEFAZ)	76
APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista Semiestruturada aplicado à Coordenadora do Núcleo de Gestão do Conhecimento e Inovação (LUMEM/EGEFAZ)	79

APÊNDICE D – Questionário de Maturidade em Gestão do Conhecimento aplicado a especialistas da SEFAZ-TO	82
APÊNDICE E – Manual de Implementação da Gestão do Conhecimento na SEFAZ-TO (Produto Técnico)	85
ANEXO A – Portaria SEFAZ nº 627/2023 – Institui a Política de Gestão do Conhecimento, Educação Corporativa e Inovação (PGCEC).....	107
ANEXO B – Portaria SEFAZ nº 212/2024 – Designa o Grupo Tático de GC	115
ANEXO C – Portaria SEFAZ nº 420/2024 – Designa a Equipe Operacional e Líderes de Conhecimento Crítico	118
ANEXO D – Portaria SEFAZ nº 421/2024 – Atualiza a Política de GC	123
ANEXO E – Mapa Estratégico da SEFAZ/TO (2024–2027)	125

1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento, doravante denominada “GC”, ganhou destaque em função da transformação da economia baseada na informação a partir dos anos 90, trazendo mudanças significativas para as organizações públicas e privadas.

A (GC) vem ganhando evidência no setor público como estratégia para aprimorar a eficiência administrativa, reduzir a perda de conhecimento tácito e fomentar a inovação na formulação e execução de políticas públicas. Iniciativas de modernização da gestão pública, como a Lei nº 14.129/2021 (Lei do Governo Digital) reforça a necessidade de estruturar práticas sistemáticas de GC em órgãos da Administração Direta.

A Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins (SEFAZ-TO) desempenha papel essencial no equilíbrio fiscal do Estado, no desenvolvimento econômico e na implementação das políticas públicas. Suas atividades envolvem processos altamente especializados, que dependem de conhecimento técnico e normativo acumulado ao longo do tempo. Enfrenta desafios relacionados à dispersão de informações, aposentadoria de servidores experientes, rotatividade de servidores contratados e estagiários, e ausência de mecanismos formais de registro e compartilhamento de lições aprendidas.

Nesse contexto, esta dissertação busca propor uma metodologia de implementação da GC na SEFAZ-TO, capaz de consolidar práticas de retenção e disseminação do conhecimento, fomentar comunidades de prática e garantir maior eficiência e efetividade na execução das políticas fiscais e orçamentárias.

No século XXI, surgiram modelos de certificação para conhecimento e inovação. Em 2001, foi estabelecida a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), um centro de debate e estímulo à GC no país, que dissemina práticas, pesquisas e inovações, por meio de eventos científicos, publicações técnicas, certificação de profissionais e articulação entre academias, empresas e governo (SBGC-RS, 2008). Em 2012, o autor Fábio Ferreira Batista propôs o modelo de GC adaptado para o contexto da administração pública brasileira, denominado “Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB)”, visando aprimorar a eficiência e eficácia do conhecimento no setor público (BATISTA, 2012). Em 2018, a *International Organization for Standardization* (ISO) estabeleceu critérios e orientações sobre a implementação do Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC) por meio da Norma ISO 30401:2018, envolvendo a aquisição, aplicação, manutenção, transferência e transformação do conhecimento nas organizações. (ISO 30401, 2018).

Dessa maneira as pessoas passaram a desempenhar um papel fundamental, pois, os componentes tidos como os mais importantes não são hoje os tangíveis e sim os intangíveis, que são intrinsecamente dependentes da atuação do ser humano como ser intelectual capaz de criar, organizar, disseminar, compartilhar e ampliar o conhecimento, objetivando melhorar o desempenho da organização, (NONAKA E TAKEUCHI, 1995).

A GC é um conjunto de processos estratégicos para gerenciar o ativo intangível de conhecimento, requerendo ações efetivas, que se for desenvolvido, consolidado, retido, compartilhado, adaptado e aplicado proporcionará aos colaboradores tomadas de decisões mais assertivas e eficazes com execução de ações alinhadas a resolução de problemas com base em experiências passadas e em novas perspectivas para situações futuras. A GC precisa ser integrada a outras funções organizacionais apoiando os processos e estratégias de desenvolvimento existentes, aprimorando o aprendizado e a eficiência por meio da otimização da utilização do conhecimento corporativo (ISO 30401, 2018). Nonaka e Takeuchi (1995) enfatizam que a criação de um ambiente de compartilhamento de conhecimento requer liderança ativa e incentivos apropriados.

A GC é uma ferramenta organizacional que objetiva otimizar a identificação, criação, análise, representação, distribuição e aplicação do conhecimento a fim de facilitar o aprendizado, inovação, absorção e desenvolvimento do valor organizacional. É considerada uma ferramenta que une o conhecimento, a experiência e as perspectivas de um indivíduo ou organização de uma forma explícita para que possa ser efetivamente acessado, armazenado, compartilhado, alavancado e mantido. Os produtos de conhecimento geralmente se referem a documentos, mas também podem incluir multimídia (vídeo e podcasts). Nonaka e Takeuchi (1995) frisam que o compartilhamento de conhecimento promove a confiança e fortalece os laços sociais dentro da organização. Ressalta-se que ao compartilhar conhecimento as pessoas desenvolvem conexões mais fortes e colaborativas, tornando o ambiente de trabalho mais coeso e produtivo.

A metodologia da GC possibilita a maximização do aproveitamento e transformação do intelecto organizacional envolvendo o conhecimento adquirido através das experiências cotidianas, bem como o talento nato de seus colaboradores, em sua capacidade de análise, compreensão do negócio e dos problemas concernentes a organização, procurando a convergência de novos valores, ganho de eficiência, eficácia e melhoria de desempenho, tornando a organização cada vez mais dinâmica e inteligente (NONAKA E TAKEUCHI, 1995).

Nonaka e Takeuchi (1995) corroboram que a inovação é a aplicação bem-sucedida de novas ideias na prática. Observa-se que a criação de conhecimento e a inovação estão intimamente relacionadas, e que a transformação do conhecimento em ação é essencial para a geração de valor e aumento da produtividade.

Vale destacar a relevância da GC como importante ferramenta para melhoria contínua da gestão de políticas públicas visando garantir e colocar em prática direitos que são previstos na Constituição Federal, que cooperam para a garantia do bem-estar e afetam a todos os cidadãos. O bem-estar da sociedade está relacionado a ações desenvolvidas pelos governos (federal, estadual ou municipal) em diferentes áreas.

É dentro desse contexto que esse trabalho se ancora. A Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins (SEFAZ-TO), enquanto parte integrante da Administração Pública Direta Estadual, tem muito a contribuir para o crescimento e desenvolvimento do Estado a partir da utilização da metodologia de GC, a qual pode potencializar o capital intelectual presente em seu quadro.

1.1 Justificativa

Este estudo é relevante dada a importância estratégica da Secretaria da Fazenda na administração financeira e no planejamento orçamentário do Estado do Tocantins. A implementação eficaz da GC pode permitir uma tomada de decisões mais embasada, melhor colaboração entre as equipes, maior transparência nas políticas fiscais e orçamentárias, e, em última análise, contribui para o alcance de resultados mais assertivos para a sociedade. Portanto, investigar como organizar a GC dentro da Secretaria da Fazenda de maneira que ela sirva para potencializar e profissionalizar ainda mais os serviços prestados é essencial para melhorar a governança e a eficiência das políticas públicas.

A necessidade prática deste estudo também se manifesta na contribuição que um modelo estruturado de GC pode oferecer à execução orçamentária, à fiscalização tributária, ao atendimento ao contribuinte, à inovação tecnológica e à gestão estratégica de pessoas. A GC, quando bem implementada, fortalece o capital intelectual, otimiza processos e reduz assimetrias de informação entre unidades.

A implementação da GC está alinhada às diretrizes contemporâneas de modernização da gestão pública, como a Lei nº 14.129/2021 (Governo Digital) e a Norma ISO 30401:2018, promovendo a modernização e inovação no Setor Público.

A SEFAZ-TO tem em sua composição um quadro efetivo envelhecido, somada à alta rotatividade de contratados e estagiários, que coopera para a vulnerabilidade institucional. A

implementação de uma GC é, portanto, estratégica para mitigar riscos, diminuir a perda ou fragmentação do conhecimento institucional (tático e explícito), aplicar as boas práticas (minimizando a dependência excessiva de indivíduos-chaves) e garantir a continuidade dos serviços, permitindo que o conhecimento seja mapeado, aplicado e perpetuado.

Ante o exposto, torna-se evidente a necessidade da valorização da GC como ferramenta altamente aplicável para o oferecimento de serviços mais eficientes, eficazes e céleres, cooperando para o atendimento as demandas da sociedade de forma satisfatória e confiável, trazendo melhorias contínuas nas Dinâmicas Institucionais, Políticas Públicas, Governança e Gestão do Setor Público.

No âmbito acadêmico, esta pesquisa contribui ao integrar referenciais consolidados (MGCAPB, SBGC e ISO 30401:2018) com um estudo de caso concreto em uma Secretaria da Fazenda estadual, ampliando a literatura sobre GC no setor público brasileiro e demonstrando como modelos teóricos podem ser operacionalizados na gestão pública estadual.

1.2 Problema e Questão de Pesquisa

1.2.1 Problema

Como a Gestão do Conhecimento é percebida pelo público interno da SEFAZ-TO, e de que forma essa percepção evidencia lacunas relacionadas à retenção, registro e compartilhamento do conhecimento crítico?

1.2.2 Questão de pesquisa

Como a análise integrada das percepções dos servidores e das práticas institucionais existentes pode orientar a elaboração de uma metodologia de Gestão do Conhecimento adequada às necessidades da SEFAZ-TO?

1.3 Delimitação do Tema

A Secretaria da Fazenda desempenha um importante papel na formulação e implementação de políticas públicas relacionadas às finanças e ao orçamento do Estado. No entanto, a complexidade das questões fiscais e a necessidade de tomada de decisões informadas frequentemente exigem um acesso eficaz ao conhecimento estratégico. Nesse contexto, surge a problemática sobre qual Metodologia deve ser aplicada para a implementação da GC na Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins, com o propósito de sistematizar e organizar os conhecimentos internos para estimular a melhoria das políticas públicas, particularmente nas áreas fiscais e orçamentárias, considerando a perda de conhecimento crítico e a necessidade de eficiência. A pesquisa foi realizada na Sede da Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins, com dados coletados entre 2024 e 2025,

embasado teoricamente no MGCAPB (Batista, 2012), na SBGC (Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento) e na ISO 30401: 2018.

1.4 Contextualização

A SEFAZ-TO, possui um total de 200 estagiários e 1.987 servidores. Não obstante, a complexidade crescente das questões fiscais, a necessidade de adaptar-se a mudanças tecnológicas, econômicas e a pressão por resultados mais relevantes têm demandado uma abordagem estratégica e informada para a formulação e implementação de políticas públicas. Nesse modo, a GC surge como uma ferramenta valorosa para potencializar a capacidade da SEFAZ-TO em enfrentar tais desafios.

A GC, com o processo de captura, criação, compartilhamento e aplicação sistemática do conhecimento organizacional, possui um conjunto de estratégias e práticas que podem catalisar a qualidade e a eficácia das políticas públicas. Por meio da organização e disseminação do conhecimento tácito e explícito existente nos diferentes níveis da SEFAZ-TO, é possível otimizar a capacidade de resposta, amparando a tomada de decisões, promovendo a inovação com a aprendizagem contínua.

No entanto as possibilidades inerentes à GC, sua implementação em organizações públicas como a SEFAZ-TO, enfrenta desafios envolvendo cultura arraigada, falta de conscientização sobre a importância do conhecimento, resistência à mudança e dificuldades na identificação e transferência de conhecimento. Contudo, superar esses obstáculos pode gerar oportunidades relevantes para aprimorar a eficiência e a eficácia das políticas públicas.

O estudo técnico preliminar da SEFAZ-TO (2025) apresenta um cenário crítico, onde o quantitativo de auditores fiscais da receita estadual reduziu-se para cerca de 58% do efetivo original de 1994, com um terço deste quadro já possuindo direito à aposentadoria. Concomitantemente, o órgão depende de forma crítica de servidores contratados e estagiários para desenvolver suas atividades cotidianas, no entanto ainda não dispõe de processos estruturados para capturar e reter o conhecimento, reforçando a necessidade de uma abordagem sistêmica de GC.

Face ao exposto, esta pesquisa propõe uma metodologia para a implementação da GC na SEFAZ-TO, com o propósito de sistematizar e organizar os conhecimentos internos para estimular a melhoria das políticas públicas, particularmente nas áreas fiscais e orçamentárias, buscando soluções que melhorem o fluxo de conhecimento, minimize a perda do conhecimento tácito devido a rotatividade e aposentadoria dos servidores, promova uma

cultura de aprendizado e colaboração, com maior capacidade de resposta às demandas e o uso mais eficiente dos recursos públicos, com impacto positivo na vida do cidadão.

1.5 Hipótese

A presente pesquisa parte da hipótese de que a SEFAZ-TO possui elementos iniciais de GC instituídos de forma normativa (PGCEC, instâncias de governança e metodologias piloto), porém ainda não consolidados como práticas organizacionais amplas e reconhecidas pelo público interno. Assim, supõe-se que a análise das percepções dos servidores e gestores, combinada à avaliação documental e aos resultados quantitativos do questionário, pode orientar a elaboração de um modelo metodológico de GC que responda às lacunas identificadas e fortaleça a continuidade administrativa.

1.6 Objetivos

1.6.1 Geral

Realizar um estudo diagnóstico sobre a percepção de parte do público interno da SEFAZ-TO, sobre GC, e a partir dos achados, elaborar uma proposta de metodologia para a implementação da GC na SEFAZ-TO, que seja abrangente e inclusiva para servidores efetivos, contratados e estagiários, com o propósito de reter, compartilhar e sistematizar o conhecimento crítico no âmbito da instituição.

1.6.2 Específicos

- a) analisar documentos institucionais (portarias, diretrizes e estrutura da PGCEC) para identificar a configuração formal da GC na SEFAZ-TO;
- b) examinar as percepções dos servidores por meio de questionários e entrevistas, identificando lacunas, barreiras e potencialidades relacionadas à GC;
- c) realizar a triangulação entre evidências documentais, quantitativas e qualitativas, consolidando um diagnóstico coerente e alinhado ao contexto institucional;
- d) mapear práticas de GC adequadas às necessidades identificadas, considerando referenciais nacionais e internacionais (MGCAPB, SBGC e ISO 30401:2018);
- e) propor um modelo metodológico de GC aplicável à SEFAZ-TO, integrando dimensões de governança, cultura, processos, tecnologia e mensuração;
- f) apresentar um Manual de Implementação da GC (Apêndice E) contendo diretrizes, práticas e fases de implantação para orientar a institucionalização do modelo proposto.

1.7 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está organizada em seis capítulos, além de anexos:

- Capítulo 1 – apresenta a introdução, Justificativa, Problema e Questão de Pesquisa, Delimitação do Tema, contextualização, hipótese, objetivos da pesquisa e a estrutura da dissertação.
- Capítulo 2 – reúne a fundamentação teórica, contemplando conceitos de GC, modelos de referência (MGCAPB, SBGC, ISO 30401), capital intelectual, tecnologia e GC no setor público.
- Capítulo 3 – descreve os procedimentos metodológicos, abrangendo tipo e abordagem da pesquisa, unidade de análise, amostra, instrumentos de coleta, análise dos dados, triangulação, limitações e aspectos éticos.
- Capítulo 4 – apresenta a análise e discussão dos resultados, integrando dados documentais, qualitativos e quantitativos, bem como a triangulação convergente que fundamenta a elaboração da proposta metodológica.
- Capítulo 5 – apresenta a proposta metodológica de GC para a SEFAZ-TO, fundamentada em diretrizes, práticas e processos alinhados aos referenciais teóricos e ao diagnóstico realizado. Também apresenta o Manual de Implementação (Apêndice E).
- Capítulo 6 – reúne as considerações finais, limitações da pesquisa e recomendações para estudos futuros.

Por fim, apresentam-se as referências utilizadas, os apêndices e os anexos que compõem o produto técnico da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para dar base e sustentação a esta pesquisa, foram estudados alguns autores que descrevem seus pontos de vista envolvendo conceitos e teorias sobre Gestão do Conhecimento e suas principais abordagens, práticas, metodologias e aplicação em organizações da administração pública. Nesse eixo foram tratados os seguintes tópicos: Administração e Governança Pública, O papel da Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins, GC no Setor Público, GC e a valorização do capital intelectual, a importância da tecnologia para alavancagem da GC, GC: pontos fortes e fracos da sua implementação, modelo de GC para a administração pública brasileira (MGCAPB), modelo integrado de implementação da GC na administração pública (MGCAPB, a SBGC e a ISO 30401:2018). A organização adotada permite compreender como essas bases teóricas sustentam tanto o diagnóstico quanto a proposta apresentada nos capítulos subsequentes.

2.1 Administração e Governança Pública

A esfera da Administração Pública engloba todos os recursos e estruturas estatais necessárias para a prestação de serviços, com o objetivo de atender às necessidades da sociedade por meio de ações executivas, variando em termos de autonomia funcional de acordo com a competência do órgão e de seus representantes. Conforme Meirelles (2010), sua atuação deve observar preceitos legais e morais, orientados pelo interesse público. Essa perspectiva reforça que o gestor público não age em nome próprio, mas como agente da coletividade, sendo responsável por garantir eficiência, transparência e continuidade administrativa.

A GC é estratégica para a Administração Pública, capacitando as organizações públicas a enfrentar desafios aprimorando a prestação de serviços, sendo primordial para melhorar a eficiência operacional, impulsionar a inovação e promover uma tomada de decisão informada, permitindo adaptação ágil a mudanças, desenvolvimento de competências, transparência, redução de custos e engajamento dos funcionários. Nesse sentido Wiig (2002), destaca que:

A administração pública (AP) em qualquer sociedade é importante e complexa. Ela influencia a maioria dos aspectos da sociedade. Sua maneira de atuar e efetividade influenciam a cultura, a qualidade de vida, o sucesso e a viabilidade de uma sociedade. A gestão do conhecimento (GC) contribui com novas opções, melhorando a capacidade de realização e com práticas que podem beneficiar muito a administração pública. Gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade da AP para que ela possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual ela serve. (WIIG, 2002, p. 234).

Na década de 1980, o Brasil foi impactado pela crise fiscal, o que fortaleceu o debate sobre a governança pública e a eficiência da esfera governamental. Sob a ótica política, esse tema envolve o equilíbrio entre autoridade e legitimidade, participação e pluralismo. A governança pública abrange um conjunto de estratégias e mecanismos que permeiam tanto o Estado quanto a esfera privada. Howlett (2011) destaca que a governança diz respeito aos padrões e processos que estruturam a interação entre atores e instituições na construção das políticas públicas, ressaltando que tais arranjos condicionam a qualidade das decisões governamentais.

A matéria da governança corporativa adquiriu uma base mais sólida na Inglaterra e nos Estados Unidos, com a introdução inicial de códigos de boas práticas. A partir dessas experiências, a governança passou a ser tratada com destaque em diversos países, e, também, no Brasil, que conta desde 1995 com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), uma rede colaborativa de ideias dedicada a explorar temas e questões relevantes sobre governança que impactam positivamente a sociedade (IBGC, 2023, p.6).

Frey (2024) enfatiza que governança interativa envolve lógica governamental com participação de eficiência, o que reflete na:

[...] criação de novas estruturas interativas, não apenas com o intuito de tranquilizar ou reprimir o protesto social, mas, antes de tudo, com o objetivo de reinventar as formas de gestão no sentido de transformar os atores da sociedade civil em aliados na busca dos melhores resultados, tanto referentes ao desempenho administrativo quanto em relação ao aumento de legitimidade democrática. (FREY, 2004, p. 123).

O sistema de governança abrange estruturas organizacionais, processos de operação, fluxos de informação, padrões de comportamento dos atores, análise do cenário, planejamento, coordenação, interação das funções, direcionamento, monitoramento de resultados e avaliação.

Nos dias atuais, países desenvolvidos e agências ou instituições de fomento, como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional, concentram esforços na promoção da governança em diversas vertentes, especialmente por meio de incentivos a países em desenvolvimento, com ênfase na governança pública.

No que se refere a políticas públicas, Howlett (2011) frisa que:

No processo de formulação de políticas públicas, as diferentes opções para lidar com os problemas públicos são avaliadas, mesmo que de forma inicial e desestruturada. Distintas alternativas são comparadas e alguns cursos de ação são considerados mais seriamente. Assim, a formulação, do ponto de vista da literatura do desenho de políticas públicas, é o momento para explorar as opções ou alternativas, conectando os objetivos pretendidos aos instrumentos disponíveis (Howlett, 2011, p. 4).

Vale ressaltar a importância das políticas públicas como uma ferramenta dinâmica capaz de concretizar a ação do Estado, incorporando diferentes elementos e estratégias para o alcance dos objetivos públicos.

2.2 O papel da Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins

A Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins desempenha um papel central na gestão financeira, tributária e econômica do estado, sendo responsável pela arrecadação, fiscalização e controle das atividades econômicas, elaborando e executando o orçamento estadual, direciona os recursos para às políticas públicas.

Outro papel importante a ser destacado é que a Secretaria da Fazenda também promove o desenvolvimento econômico por meio de políticas de incentivo e apoio aos setores produtivos, cooperando para a garantia da saúde financeira e o crescimento sustentável do Estado do Tocantins.

A Lei nº 3.786, de 5 de maio de 2021, DOE nº 5.839, em seu Art. 1º estabelece as atribuições da Secretaria da Fazenda:

- a) planejar, organizar e gerir a política tributária, fiscal do Estado e de arrecadação, a administração financeira e contábil, a conta única e o equilíbrio financeiro do Estado;
- b) planejar, organizar e gerir a regularidade quanto ao cumprimento das obrigações principais e acessórias previstas nas Constituições Federal e Estadual e na Lei de Responsabilidade Fiscal do Estado;
- c) proceder ao planejamento, à organização e à gestão da compra de bens e serviços;
- d) representar o Estado no Conselho Nacional de Política Fazendária - CONFAZ, e junto aos organismos regionais de desenvolvimento;
- e) emitir parecer jurídico e elaborar nota técnica em matérias afetas aos seus misteres;
- f) estabelecer e acompanhar as políticas e diretrizes para a gestão do sistema financeiro, no âmbito da administração pública do Poder Executivo Estadual e supervisionar os processos de normatização, planejamento e gestão das atividades;
- g) estabelecer políticas e diretrizes de modernização da administração fazendária sob a forma de gestão integrada e participativa;
- h) disponibilizar recursos financeiros, humanos e proporcionar apoio logístico, administrativo e tecnológico para a administração fazendária;
- i) supervisionar e acompanhar as atividades voltadas à avaliação de desempenho, cálculos de prêmios e produtividade dos servidores fazendários;
- j) supervisionar e acompanhar as atividades de capacitação e de desenvolvimento profissional da Pasta;
- k) acompanhar as necessidades relacionadas a obras e serviços de engenharia, apresentando propostas de construção, ampliação e reforma de imóveis, articulando-se com órgãos e entidades envolvidos na respectiva execução;
- l) supervisionar e deliberar sobre matéria orçamentária, administrativa e financeira, que importem em direitos, obrigações, responsabilidade ou vinculação da Pasta;

A Figura 1 apresenta o mapa estratégico da Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins, que permite o monitoramento do desempenho e o alinhamento das atividades com a visão e missão da Secretaria, visando resultados e melhoria contínua dos serviços prestados:

Figura 1- Mapa Estratégico (Fonte: SEFAZ-TO – 2024-2027)



Fonte: Site da Secretaria da Fazenda – Institucional < <https://www.to.gov.br/sefaz/institucional/3il2lm12kmk> >

O Mapa Estratégico 2024–2027 evidencia que a GC é um dos pilares que sustentam a busca pela excelência na gestão tributária e contábil. A GC, articulada ao planejamento estratégico, contribui para: fortalecimento do capital intelectual, redução de retrabalho, melhoria da tomada de decisão, uniformização de práticas operacionais, promoção da aprendizagem contínua e preservação da memória institucional.

Os valores de ética, profissionalismo, qualidade e transparência orientam as práticas de compartilhamento de conhecimento, garantindo a eficiência e eficácia dos processos internos e o atendimento de qualidade aos cidadãos. Nesse sentido, compreender o papel da SEFAZ-TO em uma perspectiva alinhada à GC é essencial para desenvolver um modelo metodológico que converse diretamente com suas demandas e especificidades.

2.3 Gestão do Conhecimento no Setor Público

A GC pode ser definida como um conjunto de práticas que possibilita criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento, de forma a gerar valor organizacional

(Davenport; Prusak, 1998). Souto e Bruno Faria (2021) reforçam que um dos maiores riscos na administração pública é a perda de conhecimento crítico decorrente de aposentadorias, rotatividade e ausência de mecanismos estruturados de sucessão.

No setor público, a GC assume tarefa distinta: não visa lucro, mas a criação de valor público, isto é, o fortalecimento da capacidade estatal de oferecer melhores serviços a sociedade (BATISTA 2012).

Estudos recentes indicam crescente interesse pela GC no setor público, especialmente devido aos riscos de perda de conhecimento decorrentes de aposentadorias, rotatividade e ausência de mecanismos estruturados de sucessão (SOUTO; BRUNO-FARIA, 2021). Os avanços tecnológicos também pressionam instituições governamentais a renovarem suas práticas, adotando métodos que promovam colaboração, aprendizagem, memória organizacional e inovação.

A revisão de literatura apresentada demonstra que a GC está cada vez mais presente em discussões sobre eficiência, inovação e transformação digital na administração pública. Durante o processo de busca nos bancos de dados, inicialmente foram identificados 5.892 artigos envolvendo o tema “compartilhamento de conhecimento” e “knowledge sharing”. Ao se refinar a busca utilizando artigos publicados nos últimos cinco anos e delimitando para o “compartilhamento de conhecimento no setor público” e “knowledge sharing public sector”, o número foi redefinido para 155. Desses, 136 foram rejeitados por fugirem ao tema proposto, 19 foram incluídos e aprovados para análise, definindo-se a amostra para análise desta revisão. As publicações aprovadas foram levantadas com os respectivos percentuais nas seguintes bases de dados: 63,10% na Web Of Science, 21,40% na Scielo, 10,40% na Scopus e 5,10% no Google Acadêmico.

Os resultados da análise bibliográfica revelaram uma taxa média de referências de 42 citações por artigo nos 19 estudos científicos selecionados. Esta taxa de citação indica um nível moderado de reconhecimento e influência dos artigos em relação à comunidade científica. Durante a análise, identifica-se alguns artigos que se destacam com um alto número de referências, indicando sua conversão e impacto na área de estudo. Os artigos, que receberam mais de 70 citações cada, abordam temas como Ciências Sociais, seguida por Ciência da Informação e Economia de Negócios. Destaca-se que o número de artigos abordando o compartilhamento de GC no setor público tem aumentado nos últimos três anos, demonstrando que o tema tem ganhado destaque e relevância para as organizações públicas em todo o mundo. Além disso, observou-se a presença de estudos recentes que receberam um

número crescente de citações, sugerindo uma evolução do campo de pesquisa e emergência de novas tendências.

O Quadro 1, a seguir, apresenta a relação dos artigos por títulos, ano, citações e referências

Quadro 1- Relação dos Artigos encontrados

Artigos (A)	Título	Autor (a)	Ano	Citações	Referências
A1	Confiança de colegas de trabalho e compartilhamento de conhecimento entre funcionários do setor público no Quênia.	KIPKOSGEI, Felix; SON, Seung Yeon; KANG, Seung-Wan	2020	21	87
A2	Resultados e lições aprendidas com a avaliação de 50 parques industriais em oito países em relação à estrutura internacional para parques ecoindustriais.	Dick van Beers *, Klaus; Tyrkko, Alessandro; Flammini, César Barahona and Christian ,Susan	2020	17	41
A3	Estilos de liderança e compartilhamento de conhecimento dos funcionários: explorando o papel mediador da motivação introjetada.	CHAMAN, Seemab et al.	2021	9	91
A4	O Envolvimento de Práticas de Gestão de Talentos Sustentáveis na Satisfação do Funcionário no Trabalho: Efeito Mediador da Cultura Organizacional.	SALEH, Racha; ATAN, Tarik.	2021	12	51
A5	Papel moderador do compartilhamento de conhecimento no nexo de negócios digitais e recursos naturais.	Le Thanh Ha Pham Thi; Ngoc Hanh Nguyen Thi Thu Hang; Hoang Dang Khanh; Le Lan Phuong, Hoang Van Hop	2022	2	86
A6	Estrutura de gerenciamento de conhecimento baseada em nuvem para tomada de decisão em instituições de ensino superior.	YOUNAS, Muhammad; NOOR, Ahmad Shukri Mohd; ARSHAD, Muhammad	2022	5	36
A7	Transformação digital em organizações do setor público: o papel das redes informais de compartilhamento de conhecimento e mídias sociais.	VIRKAR, Shefali et al	2019	2	39
A8	Avaliação de desenvolvimento de liderança (LDE): reflexões sobre uma abordagem colaborativa.	Simon M. Smith,;Gareth Edwards, Adam Palmer; Richard Bolden; Emma Watton	2022	1	68
A9	Criação de talentos rebeldes por meio do ostracismo no local de trabalho: um modelo de mediação moderada envolvendo inteligência emocional, conflito organizacional e comportamento de compartilhamento de conhecimento.	Zaman, Umer, et al	2021	15	129
A10	Avanço na Gestão do Conhecimento do setor público: rumo a uma compreensão da formação do conhecimento na administração pública.	Harri Laihonen, Anna-Aurora Kork & Lotta-Maria Sinervo	2023	00	75
A11	Impacto dos Traços de Personalidade no Comportamento de Compartilhamento de Conhecimento de Acadêmicos: Um Caso da Universidade de Sargodha, Punjab, Paquistão.	AHMAD, Waqar et al	2023	00	79

A12	Desenvolvimento de um grupo de corretores de conhecimento para apoiar políticas baseadas em evidências: lições aprendidas em Mianmar.	Pyone Yadana Paing*; Zarni Lynn Kyaw; Matthew Schojan; Tom Traill; Si Thura, Nilar Tin; Than-Tun Sein; Hnin Tha Myint; Paul Bolton and Catherine Lee	2021	00	16
A13	Estímulos Não Podem Comprar Meu Conhecimento: Os Efeitos Ausentes de Apreciação e Avaliações de Desempenho Alinhadas na Compartilhamento de Conhecimento de Funcionários Públicos.	Fischer, Caroline	2022	08	-
A14	Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública: Estudo sobre a Medição de Desempenho e Inteligência Emocional no Local de Trabalho em Instituições Públicas Albanesas.	Zamira Sinaj; Rezarta Kasemi (Hasanaj); Sabina Cenolli	2022	00	-
A15	Comportamento Cooperativo e Compartilhamento de Conhecimento: Interação com a Gestão do Risco.	MANNES, Silvana; BEUREN, Ilse Maria; SILVA, Evelise Souza da	2022	00	-
A16	Percepção sobre o compartilhamento de conhecimento entre avaliadores sob a ótica dos editores científicos.	MAIA, Francisca C.; FARIAS, Gabriela Belmonte; FARIAS, Maria Giovanna Guedes	2023	01	-
A17	Antecedentes Psicossociais e Organizacionais do Compartilhamento de Conhecimento no Ambiente de Trabalho.	MORENO, Valter; CAVAZOTTE, Flávia; DUTRA, Janicélio Pereira.	2020	00	-
A18	Compartilhamento e proteção do conhecimento: um estudo realizado em uma empresa de conhecimento intensivo do setor sucroenergético.	LOUREIRO, Rogerio Salles et al	2018	01	-
A19	Risco de perda de conhecimento no contexto da administração pública: uma análise bibliométrica da produção científica indexada na base de dados scielo.	SOUTO, Leonardo Fernandes; DE FÁTIMA BRUNO-FARIA, Maria	2021	00	-

Fonte: Dados da Pesquisa (2023) Elaboração Própria

A partir das publicações examinadas, sugere-se que há uma preocupação inicial das instituições sobre a agenda do compartilhamento do conhecimento no setor público como importante ferramenta para promover o crescimento, desenvolvimento, comunicação e a preservação do conhecimento dentro das instituições públicas. A GC desempenha um papel fundamental nesse sentido, permitindo obter respostas rápidas e precisas para embasar a tomada de decisões mais assertivas, práticas e eficazes.

Os artigos selecionados evidenciam temas como: compartilhamento de conhecimento em organizações públicas, confiança e cultura organizacional, impacto da transformação digital, aprendizagem organizacional, papel da liderança na GC, avaliação de maturidade e riscos de perda de conhecimento.

As análises convergem ao afirmar que a GC é essencial para a sustentabilidade dos serviços públicos e que a cultura organizacional é o maior determinante do sucesso dessas práticas. O Quadro 2, a seguir, aponta:

Quadro 2 - Abrangência, finalidade e área temática dos artigos

Artigos (A)	Abrangência	Finalidade	Área temática
A1	255 funcionários em três organizações públicas do Quênia	Ajudar as organizações a entender as associações complexas entre confiança, troca e compartilhamento de conhecimento, visando aumentar a criatividade e inovação com melhoria da renda	- Ciências Ambientais - Ecologia - Saúde Pública, Ambiental e Ocupacional
A2	50 parques em oito países: Colômbia, Egito, Indonésia, Nigéria, Peru, África do Sul, Ucrânia e Vietnã	Encorajar a utilização de avaliações de EIP a serem realizadas em mais parques industriais para auxiliar na transformação destes em parques ecoindustriais	- Ciência e Tecnologia - Ciências Ambientais - Ecologia
A3	254 membros do corpo docente de universidades do setor público no Paquistão nas cidades de: Lahore, Faisalabad, Rawalpindi e Islamabad	Examinar o impacto de três estilos de liderança (ético, transformacional e evitativo passivo) no compartilhamento de conhecimento dos funcionários	- Ciência e Tecnologia - Ciências Sociais
A4	200 trabalhadores selecionados aleatoriamente de dez instituições libanesas públicas e privadas	Avaliar a relação das práticas sustentáveis de gestão de talentos com a satisfação no trabalho dos funcionários do setor de ensino superior localizado no norte do Líbano e reforçar essa relação levando em consideração o efeito mediador da cultura organizacional	- Ciência e Tecnologia - Ciências Ambientais e Ecologia
A5	26 países da União Europeia foram examinados usando várias abordagens econométricas	Descrever a análise empírica dos efeitos do processo de transformação digital sobre as rendas dos recursos naturais nos setores público e privado	- Ciência da Informação - Biblioteconomia - Economia de negócios
A6	28 docentes: executivos e tomadores de decisão da Universidade de Jazan	Propor um <i>framework</i> eficiente que seja capaz de extrair as informações desejadas de um <i>setup</i> educacional a ser utilizado para fins de tomada de decisão sobre infraestrutura em nuvem	- Sistemas de Automação e Controle - Ciência da Computação
A7	116 pessoas do Ministério da Defesa Austríaca Análise nas relações interpessoais e suporte organizacional	Descrever o papel desempenhado pelas redes informais de compartilhamento de conhecimento e mídias sociais na aceleração da transformação digital dentro de uma organização do setor público	- Ciência da Informação - Biblioteconomia - Economia de negócios
A8	10 colaboradores de avaliação de desenvolvimento de liderança (LDECs) de vários setores, incluindo saúde, educação, consultoria e academia	Relatar a experiência de tentar uma abordagem “colaborativa” no compartilhamento de conhecimento sobre avaliação de desenvolvimento de liderança (ADL). Investigar a contribuição de uma abordagem colaborativa para facilitar a inovação e o novo pensamento em LDE	- Ciências Sociais
A9	A pesquisa aplicou modelos emprestados do setor empresarial e concentrou-se principalmente em organizações de serviços públicos ou setores	Propor uma nova forma de conceituar a Gestão do Conhecimento no setor público, destacando o processo social de formação do conhecimento, onde o conhecimento para as políticas públicas emerge e toma forma	- Ciência da Informação - Biblioteconomia - Economia de negócios

	administrativos, como polícia, educação e saúde na Finlândia		
A10	250 funcionários em instituições do setor público de ensino superior no Paquistão	Investigar o efeito do ostracismo no local de trabalho (WO) no comportamento desviante no local de trabalho (WDB) em universidades públicas no Paquistão	- Ciências e Serviços de Saúde
A11	237 acadêmicos da Universidade Saragodha, Pujad no Paquistão	Examinar o impacto dos traços de personalidade no comportamento de compartilhamento de conhecimento de acadêmicos do setor público.	- Ciências Sociais
A12	16 corretores de conhecimento para apoiar políticas baseadas evidências em Myanmar na Ásia	O artigo discute as lições aprendidas, políticas de pesquisa e facilita a formulação de políticas informadas por evidências	- Ciências Sociais
A13	623 funcionários públicos do setor central de administração e saúde da Alemanha	Examinar se os incentivos afetam a intenção dos funcionários públicos de compartilhar conhecimento	- Ciências Sociais
A14	120 respondentes na Albânia	Medir a importância da inteligência emocional do Líder	- Economia - Econometria e finanças
A15	Gestores de níveis estratégicos em cooperativas agropecuárias brasileiras e a amostra é composta por 104 respostas válidas	Analisar a influência do comportamento cooperativo e da gestão de risco organizacional no compartilhamento do conhecimento em cooperativas agropecuárias brasileiras.	- Ciência da Informação - Biblioteconomia - Economia de negócios
A16	32 editores de diversas áreas do conhecimento	Analisar a percepção de editores sobre a contribuição do compartilhamento de conhecimento entre avaliadores de artigos científicos, visando o aperfeiçoamento da elaboração de pareceres	- Ciência da Computação - Ciência da Informação - Biblioteconomia - Administração pública
A17	131 funcionários da área de atendimento ao cliente de uma grande empresa brasileira de telecomunicações	Propõe e avalia um modelo causal sobre compartilhamento de conhecimento entre pares no ambiente de trabalho.	- Ciências Sociais
A18	23 gestores distribuídos em funções de pesquisa, comerciais e administrativas em uma Cooperativa de Cana-de-açúcar em São Paulo	Analisar o compartilhamento e proteção do conhecimento numa empresa de inovação, do setor sucroenergético.	- Ciência da Computação - Ciência da Informação - Biblioteconomia - Administração pública
A19	Revisão Sistemática e Análise Bibliométrica de 972 Documentos	Analisar a representatividade do tema risco de perda de conhecimento, considerando sua interface com os temas Gestão do Conhecimento e gestão de riscos, no contexto da administração pública, a partir da produção científica indexada na base de dados SciELO.	- Economia e Gestão

Fonte: Dados da Pesquisa (2023) Elaboração Própria

Conforme evidenciado pelos estudos apresentados no Quadro 2, a GC desempenha um papel importante nas organizações públicas em todo o mundo, sendo que a compreensão das associações entre confiança, troca e compartilhamento de conhecimento, podem aumentar a criatividade e inovação.

Por fim, a experiência de abordagens colaborativas no compartilhamento de conhecimento destaca a importância de promover a inovação em diversos setores, contribuindo para o desenvolvimento social e econômico. As análises convergem ao afirmar que a GC é essencial para a sustentabilidade dos serviços públicos e que a cultura organizacional é o maior determinante do sucesso dessas práticas. Esses estudos dialogam diretamente com a realidade da SEFAZ-TO, que enfrenta desafios similares.

O Governo Federal tem se preocupado em tornar suas instituições mais céleres e efetivas, criando a Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021, que dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o aumento da eficiência da administração pública, especialmente por meio da desburocratização, da inovação, da transformação digital e da participação do cidadão – Governo Digital.

De acordo com a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública:

Art. 2º Para os desta Lei, consideram-se:

I – usuário - pessoa física ou jurídica que se beneficia ou utiliza, efetiva ou potencialmente, de serviço público;

II - serviço público - atividade administrativa ou de prestação direta ou indireta de bens ou serviços à população, exercida por órgão ou entidade da administração pública;

III - administração pública - órgão ou entidade integrante da administração pública de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, a Advocacia Pública e a Defensoria Pública;

IV - agente público - quem exerce cargo, emprego ou função pública, de natureza civil ou militar, ainda que transitoriamente ou sem remuneração; e

V – manifestações - reclamações, denúncias, sugestões, elogios e demais pronunciamentos de usuários que tenham como objeto a prestação de serviços públicos e a conduta de agentes públicos na prestação e fiscalização de tais serviços.

Art. 4º Os serviços públicos e o atendimento do usuário serão realizados de forma adequada, observados os princípios da regularidade, continuidade, efetividade, segurança, atualidade, generalidade, transparência e cortesia.

Art. 5º O usuário de serviço público tem direito à adequada prestação dos serviços, devendo os agentes públicos e prestadores de serviços públicos observar as seguintes diretrizes:

I - urbanidade, respeito, acessibilidade e cortesia no atendimento aos usuários;

VI - cumprimento de prazos e normas procedimentais;

XIII - aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento ao usuário e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações.

Para Angeloni (2002, p. XV) “[...] conhecimento não é sinônimo de acúmulo de informações, mas um agrupamento articulado delas por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional”.

Ferla (2011, p.1) descreve a Gestão do Conhecimento de maneira mais ampla, destacando que:

Gestão do conhecimento não trata apenas de gestão dos ativos de conhecimento, mas também da gestão dos processos que atuam sobre estes ativos. Estes processos incluem: desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimentos. Por isso, gestão do conhecimento envolve identificação e análise dos ativos de conhecimento disponíveis, e desejáveis, além dos processos com eles relacionados. Também envolve o planejamento e o controle das ações para desenvolvê-los (os ativos e os processos), com o intuito de atingir os objetivos da organização.

Uma GC efetiva ampara as organizações no enfrentamento de novos desafios, na implementação de práticas inovadoras de gestão e melhoria da qualidade dos processos, produtos e serviços públicos oferecidos à sociedade em geral (BATISTA, 2012).

Tem-se o “conhecimento” como um ativo essencialmente humano ou organizacional que permite decisões e ações eficazes, podendo ser individual ou coletivo, sendo adquirido por meio de análise, aprendizado ou experiência. Nonaka e Takeuchi (1995) destacam que a Gestão do Conhecimento é um processo de conversão do conhecimento tácito e explícito em toda a organização. O conhecimento explícito é o formalizado ou compartilhado, enquanto que o tácito é pessoal ou experiencial, incluindo *insights* e *know-how*.

A Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – Sessão do Rio Grande do Sul (SBGC-RS) define a Gestão do Conhecimento como: [...] o processo sistemático, integrado e transdisciplinar que promove atividades para criação, identificação, organização, compartilhamento, utilização e projeção de conhecimentos estratégicos, gerando valor para as partes interessadas. (SBGC-RS, 2008, p. 1).

A metodologia da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) promove uma abordagem sistemática, integrada e transdisciplinar da GC, beneficiando todas as partes interessadas. Essa metodologia valoriza a interação entre diferentes áreas e o desenvolvimento de atividades que gerem valor para os cidadãos, servidores públicos e demais *stakeholders*.

Ao considerar esse modelo, a Secretaria da Fazenda do Tocantins estaria investindo na melhoria contínua de suas práticas de GC, visando aprimorar a eficiência e eficácia de suas atividades, bem como o atendimento às demandas da sociedade. Além disso, a SBGC oferece diretrizes e boas práticas consolidadas, que podem ser adaptadas e customizadas de acordo com as necessidades e realidades específicas da SEFAZ-TO, contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para o conhecimento e inovação.

2.4 Gestão do Conhecimento e a valorização do Capital Intelectual

A GC procura direcionar as organizações na criação, desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento de maneira espontânea em todos os níveis: estratégico, tático e operacional, a fim de agregar valor a esse conhecimento.

A geração de conhecimento não implica apenas processar dados. Muitas vezes, é necessário que o gestor saiba aproveitar as intuições, as percepções e as ideias tácitas, isto é, subjetivas, das pessoas que compõem a organização, sendo que em alguns casos é a única maneira de se aproveitar o conhecimento.

(Stewart, 1998; Edvinsson; Malone (1998) lançaram o conceito de capital intelectual, englobando o capital humano, estrutural e relacional. No âmbito da SEFAZ-TO, o capital humano é representado pelos auditores fiscais, servidores administrativos efetivos, contratados e estagiários, enquanto o capital estrutural está relacionado a processos, sistemas e normas. A dependência de contratados e estagiários torna esse capital mais vulnerável, tornando ainda mais relevante a implementação de práticas de GC.

De maneira similar, no âmbito do setor público, a eficiência e a eficácia se manifestam por meio do aprimoramento no atendimento às demandas da sociedade, onde os profissionais devem desenvolver talentos e habilidades, assumindo responsabilidades e adquirindo o conhecimento necessário para oferecer serviços de qualidade, garantindo confiabilidade nos processos envolvidos, Schlesinger (2008, p. 37) ressalta que o setor público ainda enfrenta algumas deficiências, dado que:

O setor público sofre crise de eficiência e legitimidade, que está ligada à sua incapacidade de atender às demandas dos cidadãos. Incapacidade esta causada pelo descompasso entre o Estado e a Sociedade, pelo qual o *modus operandi* do setor público volta-se para si mesmo, agindo de forma fria e impessoal, descompromissada e com elevada resistência a mudanças.

No setor público, o capital intelectual é primordial para garantir a continuidade e a qualidade dos serviços, mesmo diante de mudanças de governo e da alta rotatividade de servidores. Nesse contexto a GC contribui para sistematizar o conhecimento institucional, reduzir a dependência de indivíduos-chave e fortalecer a memória organizacional, transformando capital humano em capital estrutural por meio de processos, bases de dados e manuais (Nonaka & Takeuchi, 1995; Davenport & Prusak, 1998; Batista, 2012).

No sentido de alcançar os objetivos organizacionais torna-se necessário incorporar elementos como a autoestima, que é regularmente avaliada com o propósito de identificar servidores que possuem inteligência emocional e consequentemente sejam capazes de lidar de maneira mais eficiente com as adversidades e desafios profissionais no cotidiano organizacional. Gonçalves (2009, p.47 e 48) destaca que:

Autoestima é a avaliação subjetiva que uma pessoa faz de si mesma em relação à sua autoconfiança e seu autorrespeito; através dela, o ser humano pode enfrentar desafios e defender seus interesses. Ela envolve crenças e emoções auto-significantes, expressão de comportamentos, características da personalidade e condições psicológicas. Sua importância reside no fato de que, através dela, uma

pessoa identifica-se com seu interior e com indivíduos de seu relacionamento e é a base para a felicidade pessoal e o crescimento profissional.

A eficácia e a eficiência são outros itens que devem ser considerados para o alcance do sucesso organizacional. Para Maximiano (2008, apud ENCINAS, 2010, p. 8):

Eficácia é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz. [...] Eficiência é a palavra para indicar que a organização utiliza produtividade, ou de maneira econômica, seus recursos. Isso significa uma menor quantidade de recursos para produzir mais.

No tema Gestão do Conhecimento todos os componentes da organização, a qualquer momento ou localidade podem aprender e contribuir para o fortalecimento e crescimento saudável organizacional. Boog (2001, p. 187) define Gestão do Conhecimento dizendo que “é o processo de criar, captar e utilizar o conhecimento para aprimorar a performance da organização”.

2.5 A importância da tecnologia para alavancagem da Gestão do Conhecimento

Observa-se que a prática da Gestão do Conhecimento faz uso de uma série de ferramentas, técnicas e abordagens, com muitas delas associadas à tecnologia da informação, objetivando garantir um funcionamento pleno e contínuo. Schlesinger (2008, p. 32) frisa alguns elementos importantes:

Quadro 3 - Tecnologias aliadas a Gestão do Conhecimento

Tecnologia	Descrição
Filtragem Colaborativa	Facilita o intercâmbio de informações entre pessoas com interesses semelhantes.
Modelagem Semântica	Mapeia a relação entre diversos conceitos e capacita os usuários a acessar uma gama de informações utilizando palavras-chave de busca.
Memória Passiva de Grupo	Facilita o processo de colocar informações produzidas por um funcionário em um lugar acessível à toda a empresa.
Extração de Conteúdo	Analisa textos e os reduz ao seu significado básico para utilização em resumos ou respostas a perguntas.
CSCW (<i>Computer-Supported Collaborative Work</i>)	Conhecido como <i>Groupware</i> , disponibiliza documentos elaborados de forma colaborativa por várias pessoas.
Sistemas Distribuídos de Hipertextos Abertos	Gera e alavanca o conhecimento organizacional.
Gestão dos Documentos	Viabiliza o acesso online a documentos armazenados como imagens <i>bit-map</i> .
Intranets Redes	Permitem o compartilhamento de informações e visualização de toda a informação organizacional, incluindo bases de dados relacionais e textos não estruturados.
Balcão de Ajuda Tecnologia de <i>Help Desk</i>	Voltada para atender solicitações de ajuda de informações, tanto internas quanto externas à organização, direcionando-as para resolução técnica.

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base em Schlesinger (2008)

As ferramentas e técnicas mencionadas, aliadas à tecnologia da informação, desempenham um papel fundamental na garantia de um funcionamento eficaz e contínuo dos

processos de GC, sendo apenas alguns exemplos das diversas possibilidades oferecidas pela tecnologia para potencializar a GC. Investir em tecnologia é essencial para fortalecer a cultura organizacional voltada para o conhecimento e inovação, possibilitando o compartilhamento eficiente de informações, aprimorando a tomada de decisões estratégicas.

Ferramentas como intranets, wikis institucionais, sistemas de workflow e repositórios digitais oferecem suporte à gestão da informação e do conhecimento nas organizações. Esses recursos tecnológicos auxiliam na redução do retrabalho, promovem a integração de processos e fortalecem a memória organizacional (Davenport & Prusak, 1998; Batista, 2012). Tecnologias como inteligência artificial, big data e analytics têm expandido as possibilidades de análise e tomada de decisão baseada em evidências no setor público (OECD, 2019, p.34).

2.6 Gestão do Conhecimento: Pontos fortes e fracos da sua implementação

Ainda há algumas desconfiças sobre os efetivos resultados da aplicação da GC, sendo importante reconhecer tanto os benefícios quanto os obstáculos para uma implementação eficaz e alinhada com os objetivos estratégicos da organização. O entendimento desses aspectos permite mitigar os desafios e potencializar os benefícios, promovendo uma GC que agregue valor e promova o crescimento sustentável da organização.

O quadro 4 fornece uma visão resumida dos principais pontos fortes e fracos associados à implementação da GC, permitindo uma análise comparativa entre as abordagens de Davenport e Prusak (1998) e Boog (2001).

Quadro 4 - Pontos Fortes e Fracos na implementação de GC

Autores	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Davenport	- Promove o compartilhamento de conhecimento entre os funcionários; - Aumenta a eficiência na resolução de problemas; - Facilita a inovação e a tomada de decisões informadas.	- Requer investimentos significativos em tecnologia e infraestrutura; - Pode enfrentar resistência à mudança por parte dos funcionários; - É altamente política; - Compartilhar conhecimento não é um ato natural; - Dificil mensuração do retorno sobre o investimento (ROI).
Boog	- Favorece a criação de uma cultura organizacional centrada no conhecimento; - Aumento de geração e aplicação de ideias; - Redução do ciclo de tempos, retrabalho e custos; - Contribui para a retenção de talentos e desenvolvimento profissional; - Melhora a qualidade dos produtos e serviços.	- Síndrome de “Conhecimento é poder”; - Demandas de tempo e recursos para implementar e manter os sistemas de GC; - O desconhecimento e o não-alinhamento com a visão, missão e aspirações estratégicas da empresa é um freio ao processo de GC; - Limitação de tempo das pessoas chave; - Possível dificuldade em integrar a GC com os processos existentes da organização.

Fonte: Elaborado pela autora (2024), com base em Davenport e Prusak (1998) e Boog (2001).

A GC apresenta tanto pontos fortes quanto pontos fracos. Enquanto os benefícios incluem acesso ao conhecimento coletivo e redução de custos, os desafios envolvem a síndrome de “Conhecimento é poder” e resistência à mudança. Uma abordagem equilibrada é primordial, envolve investimento em tecnologia, cultura organizacional e aplicação eficaz do conhecimento para impulsionar resultados eficazes.

A GC no setor público apresenta potencial elevado de transformação, mas enfrenta desafios culturais e estruturais (Souto; Bruno-Faria, 2021). Dentre os pontos fortes destaca-se a possibilidade de integrar políticas pública, otimizar recursos e gerar maior transparência. De outra forma os pontos fracos englobam resistência cultural ao compartilhamento e insuficiência de indicadores claros para medir resultados. A rotatividade de servidores temporários e estagiários, se não gerenciada, pode agravar esta barreira, transformando-se em ponto forte se forem inseridos em processos de GC como elementos de inovação e renovação.

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

Sobre o modelo a ser adotado na GC para o setor público, Mendes (2005) destaca que a implantação deve partir da análise de seu capital intelectual e da elaboração de metodologias próprias, voltadas às necessidades da administração pública. Ressalta ainda que essa prática deve ser entendida como uma política estratégica de longo prazo, que supere limites temporais de governo, tendo como foco o cidadão, para a construção de conhecimento adequado às especificidades do Estado, formulando práticas que identifiquem e atendam as diferenças essenciais, os condicionantes, princípios, objetivos e metas estratégicas próprios da Administração Pública.

De acordo com Batista, (2012, p. 15):

Deve-se construir um modelo genérico, holístico, com foco em resultados e específico de GC adequado à administração pública brasileira. A implementação da GC, que deve ser simples; ser prático; ter definição clara, objetiva e contextualizada para a administração pública a fim de contemplar as partes interessadas da administração pública, em especial o cidadão e a sociedade.

A confiança desempenha um papel basilar na participação ativa dos servidores no processo de Gestão do Conhecimento, impulsionando o progresso organizacional e beneficiando tanto os colaboradores quanto os usuários. O equilíbrio entre o uso da tecnologia da informação e os aspectos humanos do compartilhamento de conhecimento é essencial para o sucesso de uma organização, tanto no setor privado quanto no público.

Segundo Batista, (2012, p. 18), quando se trata do setor público, é importante relacionar também os processos de GC (identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento) com a aprendizagem e a inovação. No entanto, a inovação nas organizações públicas é voltada para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população.

Em resposta às transformações sociais e econômicas, as organizações devem adotar novos perfis de serviço público, dando ênfase à agilidade e a qualidade dos serviços prestados em atendimento às demandas da sociedade. Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento assume um papel estratégico, encorajando a colaboração e o compartilhamento de conhecimento entre os membros da equipe.

Para Karl Wiig:

(...) a gestão do conhecimento (GC) contribui com novas opções, melhorando a capacidade de realização e com práticas que podem beneficiar muito a administração pública. Gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade da administração pública para que ela possa aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar a sociedade a qual ela serve (WIIG, 2000).

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipeia), fundação pública vinculada à Presidência da República, provê suporte técnico e institucional às ações governamentais, viabilizando a formulação de políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiro, disponibilizando pesquisas e estudos.

Sendo apresentado no livro publicado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Ipea, em 2012, o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB) desenvolvido por Batista (2012), que constitui o principal referencial nacional voltado à institucionalização da Gestão do Conhecimento (GC) no setor público. Seu objetivo é orientar a criação de políticas, processos e práticas capazes de transformar o conhecimento individual em ativo organizacional e valor público.

O MGCAPB) é composto por seis componentes principais:

- a) **Direcionadores Estratégicos:** Engloba visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas para orientar a implementação da Gestão do Conhecimento (GC);
- b) **Viabilizadores:** Inclui elementos como liderança, tecnologia, pessoas e processos, que são essenciais para viabilizar e sustentar as práticas de GC;
- c) **Ciclo de GC:** Define as etapas do processo de GC, que abrangem identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento de maneira contínua;
- d) **Ciclo *Knowledge do Check Act* (KDCA):** Este ciclo envolve as fases de verificar (check), planejar (plan), fazer (do) e agir (act), proporcionando um ciclo de aprendizado contínuo;

e) **Resultados de GC:** Avalia os resultados alcançados por meio das práticas de GC, medindo impactos e benefícios;

f) **Partes Interessadas:** Destaca as partes interessadas, como cidadãos-usuários e a sociedade, cujas necessidades e expectativas devem ser consideradas no processo de GC.

Esses componentes formam uma estrutura abrangente para orientar a implementação eficaz da Gestão do Conhecimento no contexto da administração pública brasileira, promovendo o aprendizado contínuo, a inovação e a memória institucional. Na figura 2 observa-se os seis componentes do MGCAPB apontados pelo Ipea (Batista, 2012).

Figura 2 - Modelo de GC para a administração pública brasileira



Fonte: Batista (2012).

O MGCAPB constitui, assim, a base conceitual para o desenvolvimento da GC nas instituições públicas, possibilitando a adaptação de metodologias e instrumentos às especificidades de cada instituição. Ao associar a gestão do conhecimento à aprendizagem e à inovação, o modelo fortalece a capacidade estatal de resposta às demandas sociais e de melhoria contínua dos serviços públicos.

O MGCAPB, portanto, constitui a principal referência nacional para a institucionalização da GC no setor público. Contudo, diante da evolução das práticas e da necessidade de alinhamento a padrões internacionais, esta dissertação adota uma perspectiva

híbrida, que integra o MGCAPB às diretrizes da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) e à norma ISO 30401:2018, conforme descrito na seção seguinte.

2.8 Modelo integrado de implementação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública (MGCAPB, a SBGC e a ISO 30401:2018)

A implementação da Gestão do Conhecimento (GC) em organizações públicas requer uma abordagem sistêmica, capaz de articular pessoas, processos, tecnologia e cultura organizacional, orientando-se para a geração de valor público e a aprendizagem institucional.

A norma ISO 30401:2018 estabelece requisitos para sistemas de GC em qualquer tipo de organização, destacando governança, liderança, cultura e melhoria contínua, estruturando a GC como um sistema integrado à estratégia organizacional (ISO, 2018). No setor público, sua aplicação, contribui para o alinhamento a padrões internacionais de qualidade, fortalece a legitimidade institucional e reforça a transparência das práticas de gestão, princípios fundamentais da administração pública.

No contexto brasileiro, o MGCAPB propõe uma estrutura metodológica voltada às especificidades do setor público, com foco na criação de valor público, na continuidade administrativa, na preservação da memória institucional e na gestão do saber tácito dos servidores. O modelo apresenta dimensões e práticas que orientam o diagnóstico e o planejamento da GC, reconhecendo que o conhecimento é um ativo estratégico para o fortalecimento da capacidade estatal e para a melhoria dos serviços ao cidadão.

A Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), desde 2001, tem contribuído para a consolidação teórica e prática da GC no Brasil, trabalhando dimensões como estratégia, processos, pessoas, tecnologia e resultados (SBGC, 2022). A SBGC atua na formação de redes e comunidades de prática, na certificação de profissionais e organizações e na divulgação de modelos de maturidade compatíveis com os referenciais internacionais, com destaque para ISO 30401:2018. Sua abordagem valoriza a integração entre gestão, inovação e aprendizado organizacional, promovendo um ambiente colaborativo voltado à geração e aplicação do conhecimento.

Dessa forma a presente dissertação propõe um modelo híbrido, integrando os referenciais do MGCAPB, da SBGC e da ISO 30401:2018, conjugando racionalidade técnica, aderência ao contexto brasileiro e rigor metodológico internacional.

Enquanto o MGCAPB orienta a aplicação prática da GC no setor público, enfatizando a criação de valor e o fortalecimento institucional, a ISO 30401:2018 fornece diretrizes normativas que asseguram sistematização, monitoramento e melhoria contínua do sistema de

GC. A SBGC, por sua vez, complementa esse arcabouço ao oferecer instrumentos de maturidade, boas práticas e referenciais de capacitação e inovação, constituindo uma ponte entre a teoria, a prática e a cultura organizacional.

O quadro 5, a seguir, destaca a síntese comparativa dos referenciais teóricos de GC (MGCAPB, da SBGC e da ISO 30401:2018) aplicáveis à administração pública.

Quadro 5 - Síntese comparativa dos referenciais teóricos de GC aplicáveis à administração pública

Dimensões	SBGC (2022)	MGCAPB – IPEA/ENAP (2021)	ISO 30401 (2018)
Finalidade	Promover cultura de GC e redes colaborativas	Institucionalizar GC e valor público	Normalizar e integrar GC à gestão estratégica
Foco central	Estratégia, pessoas, processos, tecnologia, resultados	Capital humano, estrutural e relacional	Governança, liderança e melhoria contínua
Abordagem	Prática e colaborativa (maturidade e comunidades de prática)	Estruturante e contextualizada (macroprocessos de GC)	Normativa e sistêmica (requisitos de gestão)
Resultados esperados	Inovação, aprendizagem e cultura de compartilhamento	Continuidade administrativa e memória institucional	Eficiência, mensuração e melhoria contínua
Aplicabilidade no setor público	Dissemina práticas e capacitação para gestores	Modelo de referência adaptado à realidade estatal	Integra padrões internacionais à administração pública

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base na SBGC (2022), IPEA/ENAP (2021) e ISO 30401 (2018).

A integração desses três referenciais sustenta uma proposta metodológica robusta, contextualizada e inovadora, adequada às necessidades da Secretaria da Fazenda do Tocantins (SEFAZ-TO). Tal combinação permite o desenvolvimento de um sistema de GC coeso, mensurável e orientado à aprendizagem organizacional, fortalecendo a capacidade da instituição de gerar, compartilhar e aplicar conhecimento em benefício da eficiência administrativa e do valor público.

2.9 Síntese da Fundamentação Teórica e Recomendações para a Aplicação Metodológica

A análise teórica apresentada permite compreender a Gestão do Conhecimento (GC) como um campo multidimensional, que abrange aspectos humanos, tecnológicos, organizacionais e estratégicos. A literatura evidencia que, no setor público, a GC não se restringe à mera gestão de informações, mas constitui um sistema dinâmico de criação, compartilhamento e aplicação do saber, capaz de transformar conhecimento individual em capital institucional e valor público (Nonaka & Takeuchi, 1995; Wiig, 2000; Batista, 2012; SBGC, 2022).

No contexto da administração pública, a GC emerge como instrumento de governança, inovação e sustentabilidade organizacional, alinhando-se à busca por eficiência, transparência

e aprendizado contínuo. O Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), desenvolvido pelo IPEA, apresenta-se como principal referência nacional, oferecendo diretrizes para institucionalizar a GC de modo compatível com os objetivos de modernização e efetividade do Estado. Esse modelo propõe a integração entre pessoas, processos, tecnologia e resultados, ressaltando o papel da liderança e da cultura organizacional como vetores de sucesso.

De forma complementar, a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) contribui com uma abordagem mais prática e colaborativa, enfatizando redes, comunidades de prática e o desenvolvimento de competências como pilares da maturidade institucional em GC. Já a norma internacional ISO 30401:2018 amplia o escopo ao estabelecer parâmetros normativos que garantem a qualidade, mensuração e melhoria contínua dos sistemas de GC, fortalecendo a governança e a legitimidade organizacional.

A síntese dos referenciais — MGCAPB, SBGC e ISO 30401 — permite delinear uma visão integrada e aplicável à realidade da SEFAZ-TO, onde o conhecimento é compreendido como um ativo estratégico transversal às funções fazendárias. A integração desses três referenciais fornece a base conceitual para o desenvolvimento da metodologia proposta neste trabalho, estruturada em torno de quatro dimensões fundamentais:

- 1. Estratégia e Governança:** consolidação de diretrizes institucionais e alinhamento da GC ao planejamento estratégico e à política de modernização fazendária.
- 2. Pessoas e Cultura Organizacional:** estímulo à aprendizagem contínua, valorização do capital intelectual e engajamento de servidores efetivos, contratados e estagiários.
- 3. Processos e Ferramentas:** padronização de fluxos, documentação e uso de tecnologias que facilitem o registro e a disseminação do conhecimento.
- 4. Resultados e Valor Público:** mensuração de impactos, avaliação da maturidade e melhoria contínua das práticas de GC.

A fundamentação teórica sustenta, portanto, a construção de um modelo híbrido de GC, adaptado à realidade da Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins, articulando a racionalidade técnica do MGCAPB, a aplicabilidade prática da SBGC e o rigor normativo da ISO 30401:2018. Essa base conceitual orienta o delineamento metodológico descrito no capítulo seguinte, o qual detalha o percurso empírico, os instrumentos de coleta, a triangulação de dados e a proposição de um sistema de GC voltado à aprendizagem organizacional e à eficiência administrativa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir da fundamentação teórica apresentada, estruturada sob a integração dos referenciais MGCAPB (IPEA), SBGC (2022) e ISO 30401:2018, delineou-se um modelo metodológico híbrido que combina rigor científico, aplicabilidade prática e aderência ao contexto da Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins (SEFAZ-TO).

O encadeamento conceitual proposto orientou o desenho deste capítulo, sustentado em quatro dimensões fundamentais da Gestão do Conhecimento: (1) Estratégia e Governança, que define os direcionadores institucionais e o alinhamento da GC ao planejamento estratégico e à Política de Gestão do Conhecimento da SEFAZ-TO (PGCEC); (2) Pessoas e Cultura Organizacional, que norteia a valorização do capital intelectual, o engajamento de servidores e o fortalecimento da aprendizagem contínua; (3) Processos e Ferramentas, que fundamenta o uso de instrumentos, tecnologias e fluxos documentais para o registro e disseminação do conhecimento; e (4) Resultados e Valor Público, que sustenta a mensuração dos efeitos da GC na eficiência administrativa, inovação e melhoria dos serviços públicos. Essas quatro dimensões orientaram o percurso empírico da pesquisa, a seleção dos instrumentos de coleta (entrevistas, questionários e documentos institucionais) e o processo de triangulação dos dados, conforme apresentado nas subseções seguintes. Tal estrutura assegurou a coerência entre o referencial teórico e o método adotado, fortalecendo a validade interna da proposta e sua aplicabilidade à realidade organizacional da SEFAZ-TO.

Este capítulo detalha a estratégia de investigação utilizada para atingir os objetivos propostos, justificando as escolhas metodológicas, descrevendo as técnicas e instrumentos de coleta e análise de dados.

Esta pesquisa é caracterizada como exploratória, com abordagem qualitativa, análise bibliográfica e utilização de estudo de caso objetivando garantir uma compreensão ampla do tema.

3.1 Tipo e Abordagem da Pesquisa

A pesquisa é de natureza aplicada, abordagem qualitativa e quantitativa de caráter exploratório, conforme preconizado por Minayo (2012) e Creswell (2010). A abordagem permite compreender percepções, práticas e significados atribuídos ao fenômeno da Gestão do Conhecimento no contexto da SEFAZ-TO, favorecendo a análise de processos, relações sociais e estruturas simbólicas presentes na organização.

3.2 Estudo de Caso

Optou-se pelo estudo de caso único, conforme Yin (2015), por possibilitar investigação aprofundada de um fenômeno complexo em seu contexto real. A SEFAZ-TO constitui a unidade de análise, permitindo examinar fluxos de conhecimento, cultura organizacional, práticas formais e informais, além de desafios para institucionalização da Gestão do Conhecimento, relacionando-os com referenciais consolidados como MGCAPB, SBGC e ISO 30401:2018.

3.3 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica sustentou o desenvolvimento teórico e metodológico deste estudo, fundamentando-se em autores clássicos e contemporâneos da área de Gestão do Conhecimento e metodologia científica, tais como Davenport & Prusak (1998), Nonaka & Takeuchi (1995), Batista (2012), SBGC (2022) e ISO 30401 (2018).

3.4 Universo, Unidade de Análise e Amostra

A unidade de análise desta pesquisa é a SEFAZ-TO, considerando seus processos internos de Gestão do Conhecimento, suas práticas de trabalho e os mecanismos formais previstos na PGCEC. Embora a Secretaria possua um quadro total de 1.987 servidores e 200 estagiários, a PGCEC estabelece instâncias representativas — Comitê Estratégico, Grupo Tático, Equipe Operacional e Líderes de Conhecimento Crítico — que concentram a responsabilidade pela institucionalização da política. Assim, optou-se por uma amostra intencional (Creswell, 2010; Minayo, 2012), composta por 38 respondentes do questionário e 38 entrevistados, selecionados por sua representatividade nas unidades estratégicas, táticas e operacionais, de acordo com as Portarias nº 627/2023, 212/2024 e 420/2024. Dessa forma, a amostra reflete os atores diretamente envolvidos nos fluxos de criação, retenção, aplicação e disseminação do conhecimento crítico no âmbito da SEFAZ-TO, atendendo ao propósito analítico da pesquisa.

3.5 Instrumentos de Coleta de Dados

Para garantir a triangulação dos dados, utilizaram-se três instrumentos principais: (a) Entrevistas Semiestruturadas realizadas com todos os participantes da amostra, utilizando um roteiro guia com perguntas abertas sobre desafios, fluxos de conhecimento, cultura de compartilhamento e expectativas sobre GC com: 36 gestores e especialistas, a Coordenadora do Núcleo de Gestão do Conhecimento e Inovação (LUMEN) e a Gerente de Programação,

Capacitação e educação; (b) Questionário de Maturidade em GC aplicado para os representando unidades estratégicas, táticas e operacionais a uma amostra de 38 servidores, adaptado a partir de modelos da SBGC e de Batista (2012), para obter uma métrica quantitativa do estágio atual da GC na Secretaria. Foi utilizada escala Likert.; (c) análise documental das portarias, mapa estratégico (2024-2027), e diretrizes relacionadas à PGCEC.

3.6 Tratamento e Análise dos Dados

Os dados qualitativos (entrevistas e documentos) foram analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo (Bardin, 2016), permitindo a categorização de relatos em torno de eixos analíticos: lacunas de conhecimento, práticas existentes, barreiras e oportunidades. Os dados quantitativos provenientes do questionário foram tratados por estatística descritiva simples (frequências, médias, desvio padrão), permitindo caracterizar percepções institucionais sobre maturidade em GC. A análise documental seguiu categorização alinhada ao MGCAPB, SBGC e ISO 30401. A triangulação entre as diferentes fontes de dados (documentos, entrevistas, questionário) permitiu uma compreensão robusta e validada do problema de pesquisa.

3.7 Triangulação dos Dados

A triangulação metodológica adotada segue Denzin (1978) e Flick (2013), integrando dados oriundos de entrevistas, questionários e documentos institucionais. Essa estratégia aumenta a validade interna, a robustez interpretativa e a consistência das conclusões.

3.8 Etapas da Pesquisa

Etapa 1 — Planejamento metodológico;

Etapa 2 — Coleta de dados;

Etapa 3 — Tratamento e triangulação;

Etapa 4 — Sistematização dos resultados e elaboração do modelo de GC.

3.9 Limitações do Estudo

As limitações envolvem: disponibilidade reduzida de servidores para entrevistas, caráter auto avaliativo do questionário, e concentração da coleta na sede — mitigada pela representatividade funcional e diversidade de áreas consultadas.

3.10 Aspectos Éticos

Esta pesquisa atendeu às diretrizes da Resolução CNS nº 510/2016, garantindo consentimento, sigilo e anonimato dos participantes.

3.11 Quadro de coerência metodológica

Quadro 6 - Quadro de coerência metodológica

Objetivo Específico	Estratégia	Instrumento	Técnica de Análise	Resultado Esperado
Diagnosticar práticas e lacunas de GC	Estudo de caso qualitativo	Documentos e entrevistas	Análise de Conteúdo	Mapa de maturidade e práticas existentes
Identificar percepções dos gestores e especialistas	Entrevistas	Roteiro semiestruturado	Análise temática	Fatores críticos e barreiras
Avaliar nível de maturidade institucional	Survey	Questionário SEFAZ + SBGC adaptado	Estatística descritiva	Diagnóstico de maturidade em GC
Integrar achados empíricos	Triangulação	Todos os instrumentos	Matriz de convergência	Síntese validada dos resultados
Propor metodologia de GC aplicável	Sistematização	Achados empíricos + teoria	Síntese interpretativa	Modelo híbrido de GC

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Os procedimentos metodológicos aqui descritos fundamentam a análise apresentada no Capítulo 4, no qual os dados são discutidos de forma integrada.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Panorama da SEFAZ-TO

A Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins integra o núcleo estratégico da administração pública estadual, responsável pela arrecadação de receitas, execução da política fiscal, administração tributária, gestão do tesouro e apoio aos processos financeiros do Estado. Seu funcionamento depende intensamente de conhecimentos especializados, grande parte deles acumulados ao longo de décadas por profissionais que atuam em atividades críticas de arrecadação, fiscalização, atendimento ao contribuinte, análise contábil e gestão orçamentária.

O quadro de pessoal da SEFAZ-TO é composto por diferentes categorias, com perfis e dinâmicas próprias:

- Auditores Fiscais da Receita Estadual (AFREs) – grupo estruturante da atividade fazendária, formado pelos aprovados no concurso de 1994. Representam uma parcela expressiva da capacidade técnica da instituição, com 58% dos servidores do certame ainda em atividade e aproximadamente 38% em abono permanência, indicando forte risco de aposentadorias em curto prazo e consequente perda de conhecimento crítico;
- Servidores administrativos efetivos – responsáveis pelo apoio técnico-administrativo, pela gestão dos sistemas, pelos processos de arrecadação e pela organização das rotinas internas. Embora possuam estabilidade, apresentam menor concentração em áreas altamente especializadas;
- Servidores contratados – representam cerca de 22% da força de trabalho da Secretaria, distribuídos principalmente em atividades operacionais, administrativas e de atendimento. O grupo caracteriza-se por alta rotatividade, o que resulta em ciclos constantes de entrada e saída, dificultando a consolidação de práticas de GC e aumentando o risco de descontinuidade;
- Estagiários – correspondem a aproximadamente 10% do quadro total. Atuam no suporte técnico-administrativo, em áreas como atendimento, TI e rotinas operacionais. Contudo, possuem permanência curta, o que limita a retenção de aprendizados e acentua a dispersão de saberes produzidos no cotidiano.

Esse panorama evidencia que a SEFAZ-TO opera em um ambiente institucional intensivo em conhecimento, sustentado por grupos com perfis de permanência muito distintos. A combinação de aposentadorias iminentes de servidores experientes, somada à rotatividade recorrente entre contratados e estagiários, cria um cenário estrutural de vulnerabilidade para a preservação da memória institucional.

Além dessas características, a análise das Portarias nº 627/2023, 212/2024 e 420/2024 demonstra que a SEFAZ-TO possui instâncias formais de governança da Gestão do Conhecimento, com Comitê Estratégico, Grupo Tático, Equipe Operacional e Líderes de Conhecimentos Críticos. Entretanto, o funcionamento dessas instâncias depende diretamente da capacidade de registrar, transferir e sistematizar o conhecimento produzido pelos sujeitos que compõem esse quadro diverso.

Assim, a estrutura organizacional e a composição da força de trabalho reforçam o caráter estratégico e urgente da implementação de políticas de Gestão do Conhecimento, especialmente diante do risco tangível de perda de competências essenciais e da necessidade de continuidade administrativa em áreas que sustentam o funcionamento fiscal do Estado.

Conforme apontado nas entrevistas com a EGEFAZ e com o Núcleo de GC e Inovação (LUMEN), esse cenário reforça a urgência de mecanismos estruturados de documentação e transferência do conhecimento, especialmente em áreas críticas e de alta complexidade técnica.

4.2 Encaminhamento geral da análise

A análise dos resultados buscou integrar, de forma sistemática, as diferentes fontes de evidência utilizadas na pesquisa, a saber: documentos institucionais da Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins (SEFAZ-TO), entrevistas semiestruturadas com gestores, especialistas e responsáveis pela condução da Política de Gestão do Conhecimento (PGCEC) e questionário de maturidade em Gestão do conhecimento aplicado a servidores da Instituição.

Tomou-se como referência o desenho metodológico apresentado no Capítulo 3, em especial a triangulação de dados proposta por Denzin (1978) e Flick (2013), que recomenda o cruzamento de múltiplas fontes e métodos para conferir maior consistência analítica, permitindo integrar evidências documentais, quantitativas e qualitativas aos achados. A análise foi organizada em três eixos complementares:

1. **Eixo institucional:** reconstrução da trajetória da Gestão do Conhecimento na SEFAZ-TO a partir das portarias e das entrevistas estratégicas.
2. **Eixo cultura, práticas e governança:** integração entre entrevistas e questionário de maturidade em Gestão do Conhecimento.
3. **Eixo tecnologia, inovação e futuro da GC:** análise do levantamento institucional sobre inteligência artificial e percepções relacionadas à digitalização de processos de trabalho.

Ao final, apresenta-se uma síntese de triangulação que articula esses eixos às quatro dimensões estruturantes do modelo de GC adotado nesta dissertação, quais sejam: Estratégia e Governança, Pessoas e Cultura Organizacional, Processos e Ferramentas e Resultados e Valor Público.

4.3 Linha do tempo institucional da Gestão do Conhecimento na SEFAZ-TO

A análise documental das Portarias SEFAZ nº. 627/2023, 212/2024, 420/2024 e 421/2024, combinada às entrevistas com a Gerente de Programação, Capacitação e Educação (EGEFAZ) e com a Coordenadora do Núcleo de Gestão do Conhecimento e Inovação (LUMEN), permitiu reconstruir a trajetória recente da Gestão do Conhecimento (GC) na SEFAZ-TO em perspectiva histórico-institucional.

A linha do tempo (Figura 3) elaborada pela EGEFAZ (2025) indica que as primeiras iniciativas estruturadas relacionadas à GC surgiram em 2018, com movimentos de sensibilização, oferta de capacitações internas e aproximação conceitual com metodologias da SBGC. Esses marcos foram incorporados à análise desta seção para assegurar a coerência histórica entre os dados documentais e a representação institucional produzida pela EGEFAZ.

Figura 3 - Linha do tempo da Gestão do Conhecimento na SEFAZ-TO (2018–2025)



Fonte: EGEFAZ/SEFAZ-TO (2025).

A leitura integrada da Figura 3, dos documentos normativos e das entrevistas permite identificar três grandes fases no processo de institucionalização da GC na SEFAZ-TO:

a) Fase de sensibilização e construção conceitual (2018–2022): Corresponde ao período em que, segundo as gestoras entrevistadas, a EGEFAZ passa a fortalecer sua atuação como espaço de formação e desenvolvimento, incorporando discussões sobre GC, educação corporativa e inovação. Nessa fase, predominam ações pontuais de capacitação, debates internos e aproximação com referenciais da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), sem que ainda houvesse uma política formal de GC instituída;

b) Fase de institucionalização formal da política (2023–2024): Tem como marco central a publicação da Portaria nº 627/2023, que institui a Política de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa (PGCEC) e define a estrutura de governança com Comitê de GC e Educação Corporativa. Em 2024, esse arranjo é aprofundado com a Portaria nº 212/2024, que designa o Grupo Tático, e com a Portaria nº 420/2024, que define a Equipe Operacional e os Líderes de Conhecimentos Críticos. As entrevistas indicam que essa etapa representa a transição de iniciativas dispersas para uma política formalizada, com maior clareza de papéis e responsabilidades;

c) Fase de consolidação normativa e alinhamento estratégico (a partir de 2024): A publicação da Portaria nº 421/2024 atualiza a composição do Comitê de GC e reforça a articulação entre PGCEC, planejamento estratégico e demais instrumentos de gestão. As gestoras da EGEFAZ e do LUMEN destacam que, nesse período, a GC passa a ser associada mais diretamente à inovação, à transformação digital e à preservação da memória institucional, com avanços como a definição de líderes de conhecimento crítico, o início de mapeamentos de competências e o fortalecimento da interface entre GC, educação corporativa e projetos de inovação.

Apesar desses avanços, as entrevistas revelam que ainda há uma distância significativa entre o desenho normativo da PGCEC e sua plena incorporação às rotinas de trabalho. Expressões como “implementação em andamento”, “necessidade de engajamento mais amplo” e “desafios de comunicação” são recorrentes, sugerindo que a política de GC se encontra em um estágio intermediário, no qual coexistem marcos normativos robustos e práticas ainda em processo de consolidação.

Em síntese, a linha do tempo institucional evidencia que a SEFAZ-TO já superou a fase de ausência de diretrizes formais em GC e alcançou um patamar em que a governança está estruturada e reconhecida, mas ainda persistem lacunas em termos de capilaridade das práticas, comunicação interna, integração tecnológica e mensuração de resultados. Esses elementos dialogam diretamente com as dimensões analisadas nas seções seguintes deste capítulo.

4.4 Perfil dos respondentes do questionário de maturidade em GC

O questionário de maturidade em Gestão do Conhecimento aplicado na SEFAZ-TO (ver Apêndice D) contou com 38 respostas válidas, obtidas entre 1º e 10 de novembro de 2025, conforme detalhado no Capítulo 3. O perfil dos respondentes revela um conjunto de características relevantes para a interpretação dos resultados, apresentado de forma sintética na Tabela 1.

Tabela 1 - Perfil dos respondentes do questionário de maturidade em GC (n = 38)

Variável	Categorias	Frequência	% aproximado
Sexo	Feminino	25	65,8
	Masculino	12	31,6
	Não informado	1	2,6
Idade	21 a 30 anos	11	28,9
	41 a 50 anos	11	28,9
	Mais de 50 anos	10	26,3
	31 a 40 anos	3	7,9
	Até 20 anos	2	5,3
Escolaridade	Superior completo	16	42,1
	Especialização	13	34,2
	Superior incompleto	5	13,2
	Mestrado	2	5,3
	Doutorado	1	2,6
Vínculo com a SEFAZ-TO	Efetivo	21	55,3
	Contratado	11	28,9
	Estagiário	3	7,9
	Comissionado	2	5,3
Tempo de serviço	Acima de 2 a 10 anos	14	36,8
	Menos de 2 anos	8	21,1
	Acima de 30 anos	6	15,8
	Acima de 10 a 20 anos	5	13,2
	Acima de 20 a 30 anos	4	10,5
Remuneração	Entre R\$ 1.412,01 e R\$ 5.000,00	19	50,0
	Entre R\$ 5.001,00 e R\$ 10.000,00	13	34,2
	Acima de R\$ 20.000,01	4	10,5
	Até R\$ 1.412,00	1	2,6

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que a amostra é composta majoritariamente por **mulheres (cerca de 66%)**, com forte presença de **servidores efetivos (aproximadamente 55%)**, seguidos por contratados e, em menor proporção, estagiários e comissionados. Há também concentração nas faixas de **21 a 30 anos, 41 a 50 anos e mais de 50 anos**, o que indica presença simultânea de perfis em início de carreira e de servidores mais experientes – situação que reforça a relevância de práticas de mentoria, sucessão e retenção de conhecimento crítico.

Em relação à escolaridade, predominam **superior completo e especialização**, o que sugere um público com boa formação formal, potencialmente sensível ao tema da GC, ainda

que isso não se traduza automaticamente em práticas consolidadas de compartilhamento e registro de conhecimentos.

Os aspectos apresentados no perfil fornecem o pano de fundo necessário para a interpretação das dimensões analisadas na seção 4.5.

4.5 Análise do questionário de maturidade em Gestão do Conhecimento

O instrumento de maturidade em GC utilizou uma escala do tipo Likert de 1 a 5 pontos, em que valores mais elevados indicam maior concordância com afirmativas relacionadas a liderança, processos, tecnologia, cultura, desenvolvimento e resultados em GC. Para organizar a análise, os itens foram agrupados em seis dimensões:

- **Governança** (itens 1 a 3)
- **Processos** (itens 4, 5, 6 e 15)
- **Tecnologia** (itens 7 a 9)
- **Cultura** (itens 10 a 12)
- **Desenvolvimento** (itens 13 e 14)
- **Resultados** (itens 16 a 18)

A Tabela 2 apresenta as médias obtidas em cada dimensão.

Tabela 2 - Médias das dimensões de maturidade em GC da SEFAZ-TO

Dimensão	Média aproximada
Governança	3,61
Tecnologia	3,48
Desenvolvimento (capacitação / integração)	3,41
Cultura (incentivo e confiança)	3,34
Resultados (monitoramento e eficiência)	3,19
Processos (mapeamento, protocolos, lições aprendidas)	2,99

Fonte: Elaborado pela autora (2025), a partir do questionário de maturidade em GC.

Os resultados indicam um **padrão de maturidade globalmente intermediário**, com médias entre 3,0 e 3,6 em quase todas as dimensões. As maiores pontuações concentram-se em:

- **Governança**, sugerindo percepção de algum nível de comprometimento da alta gestão, existência de metas e recursos voltados à GC;
- **Tecnologia**, com percepção relativamente positiva sobre existência de ferramentas e recursos que apoiem o compartilhamento;
- **Desenvolvimento**, com reconhecimento de iniciativas de capacitação e integração.

Por outro lado, a dimensão **Processos** apresenta a **menor média ($\approx 2,99$)**, especialmente influenciada pelo item referente a “procedimentos formais para registro e transferência de conhecimento em situações de desligamento ou movimentação interna”, cuja média aproxima-se de 2,55. Isso indica que, embora haja algum esforço em mapeamento e ações pontuais, a formalização de fluxos de transferência de conhecimento ainda é incipiente.

As dimensões **Cultura** e **Resultados** situam-se em patamar intermediário, sugerindo que:

- há algum incentivo e confiança para troca de conhecimentos, porém ainda não consolidado como prática rotineira;
- os resultados da GC são percebidos de forma limitada, em parte pela **ausência de indicadores definidos**, aspecto também evidenciado nas entrevistas.

Esses dados quantitativos convergem com as falas dos entrevistados ao apontar que a GC é reconhecida como importante, há sinais de avanço, mas ainda não se consolidou como sistema estruturado no cotidiano da SEFAZ-TO.

4.6 Análise das entrevistas com gestores e especialistas

As entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores, especialistas, representantes do Grupo Tático, Líderes de Conhecimento Crítico e integrantes da EGEFAZ/LUMEN (ver Apêndices A, B e C), foram analisadas 38 entrevistas, conforme detalhado no Capítulo 3, utilizando as dimensões de Governança, Processos e Métodos, Cultura e Engajamento, Tecnologia e Infraestrutura e Mensuração e Resultados como categorias orientadoras.

Na **dimensão Governança**, as falas indicam reconhecimento da importância da PGCEC e dos avanços decorrentes das portarias que instituem a política e configuram comitês, grupo tático e lideranças. Ao mesmo tempo, as entrevistadas relatam que a articulação entre essas instâncias ainda está em consolidação e que existe um desafio concreto de tornar a governança visível e compreensível para o conjunto da organização.

Na **dimensão Processos e Métodos**, são citadas iniciativas como mapeamento de conhecimento crítico, uso de matrizes de conhecimento, práticas de onboarding, ações pontuais de mentoria e experiências de job rotation. Essas práticas, em geral, se concentram em unidades específicas e em projetos piloto, o que reforça o caráter ainda inicial da institucionalização da GC em escala mais ampla.

No que se refere à **Cultura e Engajamento**, gestores e especialistas apontam a existência de resistência ao compartilhamento do conhecimento, receios quanto à exposição de erros e uma tradição de retenção individual do saber, que se expressa em expressões como

conhecimento é poder. Ao mesmo tempo, há relatos de abertura crescente em espaços em que a GC foi associada a aprendizagem e melhoria do trabalho, principalmente quando mediada por ações formativas e por liderança próxima.

Na **dimensão Tecnologia e Infraestrutura**, as entrevistas convergem para a percepção de ausência de repositório único de conhecimento organizacional, bem como de limitações de integração entre sistemas e gargalos de infraestrutura. Esse cenário dialoga diretamente com os resultados do levantamento institucional sobre IA, que indicam potencial de uso de tecnologias avançadas, mas também apontam restrições relacionadas à qualidade e organização dos dados.

Por fim, na **dimensão Mensuração e Resultados**, as falas indicam que existem ganhos qualitativos observáveis, como melhoria em processos de integração de novos servidores e compartilhamento de experiências em determinadas equipes, mas que não há indicadores sistematicamente definidos para medir a efetividade da GC na SEFAZ-TO.

As entrevistas, portanto, aprofundam e explicam os resultados do questionário, revelando que a maturidade limitada percebida pelos respondentes está diretamente relacionada a barreiras culturais, à falta de instrumentos consolidados e à distância entre a estrutura normativa e a prática cotidiana.

4.7 Análise do levantamento institucional sobre inteligência artificial e inovação

Como complemento à análise da maturidade em GC apresentada nas seções anteriores, foram consideradas informações gerais sobre iniciativas internas de modernização tecnológica e percepção dos servidores quando ao uso de soluções digitais no ambiente institucional. Embora esses dados não constituam o foco principal da pesquisa e não tenham caráter técnico-operacional, eles oferecem pistas relevantes sobre a relação entre GC, tecnologia e inovação no contexto da SEFAZ-TO.

De modo geral, observou-se que os servidores reconhecem o potencial da inteligência artificial e de soluções tecnológicas avançadas para apoiar a tomada de decisão, automatizar tarefas repetitivas e aprimorar a prestação de serviços. Ao mesmo tempo, são apontadas limitações como falta de padronização de dados, dificuldade de integração entre sistemas e ausência de diretrizes claras sobre uso ético e responsável dessas tecnologias.

Quando articulados à discussão sobre GC, esses resultados sugerem que a SEFAZ-TO se encontra diante de uma oportunidade de integrar políticas de conhecimento e inovação, de modo que as iniciativas de transformação digital, inclusive com uso de IA, sejam sustentadas por processos de documentação, curadoria, compartilhamento e reuso de conhecimento

institucional. Sem essa base, há risco de que soluções tecnológicas sejam pontuais ou pouco sustentáveis, não gerando ganhos duradouros em termos de valor público.

Essa constatação dialoga diretamente com o papel do LUMEN como fomentador de inovação orientada por conhecimento, conforme identificado nas entrevistas específicas com a Coordenadora do núcleo.

Assim, a análise reforça que a integração entre GC e inovação digital depende não apenas de recursos tecnológicos, mas principalmente de processos que garantam a qualidade, a circulação e a preservação do conhecimento que fundamenta as atividades fazendárias. Esses achados dialogam diretamente com as dimensões de processos, cultura e tecnologia destacadas na triangulação deste capítulo.

4.8 Triangulação integrada dos achados

A triangulação dos dados permite comparar e integrar as evidências oriundas dos documentos institucionais, das entrevistas e dos questionários, buscando convergências, divergências e lacunas. A síntese dessa integração é apresentada no Quadro 7.

Quadro 7 - Síntese de triangulação entre documentos institucionais, entrevistas e questionário de maturidade em GC.

Dimensão	Evidência documental (PGCEC, portarias, apresentação institucional)	Evidência das entrevistas	Evidência do questionário de maturidade	Interpretação (convergências/divergências)
Governança e liderança	Portarias nº 627/2023, 420/2024 e 421/2024 instituem a Política de GC, com comitê, grupo tático e líderes de conhecimento definidos.	Gestoras reconhecem avanços na estrutura formal, mas apontam articulação ainda incipiente e baixa visibilidade das instâncias para o conjunto dos servidores.	Média de Governança em torno de 3,6; parte dos respondentes declara desconhecer o funcionamento concreto das instâncias de GC.	Divergência parcial: há estrutura normativa robusta, mas sua presença no cotidiano ainda não é plenamente percebida pelos servidores.
Processos e métodos	PGCEC prevê mapeamento de conhecimentos críticos, registro de práticas e atuação de líderes de conhecimento.	Entrevistas citam mapeamentos, onboarding, mentoria e job rotation em unidades específicas, com aplicação ainda piloto.	Dimensão Processos apresenta a menor média ($\approx 2,99$), especialmente em protocolos de documentação de desligamentos.	Convergência quanto à fragilidade dos processos estruturados de GC; a implementação é desigual e pouco padronizada.
Cultura e engajamento	A política enfatiza cultura colaborativa e aprendizagem	Gestores relatam resistência cultural, sobrecarga de trabalho e tradição	Médias intermediárias ($\approx 3,3$) em itens de incentivo,	Convergência: a cultura organizacional aparece como um dos principais desafios para consolidação da GC.

	continua como fundamentos da GC.	de retenção individual do conhecimento, ainda que reconheçam experiências positivas pontuais.	reconhecimento e confiança para troca de experiências.	
Tecnologia e infraestrutura	Documentos normativos não detalham plataformas tecnológicas específicas para GC.	Entrevistas apontam ausência de repositório único e dificuldades de integração de sistemas.	Questionário e levantamento de IA indicam percepção de potencial tecnológico, mas também gargalos de dados e infraestrutura.	Convergência: a tecnologia é reconhecida como necessária, porém ainda insuficientemente estruturada para sustentar a GC em escala.
Mensuração e resultados	PGCEC não explicita indicadores de GC ou mecanismos formais de monitoramento de resultados.	Entrevistas reconhecem ganhos qualitativos, porém sem métricas consolidadas.	Respondentes indicam baixa clareza quanto a indicadores e avaliação de resultados das iniciativas de GC.	Convergência: a mensuração é lacuna central; a ausência de indicadores compromete a visibilidade do valor gerado pela GC.

Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base em dados documentais, entrevistas e respostas ao questionário de maturidade.

Observa-se coerência entre as evidências empíricas e as diretrizes formais das Portarias nº 627/2023, 212/2024, 420/2024 e 421/2024, que estruturam a governança da PGCEC e definem responsabilidades claras para Comitê Estratégico, Grupo Tático, Equipe Operacional e Líderes de Conhecimento Crítico. A triangulação confirma que esses atores são, de fato, aqueles que concentram o fluxo de conhecimento crítico na instituição.

A triangulação reforça o diagnóstico de que a SEFAZ-TO dispõe de base normativa consistente e de experiências práticas relevantes, porém ainda carece de maior capilaridade, consolidação cultural, suporte tecnológico e mecanismos de mensuração de resultados em Gestão do Conhecimento.

4.9 Discussão dos resultados à luz da ISO 30401, SBGC e MGCAPB

Ao se confrontar os achados empíricos com os referenciais teóricos adotados nesta pesquisa, é possível posicionar a SEFAZ-TO em um estágio intermediário de desenvolvimento em GC. A ISO 30401:2018 destaca a importância de integrar sistemas de GC à estratégia organizacional, com liderança clara, suporte adequado, processos definidos e melhoria contínua. A existência da PGCEC, dos comitês e dos líderes de conhecimento aponta avanço na direção desses requisitos, porém a baixa percepção de maturidade registrada nos questionários e entrevistas indica que a integração ainda é parcial.

O modelo da SBGC enfatiza a necessidade de trabalhar simultaneamente estratégia, pessoas, processos, tecnologia e resultados. Os dados da SEFAZ-TO evidenciam maior avanço nos componentes de **estratégia** e alguns processos iniciais, mas mostram que as dimensões **pessoas** (cultura, engajamento) e **tecnologia** ainda demandam esforço estruturado.

Os **resultados**, por sua vez, carecem de indicadores e métricas que permitam comprovar o valor gerado pela GC.

O MGCAPB propõe que a GC na administração pública deve estar orientada à criação de valor público, à continuidade administrativa e à preservação da memória institucional. As evidências aqui analisadas indicam que a SEFAZ-TO reconhece o risco de perda de conhecimento, especialmente diante de aposentadorias e rotatividade, e vem implementando práticas pontuais para mitigar esse risco, como mentoria, onboarding e ações formativas. Entretanto, a ausência de políticas de GC plenamente consolidadas em todas as unidades e a falta de indicadores dificultam a plena atuação da GC como instrumento de valor público.

4.10 Implicações dos achados para o modelo de GC proposto

Os resultados e a triangulação apresentados neste capítulo fundamentam diretamente o modelo de Gestão do Conhecimento proposto no Capítulo 5. As convergências e divergências entre documentos, entrevistas e questionários mostram que a principal lacuna não reside na inexistência de diretrizes, mas na necessidade de consolidar práticas, fortalecer a cultura, estruturar processos, integrar tecnologia e definir indicadores.

Assim, as dimensões e práticas recomendadas no modelo de GC para a SEFAZ-TO respondem a necessidades empiricamente identificadas. A governança proposta busca tornar visíveis e operacionais as instâncias já instituídas pela PGCEC. As práticas de mentoria, shadowing, comunidades de prática, lições aprendidas, repositório digital e programa de reconhecimento respondem diretamente aos desafios culturais, processuais e tecnológicos identificados.

Dessa forma, o Capítulo 5 não apenas apresenta uma proposta de modelo de GC, mas materializa uma resposta estruturada às lacunas mapeadas neste Capítulo 4, reforçando a coerência entre diagnóstico, fundamentação teórica e proposta metodológica.

5 MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A SEFAZ-TO

5.1 Fundamentação da Proposta

A formulação do modelo de Gestão do Conhecimento - GC (ver Apêndice E) apresentado neste capítulo deriva diretamente dos achados do Capítulo 4. A análise integrada das fontes documentais, das entrevistas semiestruturadas (ver Apêndice A, B e C) e do questionário de maturidade (ver Apêndice D) demonstrou que a SEFAZ-TO dispõe de uma governança instituída para a GC, amparada pela PGCEC e por portarias específicas (Ver Anexos A, B, C e D), mas enfrenta desafios estruturais nas dimensões: processos, cultura organizacional, tecnologia e mensuração.

Os resultados apontaram, de maneira recorrente, fragilidades relacionadas à documentação sistemática e ao compartilhamento estruturado do conhecimento, bem como riscos de perda de conhecimento crítico decorrentes de aposentadorias, rotatividade de contratados e alta rotatividade de estagiários. Esses achados justificam a construção de um modelo híbrido de GC, alicerçado em três referenciais complementares: o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB), as diretrizes da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) e os princípios e diretrizes da norma ISO 30401:2018, adaptados às necessidades concretas da SEFAZ-TO, preservando coerência com a PGCEC e com o Mapa Estratégico 2024-2027.

5.2 Estrutura Geral do Modelo Integrado

O modelo proposto organiza-se em quatro dimensões centrais, que traduzem os principais desafios e potencialidades identificados no diagnóstico institucional:

- Estratégia e Governança
- Pessoas e Cultura Organizacional
- Processos e Ferramentas
- Resultados e Valor Público

Essas dimensões permitem que a GC seja compreendida como um sistema contínuo, alinhado tanto às diretrizes da PGCEC quanto ao planejamento estratégico da SEFAZ-TO. Cada uma dessas dimensões possui um papel específico na sustentação do sistema. A dimensão Estratégia e Governança enfatiza o papel do Comitê, do Grupo Tático, da EGEFAZ e dos Líderes de Conhecimentos Críticos. A dimensão Pessoas e Cultura Organizacional foca no engajamento, na colaboração e na valorização do conhecimento. A dimensão Processos e Ferramentas traduz a GC em práticas operacionais e em soluções tecnológicas concretas. Por

fim, a dimensão Resultados e Valor Público busca assegurar que o conhecimento gerado e disseminado reverta em ganhos de eficiência, efetividade e transparência para a sociedade.

5.3 Modelo Integrado de GC para a SEFAZ-TO

O modelo é composto por oito pilares interdependentes: Governança; Mapeamento do Conhecimento Crítico; Retenção do Conhecimento; Criação e Compartilhamento; Documentação e Estruturação; Base Tecnológica; Inovação e Aprendizagem; Cultura e Engajamento.

Cada pilar responde a lacunas identificadas na triangulação dos dados, e se conecta às convergências encontradas entre SBGC, MGCAPB e ISO 30401. Em conjunto, esses pilares dão concretude às quatro dimensões estruturantes, ao mesmo tempo em que preservam a aderência às particularidades da SEFAZ-TO, sobretudo no que se refere à continuidade administrativa, à memória institucional e à gestão de riscos associados à perda de conhecimento.

5.4 Pilares do Modelo

A seguir, apresentam-se os oito pilares do modelo e sua relação com o contexto da SEFAZ-TO.

A) Governança: Envolve o fortalecimento das instâncias já instituídas pela PGCEC, com destaque para o Comitê de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa, o Grupo Tático e os Líderes de Conhecimentos Críticos. Este pilar prevê a clarificação de papéis, a sistematização de agendas de GC, a definição de prioridades e a institucionalização de um plano anual de GC, garantindo alinhamento com a estratégia fazendária e com o Mapa Estratégico 2024–2027;

B) Mapeamento do conhecimento crítico: Consiste na identificação sistemática dos conhecimentos essenciais ao funcionamento da SEFAZ-TO, com foco especial em processos de alto impacto para a arrecadação, fiscalização, atendimento ao contribuinte e gestão orçamentária e financeira. Inclui ainda o mapeamento de riscos associados a aposentadorias, rotatividade de contratados e estagiários, bem como a identificação de lacunas de competência em áreas sensíveis;

C) Retenção do conhecimento: Abrange ações de mentoria, shadowing, onboarding estruturado, entrevistas de desligamento e diários de projeto. A intenção é evitar que conhecimentos estratégicos e críticos permaneçam restritos a poucos indivíduos ou sejam

perdidos quando há movimentação de pessoal. Esse pilar se articula fortemente com a EGEFAZ, com a gestão de pessoas e com a governança da PGCEC;

D) Criação e compartilhamento: Prevê a promoção de espaços formais e informais para troca de experiências, como comunidades de prática, rodas de conversa, learning cafês, grupos temáticos e ambientes colaborativos digitais. Busca-se incentivar a aprendizagem entre pares, a discussão de casos, a resolução conjunta de problemas e a disseminação de boas práticas;

E) Documentação e estruturação: Focaliza a sistematização de conhecimentos em formatos acessíveis, como lições aprendidas, manuais, checklists, fluxogramas, protocolos de sucessão e tutoriais. Este pilar dialoga diretamente com o risco de retrabalho e de dependência de conhecimentos tácitos, contribuindo para a construção de uma memória organizacional consolidada e atualizada;

F) Base tecnológica: Envolve a criação e a manutenção de um repositório digital único e institucionalizado, bem como a integração de sistemas existentes que armazenam informações relevantes. Compreende também o uso de ferramentas colaborativas, mecanismos de busca eficientes e soluções tecnológicas que facilitem o registro, a recuperação e o compartilhamento de conteúdo de GC, em consonância com a agenda de transformação digital da SEFAZ-TO;

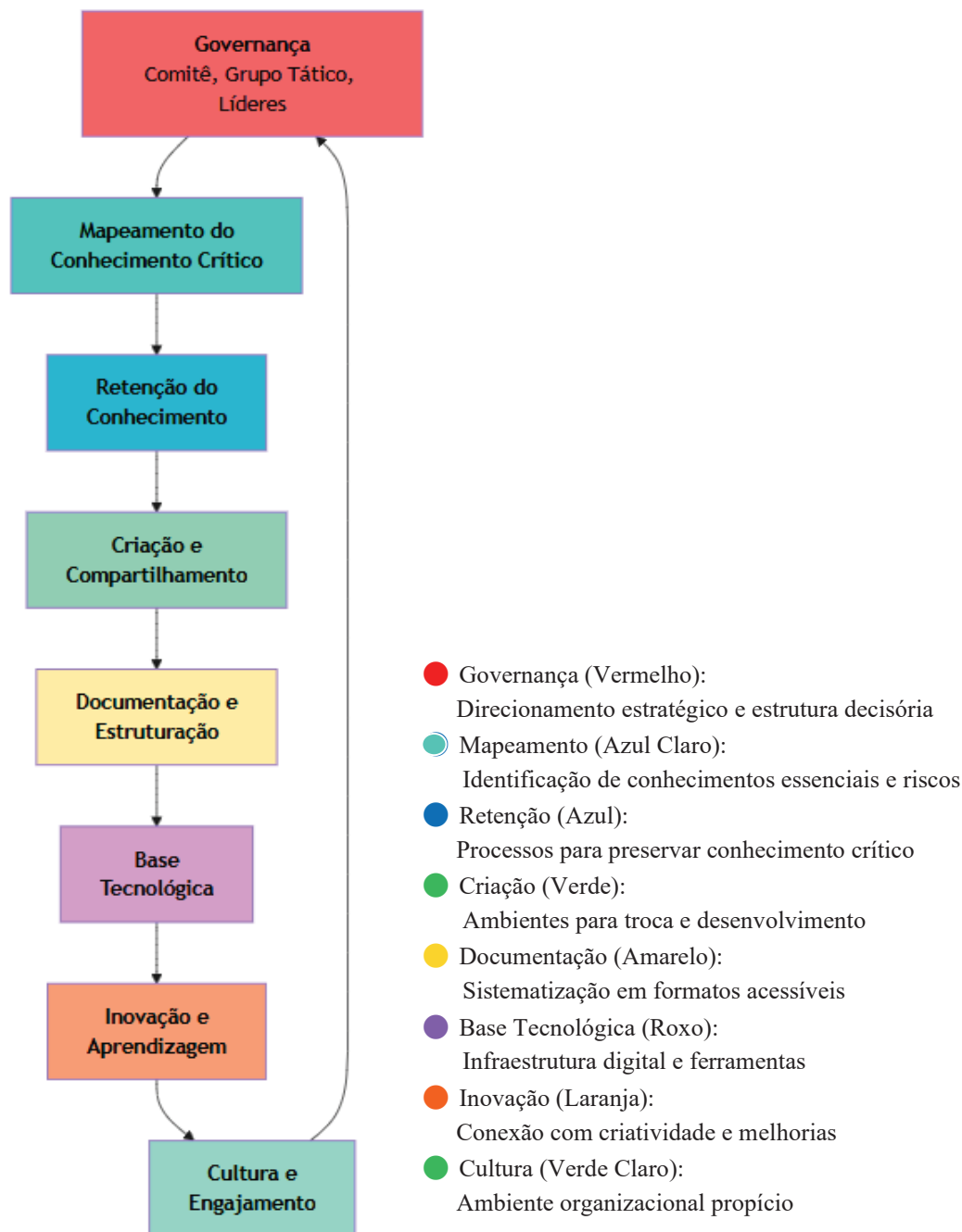
G) Inovação e aprendizagem: Relaciona-se à atuação do LUMEN e a iniciativas como hackathons internos, banco de ideias, desafios de inovação e projetos de aprendizagem em ação. Este pilar reforça a conexão entre GC, inovação pública e melhoria contínua de processos, ampliando a capacidade da Secretaria de testar, prototipar e escalar soluções baseadas em conhecimento;

H) Cultura e engajamento: Engloba ações de comunicação interna, programas de reconhecimento, campanhas de sensibilização e iniciativas voltadas a fortalecer a percepção do conhecimento como ativo estratégico. Busca-se estimular o sentimento de pertencimento, valorizar o protagonismo dos servidores e favorecer uma cultura aberta ao compartilhamento e à colaboração.

Esses pilares, articulados às quatro dimensões estruturantes, constituem o núcleo do modelo integrado de GC proposto para a SEFAZ-TO. Para facilitar a compreensão visual dessa lógica, a Figura 4 sintetiza os oito pilares de forma circular e integrada, evidenciando sua interdependência e o caráter dinâmico do sistema. O formato circular reforça que a GC funciona como um ciclo contínuo, no qual governança, pessoas, processos, tecnologia e

cultura se retroalimentam para fortalecer a memória institucional e a continuidade administrativa.

Figura 4 - Oito pilares do modelo integrado de Gestão do Conhecimento da SEFAZ-TO



Fonte: Elaborado pela autora (2025), com base nos referenciais SBGC, MGCAPB e ISO 30401:2018.

Esses pilares foram validados com base nas entrevistas com a EGEFAZ e com o LUMEN, garantindo aderência entre o modelo proposto e as práticas já reconhecidas institucionalmente.

5.5 Manual Institucional de Gestão do Conhecimento

O Manual de Implementação da Gestão do Conhecimento na SEFAZ-TO constitui o produto técnico complementar desta dissertação e está apresentado como Apêndice E. Trata-se de um instrumento operacional que traduz o modelo proposto em diretrizes práticas, fluxos, procedimentos, instrumentos e responsabilidades. O Manual foi construído com base na integração entre MGCAPB, SBGC e ISO 30401:2018, tendo como referência direta os desafios identificados no diagnóstico institucional.

Dirigido a gestores, líderes de conhecimento, equipes operacionais e à governança da PGCEC, o Manual oferece roteiros detalhados para implementação de práticas de mentoria, shadowing, comunidades de prática, lições aprendidas, repositório digital único, banco de ideias, páginas amarelas e programa de reconhecimento, entre outras iniciativas. Seu objetivo é servir como ferramenta concreta para a institucionalização da GC, apoiando tanto a continuidade administrativa quanto a inovação e a geração de valor público.

5.6 Plano de Implantação 2026–2028

O plano de implantação do modelo de GC foi estruturado em três fases, considerando a capacidade institucional, a necessidade de consolidação gradual das práticas e a importância da mensuração de resultados.

- **Fase 1: Sensibilização e Estruturação (2026)** - Foco em comunicação da PGCEC, mobilização da alta gestão e dos gestores intermediários, capacitação inicial dos Líderes de Conhecimentos Críticos, definição de conhecimentos prioritários, implantação do repositório institucional e implementação piloto de práticas de mentoria, shadowing e onboarding estruturado em unidades selecionadas;

- **Fase 2: Consolidação das Práticas (2027)** - Expansão das práticas de GC para um número maior de unidades e processos. Fortalecimento de comunidades de prática, institucionalização de lições aprendidas em projetos estratégicos e operações especiais, funcionamento regular do banco de ideias integrado ao LUMEN e inclusão de objetivos e metas de GC nos planos de trabalho das unidades;

- **Fase 3: Mensuração e Melhoria Contínua (2028)** - Implantação de um painel simplificado de indicadores de GC, realização de ciclos de avaliação e retroalimentação das práticas, revisão anual do Manual de GC e integração mais robusta entre GC, transformação digital e uso de tecnologias emergentes, incluindo soluções de análise de dados e inteligência artificial.

Cada fase descreve objetivos específicos, responsáveis, prazos, recursos necessários, demandas de capacitação e indicadores mínimos para acompanhamento, favorecendo a gestão progressiva da mudança organizacional. A mensuração, por sua vez exige indicadores claros, apresentados a seguir.

5.7 Indicadores do Sistema de GC

Para monitorar a implementação e os resultados da GC na SEFAZ-TO, recomenda-se um conjunto inicial de indicadores, com possibilidade de ampliação futura conforme a maturidade da política:

- número de práticas de GC formalmente registradas e em funcionamento;
- quantidade de líderes de conhecimento atuantes em suas unidades;
- acessos mensais ao repositório institucional de conhecimento;
- número de comunidades de prática ativas e encontros realizados;
- registros de lições aprendidas produzidos por ano;
- ideias cadastradas, avaliadas e implementadas no banco de inovação;
- resultados de pesquisas de percepção sobre GC entre servidores.

Esses indicadores são detalhados e operacionalizados no Manual de Implementação da GC (Apêndice E), que também prevê sua ampliação gradual e estão diretamente relacionados aos gaps identificados no Capítulo 4, sobretudo nas dimensões cultura organizacional, processos, tecnologia e mensuração. A adoção do modelo integrado proposto, associada ao monitoramento contínuo por meio desses indicadores, tende a reduzir riscos de perda de conhecimento crítico, fortalecer a memória institucional e ampliar a eficiência da gestão fazendária no Estado do Tocantins.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais do estudo, sintetizando os principais achados, as contribuições teóricas e práticas, as limitações identificadas e sugestões para pesquisas futuras. A dissertação teve como objetivo propor um modelo híbrido de Gestão do Conhecimento (GC) para a Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins (SEFAZ-TO), integrando os referenciais da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB/Ipea), e da norma internacional ISO 30401:2018.

A seguir, apresenta-se a correspondência direta entre os Objetivos Específicos (OE) estabelecidos na pesquisa e os resultados efetivamente obtidos, fortalecendo a coerência interna da dissertação e evidenciando a completude do percurso metodológico:

- Objetivo específico (a): Analisar documentos institucionais (portarias, diretrizes e estrutura da PGCEC) para identificar a configuração formal da GC na SEFAZ-TO.

Resultado alcançado: Este capítulo demonstrou, por meio da análise das Portarias nº 627/2023, 212/2024, 420/2024 e 421/2024, que a SEFAZ-TO possui uma estrutura formal de governança de GC consolidada, composta por Comitê Estratégico, Grupo Tático, Equipe Operacional e Líderes de Conhecimento Crítico. A linha do tempo institucional (Figura 3) evidenciou como essa estrutura evoluiu desde 2018, confirmando o cumprimento deste objetivo.

- Objetivo específico (b): Examinar as percepções dos servidores por meio de questionários e entrevistas, identificando lacunas, barreiras e potencialidades relacionadas à GC.

Resultado alcançado: As 38 entrevistas e as 38 respostas ao questionário de maturidade permitiram identificar percepções consistentes sobre: resistência cultural ao compartilhamento, ausência de repositório único, fragilidade de processos estruturados, reconhecimento da importância da GC e abertura crescente à aprendizagem colaborativa. Esses achados foram detalhados nas seções 4.5, 4.6 e 4.8, confirmando o atendimento do objetivo.

- Objetivo específico (c): Realizar a triangulação entre evidências documentais, quantitativas e qualitativas, consolidando um diagnóstico coerente e alinhado ao contexto institucional.

Resultado alcançado: A triangulação integrada (Quadro 7) articulou documentos, entrevistas e questionário, revelando convergências e divergências nas dimensões de governança, processos, cultura, tecnologia e mensuração. A síntese final demonstrou

que a SEFAZ-TO se encontra em estágio intermediário de maturidade, com assimetrias entre o desenho formal da política e sua incorporação a rotina organizacional. Esse diagnóstico fundamentou a análise crítica apresentada no Capítulo 4 e orientou a construção do modelo proposto.

- Objetivo específico (d): Mapear práticas de GC adequadas às necessidades identificadas, considerando referenciais nacionais e internacionais.

Resultado alcançado: A partir das lacunas diagnosticadas neste Capítulo e dos referenciais MGCAPB, SBGC e ISO 30401, foram mapeadas práticas como: mentoria, shadowing, onboarding estruturado, comunidades de prática, lições aprendidas, páginas amarelas, repositório institucional, banco de ideias e programas de reconhecimento, todas adaptadas ao contexto da administração fazendária.

- Objetivo específico (e): Propor um modelo metodológico de GC aplicável à SEFAZ-TO.

Resultado alcançado: O Capítulo 5 apresenta o modelo integrado de GC, estruturado em quatro dimensões e oito pilares, alinhado às diretrizes da PGCEC e às necessidades observadas no diagnóstico. O modelo proposto dialoga com os achados empíricos, preserva alinhamento com PGCEC e com o planejamento estratégico da SEFAZ-TO.

- Objetivo específico (f): Apresentar um Manual de Implementação da GC contendo diretrizes, práticas e fases de implantação.

Resultado alcançado: Como desdobramento final da pesquisa, foi elaborado o Manual de Implementação da Gestão do Conhecimento, apresentado como Apêndice E. O Manual consolida o modelo metodológico proposto em diretrizes operacionais, práticas estruturadas, fases de implantação (2026–2028) e indicadores mínimos, constituindo um instrumento técnico voltado à institucionalização da GC na SEFAZ-TO.

O confronto entre os objetivos específicos e os resultados alcançados demonstra que a pesquisa atendeu aos propósitos analíticos estabelecidos, articulando diagnóstico institucional consistente e proposição metodológica aplicável ao contexto da SEFAZ-TO. Os resultados obtidos reforçam a relevância da GC como instrumento estratégico para a modernização da administração pública fazendária.

A análise teórica, associada à triangulação dos dados empíricos provenientes de entrevistas, documentos institucionais e questionário de maturidade, evidenciou que a SEFAZ-TO se encontra em um estágio intermediário de maturidade em GC. Foram identificadas iniciativas relevantes, como ações formativas e esforços de institucionalização

da GC, incluindo materiais instrucionais e políticas específicas. Ao mesmo tempo, persistem desafios estruturais e culturais que dificultam a consolidação de um sistema integrado de gestão do conhecimento.

As entrevistas revelaram que, embora exista clareza quanto aos benefícios da GC, ainda há fragilidades em processos formais de identificação, registro, disseminação e retenção do conhecimento. A cultura organizacional apresenta barreiras à prática espontânea de compartilhamento e a utilização das tecnologias disponíveis nem sempre está integrada aos fluxos de trabalho e às rotinas de GC. A análise documental reforçou esse quadro, indicando avanços importantes na dimensão normativa, mas também lacunas em governança, padronização e monitoramento sistemático das práticas.

Os resultados do questionário mostraram elevada adesão à importância da GC, mas também apontaram necessidades concretas, como a implantação de rotações sistemáticas de aprendizagem, a criação de um repositório institucional estruturado, a definição mais clara de processos de GC e o maior alinhamento entre tecnologia e práticas de gestão. Essas percepções convergem com a visão dos gestores estratégicos sobre os desafios de continuidade administrativa, memória institucional e capacitação permanente.

Com base nessa triangulação, foi possível construir um modelo híbrido de GC adaptado ao contexto da SEFAZ-TO, contendo diretrizes estratégicas, estruturais, tecnológicas e culturais. O modelo busca promover a aprendizagem contínua, fortalecer a memória institucional, sistematizar o conhecimento crítico e apoiar a tomada de decisão baseada em evidências. A integração dos referenciais SBGC, MGCAPB e ISO 30401:2018 permitiu propor uma abordagem alinhada às práticas nacionais e internacionais, sem perder de vista as especificidades do setor público estadual fazendário.

Entre as principais contribuições teóricas destacam-se:

- a articulação de três referenciais estruturantes de GC em um modelo coerente para o setor público;
- o aprofundamento da discussão sobre maturidade em GC em órgãos fazendários;
- a demonstração da aplicabilidade do MGCAPB em nível estadual, considerando instrumentos normativos concretos.

No campo das contribuições práticas, sobressaem:

- a oferta de um roteiro metodológico para implementação da GC na SEFAZ-TO;
- a sistematização de evidências empíricas que revelam potencialidades e fragilidades da instituição;

- a formulação de recomendações diretas para capacitação, governança, tecnologia, comunicação interna e gestão da memória institucional;
- a disponibilização de um modelo passível de adaptação por outras secretarias de fazenda e órgãos públicos brasileiros.

Como limitações, destaca-se:

A pesquisa foi realizada em período determinado, sujeito a mudanças administrativas e estruturais que podem modificar percepções, prioridades e arranjos de governança. A participação voluntária dos servidores também pode ter influenciado a representatividade das respostas no questionário e nas entrevistas, ainda que a amostra utilizada tenha sido suficiente para o propósito exploratório e propositivo do estudo.

Para pesquisas futuras, recomenda-se:

- a) acompanhar longitudinalmente a implementação do modelo proposto, avaliando avanços, barreiras e ajustes necessários;
- b) ampliar o estudo para comparar experiências de GC em diferentes órgãos públicos estaduais e federais, incluindo secretarias de fazenda de outras unidades da Federação;
- c) investigar as relações entre GC, inovação pública, transformação digital e uso de dados na administração fazendária;
- d) analisar o impacto da GC na eficiência de políticas fiscais, nos resultados arrecadatários e na qualidade dos serviços prestados ao contribuinte.

Conclui-se que a Gestão do Conhecimento se apresenta como instrumento estratégico para a modernização e a eficiência da administração pública. A SEFAZ-TO reúne condições favoráveis para avançar na institucionalização da GC, seja pela existência de políticas estruturantes e instâncias de governança já instituídas, seja pelo acúmulo de iniciativas formativas e pela crescente conscientização sobre o valor do conhecimento no desempenho organizacional.

O modelo híbrido proposto nesta dissertação, acompanhado do Manual de Implementação da GC, oferece uma base sólida para orientar esse processo. Sua adoção progressiva tende a contribuir para o fortalecimento da capacidade organizacional, para a continuidade administrativa, para o incentivo à inovação e para a criação de valor público, em sintonia com os desafios contemporâneos da gestão fazendária e com as expectativas da sociedade em relação à transparência, à eficiência e à qualidade da gestão tributária e financeira do Estado.

REFERÊNCIAS

AHMAD, Waqar et al. **Faculty Members' Perception of Learning Organization: A Case of Higher Education Institutions**. SAGE Open, v. 13, n. 1, p. 21582440231154409, 2023.

ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organizações do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ISO 30401:2018 – Knowledge management systems — Requirements**. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

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

BATISTA, Fábio Ferreira. **Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público**. Rio de Janeiro: Ipea, 2016.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Governo que aprende: Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal** – Brasília, junho de 2004.

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

BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. **Dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública**. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 27 jun. 2017. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113460.htm>. Acesso em: 21 mar. 2024.

BRASIL. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. **Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública**. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 30 mar. 2021. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114129.htm>. Acesso em: 21 mar. 2024.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Pearson Educativo do Brasil, 2001.

CHAMAN, Seemab et al. Leadership styles and employee knowledge sharing: Exploring the mediating role of introjected motivation. **PloS one**, v. 16, n. 9, p. e0257174, 2021.

CONG, X.; PANDYA, K. V. Issues of knowledge management in the public sector. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 2, p. 25-33, 2003.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que so a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

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

DENZIN, Norman K. **The Research Act: a theoretical introduction to sociological methods**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1978.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

ENAP; INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira – MGCAPB**. Brasília: ENAP/Ipea, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/>>. Acesso em: 7 nov. 2025.

ENCINAS, Rafael. **Oportunidades de aplicação da análise envoltória de dados em auditorias operacionais do Tribunal de Contas da União**. Disponível em: <<http://www.ticontrole.gov.br/portal/pls/portal/docs/2054734.PDF>> Acesso em: 21 mar. 2024.

FERLA, Luiz Alberto. **O que Gestão do Conhecimento?** Disponível em: <<http://knowtec.com/artigos/o-que-e-gestao-do-conhecimento/f>> Acesso em: 20 fev. 2024.

FISCHER, Caroline. Incentives can't buy me knowledge: the missing effects of appreciation and aligned performance appraisals on knowledge sharing of public employees. **Review of Public Personnel Administration**, v. 42, n. 2, p. 368-389, 2022.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2013.

FREY, K., & Duarte, F. (2004). L'auto-ségrégation: quand les gens disent non à la ville. In: N. Blanc, J. Lolive, G. Chouquer, & D. Boullier (Orgs.). **Cosmopolitiques. Cahiers théoriques pour l'écologie politique**; número especial: Aïmons la ville! (Vol.7, pp. 58-67). Paris: l'aube.

GONÇALVES, Sheila Martins Ferreira. **Gestão estratégica de pessoas e a importância dos valores, cultural e clima organizacional no desafio da implantação da espiritualidade corporativa**. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/sheilagoncalves3154/gestao-estrategica-de-pessoas-e-a-importancia-dos-valores-cultura-e-clima-organizacional-no-desafio-da-implantacao-da-espiritualidade-corporativa>> Acesso em: 21 jan. 2024.

HA, Le Thanh et al. Moderating Role of Knowledge-Sharing on the Nexus of Digital Business and Natural Resources. **Journal of the Knowledge Economy**, p. 1-27, 2022.

HOWLETT, Michael. **Designing public policies: principles and instruments**. London: Routledge, 2011.

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

INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA. CICLO 2007. Disponível em:

<http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/secretarias/subprefeituras/pqgp/materiais_consulta/0001/Instrumento_Avaliacao_GESPUBLICA.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2024.

LAIHONEN, Harri; KORK, Anna-Aurora; SINERVO, Lotta-Maria. Avanço na gestão do conhecimento do setor público: para uma compreensão da formação do conhecimento na administração pública. **Pesquisa e Prática de Gestão do Conhecimento**, p. 1-11, 2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LOBO, Marcelo Ribeiro. **Gestão do Conhecimento como diferencial competitivo: uma perspectiva a partir do capital humano**. Disponível em:

<http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_0326_1115.pdf> Acesso em: 02 mar. 2024.

LOUREIRO, Rogerio Salles et al. Compartilhamento e proteção do conhecimento: um estudo realizado em uma empresa de conhecimento intensivo do setor sucroenergético. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 23, p. 167-187, 2018.

KIPKOSGEI, Felix; SON, Seung Yeon; KANG, Seung-Wan. Coworker trust and knowledge sharing among public sector employees in Kenya. **International journal of environmental research and public health**, v. 17, n. 6, p. 2009, 2020.

MAIA, Francisca C.; FARIAS, Gabriela Belmont de; FARIAS, Maria Giovanna Guedes. Percepção sobre o compartilhamento de conhecimento entre avaliadores sob a ótica dos editores científicos. RDBCI: **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 20, 2023.

MANNES, Silvana; BEUREN, Ilse Maria; SILVA, Evelise Souza da Comportamento Cooperativo e Compartilhamento de Conhecimento: Interação com a Gestão do Risco. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, p. 692-707, 2022.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 36. Ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.

MENDES, Tania Rodrigues. **Gestão do Conhecimento da Informação**. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/StaticFile/ilp/texto%20aula%20gestao%20do%20conhecimento.htm>> Acesso em: 13 jan.2024.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.

MORENO, Valter; CAVAZOTTE, Flávia; DUTRA, Janicélio Pereira. Antecedentes psicossociais e organizacionais do compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 23, n. 6, p. 784-804, 2019.

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

OECD. **The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector.** Paris: OECD Publishing, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1787/059814a7-en>.

PAING, Pyone Yadanar et al. Development of a knowledge broker group to support evidence-informed policy: lessons learned from Myanmar. **Health Research Policy and Systems**, v. 19, p. 1-8, 2021.

PEE, L. G; KANKANHALLI, A. Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. **Government Information Quarterly**, jul. 2015. <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2015.06.002>.

PORTELA, Girlene Lima. **Abordagens teórico-metodológicas: Pesquisa quantitativa ou qualitativa? Eis a questão.** Disponível em: http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&ved=0CGEQFjAI&url=http%3A%2F%2Fwww.uefs.br%2Fdisciplinas%2Flet318%2Fabordagens_metodologicas.rtf&ei=qLxfVZ2UNZT9sASJuoDQCQ&usg=AFQjCNEy7UHMom7vCT-lXy7tMdiHAgLStA Acesso em 22 mai. 2024.

SALEH, Racha; ATAN, Tarik. The involvement of sustainable talent management practices on employee's job satisfaction: Mediating Effect of Organizational Culture. **Sustainability**, v. 13, n. 23, p. 13320, 2021.

SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. **Guia de Boas Práticas em Gestão do Conhecimento.** São Paulo: SBGC, 2022.

SBGC - Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. **Referencial de Gestão do Conhecimento: fundamentos, dimensões e práticas.** São Paulo: SBGC, 2022. Disponível em: <https://sbgc.org.br/>. Acesso em: 7 nov. 2025.

SBGC-RS – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, Sessão do Rio Grande do Sul. **Conceito-Ensaio de Gestão do Conhecimento.** Porto Alegre: [s.l.]: 2008. Disponível em: <http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1J28JBH35-1QNYWH7-YR/Conceito-ensaio%20de%20GC%20da%20SBGC.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2024.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros. Et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública.** Disponível em: http://www.gestaoebt.com.br/blog/wp-content/files_mf/gestao_conhecimento_adm_publica_ufpr_etpr.pdf Acesso em: 02 Abr. 2024.

SMITH, Simon M. et al. Avaliação de desenvolvimento de liderança (LDE): reflexões sobre uma abordagem colaborativa. **Jornal Internacional de Análise Organizacional**, n. impressão antecipada, 2022.

SOUTO, Leonardo Fernandes; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Perda de conhecimento no contexto da administração pública: uma análise bibliométrica da produção científica indexada na base de dados scielo. **Revista Economia & Gestão**, v. 21, n. 60, p. 42-61, 2021.

SOUTO, Solange; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas: desafios e perspectivas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 55, n. 02, p. 345-366, 2021.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VAN BEERS, Dick et al. Results and lessons learned from assessing 50 industrial parks in eight countries against the international framework for eco-industrial parks. **Sustainability**, v. 12, n. 24, p. 10611, 2020.

VIRKAR, Shefali et al. Transformação digital em organizações do setor público: o papel das redes informais de compartilhamento de conhecimento e mídias sociais. In: Participação Eletrônica: 11ª Conferência Internacional IFIP WG 8.5, e Part 2019, San Benedetto Del TRONTO, Itália, 2 a 4 de setembro de 2019, Anais 11. **Springer International Publishing**, 2019. p. 60-72.

WIIG, K. M. Knowledge management in public administration. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 3, p. 224-239, 2002.

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

YOUNAS, Muhammad; NOOR, Ahmad Shukri Mohd; ARSHAD, Muhammad. Cloud-Based Knowledge Management Framework for Decision Making in Higher Education Institutions. **Intelligent Automation & Soft Computing**, v. 31, n. 1, p. 83-99, 2022.

ZAMAN, Umer, et al. "Criando talentos rebeldes por meio do ostracismo no local de trabalho: um modelo de mediação moderada envolvendo inteligência emocional, conflito organizacional e comportamento de compartilhamento de conhecimento." **Cogent Business & Management** 8.1 (2021): 1941586. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2021.1941586>. Acesso em 26 mai. 2023.

ZAMIRA, Sinaj e Rezarta Kasemi (Hasanaj) e Sabina Cenolli. Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública: Estudo sobre a Medição de Desempenho e Inteligência Emocional no Local de Trabalho em Instituições Públicas Albanesas. **Review of Economics and Finance** [ref]: vol.20.2022. disponível em: <https://refpress.org/ref-vol20-a95/>. Acesso em: 24 mai. 2023.

ZIKMUND, W. G. **Business research methods**. 5.ed. Fort Worth, TX: Dryden, 2000.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada aplicado aos Gestores, Especialistas, representantes do Grupo Tático e Líderes do Conhecimento

Este apêndice apresenta o roteiro de entrevista elaborado pela autora, contendo perguntas abertas utilizadas nas entrevistas com 36 gestores e especialistas e responsáveis pela Política de Gestão do Conhecimento (PGCEC) entre 1º e 10 de novembro de 2025.

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (Para Gestores, Especialistas, Representantes do Grupo Tático e Líderes do Conhecimento)

Esta entrevista faz parte do trabalho de dissertação da acadêmica Kátia Ribeiro de Souza e tem o propósito de compreender a percepção, os desafios e as oportunidades para a Gestão do Conhecimento (GC) na unidade do entrevistado, com foco nos riscos de perda de conhecimento e na cultura organizacional da SEFAZ-TO.

Perfil e Atuação

1. Poderia me contar brevemente sobre sua trajetória na SEFAZ-TO? (Cargo atual, tempo de casa, unidades por onde passou)?
2. Quais são as suas principais atividades e responsabilidades?

Percepção sobre o Conhecimento e sua Gestão

3. Na sua opinião, qual é o conhecimento mais crítico e valioso para a execução das atividades da sua unidade? Onde ele está concentrado?
4. Como esse conhecimento é atualmente preservado e repassado para outras pessoas?
5. Você já vivenciou ou presenciou uma situação em que a instituição perdeu um conhecimento importante (ex.: com aposentadoria, saída de um servidor, mudança de setor)? Poderia descrevê-la?

Cultura e Práticas de Compartilhamento

6. Como você descreveria a cultura de compartilhamento de informações e conhecimentos na sua equipe/unidade? (É fácil pedir e oferecer ajuda? As pessoas são abertas?)
7. Existem espaços ou momentos formais ou informais para troca de experiências? (Reuniões, comunidades, grupos de WhatsApp, conversas no café)?

8. Na sua opinião, quais são as principais barreiras que impedem um compartilhamento mais efetivo do conhecimento?

Tecnologia e Ferramentas

9. Que ferramentas tecnológicas (sistemas, drives, e-mails, grupos) vocês utilizam para armazenar, buscar e compartilhar informações? Elas são eficientes?

10. O que poderia ser melhorado nessas ferramentas para facilitar seu dia a dia?

Olhar para o Futuro e Sugestões

11. Se você pudesse implementar três ações para melhorar a retenção e o compartilhamento de conhecimento na SEFAZ-TO, quais seriam?

12. Especificamente em relação aos servidores contratados e estagiários, como você acha que poderíamos capturar melhor o conhecimento que eles produzem antes do seu desligamento?

13. Existe mais algo que você gostaria de acrescentar sobre o tema que não foi perguntado?

(Encerramento)

"Agradeço muito pela sua valiosa contribuição e pela sinceridade das respostas. Seus insights são fundamentais para este trabalho."

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista Semiestruturada aplicado à Gerente de Programação, Capacitação e Educação (EGEFAZ)

Este apêndice apresenta o roteiro de entrevista elaborado pela autora, contendo perguntas abertas utilizadas na entrevista com a Gerente de Programação, Capacitação e Educação da EGEFAZ, responsável por liderar a estruturação e a operacionalização da Gestão do Conhecimento na SEFAZ-TO, articulando ações que garantam a criação, registro, disseminação e aplicação do conhecimento institucional.

Roteiro de Entrevista – Aplicado à Gerente de Programação, Capacitação e Educação (EGEFAZ)

Esta entrevista faz parte do trabalho de dissertação da acadêmica Kátia Ribeiro de Souza e tem o propósito de compreender a percepção, estratégias, referências, práticas, desafios e as oportunidades para a Gestão do Conhecimento (GC) na SEFAZ-TO.

Contexto e Atuação na Gestão do Conhecimento

1. Qual o seu papel e da Gerência de Programação, Capacitação e Educação na estruturação e operacionalização da Gestão do Conhecimento na SEFAZ-TO?
2. Quais foram as fontes de pesquisa e referência utilizadas para a implantação da GC na SEFAZ-TO? (Ex.: SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, IPEA, modelos de outras secretarias, instituições federais, etc.)
3. Houve consulta a modelos ou práticas de GC de outros órgãos públicos ou privados? Quais foram os mais relevantes?
4. Além da SEFAZ-TO, você tem conhecimento de outros órgãos no estado do Tocantins que já trabalham com Gestão do Conhecimento? Houve troca de experiências com eles?

Articulação e Parcerias em GC

5. A EGEFAZ mantém parcerias com outras instituições para o desenvolvimento de projetos ou troca de experiências em GC? Quais?
6. Como a Gerência articula suas ações de GC com as demais instâncias da governança da PGCEC, como o Comitê de GC, Grupo Tático e Líderes de Conhecimentos Críticos?
7. Existe colaboração ou intercâmbio com universidades, institutos ou entidades do Sistema S, por exemplo, para capacitação ou desenvolvimento de metodologias em GC?

Estratégias e Metodologias de Gestão do Conhecimento

8. Quais metodologias, ferramentas ou processos de GC são mais utilizados pela Gerência?
(Ex.: comunidades de prática, lições aprendidas, entrevistas de desligamento, mapas de conhecimento, etc.)
9. Como é realizado o mapeamento de conhecimentos críticos e a identificação de gaps de competência na Secretaria?
10. De que forma a capacitação e a educação corporativa têm sido alinhadas às necessidades de GC na SEFAZ-TO?

Avanços e Resultados

11. Quais ações ou projetos recentes de GC implementados pela EGEFAZ você considera mais significativos?
12. Há evidências de que as iniciativas de GC já trouxeram ganhos de eficiência, redução de retrabalho ou melhoria na qualidade do serviço público?
13. Como a GC tem contribuído para a retenção e transferência de conhecimento em áreas sujeitas a rotatividade ou aposentadoria?

Desafios e Dificuldades

14. Quais têm sido os principais desafios para implementar e consolidar a GC na SEFAZ-TO?
(Ex.: cultura organizacional, recursos, engajamento, etc.)
15. Como a Gerência tem trabalhado para engajar servidores e gestores nas práticas de GC?
16. Há resistência ou dificuldade em compartilhar conhecimento? Que estratégias têm sido usadas para superar isso?

Perspectivas Futuras

17. Quais são as expectativas e planos futuros da EGEFAZ para o fortalecimento da GC na SEFAZ-TO?
18. Que impactos você vislumbra para a administração tributária tocantinense com a consolidação de uma cultura de GC?
19. Como a GC pode ajudar a SEFAZ-TO a se tornar referência em inovação no setor público?

7. Mensagem Final e Boas Práticas

20. Que mensagem ou recomendação você deixaria para incentivar outras áreas ou órgãos a investirem em Gestão do Conhecimento?
21. Há alguma iniciativa em andamento na EGEFAZ relacionada à GC que mereça destaque como boa prática?

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista Semiestruturada aplicado à Coordenadora do Núcleo de Gestão do Conhecimento e Inovação (LUMEM/EGEFAZ)

Este apêndice apresenta o roteiro de entrevista elaborado pela autora, contendo perguntas abertas utilizadas na entrevista com a Coordenadora do Núcleo de Gestão do Conhecimento e Inovação.

ROTEIRO DE ENTREVISTA aplicado à Coordenadora do Núcleo de Gestão do Conhecimento e Inovação (EGEFAZ/SEFAZ-TO)

Esta entrevista faz parte do trabalho de dissertação da acadêmica Kátia Ribeiro de Souza e tem o propósito de compreender como a Gestão do Conhecimento está sendo trabalhada na SEFAZ-TO, as perspectivas, os desafios, as estratégias, avanços, desafios, barreiras e expectativas.

Contextualização e Função Institucional

1. Fale um pouco sobre o seu papel na Gestão do Conhecimento.
2. Quais são as fontes de inspiração para se trabalhar a GC na **SEFAZ/TO (modelos adotados)**?
3. Poderia descrever brevemente o papel e as principais atribuições do **LUMEN - Laboratório de Inovação da SEFAZ/TO**?
4. Como o LUMEN se articula com as demais instâncias da governança da PGCEC, como o Comitê de GC, o Grupo Tático e os Líderes de Conhecimentos Críticos, para fomentar a inovação?
5. De que forma o Laboratório atua para integrar a **cultura de inovação e experimentação** com as práticas de Gestão do Conhecimento?

Situação Atual da Inovação e GC

6. Na sua percepção, qual o nível de maturidade da cultura de **inovação e experimentação** na SEFAZ-TO hoje?
7. Quais **práticas de inovação e GC** são mais consolidadas no LUMEN (ex.: programas de ideação, desafios de inovação, prototipagem, comunidades criativas)?
8. Quais ações recentes implementadas pelo LUMEN você considera avanços significativos na promoção da inovação orientada por conhecimento?

9. Quais áreas ou processos da SEFAZ-TO já foram impactados positivamente por soluções oriundas do ambiente de inovação?

Desafios e Barreiras

10. Quais são as principais barreiras à cultura de inovação e à aplicação de GC no desenvolvimento de soluções (culturais, tecnológicas, orçamentárias ou de governança)?

11. Como o LUMEN tem lidado com o desafio de **capturar e reter o conhecimento** gerado em projetos de inovação, especialmente considerando a rotatividade de participantes?

12. Há dificuldades em engajar gestores e servidores em processos de experimentação e inovação? Quais estratégias o LUMEN tem adotado para aumentar a participação e o protagonismo interno?

Riscos e Oportunidades

13. Quais são os **riscos institucionais** de não se estruturar um fluxo contínuo entre a geração de ideias, a gestão do conhecimento e a implementação de soluções inovadoras?

14. Que **oportunidades** você identifica com a consolidação do LUMEN como ambiente de fomento à inovação baseada em conhecimento?

15. Há indicadores ou evidências de que as atividades do LUMEN têm contribuído para a **melhoria de processos**, a **redução de custos** ou a **criação de novos serviços** ao cidadão?

Tecnologia e Ferramentas de Inovação

16. Que **ferramentas tecnológicas e metodologias** o LUMEN utiliza para apoiar o ciclo de inovação (ex.: plataformas colaborativas, ferramentas de ideação, *design thinking*)?

17. Quais melhorias em infraestrutura ou suporte tecnológico você considera essenciais para ampliar a capacidade de prototipagem e experimentação?

18. Como a **transformação digital** em curso na SEFAZ-TO pode potencializar as atividades do LUMEN?

Cultura e Engajamento

19. Na sua percepção, há uma **cultura de compartilhamento e aprendizado** estabelecida entre os servidores da SEFAZ-TO?

20. Que iniciativas do LUMEN têm contribuído para fortalecer essa cultura de inovação e colaboração?

21. O que poderia ser feito para aumentar o sentimento de pertencimento e o reconhecimento das práticas de GC entre os servidores?

Avaliação e Expectativas Futuras

22. Como o LUMEN **avalia os resultados** de suas atividades e o impacto das soluções desenvolvidas?

23. Quais são as **expectativas da EGEFAZ** em relação à evolução da GC nos próximos anos?

24. Que impactos a consolidação do LUMEN pode trazer para a **modernização da administração tributária**, a **eficiência institucional** e a **experiência do cidadão**?

25. Como você avalia a importância de a SEFAZ-TO ser uma referência em **inovação no setor público** a partir de uma base sólida de gestão do conhecimento?

Encerramento

26. Que mensagem ou recomendação final você deixaria para fortalecer a **cultura de inovação e GC** na SEFAZ-TO?

27. Há alguma **iniciativa ou projeto em andamento** no LUMEN que mereça destaque como boa prática para disseminação em outras secretarias?

APÊNDICE D – Questionário de Maturidade em Gestão do Conhecimento aplicado aos representantes das unidades estratégicas, táticas e operacionais da SEFAZ-TO

Este apêndice contém o instrumento de coleta quantitativa/qualitativa, construído para esta pesquisa, aplicado a 38 servidores da sede da SEFAZ-TO entre 1º e 10 de novembro de 2025, adaptado com base na metodologia da SBGC e na literatura de Batista (2012).

QUESTIONÁRIO DE MATURIDADE EM GC

Este questionário faz parte do trabalho de dissertação da acadêmica Kátia Ribeiro de Souza e tem o propósito de avaliar a maturidade das práticas de Gestão do Conhecimento (GC) na SEFAZ-TO.

Escala Likert de 1 a 5:

- 1 = Discordo totalmente
- 2 = Discordo parcialmente
- 3 = Nem concordo nem discordo
- 4 = Concordo parcialmente
- 5 = Concordo totalmente

Perfil do Respondente

1. Sexo:

- a) Masculino
- b) Feminino
- c) Prefiro não informar

2. Faixa etária:

- a) Até 20 anos
- b) 21 a 30 anos
- c) 31 a 40 anos
- d) 41 a 50 anos
- e) Acima de 50 anos

3. Escolaridade:

- a) Ensino médio completo
- b) Ensino superior incompleto
- c) Ensino superior completo

- d) Pós-graduação lato sensu
 - e) Mestrado
 - f) Doutorado
4. Vínculo com a SEFAZ-TO:
- a) Efetivo
 - b) Comissionado
 - c) Contratado
 - d) Estagiário
5. Tempo de atuação:
- a) Menos de 2 anos
 - b) 2 a 10 anos
 - c) 10 a 20 anos
 - d) 20 a 30 anos
 - e) Acima de 30 anos
6. Faixa de remuneração:
- a) Até R\$ 1.412,00
 - b) R\$ 1.412,01 a R\$ 5.000,00
 - c) R\$ 5.001,00 a R\$ 10.000,00
 - d) R\$ 10.001,00 a R\$ 20.000,00
 - e) Acima de R\$ 20.000,01

Governança e Direcionamento Estratégico

- 7. A alta gestão demonstra compromisso com iniciativas de GC.
- 8. A SEFAZ-TO possui objetivos e diretrizes claras para GC.
- 9. A GC é comunicada institucionalmente como prioridade estratégica.

Processos e Práticas de GC

- 10. Os fluxos de trabalho favorecem o registro do conhecimento adquirido.
- 11. Existem práticas formais de compartilhamento de conhecimento.
- 12. Há protocolos definidos para atividades críticas.
- 13. Existem mecanismos para registrar conhecimento de servidores que se desligam.

Tecnologia e Ferramentas

- 14. Os sistemas tecnológicos facilitam o acesso às informações.

- 15. Existem ferramentas adequadas para apoiar a GC.
- 16. As equipes utilizam recursos digitais colaborativamente.

Cultura e Engajamento

- 17. Há incentivo para troca de experiências entre servidores.
- 18. O ambiente favorece colaboração entre unidades.
- 19. Os servidores sentem-se encorajados a compartilhar conhecimento.

Desenvolvimento e Capacitação

- 20. A SEFAZ-TO promove capacitações profissionais.
- 21. Novos servidores recebem orientações adequadas.
- 22. Há oportunidades de aprendizado contínuo.

Resultados e Aprendizagem Organizacional

- 23. A GC contribui para reduzir retrabalho.
- 24. A GC melhora a eficiência dos processos.
- 25. Há ganhos concretos decorrentes das ações de GC.

Comentários Abertos

- 26. Em sua opinião, quais são os principais desafios para a implementação da GC na SEFAZ-TO?
- 27. Quais práticas deveriam ser priorizadas pela instituição?
- 28. Outras sugestões ou considerações relevantes.

APÊNDICE E – Manual de Implementação da Gestão do Conhecimento na SEFAZ-TO (Produto Técnico)

O Manual completo — elaborado pela autora a partir do diagnóstico institucional e fundamentado no modelo híbrido que integra MGCAPB, SBGC e ISO 30401:2018, contém:

- diretrizes de GC adaptadas ao contexto fazendário estadual;
- práticas operacionais detalhadas (mentoria, shadowing, repositório digital, páginas amarelas, lições aprendidas etc.);
- matriz de responsabilidades da governança (Comitê, Grupo Tático, EGEFAZ e líderes de conhecimento);
- roteiro de implantação 2026–2028;
- indicadores mínimos do sistema de GC.



MANUAL DE IMPLEMENTAÇÃO DA GC NA SEFAZ-TO

(Versão Híbrida – MGCAPB, SBGC e ISO 30401:2018)

PALMAS/TO
2025

INSTITUIÇÕES E TÉCNICOS ENVOLVIDOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS – UFT

Prof. Dr. Kleber Abreu Sousa

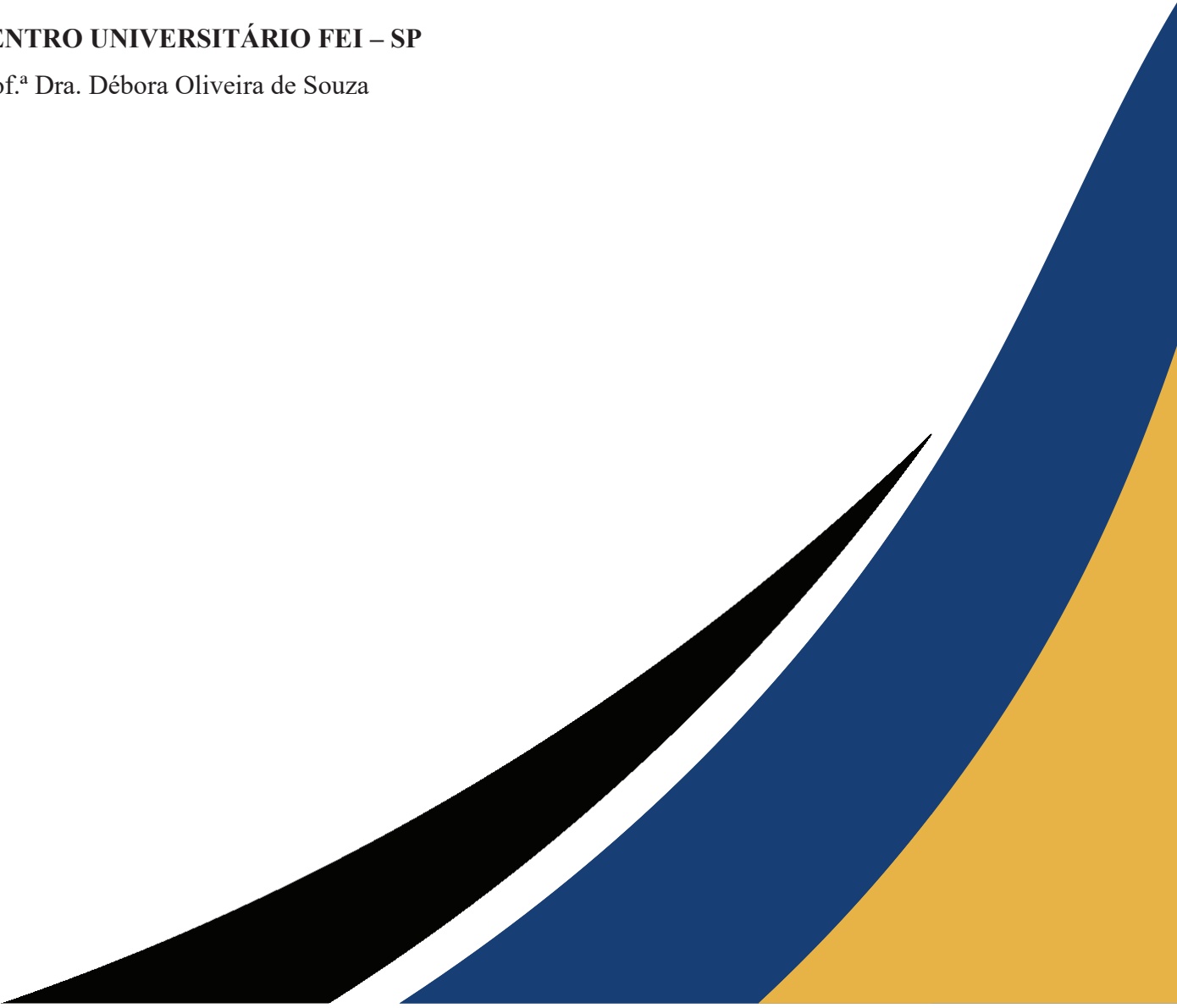
Prof.^a Dra. Suzana Gilioli da Costa Nunes

SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO TOCANTINS – SEFAZ - TO

Esp. Kátia Ribeiro de Souza

CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI – SP

Prof.^a Dra. Débora Oliveira de Souza



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	89
1. OBJETIVOS DO MANUAL	90
2. ESCOPO E PÚBLICO-ALVO	91
3. FUNDAMENTOS DO MODELO HÍBRIDO DE GC	92
4. DIRETRIZES GERAIS DE GC NA SEFAZ-TO	93
5. GOVERNANÇA DA GC NA SEFAZ-TO	94
5.1 Comitê Estratégico de GC (PGCEC)	94
5.2 Grupo Tático da PGCEC	94
5.3 Líderes de Conhecimento Crítico	94
5.4 EGEFAZ / Núcleo de GC e Inovação (LUMEN)	95
5.5 Gestores de Unidades	95
5.6 Servidores, contratados e estagiários	95
6. DESAFIOS INSTITUCIONAIS E PRÁTICAS RECOMENDADAS	96
7. PRÁTICAS DE GC – DESCRIÇÃO OPERACIONAL	97
7.1 Mentoria	97
7.2 Shadowing (Sombreamento)	98
7.3 Onboarding estruturado	98
7.4 Comunidades de Prática	99
7.5 Rodas de conversa / Learning cafés	99
7.6 Lições aprendidas	99
7.7 Repositório digital único	100
7.8 Páginas amarelas	100
7.9 Banco de ideias e inovação	101
7.10 Programa de reconhecimento	101
8. ROTEIRO DE IMPLANTAÇÃO (2026–2028)	102
9. INDICADORES MÍNIMOS	104
10. REVISÃO E ATUALIZAÇÃO DO MANUAL	105
REFERÊNCIAS	106

APRESENTAÇÃO

Este Manual de Implementação da Gestão do Conhecimento (GC) foi elaborado a partir dos resultados da pesquisa realizada na Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins (SEFAZ-TO), integrando:

- ❖ O Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB – Ipea);
- ❖ As recomendações e práticas da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC);
- ❖ Os requisitos da norma internacional ISO 30401:2018 (Knowledge Management Systems).

O manual responde diretamente aos desafios identificados durante o diagnóstico institucional, por meio de entrevistas, questionários e análise documental, entre os quais se destacam:

- ❖ Risco de perda de conhecimento crítico devido a aposentadorias, rotatividade de contratados e ciclo curto de estagiários;
- ❖ Baixa sistematização de práticas de compartilhamento e registro de conhecimento;
- ❖ Inexistência de repositório institucional unificado;
- ❖ Lacunas nos processos de mensuração, avaliação e retroalimentação da GC; Necessidade de fortalecimento das instâncias de governança previstas pela PGCEC.

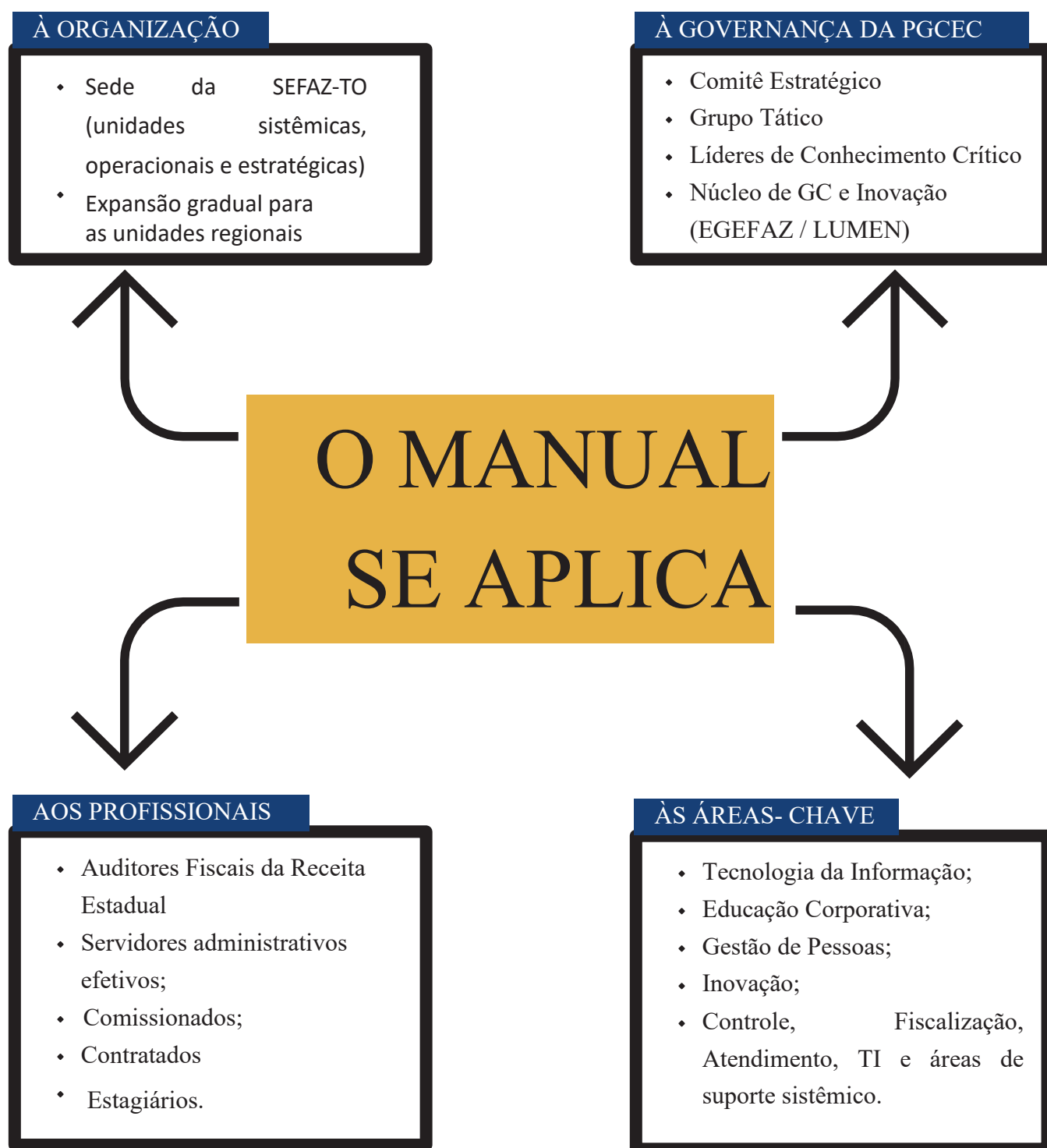
Este documento apresenta diretrizes, práticas e um plano de implantação que visa fortalecer a inteligência institucional, reduzir retrabalho, promover continuidade e ampliar o valor público gerado pela SEFAZ-TO.

1. OBJETIVOS DO MANUAL



- ❖ Orientar a implementação da GC na SEFAZ-TO de forma alinhada à PGCEC e ao planejamento estratégico;
- ❖ Traduzir conceitos teóricos de GC em práticas aplicáveis e adaptadas às realidades da administração fazendária;
- ❖ Garantir a preservação e a disseminação do conhecimento crítico dos processos internos;
- ❖ Incentivar o compartilhamento e a colaboração entre servidores efetivos, contratados e estagiários;
- ❖ Contribuir para eficiência operacional, inovação e continuidade administrativa;
- ❖ Apoiar a redução de retrabalho, desperdícios e falhas decorrentes da ausência de registro e transferência de conhecimento.

2. ESCOPO E PÚBLICO-ALVO



3. FUNDAMENTOS DO MODELO HÍBRIDO DE GC

A estratégia adotada integra três referenciais reconhecidos:

4.1 MGCAPB – Modelo Ipea para administração pública	4.2 Metodologia da SBGC	4.3 ISO 30401:2018
Foco em valor público, continuidade administrativa e memória institucional	Foco em pessoas, processos, tecnologia, inovação e resultados	Estabelece diretrizes para sistemas de GC
Articulação entre conhecimento crítico, aprendizagem e inovação	Práticas estruturadas: comunidades de prática, lições aprendidas, mapas de conhecimento, mentoring	Orienta liderança, recursos, planejamento, operação e melhoria contínua
Prioridade para processos que impactam diretamente a vida do cidadão	-	Exige governança clara e indicadores mínimos

As três abordagens resultam em quatro dimensões estruturantes:



1. Estratégia e Governança



2. Pessoas e Cultura Organizacional



3. Processos e Ferramentas



4. Resultados e Valor Público

4. DIRETRIZES GERAIS DE GC NA SEFAZ-TO



GC deve estar alinhada à missão, visão e valores da SEFAZ-TO;



Priorizar conhecimentos críticos: processos-chave, legislação, sistemas e fiscalizações complexas;



Simplicidade e aplicabilidade imediata das práticas;



Registro obrigatório em fluxos definidos pela PGCEC;



Estímulo contínuo à aprendizagem organizacional e cultura colaborativa;



Articulação entre GC, inovação, IA e transformação digital;



Indicadores devem ser simples no início, com ampliação progressiva.

5. GOVERNANÇA DA GC NA SEFAZ-TO

5.1 Comitê Estratégico de GC (PGCEC)

Responsável por:



5.2 Grupo Tático da PGCEC

Funções:



5.3 Líderes de Conhecimento Crítico

Responsável por:



5.4 EGEFAZ / Núcleo de GC e Inovação (LUMEN)

Executa:



5.5 Gestores de Unidades

Responsáveis por:



5.6 Servidores, contratados e estagiários

Deveres:



6. DESAFIOS INSTITUCIONAIS E PRÁTICAS RECOMENDADAS

Quadro A.1 – Desafios, evidências e práticas recomendadas

Desafio institucional	Evidências (entrevistas / questionários)	Práticas recomendadas
Perda de conhecimento crítico	Aposentadorias, rotatividade e ciclo curto de estagiários	Mentoria, shadowing, onboarding, diário de projeto, páginas amarelas
Baixa cultura de compartilhamento	Resistência, pouca aderência às práticas, baixa frequência de compartilhamento	Comunidades de prática, rodas de conversa, learning cafés, storytelling, reconhecimento
Falta de registro institucional	Retrabalho, ausência de repositório, baixa padronização	Lições aprendidas, manuais, checklists, tutoriais, repositório digital único
Falta de clareza sobre papéis de GC	Desconhecimento do Comitê, Grupo Tático e líderes	Guia de papéis, comunicação institucional, onboarding com módulo GC
Ausência de indicadores de GC	Nenhuma métrica formal, resultados pouco visíveis	Painel de GC, indicadores simples, reuniões trimestrais
Baixa integração GC–tecnologia	Levantamento de IA aponta gargalos e potencial não explorado	Repositório integrado, banco de ideias, hackathons internos, apoio ao LUMEN

7. PRÁTICAS DE GC – DESCRIÇÃO OPERACIONAL COMPLETA

A seguir, apresenta-se o conjunto de práticas recomendadas para a SEFAZ-TO, descritas de maneira objetiva e operável

7.1 Mentoria

Objetivo: Transferir conhecimento crítico de servidores experientes para novos servidores, contratados ou estagiários.

Quando aplicar: Sempre que houver aposentadoria prevista, mudança de lotação, ingresso de novos profissionais ou processos altamente técnicos.

Passos:



7.2 Shadowing (Sombreamento)

Objetivo: Permitir que o aprendiz acompanhe o profissional experiente no cotidiano de trabalho, observando práticas tácitas.

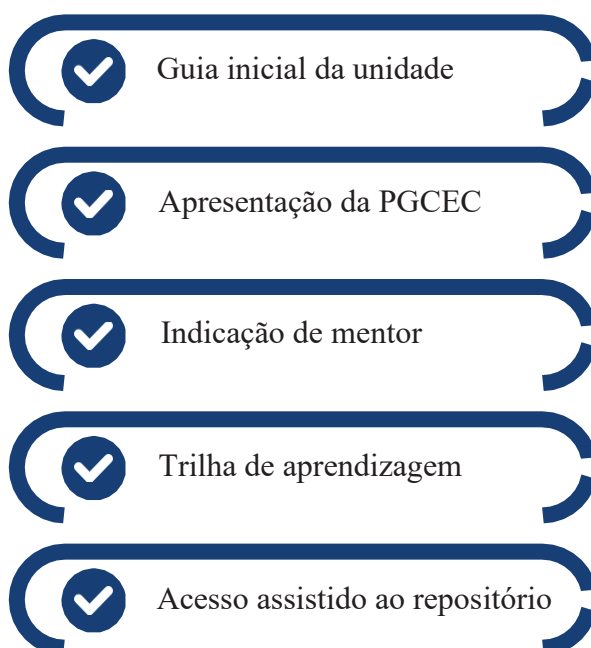
Passos:



7.3 Onboarding estruturado

Objetivo: Integrar novos membros com rapidez e autonomia.

Componentes:



7.4 Comunidades de Prática

Objetivo: Reunir profissionais para discutir temas comuns, resolver problemas e produzir soluções compartilhadas.

Funcionamento:

-  Encontros mensais;
-  Pauta definida;
-  Registro de boas práticas;
-  Publicação no repositório.

7.5 Rodas de conversa / Learning cafés

Objetivo: Estimular conversas informais e trocas rápidas sobre práticas, dúvidas, falhas e soluções.

Foco: legislação, processos, atendimento, fiscalização, sistemas.

7.6 Lições aprendidas

Objetivo: Registrar aprendizados após projetos, fiscalizações, operações especiais, auditorias ou implantação de sistemas.

Perguntas-chave:

O que
funcionou bem?

O que não
funcionou?

O que deve ser
mantido?

O que evitar no
futuro?

7.7 Repositório digital único

Objetivo: Centralizar documentos, manuais, arquivos, fluxos, lições aprendidas e materiais de formação.

Características:



Busca por palavra-chave;



Acesso controlado;



Atualização pelos líderes de conhecimento.

7.8 Páginas amarelas

Objetivo: Identificar rapidamente especialistas internos (“quem sabe o quê”).

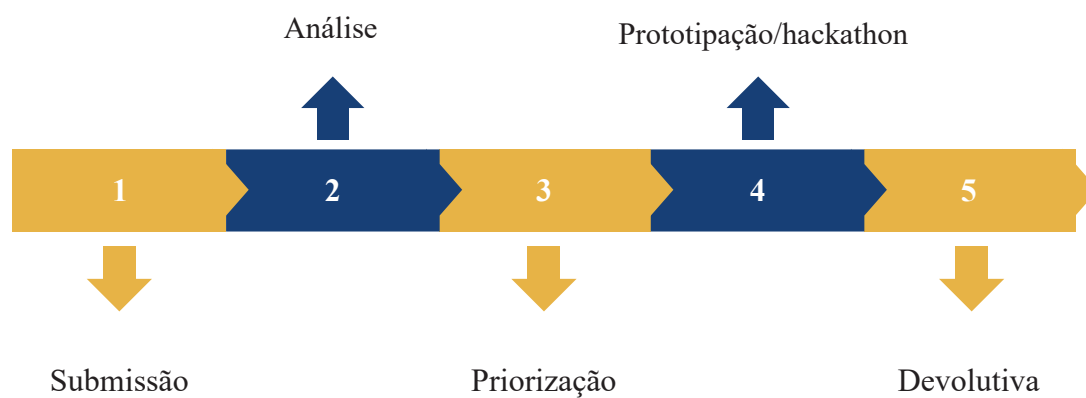
Campos recomendados:



7.9 Banco de ideias e inovação

Objetivo: Facilitar o envio de sugestões pelos servidores e estagiários.

Fluxo:



7.10 Programa de reconhecimento

Objetivo: Recompensar e valorizar servidores que registram, compartilham e aplicam conhecimento.

Exemplos: certificados, menções, participação em eventos, destaque institucional.



8. ROTEIRO DE IMPLANTAÇÃO (2026–2028)

FASE 1 – Sensibilização e estruturação (2026)

Comunicação da PGCEC

Capacitação dos líderes

Implantação piloto de mentoria,
shadowing e onboarding

Criação do repositório digital

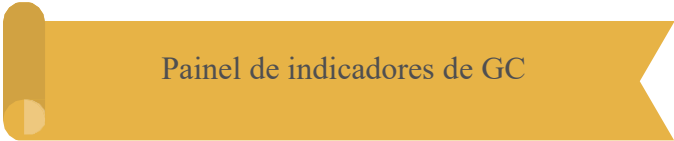
FASE 2 – Consolidação (2027)

Expansão para mais unidades

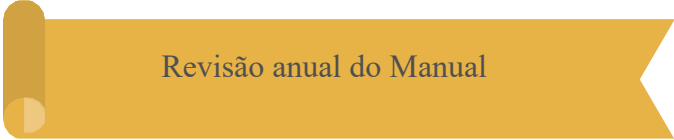
Comunidades de prática ativas

Lições aprendidas obrigatórias

Banco de ideias funcionando

FASE 3 – Mensuração e Melhoria Contínua (2028)

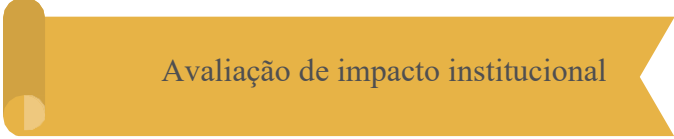
Painel de indicadores de GC



Revisão anual do Manual



Integração GC, inovação e IA



Avaliação de impacto institucional

9. INDICADORES MÍNIMOS

-  Número de mentorias realizadas
-  Registros de lições aprendidas
-  Acessos ao repositório
-  Comunidades de prática ativas
-  Números do banco de ideias
-  Unidades com páginas amarelas atualizadas
-  Pesquisa anual de percepção sobre GC

10. REVISÃO E ATUALIZAÇÃO DO MANUAL



O Manual deverá ser revisado anualmente pelo Grupo Tático da PGCEC, com apoio da EGEFAZ e do Núcleo de GC e Inovação, incorporando melhorias, resultados obtidos, novas práticas e avanços tecnológicos

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). ISO 30401:2018

— Knowledge management systems — Requirements. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das

melhores práticas de governança corporativa. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

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

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

SBGC - Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. Referencial de Gestão do Conhecimento: fundamentos, dimensões e práticas. São Paulo: SBGC, 2022. Disponível em: <<https://sbgc.org.br/>>. Acesso em: 7 nov. 2025.

SBGC-RS – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, Sessão do Rio Grande do Sul.

Conceito-Ensaio de Gestão do Conhecimento. Porto Alegre: [s.l.]: 2008. Disponível em:

<<http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1J28JBH35-1QNYWH7-YR/Conceito-ensaio%20de%20G%C20da%20SBGC.pdf>>. Acesso em: 07 mar 2024.

ANEXOS

ANEXO A – Portaria SEFAZ nº 627/2023 – Institui a Política de Gestão do Conhecimento, Educação Corporativa e Inovação (PGCEC)

PORTARIA SEFAZ Nº 627/2023/GABSEC, DE 17/07/2023.

Institui, no âmbito da Secretaria da Fazenda - Sefaz, a Política de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa - PGCEC.

O SECRETÁRIO DE ESTADO DA FAZENDA, no uso de suas atribuições que lhe confere o art. 42, §1º, incisos I e IV, da Constituição Estadual,

Considerando a implantação da Gestão Estratégica de Pessoas, a Política de Capacitação e Desenvolvimento e o Projeto Político Pedagógico - PPP da Escola de Gestão Fazendária Antônio Propício de Aguiar Franco - EGEFAZ, da Secretaria da Fazenda;

Considerando a necessidade de formar, especializar, aperfeiçoar, valorizar e integrar os servidores fazendários, com o objetivo de desenvolver potencialidades e aperfeiçoar o desempenho no trabalho, por meio de capacitação permanente e adequação do quadro aos novos perfis profissionais requeridos;

Considerando a necessidade de garantir a racionalidade e efetividade dos gastos com capacitação alinhados ao planejamento estratégico da Secretaria da Fazenda; RESOLVE:

Art. 1º Instituir a Política de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa - PGCEC e o Comitê de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa - CGCEC no âmbito da Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins - SEFAZ/TO.

Art. 2º Estabelecer as seguintes diretrizes da PGCEC:

I - Manter um processo continuado de GCEC focado no alcance dos resultados organizacionais, de forma a:

- a) articular fluxos de conhecimento de forma orientada aos objetivos de curto, médio e longo prazo da instituição;
- b) garantir criação, captura, mobilização e aplicação imediata de conhecimentos organizacionais nos processos, projetos e atendimento ao público;
- c) promover continuamente a Cidadania do Conhecimento.

II - Transformar ativos de conhecimento em instrumentos de atuação efetiva, com vistas a:

- a) promover a valorização e compartilhamento de casos e histórias;
- b) mapear e sistematizar Conhecimentos Críticos sob risco de indisponibilidade;
- c) extrair conhecimentos e convertê-los em instrumentos aplicáveis em contextos similares.

III - Promover a aprendizagem, colaboração e integração entre as áreas, de maneira a:

- a) dar visibilidade interna à oferta e demanda por conhecimentos;
- b) identificar e promover sinergias na captura e disseminação de conhecimentos com potencial de aplicação em várias áreas;
- c) promover rápida disseminação de aprendizados internamente.

IV - Garantir continuidade das capacidades instaladas e acelerar o desenvolvimento de capacidades futuras, visando:

- a) minimizar perda de conhecimentos com saída de pessoas e alternância de governos;
- b) garantir continuidade das boas práticas e processos da instituição;
- c) adotar aprendizagem rápida e inovação para antecipar atendimento a demandas emergentes.

V - Intensificar intercâmbio de conhecimentos com fontes externas, objetivando:

- a) monitorar ativamente fontes qualificadas de Conhecimentos Críticos;
- b) estimular a colaboração entre as unidades da administração direta e indireta do governo do Estado do Tocantins;
- c) promover disseminação de conhecimentos entre instituições correlatas, contribuintes e sociedade do Estado do Tocantins;
- d) fomentar intercâmbio com Secretarias de Fazenda de outros Estados e da Federação.

Art. 3º Definir os seguintes objetivos da PGCEC: I - aplicar os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade nos processos e na prestação de serviços à sociedade;

II - implantar o Modelo Integrado de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa, disponível no endereço eletrônico, com vista a aprimorar os conhecimentos organizacionais e as competências individuais dos servidores;

III - promover uma visão compartilhada sobre o papel do conhecimento organizacional e das competências individuais na estratégia da instituição;

IV - incentivar a geração da cultura de gestão do conhecimento, voltada para a criação, captura, armazenamento e compartilhamento de conhecimentos organizacionais relevantes para a Sefaz;

V - promover oportunidades de aprendizado contínuo aos servidores;

VI - viabilizar a Gestão do Conhecimento - GC e a Educação Corporativa - EC;

VII - buscar, integrar e disseminar os conhecimentos entre as diversas áreas governamentais, não governamentais, e a sociedade.

Art. 4º Estabelecer as instâncias da Governança da Política de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa composta por:

I - Comitê de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa - CGCEC - instância de nível estratégico responsável pelo macroprocesso de direcionamento, composto por representantes das macro áreas de negócio, instituído nesta Portaria.

II - Grupo Tático de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa - instância de nível tático - responsável pelos macroprocessos de planejamento e organização das práticas de GCEC, composto por representantes do Comitê de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa e representantes das áreas táticas de negócios, atendendo aos princípios de conhecimento técnico, instituído por ato do Secretário.

III - Equipe Operacional - instância de nível operacional - responsável pelos macroprocessos de implementação e execução das práticas necessárias para o funcionamento da GCEC, composta por representantes das áreas do Conhecimento Crítico, indicados pelos representantes das áreas de negócio e designados por ato do Secretário.

IV - Líder da Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa - responsável por garantir a interlocução entre o Comitê, Grupo Tático, Equipe Operacional, Egefaz e Líderes dos Conhecimentos Críticos. Esta função será exercida pelo Diretor da Escola Fazendária.

V - Coordenador Técnico da GCEC - responsável por apoiar o Líder de GCEC nos macroprocessos estratégicos e táticos e participar diretamente na Equipe Operacional e em seus macroprocessos. Esta função será exercida pelo Gerente de Programação, Capacitação e Educação da Escola Fazendária.

VI - Líder do Conhecimento Crítico - responsável por disseminar a GCEC na organização e manter a interlocução das instâncias da GCEC com fontes e referências internas e externas de cada Conhecimento Crítico. Pessoa com maior afinidade sobre o tema do Conhecimento Crítico - CC, que será indicada pelos representantes das áreas de negócio e designada por ato do Secretário.

Art. 5º Compete às instâncias de governança da Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa - GCEC:

I - Ao Comitê de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa - CGCEC:

a) prover informações e orientação estratégica para elaboração e atualização das definições dos Macroprocessos Estratégicos de GCEC;

- b) avaliar, deliberar e validar as definições dos Macroprocessos Estratégicos de GCEC;
- c) garantir a execução e acompanhar os resultados de GCEC, seus índices e indicadores;
- d) garantir que a GCEC esteja orientada aos objetivos estratégicos da organização; e) orientar e apoiar o trabalho do Líder de GCEC;
- e) indicar representantes para o Grupo Tático de GCEC;
- f) interagir periodicamente com o Grupo Tático de GCEC;
- g) sensibilizar continuamente a participação ativa dos servidores nas práticas de GCEC;
- i) valorizar e estimular e divulgar as ações de GCEC.

II - Ao Grupo Tático de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa:

- a) prover informações e orientações para elaboração e atualização das definições dos Macroprocessos Táticos de GCEC de forma alinhada ao direcionamento estratégico;
- b) avaliar, deliberar e validar as definições dos Macroprocessos Táticos de GCEC;
- c) realizar a interlocução e alinhamento interno sobre GCEC nas áreas que representa;
- d) comunicar continuamente a importância da participação ativa nas práticas de GCEC;
- e) garantir a execução e acompanhar os resultados/indicadores táticos de GCEC;
- f) reportar os resultados táticos de GCEC para o Comitê de GCEC;
- g) interagir periodicamente e apoiar a Equipe Operacional de GCEC.

III - À Equipe Operacional:

- a) prover informações e orientações para elaboração e atualização das definições dos Macroprocessos Operacionais de GCEC de forma alinhada ao direcionamento estratégico;
- b) avaliar e validar as definições dos Macroprocessos Operacionais de GCEC;
- c) zelar pelo funcionamento da infraestrutura e das práticas de GCEC;
- d) contribuir para a formação das Comunidades de Conhecimentos Críticos, de equipes de projeto e atuar diretamente em projetos específicos;
- e) promover o alinhamento contínuo entre as Comunidades de Conhecimentos Críticos;
- f) levantar e reportar periodicamente os resultados/indicadores operacionais;
- g) manter comunicação contínua com o Líder de GCEC;
- h) monitorar e propor novas práticas e ferramentas que possam aprimorar a GCEC.

IV - Ao Líder da Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa:

- a) liderar o planejamento e execução dos processos estratégicos e táticos de GCEC;
- b) orientar e acompanhar os processos operacionais de GCEC;
- c) reportar-se ao Comitê de GCEC;
- d) coordenar o Grupo Tático;
- e) consolidar e comunicar os indicadores de GCEC;
- f) manter as prioridades de GCEC na agenda da organização;
- g) garantir que a GCEC esteja orientada aos objetivos estratégicos da organização;
- h) manter as diversas instâncias engajadas e atualizadas;
- i) garantir a interlocução entre Comitê de GCEC, Grupo Tático e Equipe Operacional;
- j) manter interlocução permanente com Egefaz e Líderes dos Conhecimentos Críticos;
- k) promover o alinhamento e a interlocução entre a Egefaz e as instâncias de GCEC;
- l) apresentar ao Secretário de Estado da Fazenda ações estratégicas relacionadas à GCEC.

V - Ao Coordenador Técnico da GCEC:

- a) coordenar o planejamento e execução dos processos operacionais de GCEC, sob orientação e acompanhamento do Líder de GCEC;
- b) orientar e acompanhar as atividades operacionais de GCEC no que tange às práticas e ferramentas de GCEC;
- c) manter alinhamento contínuo com líderes e comunidades dos Conhecimentos Críticos;
- d) consolidar e comunicar os indicadores operacionais de GCEC;
- e) atuar como influenciador e facilitador da Sefaz na adoção das práticas de GCEC e em integração ao dia a dia dos servidores da organização;
- f) coordenar a estruturação e disponibilização das práticas e ferramentas de GCEC;
- g) contribuir para a interlocução entre Grupo Tático, Equipe Operacional e Comunidades de Conhecimentos Críticos;
- h) manter interlocução permanente com Egefaz, Líder de GCEC e líderes dos Conhecimentos Críticos.

VI - Aos Líderes dos Conhecimentos Críticos:

- a) contribuir para a realização das diretrizes e objetivos estratégicos e táticos de GCEC;
- b) contribuir diretamente com a definição, atualização e execução dos processos táticos e operacionais de GCEC;

- c) liderar as discussões e definições relativas ao Conhecimento Crítico sob sua responsabilidade, garantindo aporte técnico qualificado e interação com todas as áreas afins;
- d) manter alinhamento contínuo com líder de GCEC e com demais Líderes de Conhecimentos Críticos;
- e) atuar como disseminador da GCEC na organização;
- f) manter as prioridades do Conhecimento Crítico na agenda da organização;
- g) articular a interlocução entre as instâncias da GCEC com fontes e referências internas e externas do Conhecimento Crítico;
- h) manter diálogo permanente com a Egefaz e o Líder de GCEC.

Art. 7º Compete à EGEFAZ:

- I - liderar os macroprocessos de GCEC de nível estratégico e tático;
- II - executar as práticas de Gestão do Conhecimento - GC com a equipe designada e ações de Educação Corporativa - EC;
- III - articular as ações de GCEC entre as instâncias de governança e a estrutura da Sefaz para garantir sua efetividade;
- IV - propor normas complementares ao Secretário da Fazenda, quando necessário;
- V - contemplar, em sua proposta orçamentária, recursos para garantir a execução das ações de GCEC.

Art. 8º As unidades da Sefaz deverão participar e contribuir ativamente para garantir a implementação e a continuidade da PGCEC.

Art. 9º O Comitê de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa - CGCEC tem por objetivo estabelecer diretrizes, supervisionar o desenvolvimento, garantir o alinhamento e validar estratégias das melhores práticas da Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa, além de estabelecer prioridades na aplicação de recursos, para este fim e deliberar sobre as questões inerentes à qualificação e desenvolvimento dos servidores da Secretaria da Fazenda.

Art. 10. O CGCEC será responsável por acompanhar e deliberar sobre as ações da Política de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa - PGCEC, e a operacionalização das ações.

Art. 11. O CGCEC, no âmbito da Secretaria da Fazenda, terá as seguintes atribuições:

- I - estabelecer diretrizes gerais de organização e execução da PGCEC;
- II - supervisionar o desenvolvimento e implementação da PGCEC;
- III - garantir o alinhamento do planejamento da GCEC com a estratégia de atuação da Sefaz;

IV - validar as estratégias de comunicação a serem desenvolvidas para a implantação das práticas de GCEC;

V - avaliar e aprovar o Relatório Anual de Monitoramento e Avaliação das ações da GCEC;

VI - analisar e deliberar sobre a GCEC priorizando a institucionalização das ações voltadas para atender os Conhecimentos Críticos, promovendo o alinhamento dos investimentos na formação dos servidores com as diretrizes e estratégias da SEFAZ;

VII - mobilizar as unidades administrativas para a implementação da GCEC;

VIII - avaliar os resultados do plano anual da GCEC, verificando sua efetividade e propondo ações corretivas e proativas;

IX - atuar junto ao Comitê de Gestão Estratégica na prospecção dos saberes necessários às mudanças organizacionais e à consecução da visão de futuro da instituição;

X - deliberar sobre as solicitações de participação de servidor em eventos de EC, inclusive sobre aqueles que envolvam deslocamento dentro e fora do Estado ou país, independente do período do afastamento, exceto os eventos promovidos pela Egefaz;

XI - apreciar e deliberar sobre as propostas de cursos e/ou módulos encaminhados ao Comitê, que não estejam previstos no Plano de Capacitação e Desenvolvimento da Sefaz;

XII - zelar pelo cumprimento das obrigações previstas, por meio de resolução específica do Comitê.

Art. 12. O CGCEC tem a seguinte composição:

I - Secretário da Fazenda;

II - Secretário Executivo do Tesouro;

III - Secretário Executivo de Gestão Tributária;

IV - Assessor Técnico Fazendário;

V - Corregedor Fazendário;

VI - Presidente do Contencioso Administrativo Tributário;

VII - Superintendente de Administração e Finanças;

VIII - Superintendente de Administração Tributária;

IX - Superintendente do Tesouro Estadual; X - Superintendente de Contabilidade Geral;

XI - Superintendente de Compras e Central de Licitação;

XII - Diretor da Escola Fazendária.

§1º A Presidência do CGCEC é exercida pelo Secretário da Fazenda.

§2º Os Suplentes do Secretário da Fazenda terão as designações de Primeiro, Segundo e Terceiro, sendo:

- a) A Primeira Suplência é exercida pelo Secretário Executivo de Gestão Tributária;
- b) A Segunda Suplência é exercida pelo Secretário Executivo do Tesouro;
- c) A Terceira Suplência é exercida pelo Assessor Técnico Fazendário.

§3º Os integrantes titulares do CGCEC podem delegar formalmente suas atribuições a suplentes.

Art. 13. O funcionamento administrativo e operacional do CGCEC será disciplinado em Regimento Interno a ser aprovado pelo Comitê.

Art. 14. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 15. É revogada a PORTARIA SEFAZ Nº 371/2020/GABSEC, de 24 de abril de 2020, publicada no Diário Oficial nº 5600, de 14 de maio de 2020.

JÚLIO EDSTRON SECUNDINO

Secretário de Estado da Fazenda

ANEXO B – Portaria SEFAZ nº 212/2024 – Designa o Grupo Tático de GC**PORTARIA SEFAZ Nº 212/2024/GABSEC, DE 21/02/2024.**

Designa o Grupo Tático da Política de Gestão do
Conhecimento e Educação Corporativa - PGCEC.

O SECRETÁRIO DE ESTADO DA FAZENDA, no uso de suas atribuições que lhe confere o art. 42, §1º, incisos I e IV, da Constituição Estadual,

Considerando o disposto na Portaria nº 627/2023/GABSEC de 17/07/2023 que instituiu a Política de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa - PGCEC e o Comitê de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa - CGCEC no âmbito da Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins - SEFAZ/TO.

RESOLVE:

Art. 1º Em conformidade com o art. 4º, inciso II da Portaria supracitada, fica designado para compor o Grupo Tático de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa os seguintes servidores:

Secretaria Executiva de Gestão Tributária

1. Ana Rogéria Engelberg da Silva
2. Dilson Humberto de Santana
3. Euvaldo Carvalho dos Anjos
4. João Herculano Júnior
5. José Vagner Pio de Santana
6. Nayara Medina Vieira
7. Luiz Carlos Vieira

Secretaria Executiva do Tesouro

1. Erika Araújo de Faria Mariano
2. Dadiane Gomes Rocha Leal
3. Adalson Adster Sousa Mendes

Superintendência de Administração e Finanças

1. Adriano César Dos Santos Guimarães
2. Marina Ribeiro de Farias da Costa e Silva
3. Leidiane Cardoso da Silva Oliveira

Superintendência de Tecnologia e Inovação Fazendária

1. Cristhyane Maria de Neiva Mariano
2. George Artur Ferreira Sarmento

Superintendência de Assunto Jurídico

1. Jonismar Chaves de Abreu
2. Ludimylla Melo Carvalho

Assessoria Técnica Fazendária

1. Danielle Alessa Silveira Machado

Assessoria de Comunicação

1. Maria Arlete de Carvalho Lima

Contencioso Administrativo Tributário.

1. Eliete Borba de Miranda

Ouvidoria Fazendária

1. Glaucia Pereira Braga

Corregedoria Fazendária

1. Riviane Zago
2. Thiago Nascimento Leobas

Art. 2º A coordenação do Grupo Tático da PGCEC será exercida pelo diretor da Escola de Gestão Fazendária Antônio Propício de Aguiar Franco, Líder da Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa.

Art. 3º Ao Grupo Tático de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa compete:

- a) prover informações e orientações para elaboração e atualização das definições dos Macroprocessos Táticos de GCEC de forma alinhada ao direcionamento estratégico;
- b) avaliar, deliberar e validar as definições dos Macroprocessos Táticos de GCEC;
- c) realizar a interlocução e alinhamento interno sobre GCEC nas áreas que representa;
- d) comunicar continuamente a importância da participação ativa nas práticas de GCEC;
- e) garantir a execução e acompanhar os resultados/indicadores táticos de GCEC;

- f) reportar os resultados táticos de GCEC para o Comitê de GCEC;
- g) interagir periodicamente e apoiar a Equipe Operacional de GCEC.

Art. 4º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

JÚLIO EDSTRON SECUNDINO

Secretário de Estado da Fazenda

ANEXO C – Portaria SEFAZ nº 420/2024 – Designa a Equipe Operacional e Líderes de Conhecimento Crítico

PORTARIA SEFAZ Nº 420/2024/GABSEC, DE 07/05/2024.

Designa a Equipe Operacional e os Líderes de Conhecimentos Críticos da Política de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa - PGCEC.

O SECRETÁRIO DE ESTADO DA FAZENDA, no uso de suas atribuições que lhe confere o art. 42, §1º, incisos I e IV, da Constituição Estadual,

Considerando o disposto na Portaria nº 627/2023/GABSEC de 17/07/2023 que instituiu a Política de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa - PGCEC e o Comitê de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa - CGCEC no âmbito da Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins - SEFAZ/TO.

RESOLVE:

Art. 1º Em conformidade com o art. 4º, incisos III e VI da Portaria supracitada, fica designado para compor a Equipe Operacional e os Líderes de Conhecimentos Críticos da Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa os seguintes servidores:

I - Equipe Operacional da PGCEC:

Secretaria Executiva de Gestão Tributária

1. Marcus Diniz Ribeiro de Souza
2. Edvan Barreira Gomes
3. Raphael Alves Vieira da Silva
4. Mariana Borges Salgado
5. Gustavo Roque Guimarães Figueiredo Junior
6. Leandro José Tomaz
7. Luciano Alves Ferreira
8. Rubens Rodrigues de Moraes
9. Valéria de Oliveira Caldas
10. Verônica Macêdo Aguiar Marra
11. Gildo Ferro Barbosa
12. Carlos Eduardo Zagallo da Silva
13. Ramon Moreira Silva Santos
14. Viviane Pinheiro Costa
15. Silvia Alves Monteiro

16. Neuton Maciel Junior

Secretaria Executiva do Tesouro

1. Maria da Graça Portinho D'ornellas
2. Adalson Adster de Sousa Mendes

Superintendência de Administração e Finanças

1. Hellen Patrícia Arcanjo Valadares
2. Jasiel Wilke Sousa Queiroz.
3. Marina Ribeiro de Farias da Costa e Silva
4. Maria Luiza Gomes de Aguiar
5. Paulo Henrique Pires Lima

Superintendência de Tecnologia e Inovação Fazendária

1. Carlos Sérgio Voltolini
2. Claudio Nei Alves Rodrigues
3. Cleone Gomes Soares
4. Gustavo Setubal Nazareno
5. Samandréia Silva Meneses

Superintendência de Assunto Jurídico

1. Mayra Beatriz de Jesus Dias
2. Patrícia Ferreira Martins

Contencioso Administrativo Tributário.

1. Ana Maria da Paixão Mendes
2. Eliete Borba de Miranda
3. Felipe Machado Marinho
4. Matheus Borges Duarte
5. Vânia Amélia F. de Alencar Dias
6. Victor Castro Silva

Ouvidoria Fazendária

1. Maria Angélica Pereira Braga Parente

Corregedoria Fazendária

1. Evanita Bezerra Cruz
2. Janine da Silva Mota

II - Líderes de Conhecimentos Críticos da PGCEC:

Secretaria Executiva de Gestão Tributária

1. Gildo Ferro Barbosa
2. Reinaldo Caldeira
3. Wanderley Nunes Noletto
4. Marcus Augusto Hein Rodrigues
5. Fabricio Paraguassu Ferreira
6. Aristóteles Fonseca e Costa
7. Cristiano de Oliveira Silva
8. Fernando Batista de Oliveira
9. João Paulo Coelho Neto
10. Leonel dos Santos Vaz

Secretaria Executiva do Tesouro

1. Maria Helany da Silva
2. Marilene Rodrigues Evangelista Silva Superintendência de Administração e Finanças
1. Adriano Cesar dos Santos Guimarães
2. Ilvanni Cardoso da Silva

Superintendência de Tecnologia e Inovação Fazendária

1. Braun de Moraes Aguiar
2. Cristhyane Maria de Neiva Mariano
3. George Artur Ferreira Sarmento
4. Hesley Rodrigues Lima

Superintendência de Assunto Jurídico

1. Brother Carlos Alves do Nascimento
- Contencioso Administrativo Tributário.
1. Ricardo Shiniti Konya

2. Rita Gomes Wanderley

Ouvidoria Fazendária

1. Gláucia Pereira Braga.

Corregedoria Fazendária

1. Aristoclides Tavares Filho

Art. 2º A coordenação da Equipe Operacional e os Líderes de Conhecimentos Críticos da PGCEC será exercida pelo Coordenador da Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa.

Art. 3º À Equipe Operacional de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa compete:

- a) prover informações e orientações para elaboração e atualização das definições dos Macroprocessos Operacionais de GCEC de forma alinhada ao direcionamento estratégico;
- b) avaliar e validar as definições dos Macroprocessos Operacionais de GCEC;
- c) zelar pelo funcionamento da infraestrutura e das práticas de GCEC;
- d) contribuir para a formação das Comunidades de Conhecimentos Críticos, de equipes de projeto e atuar diretamente em projetos específicos;
- e) promover o alinhamento contínuo entre as Comunidades de Conhecimentos Críticos;
- f) levantar e reportar periodicamente os resultados/indicadores operacionais;
- g) manter comunicação contínua com o Líder de GCEC;
- h) monitorar e propor novas práticas e ferramentas que possam aprimorar a GCEC.

Art. 4º Aos Líderes dos Conhecimentos Críticos de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa compete:

- a) contribuir para a realização das diretrizes e objetivos estratégicos e táticos de GCEC;
- b) contribuir diretamente com a definição, atualização e execução dos processos táticos e operacionais de GCEC;
- c) liderar as discussões e definições relativas ao Conhecimento Crítico sob sua responsabilidade, garantindo aporte técnico qualificado e interação com todas as áreas afins;
- d) manter alinhamento contínuo com líder de GCEC e com demais Líderes de Conhecimentos Críticos;
- e) atuar como disseminador da GCEC na organização;

- f) manter as prioridades do Conhecimento Crítico na agenda da organização;
- g) articular a interlocução entre as instâncias da GCEC com fontes e referências internas e externas do Conhecimento Crítico;
- h) manter diálogo permanente com a Egefaz e o Líder de GCEC.

Art. 5º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

JÚLIO EDSTRON SECUNDINO

Secretário de Estado da Fazenda

ANEXO D – Portaria SEFAZ nº 421/2024 – Atualiza a Política de Gestão do Conhecimento**PORTARIA SEFAZ Nº 421/2024/GABSEC, DE 07/05/2024.**

Altera a Portaria SEFAZ nº 627, de 17 de julho de 2023, que institui, no âmbito da Secretaria da Fazenda, a Política de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa - PGCEC, especificamente no art. 12, estabelecendo a nova composição do Comitê de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa - CGCEC no âmbito da Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins.

O SECRETÁRIO DE ESTADO DA FAZENDA, no uso de suas atribuições que lhe confere o art. 42, §1º, incisos I e IV, da Constituição Estadual,

RESOLVE:

Art. 1º A Portaria SEFAZ nº 627, de 17 de julho de 2023, passa vigorar com as seguintes alterações:

“.....

Art. 12 O Comitê de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa - CGCEC passa a ter a seguinte composição:

.....

IV - Secretário-Geral;

V - Ouvidor Fazendário;

VI - Chefe de Assessoria Técnica-fazendária;

VII - Chefe de Assessoria de Comunicação;

VIII - Chefe de Planejamento;

IX - Corregedor Fazendário;

X - Presidente do Contencioso Administrativo Tributário;

XI - Superintendente de Assuntos Jurídicos;

XII - Superintendente de Tecnologia e Inovação Fazendária;

XIII - Superintendente de Administração e Finanças;

XIV - Superintendente do Tesouro Estadual;

XV - Superintendente de Contabilidade Geral;

XVI - Superintendente de Compras e Central de Licitação;

XVII - Superintendente de Enfrentamento e Fraudes Fiscais Estruturais;

XVIII - Superintendente de Administração Tributária;

XIX - Diretor de Gestão de Pessoas;

XX - Diretor da Escola Fazendária.

.....

§2º

.....

c - A terceira suplência é exercida pelo Superintendente de Administração e Finanças.

.....

.....(NR)”

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

JÚLIO EDSTRON SECUNDINO

Secretário da Fazenda

ANEXO E – Mapa Estratégico da SEFAZ/TO (2024–2027)

