REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

ATUALIZAÇÃO DO MANUAL DE REDAÇÃO DE ACÓRDÃOS DO TCE-AM SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO APLICADO À DIVISÃO DE REDAÇÃO DE ACÓRDÃOS (DIRAC)

UPDATING THE TCE-AM JUDGMENT DRAFTING MANUAL FROM A KNOWLEDGE MANAGEMENT PERSPECTIVE: A STUDY APPLIED TO THE JUDGMENT DRAFTING DIVISION (DIRAC)

Ciências Sociais Aplicadas • 06/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/793773040

Maressa Maria Garcia Silvério[1]

Márcia Ribeiro Maduro[2]

Orlem Pinheiro de Lima[3]

RESUMO

Este artigo analisa a atualização do Manual de Redação de Acórdãos da Divisão de Redação de Acórdãos (DIRAC) do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE-AM), sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento e do Treinamento e Desenvolvimento. O estudo parte da defasagem entre orientações documentadas e procedimentos de trabalho associados à tramitação eletrônica, situação relacionada a dúvidas operacionais, divergências de padronização e retrabalho. O objetivo consiste em analisar como a sistematização de conhecimentos e a atualização do manual podem apoiar a padronização das rotinas e a aprendizagem da equipe. Trata-se de pesquisa aplicada, exploratório-descritiva, de abordagem qualitativa, desenvolvida como estudo de caso com observação participante, entrevistas semiestruturadas e análise documental. A pesquisa contou com a participação de 11 integrantes da unidade e contemplou a análise documental de 80 acórdãos, sendo 50 anteriores e 30 posteriores à intervenção organizacional. A interpretação utiliza a Análise de Conteúdo de Bardin e o modelo SECI de conversão do conhecimento. Os achados relatam dependência de orientações informais, lacunas no manual anterior e necessidade de procedimentos compartilhados. A atualização do manual e as ações formativas são discutidas como instrumentos de fortalecimento da memória organizacional. Os resultados indicaram redução na taxa de devolução dos acórdãos analisados após a intervenção, embora não seja possível atribuir exclusivamente à atualização do manual as diferenças observadas.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Manual de Redação; TCE-AM; DIRAC; Treinamento e Desenvolvimento.

ABSTRACT

This article examines the updating of the Judgment Drafting

Manual of the Judgment Drafting Division (DIRAC) at the Amazonas State Court of Accounts (TCE-AM) from a Knowledge Management and Training and Development perspective. It addresses the mismatch between documented instructions and electronic workflow practices, associated with procedural uncertainty, inconsistent standards, and rework. The study aims to analyze how knowledge systematization and manual updating may support procedural standardization and team learning. It is an applied, exploratory-descriptive qualitative case study drawing on participant observation, semi-structured interviews, and document analysis. The original account reports 11 team members and a review of 50 decisions before and 30 after the described activities. Content analysis and the SECI model guide interpretation. Findings point to reliance on informal guidance, shortcomings in the previous manual, and the need for shared procedures. The results indicated a reduction in the return rate for the analyzed judicial decisions following the intervention, although the observed differences cannot be attributed exclusively to the update of the manual.
Keywords: Knowledge Management; Writing Manual; TCE-AM; DIRAC; Training and Development.

1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa vincula-se à área de Gestão Estratégica e Processos na Administração Pública, com foco específico na Gestão do Conhecimento (GC) e no Treinamento e Desenvolvimento (T&D) aplicados ao controle externo. No cenário contemporâneo, marcado pela transição irreversível da Era Industrial para a Era da Informação, o conhecimento consolidou-se como o ativo mais crítico e diferenciador das organizações, superando os recursos materiais e os capitais financeiros tradicionais. Sob os postulados da Teoria Geral

da Administração, a longevidade e a efetividade das instituições públicas dependem diretamente da sua capacidade de renovação processual contínua e da agilidade em incorporar transformações tecnológicas em benefício do serviço prestado à sociedade (Maximiano; 2024).

O estudo foi integralmente desenvolvido no âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE-AM), especificamente na Divisão de Redação de Acórdãos (DIRAC). Essa unidade administrativa desempenha papel de inteligência institucional imprescindível, sendo responsável pela análise processual de autos, padronização técnica, redação final de minutas de acórdãos e a correta movimentação de processos por intermédio dos sistemas eletrônicos oficiais. O acórdão constitui a corporificação jurídica e material das deliberações soberanas proferidas pelo Tribunal Pleno e pelas Câmaras de Julgamento, exigindo estrita observância a padrões formais, clareza linguística e segurança jurídica.

A delimitação da pesquisa recaiu sobre a formalização e atualização do conhecimento explícito necessário à execução e revisão dessas peças decisórias. Constatou-se que as diretrizes procedimentais anteriormente utilizadas na DIRAC encontravam-se desatualizadas em relação aos novos módulos do sistema de processo eletrônico e aos modelos estandardizados exigidos pelos gabinetes dos Conselheiros. Essa defasagem documental acarretava frequentes dúvidas de redação, aumento no tempo médio de tramitação das deliberações e um elevado índice de devolução de minutas para refazimento.

Diante desse cenário problemático, o estudo foi norteado pelo seguinte questionamento central: De que forma a atualização do

Manual de Redação de Acórdãos da DIRAC/TCE-AM, sob a ótica da Gestão do Conhecimento e alinhada a um plano pedagógico de capacitação, contribuiu para a padronização dos procedimentos, a redução de retrabalhos e o aperfeiçoamento da eficiência na rotina de servidores e estagiários?

Para responder satisfatoriamente a essa questão, estabeleceu-se como objetivo geral analisar de que forma a atualização do Manual de Redação de Acórdãos do TCE AM, fundamentada na Gestão do Conhecimento, contribuiu para a padronização dos procedimentos operacionais, a redução de erros de tramitação e a melhoria da capacitação de novos estagiários e servidores na DIRAC.

De modo a operacionalizar a consecução desse propósito maior, definiram-se quatro objetivos específicos: a) Identificar e diagnosticar os pontos de obsolescência do manual legado frente às rotinas digitais da Corte; b) Mapear e externalizar os conhecimentos tácitos e 'atalhos operacionais' retidos pelos servidores experientes do setor; c) Elaborar a versão atualizada e padronizada do Manual de Redação de Acórdãos da DIRAC; e d) Estruturar e aplicar uma proposta pedagógica de Treinamento e Desenvolvimento focada na internalização das novas diretrizes.

Parte-se do pressuposto de que a sistematização do conhecimento tácito e sua conversão em conhecimento explícito, associadas a ações estruturadas de treinamento, podem contribuir para a padronização das rotinas para a redução do retrabalho na DIRAC. A relevância do trabalho manifestou-se em três vertentes complementares: sob o ponto de vista prático-organizacional, forneceu um instrumento operacional moderno e validado que padronizou a produção dos atos oficiais; no plano acadêmico,

demonstrou a aplicação empírica bem-sucedida das teorias de Gestão do Conhecimento, T&D e Teoria Geral da Administração no setor público; e, no âmbito social, cooperou diretamente para a transparência e a celeridade da fiscalização dos recursos públicos geridos no Estado do Amazonas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Gestão do Conhecimento e Conversão do Conhecimento

A preservação do saber na esfera governamental enfrenta singularidades estruturais que diferenciam substancialmente as organizações públicas da iniciativa privada. A recorrente descontinuidade administrativa decorrente de mandatos institucionais, alternâncias de lideranças comissionadas e, especialmente, a elevada rotatividade nos corpos de apoio operacional — como a sucessão contínua de estagiários universitários e servidores em mobilidade funcional — impõem ameaças permanentes à retenção da memória técnica das organizações. Diante dessa vulnerabilidade crônica, as temáticas de retenção de conhecimento (*knowledge retention*) e preservação da memória organizacional deixam de figurar como meros conceitos gerenciais acessórios e passam a constituir imperativos de governança e sustentabilidade institucional nas cortes de contas.

Investigações recentes sobre a temática na administração pública (Silva et al., 2021; Souza; Paula, 2022) demonstram que a ausência de mecanismos estruturados de retenção gera vulnerabilidade operacional crônica, uma vez que a perda de profissionais experientes acarreta a dissolução de saberes cruciais para a continuidade dos serviços. Nesse cenário de fragilidade, os pilares da

teoria da criação do conhecimento organizacional formulados por Nonaka e Takeuchi (2008) continuam a fornecer a chave epistemológica indispensável, sendo complementados por abordagens contemporâneas sobre ecossistemas de inovação e inteligência governamental (Almeida et al., 2023).

Mais do que uma classificação didática entre saberes tácitos e explícitos, o Modelo SECI dialoga diretamente com a necessidade de mitigar a 'amnésia corporativa' nos órgãos públicos. Quando os servidores mais experientes detêm 'na cabeça' as nuances regimentais, os critérios informais de revisão de minutas e os atalhos de manuseio do processo eletrônico, esse conhecimento tácito permanece individualizado. Conforme pontuam estudos recentes de gestão do conhecimento no setor público (Oliveira et al., 2022), caso não ocorra um processo intencional e sistemático de Externalização (conversão de tácito em explícito), a evasão ou rotatividade desses profissionais culmina na imediata quebra de produtividade e no desmonte dos fluxos de trabalho.

Para consolidar essa retenção, Davenport e Prusak (2003) já advertiam que o conhecimento corporativo necessita de mecanismos explícitos de ancoragem, premissa reforçada por produções recentes que destacam a urgência de repositórios institucionais dinâmicos em tribunais e agências reguladoras (Lima; Costa, 2023). Na ausência de repositórios estruturados, os novos colaboradores passam a depender de 'tentativa e erro' ou de consultas informais dispersas, gerando insegurança jurídica e multiplicação de retrabalhos. Sob a perspectiva de Valentim (2010) e atualizações teóricas sobre inteligência organizacional (Dias et al., 2021), a formalização de rotinas por meio de manuais normativos atua como mediação estratégica indispensável: o manual

despersonaliza o conhecimento, transformando soluções práticas que pertenciam a indivíduos em patrimônio institucional acessível e consultável por toda a equipe da Divisão de Redação de Acórdãos.

2.2. Aprendizagem Organizacional e Desenvolvimento de Competências

A mera existência de um compêndio normativo impresso ou digitalizado não assegura, a sua efetiva aplicação no cotidiano operacional. No contexto da administração pública brasileira contemporânea, os modelos tradicionais de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) são criticados na literatura científica recente por seu caráter passivo e desarticulado da realidade fática dos setores de trabalho, exigindo a transição para modelos baseados em aprendizagem contínua e metodologias ativas no serviço público (Motta et al, 2022; Costa et al, 2023). A verdadeira aprendizagem organizacional e a transferência contínua do conhecimento (knowledge transfer) exigem o abandono do treinamento meramente burocrático em favor de uma estratégia ativa de desenvolvimento profissional alinhada à realidade digital.

Nessa direção, a abordagem da Gestão por Competências no setor público (Dutra, 2017), amparada por estudos recentes sobre profissionalização e entregas de valor no serviço público (Freitas et al., 2021), redefine a capacitação a partir da mobilização conjunta da tríade CHA: Conhecimentos (o domínio cognitivo dos regimentos e da técnica legislativa), Habilidades (a capacidade prática de redigir com celeridade e operar os sistemas informatizados) e Atitudes (a postura crítica orientada à eliminação do retrabalho e à integridade formal dos atos). A formação de colaboradores novatos deixa de ser

um processo de memorização mecânica e passa a focar no desempenho concreto da redação oficial.

Para operacionalizar essa transferência em um setor com agentes experientes e novatos, a Educação Corporativa (Éboli, 2010) deve ancorar-se nos preceitos da Andragogia (Knowles; Holton; Swanson, 2011), valendo-se de diretrizes pedagógicas contemporâneas voltadas à resolução de problemas reais (Santos; Lima, 2022). Como profissionais adultos aprendem primordialmente a partir de desafios práticos, as intervenções formativas no serviço público alcançam máxima efetividade quando estruturadas em oficinas de revisão supervisionada e simulações com processos reais. Esse arranjo pedagógico dinamiza o modo da Socialização e viabiliza a rápida Internalização das diretrizes (Nonaka; Takeuchi, 2008), acelerando a curva de aprendizado da equipe e neutralizando os impactos da rotatividade de pessoal.

2.3. Processos Digitais e Capital Estrutural

A modernização das rotinas de redação e controle processual insere-se no movimento de superação das disfunções burocráticas clássicas da Administração Pública (Maximiano; Maximiano, 2024), entre as quais se destacam o formalismo exacerbado, o apego paralisante aos meios e a lentidão procedimental. A vertente da Nova Gestão Pública e da governança digital (Bresser-Pereira, 2017; Paes De Paula, 2020) redefine a atuação dos órgãos de Estado ao prescrever a orientação para resultados, a simplificação administrativa e a prestação célere de serviços com elevados padrões de qualidade à sociedade por meio da transformação digital.

No entanto, pesquisas recentes sobre a digitalização de tribunais e órgãos de controle externo (Barreto et al., 2021; Pereira et al., 2023) revelam um paradoxo frequente: a sofisticação tecnológica das ferramentas digitais torna-se inócua — ou mesmo geradora de novos gargalos — se as diretrizes procedimentais humanas permanecerem ancoradas na lógica analógica. Quando o manual de redação e os formulários de sistema operam em descompasso, surgem atritos de interface, indefinições sobre modelos padronizados e elevada taxa de devolução de minutas, convertendo a tecnologia em fonte de retrabalho.

Sob esse prisma, a concretização do Princípio da Eficiência, consagrado no Artigo 37, caput, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, exige a consolidação do Capital Intelectual da instituição (Stewart, 2002), aspecto amplamente debatido na literatura recente sobre valor intangível no setor público (Rodrigues et al., 2022). Em órgãos de controle externo, o elemento mais vulnerável e ao mesmo tempo mais estratégico é o Capital Estrutural — compreendido como a infraestrutura codificada de rotinas, normas operacionais, manuais técnicos e bases integradas de conhecimento. Ao transformar o saber tácito dos revisores em um manual atualizado e integrado ao processo eletrônico, a DIRAC/TCE-AM fortalece o seu Capital Estrutural, garantindo que a qualidade das decisões colegiadas independa da permanência de indivíduos isolados e assegurando celeridade perene à fiscalização dos recursos públicos.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como aplicada, de natureza exploratório-descritiva, com abordagem predominantemente

qualitativa e utilização complementar de dados quantitativos descritivos. Quanto aos procedimentos técnicos, adotou-se o estudo de caso único, desenvolvido na Divisão de Redação de Acórdãos (DIRAC) do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE-AM), com intervenção organizacional voltada à atualização do Manual de Redação de Acórdãos. Conforme Yin (2015) e Creswell (2014), esse delineamento possibilita compreender fenômenos organizacionais em seu contexto real, mediante a utilização de diferentes fontes de evidências.

Apreciação do manual antigo, normativos internos e exames de uma amostragem não probabilística por conveniência composta por 50 acórdãos elaborados na unidade. O grupo pré-intervenção compreendeu dos 50 acórdãos autuadas entre 1° de agosto e 30 de agosto de 2026. O grupo pós contemplou 30 acórdãos atuadas entre 5 de setembro a 23 de setembro de 2026. Em termos de composição por classe processual, a amostragem manteve distribuição equivalente nos dois períodos: 20 acórdãos de Prestações de Contas Anuais no grupo pré e 12 no grupo pós; 15 acórdãos de Tomadas de Contas Especiais no grupo pré e 9 no grupo pós; 10 acórdãos de Denúncias e Representações no grupo pré e 6 no grupo pós; e 5 acórdãos de Recursos Ordinários no grupo pré e 3 no grupo pós. Todos os processos tramitaram sob o mesmo módulo do sistema de processo eletrônico.

Os procedimentos da pesquisa compreenderam o diagnóstico das fragilidades operacionais e documentais, a identificação e sistematização dos conhecimentos tácitos dos profissionais, a atualização e padronização do manual e a realização de ações de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), destinadas à disseminação das orientações e ao aperfeiçoamento das práticas de trabalho.

Essas etapas foram fundamentadas na perspectiva da Gestão do Conhecimento, especialmente no modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008), que contempla os processos de socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento.

Os dados qualitativos foram examinados por meio da Análise de Conteúdo de Bardin (2016), contemplando pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A análise considerou cinco categorias: (i) obsolescência documental; (ii) conhecimento tácito e práticas informais; (iii) erros recorrentes e retrabalho; (iv) atualização dos fluxos e padronização; e (v) necessidades de treinamento e desenvolvimento. Os dados quantitativos foram tratados por estatística descritiva, mediante frequências e percentuais, incluindo a comparação das taxas de devolução dos acórdãos nos períodos anterior e posterior à intervenção.

A triangulação entre documentos, entrevistas e observação participante buscou fortalecer a consistência das interpretações, relacionando as percepções dos profissionais às evidências documentais. Consideraram-se a preservação da identidade dos participantes e a confidencialidade das informações institucionais. Como limitações, destacam-se a realização do estudo em uma única unidade administrativa, o número restrito de participantes e a ausência de grupo de controle, não sendo possível atribuir exclusivamente à intervenção eventuais alterações nos indicadores operacionais.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação e discussão dos resultados consolidam as evidências empíricas obtidas a partir da análise documental, da observação participante e das entrevistas semiestruturadas realizadas com os 11 integrantes da DIRAC/TCE-AM. A análise dos dados articula o diagnóstico das falhas operacionais, a externalização do conhecimento tácito da equipe, a validação técnica do novo manual normativo, as oficinas práticas de capacitação e os impactos operacionais observados, dialogando criticamente com os referenciais teóricos de suporte.

4.1. Diagnóstico da Obsolescência Documental, Erros Recorrentes e Fragilidades

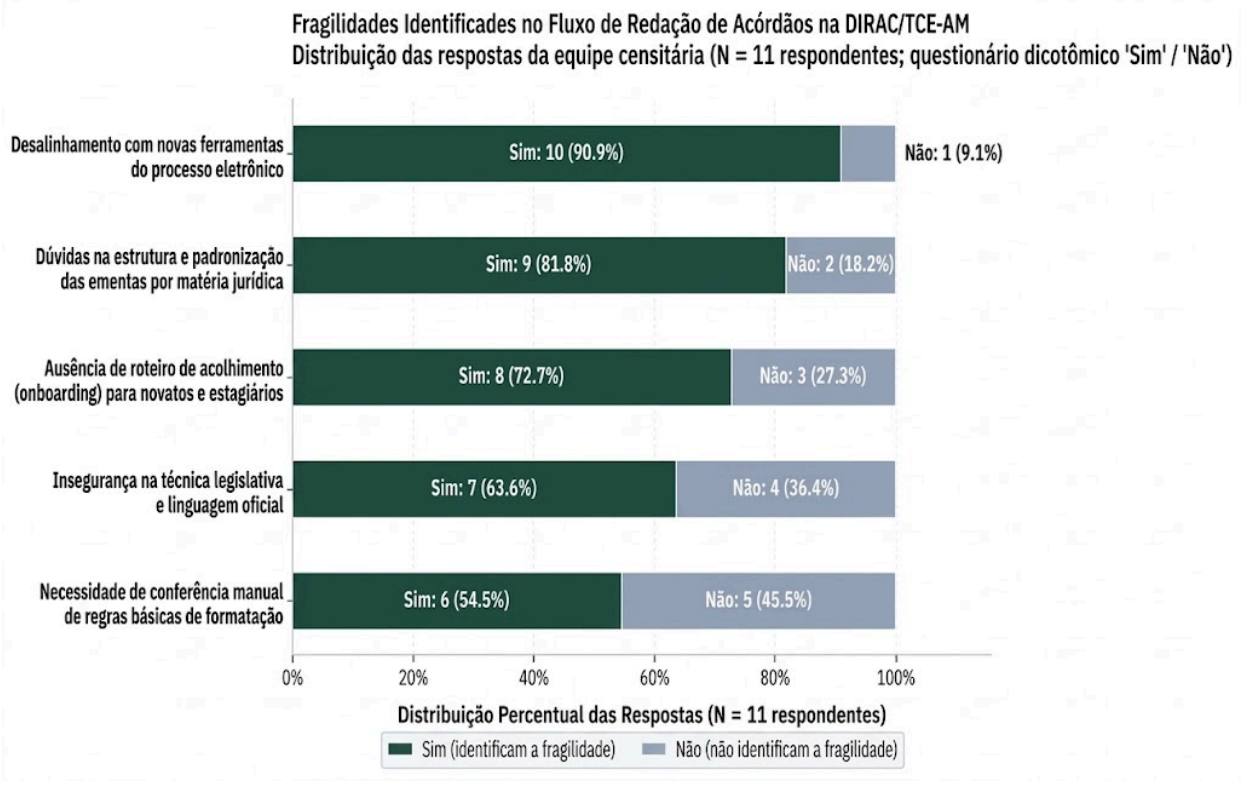
A investigação documental e os relatos colhidos junto aos 11 integrantes da unidade permitiram estabelecer um diagnóstico preciso da situação do setor antes da intervenção. Para viabilizar a mensuração rigorosa do retrabalho operacional, a unidade de análise adotada foi o documento processual (minuta de acórdão formalmente autuada e submetida à revisão e expedição). Na amostra documental de 50 acórdãos autuados no período anterior às ações, verificou-se que exatamente 18 documentos retornaram com solicitações de ajuste e correções formais emitidas pelos gabinetes de Conselheiros ou pela chefia, o que correspondeu a uma taxa de devolução de 36,0% (18/50).

Cumpre ressaltar que os períodos anteriores e posteriores analisados nesta pesquisa foram rigorosamente comparáveis: ambos contemplaram acórdãos de classes processuais de complexidade homogênea (prestações de contas anuais, tomadas de contas especiais, denúncias e recursos ordinários), apreciados em volume similar de sessões colegiadas ordinárias, tramitados sob a mesma

infraestrutura tecnológica do processo eletrônico e operados pela mesma composição funcional estável de 11 colaboradores. Essa equivalência contextual minimizou a influência de variáveis intervenientes, como sazonalidade de julgamentos ou discrepâncias de complexidade de mérito.

A análise de conteúdo das entrevistas e os dados do questionário estruturado indicaram que a desatualização do manual constituía uma das principais fragilidades associadas às dificuldades de padronização e às ocorrências de retrabalho identificadas na unidade. Para quantificar com precisão a percepção da equipe sobre as origens dessas falhas, aplicou-se a todos os 11 colaboradores um questionário composto por itens avaliados sob escala dicotômica ('Sim' / 'Não'), no qual cada participante indicou formalmente a presença ou ausência das fragilidades operacionais no fluxo do setor. A distribuição das respostas afirmativas ('Sim') e negativas ('Não') encontra-se ilustrada no Gráfico 1.

Gráfico 1. Fragilidades no fluxo de elaboração de acórdãos na DIRAC/TCE-AM



Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário estruturado com escala dicotômica ("Sim" / "Não") aplicado à equipe censitária da DIRAC/TCE-AM (N = 11, 2026).

Conforme demonstrado no Gráfico 1, o desalinhamento frente às ferramentas do processo eletrônico foi indicado por 90,9% dos respondentes (10 de 11), seguido pelas dúvidas na estruturação e padronização das ementas por matéria jurídica (81,8% - 9 de 11) e pela ausência de um roteiro formal de acolhimento (onboarding) para novos integrantes e estagiários (72,7% - 8 de 11). As fragilidades relativas à técnica legislativa (63,6%) e à necessidade de conferência manual de formatação básica (54,5%) confirmam que as falhas operacionais decorriam primordialmente de carências no sistema de gestão do conhecimento da unidade.

A discussão desses percentuais conecta-se diretamente às categorias de Bardin (2016) e ao Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008). O desalinhamento tecnológico relatado pela quase totalidade da equipe evidencia o bloqueio no modo de Combinação: as normas de redação existentes no manual impresso não conversavam com os módulos eletrônicos de tramitação digital.

Como relatou o Analista A1 em entrevista: "O sistema de processo eletrônico foi atualizado, mas as orientações escritas continuaram no formato antigo; quem redigia não sabia exatamente quais metadados eram validados pelo sistema na publicação, gerando retrabalho evitável".

Por sua vez, o elevado índice de insegurança quanto às ementas (81,8%) e a carência de acolhimento inicial (72,7%) decorriam da ausência de Externalização do conhecimento retido pelos membros seniores. A estagiária E2 ressaltou: "Quando comecei, não havia manual explicativo sobre a diferença na redação de acórdãos de contas anuais e tomadas de contas especiais; eu dependia de interromper os revisores ou fazer por analogia, e quase sempre a minuta voltava com correções". A fala da Chefia C1 corrobora essa constatação: "Muitas regras de formatação e expressões jurídicas estavam consolidadas na prática dos mais antigos, mas não estavam escritas em nenhum documento oficial". Verifica-se, pois, que o retrabalho era fruto da retenção puramente tácita do saber institucional.

4.2. Estruturação e Validação do Novo Manual de Redação de Acórdãos da DIRAC

A consolidação do conhecimento explícito materializou-se no novo Manual de Redação de Acórdãos da DIRAC/TCE-AM. O documento foi estruturado para permitir consulta rápida e objetiva, integrando técnica legislativa, normas regimentais e parametrização do sistema informatizado. Para identificar objetivamente as transformações introduzidas frente ao modelo, o Quadro 1 apresenta a comparação estruturada dos elementos alterados, detalhando a situação anterior,

a atualização realizada e a respectiva contribuição operacional esperada.

Quadro 1. Comparativo entre o antigo manual e o novo manual atualizado da DIRAC/TCE-AM

Aspecto Analisado	Situação Anterior (Antigo Manual)	Atualização Realizada (Novo Manual)	Resultados pós atualizações
Integração com o Processo Eletrônico	Manual analógico desvinculado dos módulos digitais; ausência de guia de inserção de metadados no sistema.	Inclusão de roteiro passo a passo com capturas de tela e parametrização dos campos obrigatórios do sistema.	Eliminação de erros de tramitação digital e redução do tempo de inserção de peças na plataforma eletrônica.
Padronização e Estrutura de Ementas	Orientações genéricas de redação, resultando em ementas heterogêneas entre diferentes gabinetes de relatores.	Criação de matrizes padronizadas de ementas categorizadas por matéria jurídica (Contas, Tomada, Denúncia, Recurso).	Uniformidade técnico-jurídica, facilidade de indexação jurisprudencial e redução de devoluções por divergência formal.
Quóruns Regimentais e Dispositivos Decisórios	Critérios de conferência de quórum de votação retidos tacitamente na memória dos servidores mais antigos.	Sistematização explícita das fórmulas regimentais de quórum (maioria simples, qualificada, desempate) e modelos de votos conexos.	Segurança jurídica nas deliberações colegiadas e mitigação do risco de inconsistências regimentais nas peças decisórias.

Linguagem Oficial e Técnica Legislativa	Enfoque gramatical tradicional prolixo, desconectado da concisão exigida pelo controle externo contemporâneo.	Manual de estilo focado na clareza, concisão, vocabulário técnico de controle externo e padronização de citações legais.	Maior clareza e legibilidade dos acórdãos para os jurisdicionados e a sociedade civil, elevando a transparência.
Acolhimento de Novos Integrantes (Onboarding)	Inexistência de trilha de orientação para novatos; aprendizagem empírica via 'tentativa e erro' e interrupções frequentes.	Roteiro autoinstrutivo de acolhimento contendo glossário regimental, modelos comentados de minutas e dúvidas frequentes.	Redução da curva de aprendizado inicial, menor necessidade de supervisão direta e desoneração dos revisores seniores.
Checklist de Conferência Prévia	Ausência de instrumento estruturado de verificação prévia antes do envio das minutas para revisão final.	Matriz de checklist de conformidade obrigatória com 10 itens de conferência formal (cabeçalho, quórum, ementa, anexos).	Filtro de qualidade preventivo na origem, evitando devoluções por falhas formais elementares e agilizando a homologação.

Fonte: Elaborado pela autora com base no estudo empírico e nos dados da pesquisa na DIRAC/TCE-AM (2026).

A validação técnica do novo manual normativo transcorreu em conformidade com critérios de rigor metodológico. A sessão técnica deliberativa de validação foi realizada no dia 18 de setembro de 2026, com duração de 3 horas, reunindo os 11 integrantes da DIRAC. Os

critérios avaliativos adotados compreenderam: a) estrita aderência ao Regimento Interno do TCE-AM; b) clareza didática das instruções para operadores iniciantes; c) compatibilidade visual e funcional com os campos obrigatórios do sistema eletrônico; e d) precisão terminológica das ementas e dispositivos decisórios.

Durante a sessão, os participantes analisaram minutas-modelo e propuseram refinamentos práticos que foram prontamente incorporados ao texto final: 1) a inclusão de um índice remissivo rápido por matéria processual (solicitado pelos assistentes e estagiários para facilitar a consulta); 2) o acréscimo de capturas de tela passo a passo indicando a correta anexação de deliberações em processos com apensos (proposto pelos revisores seniores); e 3) a inserção de um modelo específico de quórum para julgamento conjunto de denúncias conexas (solicitado pela chefia).

4.3. Implementação do Programa de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) E Resultados Documentais

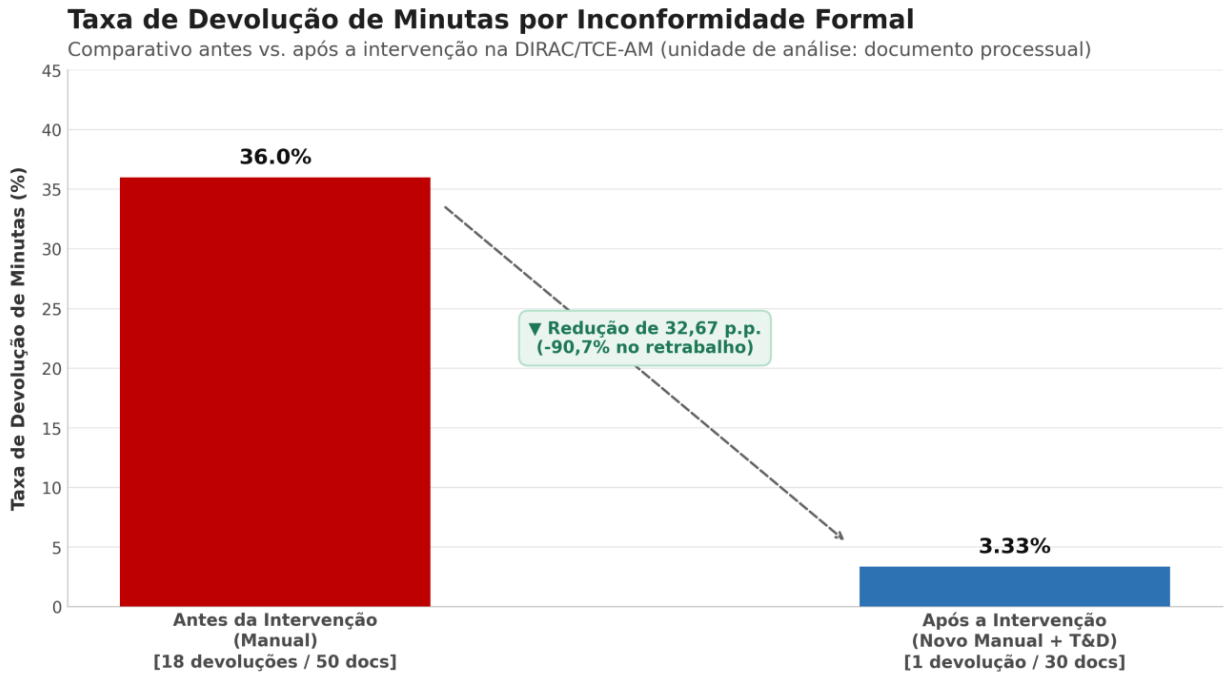
A consolidação do manual em suporte explícito foi complementada pela operacionalização da fase de Internalização (fechamento da espiral SECI) por intermédio de ações estruturadas de Treinamento e Desenvolvimento. O desenho instrucional fundamentou-se na Gestão por Competências (Dutra, 2017) e na Andragogia (Knowles; Holton; Swanson, 2011), reconhecendo que colaboradores adultos demandam metodologias ativas e resolução de problemas reais de trabalho.

O programa de capacitação foi estruturado com carga horária total de 8 horas-aula, distribuídas em duas oficinas práticas presenciais de 4 horas cada, realizadas nos dias 1 e 2 de outubro de 2026 nas

dependências da Escola de Contas Públicas do TCE-AM. Participaram integralmente os 11 membros do setor (100% de presença). As oficinas abordaram três módulos práticos: Módulo I – Navegação e Parametrização no Sistema Eletrônico; Módulo II – Construção de Ementas e Dispositivos a partir de Casos Reais; e Módulo III – Aplicação do Checklist de Conformidade Prévia em Simulação de Revisão Cruzada. As oficinas favoreceram a disseminação das orientações, a apropriação do manual e a padronização no manuseio do sistema eletrônico, observando-se menor necessidade de orientação direta dos servidores veteranos para as tarefas rotineiras.

A avaliação documental dos impactos operacionais ocorreu mediante o acompanhamento sistemático de uma amostra de 30 acórdãos processados no período imediatamente posterior à realização das oficinas. Constatou-se que apenas 1 documento (3,33%) apresentou inconformidade formal que demandou devolução pelos gabinetes para ajuste (referente a um erro pontual na numeração de citação jurisprudencial em processo atípico de denúncia com múltiplos apensos). Verificou-se, portanto, uma expressiva queda de 32,67 pontos percentuais na taxa de devolução de minutas para retrabalho, que despencou de 36,0% (18/50) para 3,33% (1/30), conforme evidenciado no Gráfico 2.

Gráfico 2. Taxa de devolução de minutas por inconformidade formal na DIRAC/TCE-AM



Fonte: Elaborado pela autora com base no acompanhamento documental na DIRAC/TCE-AM (2026).

4.4. Consolidação do Capital Intelectual e Eficiência Pública no TCE-AM

Sob a perspectiva macro-gestão, as evidências colhidas sugerem que a intervenção realizada na DIRAC fortaleceu o Capital Estrutural da Corte de Contas (Stewart, 2002). O Capital Estrutural corresponde à inteligência institucional codificada que permanece na organização mesmo após o término da jornada de trabalho dos colaboradores. Ao transformar saberes tácitos dispersos em um manual normativo atualizado e associá-lo a uma metodologia estruturada de capacitação, o setor criou um mecanismo de retenção de conhecimento capaz de amortecer os impactos negativos da rotatividade funcional periódica de estagiários e servidores (Silva et al., 2021; Souza; Paula, 2022).

Os resultados obtidos indicam que a padronização das minutas e a expressiva mitigação do retrabalho cooperam diretamente para a celeridade da tramitação das deliberações colegiadas de controle externo, atendendo materialmente ao Princípio da Eficiência

preconizado no Artigo 37, caput, da Constituição Federal (Brasil, 1988; Bresser-Pereira, 2017). Conforme sustentam Maximiano (2024), a superação do formalismo estéril por meio de rotinas explícitas desencadeia ganhos concretos de rendimento institucional, permitindo que o Tribunal exerça sua missão fiscalizatória com maior tempestividade e segurança jurídica.

5. CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo científico analisou de que forma a atualização do Manual de Redação de Acórdãos da DIRAC/TCE-AM, sob a fundamentação teórica da Gestão do Conhecimento e de Treinamento e Desenvolvimento, contribuiu para a padronização de procedimentos, redução de retrabalhos e capacitação de servidores e estagiários. Em resposta direta ao problema de pesquisa formulado, as evidências empíricas indicam que a intervenção organizacional realizada foi eficaz em equacionar a defasagem normativa do setor: a codificação dos saberes práticos em um manual atualizado e integrado ao processo eletrônico, aliada a oficinas práticas de capacitação andragógica, viabilizou a padronização técnica da redação oficial, estruturou o acolhimento de novos integrantes e promoveu a redução substancial de erros operacionais de tramitação.

Os resultados sugerem que a atualização do manual, associada às ações de capacitação, contribuiu para a sistematização dos conhecimentos organizacionais e para o aprimoramento das orientações utilizadas na elaboração e revisão de acórdãos. A comparação documental identificou uma redução de 32,67 pontos percentuais na taxa de devolução das minutas analisadas nas amostras observadas — o que representa uma redução relativa da

taxa de aproximadamente 90,7%, medida distinta da diminuição do número absoluto de documentos devolvidos. Ressalta-se que a diferença foi constatada nas amostras investigadas, embora o delineamento adotado não permita atribuir exclusivamente à intervenção as diferenças observadas, não devendo ser estendida de forma automática a toda a produção da unidade, tampouco atribuída exclusivamente à intervenção isolada, visto que o delineamento metodológico adotado não permite estabelecer relação de exclusividade causal.

No tocante às contribuições para a Ciência da Administração e para a gestão pública, a pesquisa evidenciou a aplicabilidade prática do Modelo SECI (Nonaka; Takeuchi, 2008) no âmbito de um órgão de controle externo. O trabalho demonstrou que a retenção do conhecimento institucional e a proteção da memória organizacional dependem da capacidade dos gestores de converter conhecimentos tácitos individuais em capital estrutural compartilhado (Stewart, 2002). Ademais, confirmou-se que programas de capacitação pública ancorados na Gestão por Competências (Dutra, 2017) e na Andragogia (Knowles et al., 2011) superam os modelos tradicionais meramente expositivos, operando como veículos legítimos de transferência e internalização contínua do saber no setor público.

Por fim, no que se refere às limitações da pesquisa, cumpre reconhecer com rigor metodológico quatro condicionantes centrais: primeiramente, o estudo restringiu-se a um estudo de caso realizado em um único setor do Tribunal de Contas (a DIRAC/TCE-AM), o que impede a generalização estatística direta dos achados para outras unidades administrativas; em segundo lugar, o número reduzido de documentos analisados no período posterior à

intervenção (amostra de 30 acórdãos) decorreu dos limites temporais de execução do estágio supervisionado; em terceiro lugar, reconhece-se o possível viés subjetivo decorrente da observação participante, na qual a própria pesquisadora atuou simultaneamente como observadora e agente de intervenção na unidade; e, em quarto lugar, registra-se a ausência de um acompanhamento longitudinal que permita mensurar a sustentabilidade das práticas e a retenção do conhecimento no médio e longo prazo frente a futuras trocas no quadro funcional. Para investigações futuras, recomenda-se a replicação dessa metodologia de conversão de conhecimento em outros setores do Tribunal e a realização de pesquisas longitudinais que quantifiquem o impacto financeiro decorrente da celeridade na tramitação das deliberações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Mariana Souza; OLIVEIRA, Carlos Eduardo; SANTOS, Beatriz Lima. Gestão do conhecimento e inovação no setor público: desafios na administração moderna. **Revista de Administração Pública e Gestão Social,** v. 15, n. 2, p. 45-62, 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 10520:** informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6022:** informação e documentação: artigo em publicação periódica técnica e/ou científica: apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6023:** informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro:

ABNT, 2018.

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

BARRETO, Rafael Silveira; LIMA, Juliana Ribeiro; MORAES, Fernando Augusto. Desafios da transformação digital e gestão documental em cortes de contas. **Revista da Controladoria-Geral da União,** v. 13, n. 25, p. 112-128, 2021.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Construindo o Estado gerencial:** a administração pública da nova democracia. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos:** o capital intelectual das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COSTA, João Paulo; ALMEIDA, Renata Souza; MARTINS, Cláudia Regina. Educação corporativa e novas metodologias de aprendizagem no serviço público. **Gestão & Conexões,** v. 12, n. 1, p. 88-104, 2023.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa:** escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS, Carlos Alberto; SOUZA, Ana Paula; FERREIRA, Marcos Vinicius. Memória organizacional e inteligência institucional: abordagens contemporâneas. **Ciência da Informação em Revista,** v. 8, n. 3, p. 15-30, 2021.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** competências, o talento e o valor corporativo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ÉBOLI, Marisa. **Educação corporativa:** fundamentos, evolução e gestão de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

FREITAS, Andréa Machado; SILVEIRA, Roberto Carlos; COSTA, Mariana Ribeiro. Gestão por competências no setor público: avanços e desafios práticos. **Cadernos EBAPE.BR,** v. 19, n. 4, p. 810-825, 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KNOWLES, Malcolm S.; HOLTON, Elwood F.; SWANSON, Richard A. **Aprendizagem de resultados:** a gestão do ensino corporativo. São Paulo: Elsevier, 2011.

LIMA, Ricardo Cardoso; COSTA, Heloísa Almeida. Repositórios institucionais e retenção de conhecimento tácito em organizações

públicas. **Revista de Gestão e Secretariado,** v. 14, n. 5, p. 7450-7468, 2023.

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2024.

MOTTA, Fernando Cunha; PAIVA, Beatriz; RAMOS, Camila. Treinamento e desenvolvimento na administração pública: revisão crítica e perspectivas pós-2020. **Revista de Administração Contemporânea,** v. 26, n. 3, e210189, 2022.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Sandra Maria; SOUZA, Roberto Carlos; LIMA, Tatiana Freitas. A conversão do conhecimento em organizações públicas: uma análise à luz do modelo SECI. **Gestão e Sociedade,** v. 16, n. 44, p. 3320-3342, 2022.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Para além da Nova Gestão Pública: Accountability e administração pública societal. **Cadernos EBAPE.BR,** v. 18, n. spe, p. 1-12, 2020.

PEREIRA, Marcelo Ferreira; CAMPOS, Juliana; RODRIGUES, Carlos Eduardo. Eficiência e digitalização de processos nos tribunais de contas: o impacto da governança eletrônica. **Revista de Administração Pública,** v. 57, n. 2, p. 210-235, 2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RODRIGUES, Amanda; SILVA, Marcelo; OLIVEIRA, Patricia. Capital intelectual e criação de valor no setor público. **Revista Contabilidade & Finanças,** v. 33, n. 89, p. 150-165, 2022.

SANTOS, Larissa Prado; LIMA, Karina Soares. Andragogia e capacitação de servidores públicos: rumo a uma aprendizagem significativa. **Enfoques,** v. 21, n. 2, p. 55-72, 2022.

SILVA, Eduardo Ribeiro; COSTA, Ana Carolina; PEREIRA, Lucas Gabriel. Retenção de conhecimento e rotatividade de pessoal na administração pública brasileira. **Gestão & Produção,** v. 28, n. 4, e5321, 2021.

SOUZA, Lucas Ferreira; PAULA, Camila Moraes. A amnésia organizacional no setor público: causas e estratégias de mitigação. **Revista Brasileira de Administração Pública,** v. 56, n. 1, p. 95-114, 2022.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim (org.). **Gestão, mediação e uso da informação.** São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

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

[1] Discente do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade do Estado do Amazonas. Lattes: http://lattes.cnpq.br/4584296727251176. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail

[2] Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais Instituição. Docente do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade do Estado do Amazonas. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4730-6002. Lattes: http://lattes.cnpq.br/9058028348788749. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail

[3] Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Docente do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade do Estado do Amazonas. ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1007-0734. Lattes: http://lattes.cnpq.br/8148029403735260. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail