

006

ESTADO E DEMOCRACIA - REPRESENTAÇÃO, PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL NA GESTÃO PÚBLICA



SESSÕES TEMÁTICAS

III ENEPCP ANAIS

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ESCOLA DE CONTAS DO TRIBUNAL DE CONTAS DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO [TCMSP]: ARTICULAÇÃO ENTRE TCMSP, PREFEITURA E SOCIEDADE

KNOWLEDGE MANAGEMENT AT THE ACCOUNTS SCHOOL OF THE COURT OF AUDIT OF THE MUNICIPALITY OF SÃO PAULO [TCMSP]:
ARTICULATION BETWEEN TCMSP, PREFECTURE AND SOCIETY

Paula Heloisa da Silva Ribeiro (UFABC)
Camilla Silva Geraldello (USP)

RESUMO

Em 2018, o Tribunal de Contas do Município de São Paulo [TCMSP] completou cinquenta anos de existência. Esse órgão público passou por diversos desafios durante todo esse período, inclusive ameaça de extinção de suas atividades. Para enfrentar essas crises, o TCMSP passou por mudanças nas quais o conhecimento foi recurso central. Com o intuito de melhorar o resultado dos serviços prestados e de fortalecer a instituição, o TCMSP criou a Escola de Contas em 1996, sobre a qual o presente trabalho procurou verificar se houve Gestão do Conhecimento (GC). Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica e foram entrevistados quatro integrantes da Escola de Contas, sendo cada um dos entrevistados vinculado a uma fase de desenvolvimento da Escola de Contas, de sua criação até o momento atual. A análise das entrevistas, considerando a bibliografia, revelou que houve Gestão do Conhecimento no projeto de criação da Escola de Contas e que ela está em constante desenvolvimento dentro da instituição. Isso promoveu a ampliação do escopo do público alvo do projeto, que atualmente atende além dos servidores do TCMSP, também os servidores públicos e a sociedade no geral.

Palavras-chave: participação social; inovação; controle externo; transparência; ideias

ABSTRACT

In 2018, the Court of Audit of the Municipality of São Paulo [TCMSP] completed its fifty years of existence. This public agency faced several challenges throughout this period, including the threat of extinction of its activities. In order to face these crises, the TCMSP underwent changes in which knowledge was a central resource. For the purpose of improve the results of the services provided and to strengthen the institution, the TCMSP created the School of Accounts in 1996, about which the present work sought to verify if there was Knowledge Management (KM). Then, a bibliographic review was carried out and four members of the School of Accounts were interviewed. Each interviewee is linked to a development phase of the School of Accounts, from its creation to the present moment. The analysis of the interviews, considering the bibliography, revealed that there was Knowledge Management in the project to create the School of Accounts and that it is in constant development within the institution. This promoted the expansion of the scope of the project's target public, which currently serves beyond the TCMSP's servers, as well as public servants and society in general.

Keywords: social participation; innovation; external control; transparency; ideas

INTRODUÇÃO

Em 2018, o Tribunal de Contas do Município de São Paulo [TCMSP] comemorou seu jubileu de ouro. O TCMSP foi criado pelo prefeito, José Vicente de Faria Lima por meio da Lei nº 7.213, de 20 de novembro de 1968 (SÃO PAULO, 1968). O órgão iniciou suas atividades em 1969 dentro da sede da Câmara Municipal de São Paulo [CMSP] no Palácio Anchieta e foi transferido para seu próprio edifício em 1976 (SÃO PAULO, 1998). De acordo com o site institucional do TCMSP, sua missão é fiscalizar a gestão dos recursos públicos visando garantir que os princípios da administração pública e os interesses da sociedade sejam respeitados (SÃO PAULO, 2019). O vídeo institucional do TCMSP destaca o órgão pela grande dimensão do valor das contas públicas sobre as quais executa o controle externo, em torno de 56 bilhões de reais. Além disso, enfatiza os projetos, implementados pelo TCMSP, com o propósito de aprimorar sua atuação para o atendimento da crescente demanda social por aumento da transparência e da participação. Dentre eles, a Escola de Contas é o projeto que permite ao TCMSP a integração com três públicos diferentes, sendo eles: seus próprios funcionários, os funcionários da administração pública no geral e os cidadãos. Com isso, o TCMSP sai da esfera estritamente punitiva e caminha para a prevenção de erros na gestão pública, fortalecendo a circulação de conhecimentos (SÃO PAULO, 2018).

A criação da Escola de Contas foi precedida pelo aprofundamento da crise institucional do setor público brasileiro¹. A crise se baseava na descrença e insatisfação da população com os serviços públicos e teve como consequências a redução de representatividade e de legitimidade das instituições públicas. Desse modo, os Tribunais de Contas precisaram rever suas atividades para se aproximarem da população. Moraes (2006) aponta que embora houvesse avanços legais², os Tribunais de Contas enfrentaram muitas dificuldades em suas estruturas organizacionais porque a capacidade operacional que possuíam não era condizente com o desempenho que almejavam. O autor descreve que um programa nacional de modernização foi necessário para reformular esses órgãos no âmbito tecnológico, na integração técnica-política e por fim na capacitação dos funcionários. Através dessas medidas ocorreram as inovações nos Tribunais de Contas, tais como a criação de sistemas informatizados, das ouvidorias das escolas de contas (MORAES, 2006). O autor realça que houve um trabalho bem articulado entre as equipes dos Tribunais de Contas brasileiros, favorecendo a troca e aprendizado sobre experiências, técnicas e saberes.

Essa crise das instituições segue para o enfraquecimento da institucionalidade da democracia e de suas dimensões, demonstrando a necessidade de se utilizar a governança democrática em rede³ (FILGUEIRAS, 2018; MENDONÇA, 2018). Batista (2012) aponta que é importante relacionar os processos de Gestão do Conhecimento [GC] com a aprendizagem e a inovação, pois a GC é um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento de modo a elevar a eficiência, eficácia e efetividade dos serviços públicos, considerando os pressupostos constitucionais para o funcionamento da administração pública. Nesse sentido, o presente trabalho pretende verificar a existência e o desenvolvimento da GC no projeto da Escola de Contas do TCMSP por meio de revisão bibliográfica e de entrevistas com seus integrantes.

METODOLOGIA

A presente pesquisa possui natureza aplicada, com forma qualitativa de abordagem ao problema, sendo exploratória quanto aos seus fins. A pesquisa com objetivo exploratório proporciona mais informações sobre o assunto investigado com intuito de contribuir para o seu delineamento, além disso, envolve pesquisa bibliográfica e entrevista com indivíduos que tenham experiência prática com o problema definido (PRODANOV; FREITAS, 2013). Utilizou-se inicialmente uma revisão bibliográfica (I) sobre a criação e desenvolvimento da Escola Superior de Gestão e Contas Públicas Conselheiro Eurípedes Sales [Escola de Contas] e, em função dela, uma revisão bibliográfica (II) sobre a GC em projetos no setor público. Posteriormente, adotou-se o procedimento de estudo de caso por meio do instrumento de entrevista semiestruturada. Definiu-se a amostra de entrevistados (III) após análise de trajetória e atuação destes dentro da Escola de Contas. Desse modo, foram entrevistados quatro integrantes da Escola de Contas, sendo três deles professores e um deles o diretor no período entre 2017 e 2019. A construção do roteiro de entrevista (IV) foi baseada na articulação da literatura sobre gestão de conhecimento nos projetos do setor público com a literatura sobre a criação e desenvolvimento da Escola de Contas. Para a análise dos dados obtidos na entrevista, foi realizada a transcrição dos áudios dos entrevistados e o agrupamento das respostas conforme as etapas de desenvolvimento identificadas na Escola de Contas. Por fim, as respostas foram relacionadas com a revisão bibliográfica a fim de verificar se houve GC no projeto da Escola de Contas na perspectiva de seus atores internos.

¹ Esse momento impulsionou ideias sobre a mudança institucional gradual, da administração pública burocrática para a administração pública gerencial, introduzindo o modelo da Nova Gestão Pública [NGP] (BRESSER PEREIRA, 1996). Esse modelo propõe priorizar a gestão por resultados e a eficiência dos gastos públicos, o que fomenta a importância dos órgãos de controle e reduz as disfunções burocráticas.

² Posteriormente, a Lei de Responsabilidade Fiscal influenciou nesse processo de maneira fundamental, uma vez que fortaleceu a atuação da Corte de Contas, ressaltando seu papel preventivo (BRASIL, 2000).

³ A governança democrática em rede é a articulação horizontal de diversos atores para a promoção da Gestão do Conhecimento [GC] e já aparecia no modelo denominado Novo Serviço Público [NSP] em resposta à Nova Gestão Pública, no final dos anos 1990, ampliando o debate sobre a valorização do cidadão e do diálogo aberto (SANTOS; SELIG, 2014).

A criação e o desenvolvimento da Escola de Contas (I) do TCMSP ocorreram a partir da identificação da necessidade de melhoria dos Tribunais de Contas. Loureiro, Teixeira e Moraes (2009) fazem um balanço sobre as mudanças institucionais dos Tribunais de Contas depois da Constituição Cidadã e mostram que houve gradativamente um aumento da transparência das contas públicas, participação social, sistemas informatizados, ouvidorias e escolas de contas. Os autores denotam que as escolas de contas são alvo de disputas políticas e ideológicas pois, além de possuírem visibilidade perante a sociedade, são um caminho para o meio acadêmico, imprensa, outros poderes, órgãos e países.

Medico (2002) nota que devido à crise institucional, o TCMSP buscou aprimorar seus serviços através da adoção do programa de Gerenciamento pela Qualidade Total [GQT] que se desdobrou na implementação do programa 5S, na gestão da rotina do trabalho e na obtenção do NBR ISO 9001/1994. A meta de obtenção da norma ISO 9000 foi estabelecida, segundo o autor, pois garantiria a confiabilidade na qualidade dos serviços prestados pelo TCMSP bem como a visibilidade de seus resultados. O autor descreve que essa decisão de enfrentar a crise e promover a mudança foi tomada em 1995 pelo Conselheiro, que viria a ser Presidente em 1996, e por um grupo de funcionários. Ele explica que nesse período houve a prática constante de reuniões e palestras, introdução de grupos de cumbuca e de banco de ideias visando abrir espaço para que os funcionários se expressassem e cooperassem com a mudança de conduta. Com a percepção de que as mudanças implementadas exigiriam a educação e treinamento constante dos funcionários do TCMSP, surgiu a Escola de Contas.

O primeiro formato da Escola de Contas foi delimitado pela Resolução nº 09 de 1996 que previu a criação da Escola Superior de Gestão e Análise de Contas no Município de São Paulo [ESGACOM/SP]. A ESGACOM/SP partiu da premissa de que a missão do TCMSP é promover a legitimidade e economicidade e não apenas verificar a conformidade legal durante a fiscalização da gestão dos recursos públicos municipais (ESCOLA DE CONTAS, 2015). Além disso, notou-se que o fator capital humano está intimamente relacionado com a qualidade da prestação de serviços pelo TCMSP, sendo assim, o investimento em educação e treinamento se faziam necessários para a melhoria do desempenho. Importante ressaltar que a Resolução ainda salienta o momento histórico do TCMSP, no qual a instituição adotou como princípio a Gestão pela Qualidade Total. Logo, a questão da mudança de perspectivas e paradigmas sobre os recursos humanos realmente impulsionou a valorização da troca e aperfeiçoamento de seus conhecimentos (ESCOLA DE CONTAS, 2015).

Em relação a sua estrutura, a ESGACOM/SP, vinculou-se e reportou-se à Presidência do TCMSP que também foi a responsável por delegar sua Secretaria Executiva ao Escritório de Qualidade Total. Em relação às atividades, cada uma foi gerida por um coordenador com o intuito de realizar a educação corporativa para os funcionários do TCMSP (ESCOLA DE CONTAS, 2016). Entre as atividades que deviam ser proporcionadas pela ESGACOM/SP a fim de aprimorar a gestão pública estavam: curso de especialização por meio de convênios com universidades; cursos de extensão universitária; conferências; palestras; seminários; estudos; pesquisas; assessoria e consultorias em projetos relacionados à temática das contas públicas. Por meio da Resolução nº 01 de 1997, o TCMSP decidiu mudar o nome da ESGACOM/SP para Conselheiro Eurípedes Sales em homenagem ao planejamento e implementação da Escola de Contas durante a presidência desse conselheiro (ESCOLA DE CONTAS, 1995).

Pereira e Oliveira (2013) estudaram a educação corporativa nas escolas de contas brasileiras e apuraram que elas foram fundadas pela carência de educação e treinamento para o quadro de funcionários dos Tribunais de Contas. Segundo as autoras, percebe-se uma transição das práticas mais tradicionais de treinamento, desenvolvimento e educação, para as práticas modernas de educação corporativa, que inclui parcerias, inclusive, com outras instituições de ensino superior. As autoras destacam que a priorização do processo contínuo de aprendizagem aliado às experiências profissionais e à educação acadêmica oferece um terreno fértil para a inovação na gestão pública. Elas apontam que é fato comum, entre várias Escolas de Contas, seus surgimentos dentro de departamentos de seus respectivos Tribunais de Contas e depois a ampliação tanto na infraestrutura, quanto no público alvo. A educação corporativa deve ser vinculada às estratégias da organização e não se baseia apenas nos conhecimentos específicos dos órgãos públicos, mas também nas competências e habilidades relacionais, de liderança e de comunicação (PEREIRA; OLIVEIRA, 2013).

Voronchuk e Starineca (2014) demarcam que um dos pilares da economia do conhecimento é a GC pois ela auxilia na educação do capital humano, possibilitando o desenvolvimento profissional dentro do setor público. A formalização e a implantação da GC nos Tribunais de Contas são cruciais para o sucesso da educação corporativa, sendo que a avaliação das estratégias deve ser robusta (PEREIRA; OLIVEIRA, 2013). Domingos (2015), ao estudar a educação corporativa da Escola de Contas do TCMSP, observa como tendência um desenvolvimento paulatino de processos de avaliação das atividades da Escola principalmente nas áreas que apresentam maior vulnerabilidade. A autora aponta que a avaliação precisa ser constante para verificar se os resultados obtidos sobre a educação corporativa são coerentes com os objetivos institucionais.

Outro momento importante da Escola do TCMSP foi a Resolução nº 03 de 2003 que ajudou a Escola de Contas a obter o formato institucional atual. Essa Resolução ocasionou uma ruptura estrutural ao apontar a necessidade do aumento de escopo da Escola, bem como da aproximação, parceria e cooperação, para troca de conhecimentos, com outras escolas de governo e de contas, órgãos e entidades. A criação da Escola de Contas Públicas, subordinada diretamente à Presidência do Tribunal, passou a oferecer além das atividades didático-pedagógicas já realizadas no âmbito da educação corporativa, atividades voltadas aos servidores da Câmara Municipal de São Paulo [CMSP] bem como aos servidores da administração direta e indireta da Prefeitura do Município de São Paulo [PMSP].

A colaboração interdepartamental, intersetorial e interdisciplinar é um meio fundamental para o Estado conseguir resolver problemas complexos (LIU; ZHENG, 2015). Clemente e Cruz (2017) mostram que a integração entre gestão e controle promovem práticas de aprimoramento da administração pública tais como as auditorias operacionais que atua na prevenção das irregularidades através da colaboração entre as duas áreas. Atento à importância de compreender como articular a gestão e o controle, Meier Neto (2014) investigou os processos julgados no TCMSP com anomalias/irregularidades com objetivo de orientar o planejamento estratégico na Escola de Contas e verificou as principais fragilidades dos funcionários públicos na prestação de contas, colaborando para a criação de futuros treinamentos.

Alves e Homerin (2016) argumentam que existe um descompasso entre os modelos de gestão e de controle na prefeitura de São Paulo, o que seria fruto da sobreposição dos diversos modelos de administração pública. Os autores apontam também que o viés fiscalizatório e reativo do controle inibe a capacidade de inovação dos gestores públicos, logo a integração entre a gestão e o controle abre espaço para a colaboração e criatividade. Para ilustrar a importância dessa articulação, os autores usam como exemplo o curso de formação dos Analistas de Políticas Públicas e Gestão Governamental em conjunto com os Auditores Municipais de Controle Interno, um tipo de alinhamento que adiciona o controle de desempenho ao tradicional controle de conformidade e de eficiência (ALVES; HOMERIN, 2016).

Com a Lei nº 13.877, de 23 de julho de 2004, que dispõe sobre a reorganização administrativa do TCMSP, a Escola de Contas passou a ser parte integrante do TCMSP, especificamente do Gabinete da Presidência. Ainda em 2004, a Escola de Contas passa a subordinar-se ao Gabinete do Conselheiro-Dirigente e a direção da Escola é delegada ao Conselheiro Eurípedes Sales (SÃO PAULO, 2004). A Resolução 03, de 23 de agosto de 2006 muda o nome da Escola de Contas para Escola de Contas Conselheiro Eurípedes Sales e a Resolução nº 6 de 2009 estabelece o nome atual da Escola de Contas que é Escola Superior de Gestão e Contas Públicas Conselheiro Eurípedes Sales (TRIBUNAL DE CONTAS DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO, 2006).

Por fim, em razão da aposentadoria do Conselheiro Eurípedes Sales, houve a aprovação da Resolução nº 03 de 2015 que delegou a direção da Escola ao Conselheiro João Antônio. Apesar da abertura de atividades para a sociedade em geral ter sido atendida pela Resolução nº 03 de 2003, percebe-se a maior centralidade na abertura da Escola de Contas para a sociedade depois de 2015. Importante ressaltar que, de acordo com Lima (2010), a GC é uma estratégia de integração com a sociedade e se sustenta em três eixos, sendo eles o formal, o cultural e o gerencial. O formal é o fundamentado na lei que rege a administração pública, como o direito dos cidadãos ao acesso à informação e obrigação dos órgãos públicos de ter transparência (LIMA, 2010). O cultural é relacionado ao capital humano da organização e a importância da criação de uma cultura organizacional de compartilhamento de conhecimentos em prol da qualidade do serviço prestado (LIMA, 2010). O gerencial é o que possibilita a disseminação das práticas de GC para atingir os objetivos da organização pública de modo efetivo (LIMA, 2010).

Especificamente nas Escolas de Contas, Souza (2017) desenvolveu um trabalho que mostra que as Escolas de Contas brasileiras se planejam para atuar de forma pedagógica para promover a cidadania, especialmente o controle social sobre as contas públicas. O autor descreve as Escolas de Contas como espaços para a formação do cidadão e de participação social, pois com as trocas de saberes, aumentam a capacidade dos cidadãos na fiscalização, denúncia e participação nas discussões e tomadas de decisão governamentais.

Cabe ressaltar que esse processo de criação e desenvolvimento da Escola de Contas não foi pacífico e sem contraposições. Durante todo esse período a Escola de Contas foi impactada pelas críticas feitas à atuação do TCMSP principalmente em dois períodos: no final da década de 1990 e no início de 2018, ano em que completou 50 anos de funcionamento. No primeiro momento foi recomendada a extinção do TCMSP pela Proposta de emenda à Constituição Nº 0002/1999 de iniciativa da Assembleia Legislativa de São Paulo e, no segundo momento, pelo Projeto de emenda à lei orgânica 04-00001/2018 de iniciativa da Câmara Municipal de São Paulo, ambos baseados na ideia da ineficiência do TCMSP.

No primeiro episódio, na década de 1990, houve uma discussão sobre o caráter político e técnico das decisões do TCMSP, pois foi questionada a credibilidade do processo de apreciação das contas do chefe do executivo do município de São Paulo. No segundo episódio, sob as acusações de ineficiência, o TCMSP apresentou o projeto de Informações e Relatórios de Interesse Social [IRIS] que é um projeto de fomento à transparência feito pelas áreas técnicas do TCMSP, que se propõe a traçar as visões orçamentária, regional e de licitações (INFORMAÇÕES E RELATÓRIOS DE INTERESSE SOCIAL, 2018).

Em razão dos desafios expostos e da análise bibliográfica, identificou-se três períodos de mudança e de ampliação do escopo da Escola de Contas. Esses períodos não são delimitados rigorosamente pois são processos em transição, logo não há uma anulação das conquistas da última fase precedente e sim um acréscimo de competências da Escola. Apresenta-se a educação corporativa como marca mais forte de 1996 a 2002, a educação para integração entre gestão e controle de 2003 a 2014 e a educação para o controle social de 2015 até o ano de 2019. Tendo em vista essa evolução da Escola de Contas, para apresentação das entrevistas e sua respectiva análise, os grupos de respostas obtidos foram segmentados de acordo com o período no qual cada entrevistado participou mais ativamente da história da institucionalização da Escola, conforme a Tabela 1.

Tabela 1. O desenvolvimento do escopo da Escola de Contas

Período	Escopo	Autores (as)	Características do período
1996 - 2002	Educação corporativa primordialmente para servidores do TCMSP	Pereira e Oliveira (2013); Voronchuk e Starineca (2014); Domingos (2015).	Crise institucional; gestão da mudança.
2003 - 2014	Integração entre gestão e controle	Clemente e Cruz (2017); Meier Neto (2014); Alves e Homerin (2016).	Parcerias institucionais; cursos interdisciplinares.
2014 - 2019	Abertura para maior participação social	Lima (2010); Souza (2017).	Acesso à informação; transparência.

Fonte: Dados originais da pesquisa

Cabe salientar que a questão de GC estava presente no Parágrafo único da Resolução nº 03 de 2003 ao apresentar a indispensabilidade do intercâmbio de aprendizados e conhecimentos técnicos, científicos e financeiros para o cumprimento de todas as metas da Escola de Contas. Portanto, devido à profunda conexão da história da Escola de Contas com o desenvolvimento da GC, procurou-se compreender como a literatura aborda a gestão de conhecimento no setor público (II) e sua relação com a resolução de problemas através de projetos.

Bolliger (2014) ressalta que os gestores públicos, depois da Constituição Cidadã, passaram por diversos papéis: no início foram considerados os principais detentores do conhecimento, depois foram vistos como facilitadores da geração de conhecimentos e atualmente são induzidos a serem co-criadores, juntamente com a população, dos conhecimentos relevantes no setor público. Logo, o conhecimento desse setor está na rede e na conexão de novos atores que partilham o espaço público, sendo grandes desafios, para a consolidação dessa rede, o compartilhamento de informações que antes centralizavam o poder por serem restritas ao uso de poucos indivíduos (BOLLIGER, 2014).

Nonaka e Peltokorpi (2006) descrevem que o processo consistente de criação e de disseminação do conhecimento por meio da organização, denominado GC, incorpora os saberes nos resultados das atividades e abre espaço para o equilíbrio entre a subjetividade e a objetividade organizacional. Riege e Lindsay (2006) indicam que a adoção das práticas de GC, visando conectar as pessoas, é uma preocupação dos diversos setores governamentais, pois o capital humano e seu conhecimento são de suma importância para as organizações. Ademais, o setor público deve atuar de modo sistemático na transparência e aplicação dos saberes organizacionais para compor políticas públicas alicerçadas no conhecimento (RIEGE; LINDSAY, 2006). As políticas públicas efetivas emergem da transferência contínua de conhecimentos entre o governo e as outras partes interessadas, pois a circulação de conhecimentos permite o monitoramento e avaliação concomitante à implementação, além de permitir a maior flexibilidade para as mudanças necessárias (MELATI, 2017).

O setor público tem dificuldade de realizar a GC e transformá-lo em inteligência governamental⁴ capaz de lidar com a incerteza da sociedade contemporânea (ANGELIS, 2013). Cunha (2017) aponta que na chamada Era do Conhecimento, o Estado está imerso na economia do conhecimento e em rede, sendo preciso se preparar para lidar com os fatores de mudança internos e externos. A GC auxilia na formulação e implementação dos projetos e das políticas públicas independentemente da mudança de governo, melhorando a continuidade e os registros sobre a efetividade dos projetos implementados (MELATI; MUNIZ, 2017).

⁴ Melati e Muniz (2017) evidenciam que a Inteligência Governamental é um processo de obtenção de dados e informações externos à organização para embasar a tomada de decisão estratégica enquanto a GC se preocupa com o ambiente interno e em tornar o conhecimento um ativo organizacional, mas ambos processos são complementares.

Wiig (2000) defende que construir a GC é uma nova responsabilidade do setor público para viabilizar o atendimento efetivo das demandas sociais. Na sociedade do conhecimento, segundo o autor, a administração pública possui papéis flexíveis e diversificados que variam desde a atuação como líder, passando para facilitadora, moderadora, até co-criadora de conhecimentos. Dessa forma, os gestores públicos devem proporcionar meios de suporte, inovação e colaboração para que haja uma atuação em rede com a sociedade. A GC corrobora a governança pública e facilita a compreensão mútua dos modelos mentais entre os atores do Estado e os da sociedade civil, tornando a implementação de programas e projetos mais assertiva (WIIG, 2000).

Angelis (2015) ressalta que a humanização do setor público e a gestão compartilhada são dois fatores interligados e desafiadores pois, na medida que aquela foca o interesse público, esta cria soluções compartilhadas⁵. O autor explica que a GC é dividida em 3 etapas: gestão de informação; gestão de experiências; e gestão de ideias, sendo que as duas primeiras etapas ocorrem com conhecimentos já existentes e a última oferece a oportunidade de criação em grupo de novos conhecimentos dentro da organização (ANGELIS, 2015). Faria (2003) mostra o papel fundamental das ideias e dos conhecimentos para a formulação das políticas públicas uma vez que as ideias e conhecimentos são frutos das reflexões, discussões e estudos sobre demandas dos cidadãos e soluções que podem ser adotadas para os problemas sociais.

As políticas públicas são soluções dos problemas sociais que estão na agenda governamental (SOUZA, 2006). Os programas são partes temáticas das políticas públicas, traduzindo-as em atividades e projetos, facilitando a alocação de recursos (GIACOMONI, 2007). O projeto é um instrumento para atingir o objetivo do programa do qual faz parte, expandindo os serviços públicos, criando infraestrutura para novas atividades e implementando ações originais por um período limitado (BRASIL, 2017). Em suma, o projeto é um esforço temporário realizado para gerar um produto, serviço ou resultado singular e geralmente cria impactos e resultados duradouros (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013). Maximiano (2014) aponta que o projeto é uma estratégia de mudança que cria inovações visando aproveitar oportunidades ou enfrentar ameaças. Toni (2003) ressalta que os projetos do setor público precisam ser integrados ao planejamento estratégico da instituição da qual fazem parte e destaca ainda a importância da compreensão do contexto e da dinâmica social, pois ao atuarem na mudança dos problemas e suas causas, exigem flexibilidade do escopo do projeto.

O setor público apresenta esse contexto particular pois possui níveis diferentes de representatividade, *accountability* e capacidade de resposta em relação ao setor privado (MASSARO; DUMAY; GARLATTI, 2015). Nesse sentido, de acordo com a Fundação do Desenvolvimento Administrativo [FUNDAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO ADMINISTRATIVO], na administração pública os princípios que visam a excelência são o foco em resultados, foco no cidadão, gestão participativa, promoção de um comportamento ético e responsável bem como do controle social. O desenvolvimento de projetos pelos gestores públicos deve ser, portanto, um processo participativo, envolvendo beneficiários e implementadores (FUNDAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO ADMINISTRATIVO, 2006).

Apesar das distinções entre o setor público e o setor privado quanto aos seus objetivos e estrutura, essas diferenciações não impedem a adoção das melhores práticas de gestão de projetos desde que sejam adaptadas a cada contexto (CAVALCANTI, 2015). As práticas de GC, por exemplo, mostram que mais relevante do que as práticas empregadas é o contexto facilitador para sua implementação eficaz (SHINODA, 2012). É importante que o ambiente propicie uma dinâmica adequada à circulação de conhecimentos, pois as práticas são desenhadas para fortalecer esse processo de circulação, ou seja, existem melhores práticas em conformidade com cada contexto (SHINODA, 2012). Aliás, para compreender o ecossistema da inovação em projetos é preciso superar a dicotomia público e privado para promover a cooperação entre esses setores e a sociedade civil (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017).

Cunha e Severo (2017) acreditam que para enfrentarmos problemas complexos, interdisciplinares e multidimensionais no setor público (“wicked problems”) devemos entender o Estado por meio de uma visão sistêmica utilizando a governança em rede, sendo o Estado o ator central no fluxo de inovação. Parte daí o potencial da GC para dissolver as fronteiras organizacionais tradicionais, pois a GC é útil para solucionar problemas públicos que não estão estruturados e mapeados, e que não possuem respostas prontas, exigindo mais habilidades e atitudes dos atores em relação ao compartilhamento de conhecimentos (MELATI, 2017). Esse cenário exige uma postura inovadora do Estado para incorporar conhecimentos e habilidades a fim de promover o encontro efetivo entre seus membros e os cidadãos.

Nonaka et. al. (2014) assinala que a inovação deriva da relação socialmente dinâmica entre a criação e a exploração do conhecimento. A aprendizagem impulsionada pela GC, por conseguinte, é a base para que novas transferências de conhecimentos ocorram porque requer que os indivíduos interajam entre si, criando um processo cíclico (ALHAMOUDI, 2015). A criação e a utilização são processos simultâneos que exigem das organizações a capacidade de síntese, essencial para aumentar a qualidade e a integração do conhecimento das partes interessadas (NONAKA et. al., 2014). Ao realizar a seleção de conhecimentos relevantes para a organização, a síntese possibilita que a GC evite falhas nos projetos pois não registra apenas os êxitos, mas também as falhas dos projetos anteriores para que elas sejam compreendidas e evitadas, fator importante na administração pública em virtude de economizar recursos derivados da população (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017).

⁵ Esses fatores são os diferenciais do modelo do Novo Serviço Público uma vez que ele trata os cidadãos como partes interessadas com capacidade para contribuir, em contraposição da visão do modelo burocrático que os trata como usuários e do modelo gerencial que os trata como clientes (ANGELIS, 2015).

Djellal, Gallouj e Miles (2017) evidenciam a ambivalência da administração pública que, no geral, apoia a inovação, mas possui dificuldades em adotá-la em seu interior. Os autores ainda citam que as inovações, especialmente as tecnológicas e as que envolvem internet, promovem mais interação com os usuários dos serviços públicos. Para Cunha (2017) a inovação no setor público ainda não rompe com o modelo gerencial, visto que é incremental, utilitarista e impulsionada predominantemente por questões econômicas. Haja vista essa situação, Wada (2014) aponta que o caminho para executar a inovação é a participação dos cidadãos e dos funcionários públicos, e que o investimento, na qualificação e nos espaços de compartilhamento de conhecimentos, se faz necessário para o fomento à criatividade. Wada (2014) salienta que a GC torna as instituições públicas mais democráticas e amplia os saberes individuais e organizacionais. Em suma, o investimento na educação do capital humano, tanto interno quanto externo, é primordial para a GC no setor público (MELATI, 2017).

Coelho (2004) vê a GC como sistema de gestão para o setor público e assinala que a aprendizagem é tão importante quanto o controle. No entanto, há diversos desafios para a implementação de projetos de GC, pois embora as organizações públicas sejam intensivas em conhecimento, não há uma cultura consolidada de se valorizar a aprendizagem contínua, a inovação e geração de saberes (COELHO, 2004). Garcia et. al. (2014), relacionando a aprendizagem organizacional aos resultados na administração pública, percebem a melhor adaptação, o aumento de janelas de oportunidade e a maior transformação das ideias em ação. Os autores registram que a GC deve criar mecanismos de coleta de informações da sociedade e do ambiente externo, todavia, uma vez que os conhecimentos são mutáveis, nunca se deve pensar que os conhecimentos captados são suficientes e se afastar da população, para não se esquecer sobre a realidade vivida por ela.

Portanto, à medida que avança a implementação da GC nos projetos públicos para que sejam inovadores, o setor público se torna cada vez mais inteligente. Nessa trajetória, os servidores internos da organização são estimulados a expor sua criatividade e a colaborar uns com os outros. A interação entre os funcionários internos e externos, reduz a segmentação, o paralelismo entre atividades e o retrabalho, construindo a interdisciplinaridade e intersetorialidade. E, finalmente, com a abertura das organizações públicas para a troca de conhecimento com os cidadãos, há o aprimoramento dos projetos diante das ambiguidades, incertezas e mudanças sociais, econômicas, políticas e ambientais. A GC, então, amplia o valor público da tomada de decisão das instituições, pois promove mais conhecimento relevante para mais indivíduos.

Após compreender a GC nos projetos do setor público, a escolha dos entrevistados (III) foi realizada de acordo com o histórico de atuação e grau de importância dentro da Escola de Contas. Neste trabalho os entrevistados serão denominados E1, E2, E3 e E4. Destaca-se na Tabela 2 abaixo o perfil de cada um dos entrevistados.

Tabela 2. Perfil dos entrevistados

Período e finalidade da Gestão do Conhecimento (GC)	Entrevistado	Ano de ingresso no Tribunal de Contas do Município de São Paulo (TCMSP)	Função atual na Escola de Contas	Escolaridade	Área de interesse
GC na educação corporativa (1996-2002)	E1	1976	professor	mestre	Gestão de recursos e da mudança
GC na articulação entre gestão e controle (2003-2014)	E2	1996	professor	mestre	Controle externo das contas públicas
GC na articulação entre gestão e controle (2003-2014)	E3	1996	professor	doutorando	Contabilidade pública
GC na participação social (2015-2019)	E4	2017	diretor	doutor	Sociologia

Fonte: Dados originais da pesquisa

Os quatro entrevistados foram escolhidos por representarem fases históricas distintas da Escola de Contas, o que traz diferentes perspectivas sobre o tema abordado. O E1 é um servidor que além de presenciar grande parte da história do TCMS, participou da fase anterior da consolidação da Escola de Contas como é hoje. Ele assumiu papel de destaque no gerenciamento em um momento de crise do TCMS. O E2 e o E3 foram os primeiros professores da Escola de Contas e os responsáveis pela maioria de suas atividades iniciais. O E4 é um integrante que permaneceu na Escola de Contas entre 2017 e 2019 e possui uma visão dos objetivos gerenciais futuros da Escola.

Por fim, para a elaboração do roteiro de entrevista (IV) foram concebidas perguntas abertas que foram complementadas por outras perguntas no decorrer das entrevistas conforme a necessidade de maior detalhamento das respostas. O roteiro foi dividido em perguntas primárias e perguntas secundárias, além de uma pergunta que foi feita inicialmente para verificar o que, para E1, E2 e E3, fez o TCMS superar a ameaça de extinção em 1999⁶. No caso do E4, as perguntas primárias foram adaptadas já que ele ingressou na Escola de Contas em 2017. Desse modo, as respostas dele foram utilizadas para traçar um panorama sobre a situação atual da Escola bem como de suas perspectivas na nova gestão. As perguntas primárias são diretamente relacionadas a GC, como exposto na Tabela 3 abaixo e as perguntas secundárias foram feitas para contextualizar a GC na Escola de Contas.

Tabela 3. Construção do roteiro de perguntas

Dimensões de implementação	Elementos	Autores (as)	Pontos principais	Pergunta derivada	Categoria
O que	Gestão do conhecimento (GC)	Batista (2012); Nonaka e Peltokorpi (2006); Nonaka et. al. (2014).	Criação; disseminação; compartilhamento; objetividade e subjetividade.	Na sua opinião, o que é GC no setor público?	Primária
Como	Planejamento da gestão e articulação de conhecimento dos atores	Toni (2003); Coelho (2004); Alhamoudi (2015).	Comunicação; estratégia; aprendizagem.	Na sua visão, houve GC na criação da Escola de Contas?	Primária
Quem	Gestores públicos sociedade em geral	Bolliger (2014); Riege e Lindsay (2006); Melati (2017); Wada (2014).	Integração; descentralização; transparência; cooperação.	Você participou de alguma forma da criação da Escola de Contas? Se sim, como?	Secundária
Onde	Projetos públicos	Melati e Muniz (2017); Fundap, (2006).	Continuidade; registro; efetividade.	Você considera a Escola de Contas um projeto inovador de GC?	Secundária
Quando	Momento de crise e incertezas	Angelis (2013); Cunha (2017); Angelis (2015).	Problemas complexos; legitimidade.	Você acredita que o uso das práticas de GC foi importante para superar as críticas que atingiram o TCMS na década de 1990?	Secundária
Por quê	Auxilia na resolução de problemas e na inovação	Wiig (2000); Cavalcante; Camões (2017); Cunha e Severo (2017); Garcia et. al. (2014); Djellal, Gallouj e Miles (2017).	Criatividade; ideia; confiança; agilidade; interdisciplinaridade.	Na sua visão, houve inovação na criação da escola de contas?	Secundária

Fonte: Dados originais da pesquisa

⁶ E a pergunta de verificação foi: Na sua opinião, o que fez o TCMS superar a ameaça de extinção em 2018?

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para contextualizar o desenvolvimento da GC na Escola de Contas, primeiramente, mostra-se as respostas dos entrevistados para a pergunta sobre o que, na opinião de E1, E2 e E3, fez o TCMSP superar ameaça de extinção em 1999. No caso do E4, o entrevistado respondeu sobre o que fez o TCMSP superar ameaça de extinção em 2018.

E1 percebe que ao longo de quase toda a existência, o TCMSP sempre sofreu questionamentos com relação ao seu trabalho e tendo sido cobrado pelo desempenho dos produtos e dos serviços que presta para a população de São Paulo. Nos anos 1990, com o questionamento mais grave dos trabalhos realizados pelo tribunal, que tem como seu produto principal a análise das contas do executivo, entendeu-se que seria interessante demonstrar para a população e para os demais interessados que o TCMSP exercia um trabalho isento e técnico. Então, depois de muitos debates internos ao TCMSP, conseguiu-se a certificação pela ISO ao se implementar o sistema de Gestão pela Qualidade Total, inicialmente chamado de Controle da Qualidade Total. Como, à época, eram majoritariamente as indústrias que tinham mais acesso e mais ênfase na utilização desse selo para estampar a qualidade de seus produtos, E1 relembra que o TCMSP foi bem assessorado, encontrando pessoas que deram orientações confiáveis, pontuando inclusive que não se tratava apenas do fato de se estampar um selo de qualidade do trabalho do TCMSP para a população, mas, principalmente, motivar o público interno que passaria a acreditar na importância e na dimensão de seu trabalho. Assim, para E1 a principal mudança que ocorreu no combate à ameaça de extinção foi proporcionar aos funcionários do TCMSP, que atuavam e atuam até hoje, a crença na importância que eles e seus trabalhos têm para a boa gestão do município de São Paulo.

Já E2 acredita que foi o próprio desempenho do órgão e a sua aproximação com a sociedade por meio da Escola de Contas que propiciou a mudança da imagem da instituição, superando a premissa de que o TCMSP não exercia sua função em prol da sociedade paulistana. Quando perguntado sobre o que fez o TCMSP superar a ameaça de extinção em 1999, E3 lembra que o embasamento das propostas de encerramento das atividades do órgão está sempre ligado ao seu custo benefício. Dessa forma, E3 salienta que a superação dessas propostas foi por meio da demonstração da relevância dos trabalhos realizados que, segundo ele, superam os custos de manutenção do TCMSP. Por fim, E4 acredita que o motivo do TCMSP conseguir resistir a ameaça de extinção do início de 2018 foi a boa comunicação e transparência do TCMSP em relação aos serviços prestados. Para E4, a Escola de Contas tem o papel de abrir o TCMSP para a sociedade e de promover a troca os conhecimentos entre os servidores do TCMSP, PMSP e a população.

Nessa perspectiva, é interessante notar que os entrevistados dependendo de quando começaram a atuar na Escola de Contas possuem visões diferentes, porém complementares. Percebe-se que E1 focaliza o público interno do TCMSP, enquanto E2 e E3 destacam a eficiência do TCMSP e E4, por sua vez, exalta a articulação para a troca de conhecimentos entre os servidores internos do TCMSP, os servidores públicos e a sociedade no geral. A Tabela 4 dá um panorama mais geral dessas visões.

Tabela 4. Perguntas primárias e palavras-chave das respostas dos entrevistados

Perguntas primárias	Resposta E1	Resposta E2	Resposta E3	Resposta E4
Na sua opinião, o que é Gestão do Conhecimento (GC) no setor público?	Rede de contatos; comunicação interna e externa; planejamento.	Legislação; necessidade pública; novas realidades.	Aperfeiçoamento; melhores práticas; otimização.	Atendimento cidadão; transparência; participação.
Na sua visão, houve GC na criação da Escola de Contas?	Sim	Sim	Sim	-

Fonte: Resultados originais da pesquisa

As respostas obtidas na Tabela 4 são coerentes com a literatura de GC no setor público, pois salientam a criação, disseminação, compartilhamento, objetividade e subjetividade do conhecimento (BATISTA, 2012; NONAKA E PELTOKORPI, 2006; NONAKA et. al., 2014). Além disso, no detalhamento da entrevista nos próximos parágrafos, pode-se perceber que as respostas sobre a GC na criação da Escola de Contas estão baseadas na comunicação, estratégia e aprendizagem (ALHAMOUDI, 2015; COELHO, 2004; TONI, 2003).

Quando perguntado sobre o que é a GC no setor público, E1 explicou que a GC abarca uma série de circunstâncias, começando pelo planejamento. Para o entrevistado, a aquisição do conhecimento é feita a partir das experiências, do know-how desenvolvido a partir das práticas, dos erros e das correções aplicadas aos erros para poder atuar de maneira correta, ou seja, é um conhecimento que se colecciona e que se procura em outras organizações e/ou experiências de pessoas que implementam atividades semelhantes ou diferentes. Nesse sentido, dois elementos são essenciais para a GC para E1: a comunicação interna e a comunicação externa adequadas. A organização deve manter uma rede de contatos adequada, inclusive para que a informação externa chegue adequadamente para a organização e se possa extrair o que é útil. Para isso, é preciso aplicar a gestão de forma a acessar o conhecimento de maneira e em momentos corretos, sendo a lacuna nos registros e veiculação das informações o principal impedimento da adequada GC. Além disso, há carência no armazenamento da coleção de conhecimentos sobre as experiências e, por conta disso, há constantes retrabalhos na administração pública. Outro ponto destacado é que muitas vezes a GC não aparece no processo de planejamento e de comunicação das decisões metas, objetivos e resultados esperados, sendo muito difícil gerenciar em um ambiente com essas características. Dessa forma, para E1, houve GC na criação da Escola de Contas do TCMSP, sendo a intensa troca de experiências com outras instituições a principal ferramenta utilizada. Com isso, o TCMSP aprendeu que a GC se faz dentro do sistema de gestão da qualidade, pois se não há um sistema de gestão de conhecimento adequado o TCMSP não consegue manter sua certificação.

Já E2 acredita que GC no setor público é a tentativa de difundir conhecimentos para as pessoas com o intuito de prepará-las para a nova realidade do serviço público. O entrevistado enfatizou que é preciso desenvolver as competências nos indivíduos de acordo com as próprias necessidades do setor público, de acordo com a legislação. Assim, a GC precisa considerar a construção do conhecimento e preparar os conhecimentos das pessoas, para que sejam capazes de atuar nas novas funções. Acerca da existência ou não de gestão de conhecimento na criação da Escola de Contas, E2 acredita que existiu, pois, na criação, a equipe definiu competências e dividiu as disciplinas dos cursos de acordo com o conhecimento de cada membro. Desse modo, fortaleceu-se a qualidade dos professores sobre cada assunto, tornando-os multiplicadores de conhecimento para os alunos da PMSP e gerando a necessidade da criação de grupos de estudo e pesquisa para permitir a evolução da Escola de Contas. Logo, houve um entendimento da equipe de que o grupo de estudo fortalece o desenvolvimento da Escola de Contas, como ocorre nas outras escolas públicas ou privadas, abrangendo o ensino e a pesquisa.

Para E3, GC no setor público é o aperfeiçoamento do aprendizado e a otimização do trabalho, de modo que todos os envolvidos saibam qual o sentido de suas atividades e se há uma melhor maneira de executá-las. O entrevistado frisa que houve GC na criação da Escola de Contas, pois a necessidade de atender os servidores da PMSP foi verificada pela GC realizada em auditoria. Há também uma preocupação com o aprimoramento dos professores, mestres e doutores, através de cursos, participação em workshops, eventos e pesquisa. Ele relata que uma das ferramentas utilizadas para fomentar esse aperfeiçoamento são os grupos de estudo e pesquisa da Escola de Contas. Esses grupos são coordenados por professores, com a participação de servidores do TCMSP, da PMSP e membros da sociedade em geral. Segundo E3, a GC está na integração de várias pessoas de diversos setores que contribuem trazendo outros pontos de vistas sobre os temas discutidos. Outro ponto salientado por E2 e E3, é que esses grupos são sempre guiados por um objetivo e precisam entregar resultados concretos como o oferecimento de um curso ou a publicação de um artigo científico.

De acordo com E4, GC no setor público precisa estar ligada à necessidade pública, ou seja, atingir os cidadãos. No caso do TCMSP, o conhecimento sobre controle, contas públicas e administração pública, que muitas vezes não são do conhecimento dos cidadãos, deve ser fornecido pela GC. Para o entrevistado, a GC deve funcionar como um mecanismo de autotransparência do Estado, pois apesar do Estado ter os princípios de soberania popular e de democracia, estes são frequentemente opacos aos cidadãos. Assim, E4 explica que, especialmente uma escola, deve agir dentro do princípio de tornar transparente a ação do Estado para todos os cidadãos, o que gera tanto um efeito de conhecimento importante como o efeito moral e político refletidos na participação popular e democrática. A GC deve, então, ser utilizada para habilitar e armar de conhecimentos o cidadão, porque, para o entrevistado, o conhecimento é transformador e deve ser difundido para que as pessoas tomem decisões melhores.

A seguir, na Tabela 5 estão resumidas as respostas dos entrevistados acerca de temas importantes, segundo a literatura.

Tabela 5. Perguntas secundárias e palavras-chave das respostas dos entrevistados

Perguntas secundárias	Resposta E1	Resposta E2	Resposta E3	Resposta E4
Você participou de alguma forma da criação da Escola de Contas? Se sim, como?	Sim	Sim	Sim	Não
Você considera a Escola de Contas um projeto inovador de Gestão do Conhecimento (GC)?	Sim	Sim	Sim	Sim
Você acredita que o uso das práticas de GC foi importante para superar as críticas que atingiram o TCMSP na década de 1990 (ano de 2018, caso E4)?	Sim	Sim	Sim	Sim
Na sua visão, houve inovação na criação da escola de contas?	Sim	Sim	Sim	-

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Sobre tais assuntos, o resultado das entrevistas pode ser dividido como: a entrevista de E1 delineou o processo de consolidação da Escola de Contas, com foco em educação corporativa nos primeiros anos; as entrevistas de E2 e de E3 são complementares e caracterizam o processo de expansão do escopo da Escola de Contas semelhantemente a outras escolas de contas (como apontado na bibliografia); e a entrevista de E4 permite pensar nos anos recentes.

Acerca da participação de E1 na criação da Escola de Contas, o entrevistado coordenou a implementação do programa 5S, que foi a primeira de 4 metas estabelecidas pelo TCMSP para a implantação do sistema de qualidade no órgão⁷, visando a mudança da conduta e comportamento dos funcionários. A segunda meta foi rever todos os programas de trabalho através da implantação do gerenciamento da rotina do trabalho diário e a terceira meta foi a certificação pela ISO que pressupunha a mudança da conduta do funcionário e o mapeamento do processo de trabalho⁸. Contudo, segundo E1, verificou-se que a aquisição da certificação não poderia ser a última meta, pois seria necessário um processo contínuo de treinamento e capacitação dos funcionários para que diuturnamente lidassem as questões de qualidade e internalizassem a mudança de conduta. Então, a quarta meta foi criar a Escola de Contas com o objetivo de oferecer condições para o funcionário treinar e se capacitar nos assuntos de gestão pública, principalmente na qualidade da gestão pública.

Todavia, embora em 1996 a Escola de Contas estivesse criada, não existia fisicamente ainda. No primeiro momento o TCMSP fez parceria com a USP, através da Fundação Vanzolini, para realizar a formação da primeira turma de administração pública, com enfoque na qualidade. No segundo momento, a PMSP fez uma parceria com a Fundação Getúlio Vargas [FGV] oferecendo um curso aberto aos funcionários de toda a PMSP com enfoque mais genérico, que também abordava questão a qualidade. Porém, a necessidade de focar na formação do funcionário na questão da qualidade persistiu e o conselheiro que estabeleceu as metas supracitadas, apoiado pelos demais, decidiu estabelecer um espaço dedicado a Escola de Contas: o primeiro andar de um prédio anexo à portaria do TCMSP. Nesse espaço havia apenas uma sala de aula e um espaço para a administração da escola, que incluía a secretaria, a coordenadoria e a direção⁹.

⁷ Cabe ressaltar que foram estabelecidas 4 metas após uma reflexão sobre a capacitação e treinamento dos funcionários do TCMSP impulsionada por consultoria especializada.

⁸ Em 1996, o TCMSP foi o primeiro órgão público brasileiro que obteve a ISO 9001. E1 explicou que a adoção da ISO9001 na versão 1994 ocorreu porque essa modalidade mencionava o projeto, o mapeamento de processo e do produto final. A consultoria especializada contratada havia indicado que como o TCMSP fazia anualmente um projeto para análise das contas do executivo, o órgão se enquadrava nessa modalidade.

⁹ E1 foi convidado por diversos Tribunais de Contas para expor a experiência do TCMSP em relação ao programa 5S de 1997 até 2002. Enquanto isso, a Escola de Contas começou a funcionar com três professores, sendo o E2 e o E3 dois deles, e mais dois funcionários para a parte administrativa e emissão de certificados. De 2002 para 2003, E1 coordenou o curso de pós-graduação interno da Escola de Contas que teve seu projeto feito em parceria com a Universidade Presbiteriana Mackenzie. Concomitantemente a esse curso, funcionavam os cursos de curta duração, chamados de práticas administrativas, no qual E1 também lecionou. Os cursos de práticas administrativas eram um conjunto de várias temáticas com uma aula para cada assunto visando apresentar a área de administração pública. O enfoque inicial eram os funcionários do próprio TCMSP, mas esses cursos alavancaram a ideia de abrir a formação para os funcionários da PMSP por conta da demanda que surgiu entre estes funcionários pela disseminação da notícia que o TCMSP oferecia cursos. A pós-graduação ficou restrita aos funcionários do TCMSP por falta de condições adequadas para o oferecimento em maior escala até 2007, quando conseguiu o credenciamento junto ao Conselho de Educação, podendo iniciar o primeiro curso em 2008. Nesse mesmo ano, E1 se afastou da Escola de Contas para realizar outras atividades como secretário administrativo no TCMSP. De acordo com E1, a demanda externa por cursos continuou a crescer porque a Escola de Contas passou a ser uma válvula de escape como um braço preventivo do TCMSP no processo de gestão na PMSP. Tendo em vista que já não era possível atender essa ampliação com uma sala de aula, em 2010, foi aprovada a construção do atual prédio da Escola de Contas, com cinco salas de aulas e com possibilidade de atendimento todos os dias em diversos horários.

Em relação às ferramentas de GC utilizadas pela Escola de Contas, E1 citou o que chama de ferramentas formais do sistema burocrático e a avaliação de desempenho, mas destaca que há necessidade de melhorias. Quando perguntado se houve inovação na criação da Escola de Contas, o entrevistado primeiramente destacou que usualmente as pessoas costumam utilizar esse termo erroneamente, já que não se pode confundir o sucesso de atingimento de uma meta com inovação. Isso porque quando a organização modela um sistema de gestão, mapeia os processos de trabalho, estabelece objetivos e metas, faz um arranjo dos recursos para chegar nesses resultados pretendidos e obtém sucesso, não significa que houve inovação. Assim, E1 aponta que inovação ocorre quando a organização já possui uma rotina, na qual seu cliente espera um determinado resultado dos serviços oferecidos, e mesmo assim a organização consegue superar as expectativas do cliente, ao atender outras necessidades, por meio das mudanças ocorridas nos processos de trabalho. Nesse sentido, para E1 a Escola de Contas enquanto instrumento de treinamento e de capacitação dos funcionários do TCMSP não é uma inovação porque a educação corporativa já é esperada do órgão e amplamente utilizada por outras organizações. Contudo, ao oferecer cursos aos servidores públicos externos, o TCMSP adquire, com a Escola de Contas, um enfoque preventivo que é inovador, visto que o papel preponderante do TCMSP é reativo.

Por fim, perguntado se o uso das práticas de GC foram importantes para superar as críticas que atingiram o TCMSP na década de 1990, E1 afirmou que sim, em dois momentos. No primeiro, a GC foi utilizada na aquisição do selo de qualidade, algo incomum para um órgão público naquele período, que ocorreu por meio da mobilização do órgão em torno do conhecimento e de seus desafios de gestão no momento de crise. No segundo momento, a GC foi utilizada na criação dos cursos de pós-graduação, voltados para fortalecer a triangulação entre o TCMSP, a Câmara Municipal de São Paulo e a PMSP, oferecendo, assim, a capacitação dos servidores do executivo para evitarem erros. Além disso, E1 defende que nesses dois momentos o TCMSP trouxe a inovação por meio da GC, equilibrando o lado político e o lado técnico-legal por meio da discussão e trocas de conhecimentos técnicos.

Com relação ao E2 e sua participação na criação da Escola de Contas, o entrevistado participou desde o início, montando sua estrutura por meio de pesquisas sobre o funcionamento de escolas de governo, dada a não existência de uma Escola de Contas tal qual almejavam E2, sua equipe e o gabinete do conselheiro do TCMSP. O entrevistado também lembrou a introdução do projeto da ISO e da qualidade total em 1996 pelo TCMSP e que acredita que a criação de uma escola, um centro de treinamento, que na época foi criada em parceria com a USP, mas que não teve continuidade, foi uma das ferramentas voltadas à qualidade total¹⁰.

Sobre como surgiu a ideia de criar a Escola de Contas do TCMSP, E2 respondeu que se originou da percepção dos erros reiterados praticados pelos administradores públicos. Erros que foram percebidos nos processos de fiscalização e que não eram feitos com a vontade deliberada de se produzir uma irregularidade, pois eram, em sua maioria, oriundos da falta de preparo do servidor e a partir disso se viu na Escola de Contas um meio de treinar o servidor público, para que melhorasse sua prestação de contas junto ao TCMSP. Nesse sentido, para o entrevistado há inovação na criação dos cursos de pós-graduação da Escola já que o trabalho de conclusão de curso gera um resultado inovador: as propostas de inovação realizadas pelos alunos sob supervisão de seus orientadores devem apresentar melhoria para o TCMSP tanto como instituição quanto em seu funcionamento, podendo até se apresentar um projeto de lei. E2 ressalta que o TCMSP tem recebido várias contribuições, pois os alunos reunidos em grupos ao debaterem e trocarem conhecimentos sobre suas formações e experiências distintas trazem outras visões e abordagens para a resolução de problemas do órgão. Assim, E2 considera a Escola de Contas um projeto inovador de GC, em decorrência de que, em sua visão, toda escola representa um projeto inovador de GC e os Tribunais de Contas captaram essa mensagem na década de 1990. O entrevistado defende que na produção de conhecimento a escola é fundamental, pois exerce o controle prévio.

Quando perguntado se o uso da GC foi importante para superar as críticas que atingiram o TCMSP na década de 1990, E2 acredita que a Escola de Contas melhorou a visibilidade da instituição e contribuiu para uma melhor comunicação do TCMSP com a sociedade. Segundo o entrevistado, há um longo percurso ainda para caminhar a fim de mostrar à sociedade que a Escola de Contas é uma instituição importante e relevante no contexto democrático já que muitos cidadãos ainda não conhecem o TCMSP, muito menos sabem sobre a existência da Escola de Contas. Isso porque o entrevistado acredita que o caminho para o fortalecimento da instituição é difundir suas atividades junto à sociedade e a tornar a grande parceira do TCMSP em sua missão de fiscalizar as contas públicas.

E3, por seu turno, também participou na criação da Escola de Contas como um dos professores iniciais e foi diretor de uma das áreas de auditoria. O entrevistado apontou que a ideia da criação do curso de práticas administrativas, voltado aos servidores da PMSP, ocorreu a partir de discussões sobre problemas que se verificavam constantemente na auditoria da PMSP. Assim, após estudo das melhores práticas, como apontado por E1, e discussão com o Conselheiro Presidente, da época, foram pensados cursos para treinar os servidores da PMSP. Com isso, se até 2003 a Escola de Contas funcionava apenas com parceiras para oferecer os cursos, depois desse ano, com a iniciativa dos auditores e apoio do Conselheiro, começaram as atividades constituídas pelo próprio TCMSP. Com o crescimento do escopo da Escola de Contas e a necessidade de mais espaço para atender seus alunos, em 2010 foi aprovada a construção do prédio da escola.

¹⁰ Entretanto, essa escola funcionou juntamente com o projeto de pós-graduação da USP e quando o projeto finalizou, não houve continuidade, por falta de espaço físico e de um grupo de pessoas para pensar a continuidade. Então, a Escola de Contas acabou, teve um período suspenso de suas atividades, voltando com uma nova nomenclatura e um novo projeto.

De acordo com E3, houve inovação na criação da Escola de Contas, sendo a própria Escola uma inovação, por ser exemplo para outras escolas de órgãos do poder público, como a Escola do Parlamento da Câmara Municipal de São Paulo que buscou trocar experiências sobre a constituição de uma escola. Além disso, E3 considera a Escola de Contas um projeto inovador de gestão de conhecimento dentro do TCMSP por permitir ao tribunal prevenir os problemas decorridos da falta de qualificação do setor público. Logo, a Escola de Contas ajudou a elevar a qualidade do serviço público, não só da PMSP, mas também de outros municípios e estados, pois há uma procura dos servidores de outros locais por cursos na Escola de Contas. Por fim, E3 acredita que as críticas recebidas pelo TCMSP na década de 1990 incentivaram a melhoria do trabalho realizado, tendo como fruto a própria Escola de Contas por meio da GC.

O último entrevistado, E4, ingressou na direção da Escola em 2017, sendo o membro mais novo da Escola de Contas. Seu interesse em participar da Escola de Contas advém do intuito de desenvolver um projeto sobre a expansão dos cursos, pois, para o entrevistado, a Escola de Contas não deve servir apenas para melhorar o conhecimento pragmático dos funcionários do TCMSP e da PMSP, mas também da sociedade. Então, o objetivo desse projeto é produzir conteúdo para esses três públicos, o que inclui a produção de palestras, debates e uma nova interface com a internet. E4 destaca que todos na Escola trabalham para a expansão da Escola de Contas para esses três públicos distintos.

Por fim, E4 pontua que, para atender todas as partes interessadas, as práticas de GC utilizadas são tanto as tradicionais aulas, cursos e palestras presenciais, quanto as múltiplas ferramentas de internet que podem ampliar a divulgação de conhecimentos. Ele ainda ressalta que, como inovação, a Escola de Contas adotou instrumentos de ensino à distância bem como a maior utilização das redes sociais para melhorar a comunicação com a sociedade e assim transmitir as atividades realizadas para mais pessoas. Portanto, percebe-se o constante desenvolvimento e aperfeiçoamento da GC com a utilização de meios que promovem maior integração entre os atores, conforme apontado pela literatura.

CONCLUSÕES

De acordo com os integrantes da Escola de Contas entrevistados e com a literatura sobre seu desenvolvimento, houve GC na criação da Escola de Contas. Foi verificado que a Escola de Contas passou por três diferentes fases que aumentaram seu escopo e as necessidades de se utilizar a GC. Constata-se que o projeto da Escola de Contas foi implementado de forma incremental visando atender à crescente demanda por conhecimento. Além disso, sua criação e desenvolvimento foram impactados por mudanças do ambiente interno e externo ao TCMSP.

A primeira fase decorreu da crise institucional pela qual o TCMSP passou nos anos 1990 que impulsionaram mudanças no órgão. Foi adotado grupo cumbuca, banco de ideias e espaços para a troca de conhecimentos visando mudança de conduta dos funcionários e de suas rotinas. Para manter a qualidade do órgão, atentou-se para a constituição da Escola de Contas. Nesse primeiro período, a Escola de Contas era voltada para a educação corporativa de seus servidores e fornecia cursos através de parcerias com outras instituições de ensino superior. Não havia um espaço adequado para o desenvolvimento das atividades e a demanda externa pelos cursos era crescente. A segunda fase ocorreu com a percepção dos próprios funcionários do TCMSP sobre a necessidade de ampliação dos cursos para atender um novo público alvo, os servidores da PMSP. Por meio da GC, os funcionários compreenderam que grande parte dos problemas que fiscalizavam ocorriam por conta da insuficiência de conhecimento dos servidores da PMSP sobre as contas públicas. A partir daí se organizaram, com apoio da alta gestão, para aumentar o escopo da Escola de Contas, que inclusive recebeu um prédio novo e exclusivo para as suas atividades e criou grupos de pesquisa. A terceira fase, que está em curso, é uma fase com a maior preocupação de abertura para a sociedade no geral. A Escola de Contas está se aperfeiçoando para cada vez mais utilizar as ferramentas digitais para se aproximar da população e aumentar a troca de conhecimentos.

Evidencia-se que, para os entrevistados, a GC é um método de criação, compartilhamento e implementação do conhecimento com o intuito de amplificar a eficiência, eficácia e efetividade, segundo os princípios constitucionais, dos serviços públicos oferecidos pelo TCMSP. Além disso, percebe-se que para os entrevistados a Escola de Contas é a expressão da GC dentro do órgão. Os integrantes, ainda, acreditam que o conhecimento sobre o papel do TCMSP e sobre as contas públicas são fundamentais para o fortalecimento da instituição diante das crises. Em suma, a Escola de Contas foi um projeto inovador de GC dentro do TCMSP, pois abriu espaço para a governança democrática em rede através da ampliação de seu escopo e da integração dos gestores públicos de diversas áreas com a sociedade. Portanto, na Escola de Contas a GC esteve presente não só na criação, mas também em seu desenvolvimento.

Todavia, a limitação do presente artigo reside em entrevistar apenas integrantes da Escola de Contas. Desse modo, sugere-se que nos próximos trabalhos sejam entrevistados cidadãos que utilizam a Escola de Contas para trocar conhecimentos, pois este artigo abre espaço para questionamentos importantes que podem ser explorados por pesquisas futuras, tais como: 1. As escolas de contas nos outros tribunais de contas brasileiros passaram pelas mesmas fases da Escola de Contas do TCMSP? 2. Qual a efetividade das atividades oferecidas para os diferentes públicos atendidos? 3. Como aproveitar as experiências das escolas de contas para a formação de escolas de governos em outros órgãos e entidades públicas? 4. Qual a perspectiva sobre o papel educativo dos tribunais de contas em relação ao papel de manutenção da regularidade? 5. Como estruturar uma rede de comunicação e trocas de conhecimentos eficiente entre as escolas de contas brasileiras? 6. O que pensam os funcionários dos tribunais de contas sobre a atuação das escolas de contas? 7. Existe alguma demanda do poder executivo por conhecimento que ainda não foi atendida pelas escolas de contas? 8. Como a população percebe as mudanças ocorridas nos tribunais de contas? 9. Qual a importância da tecnologia aplicada nas escolas de contas para a população? 10. Como funcionam e quais os desafios das escolas de contas de outros países? Esperamos que outros pesquisadores e pesquisadoras se interessem pelo tema e possam enriquecer o debate proposto nesse espaço.

REFERÊNCIAS

- ALHAMOUDI, S. Knowledge Management Strategies in Public Sector: Case Study. *China-USA Business Review*, v.14, n.3, p. 159-170, 2015.
- ALVES, H.; HOMERIN, J.C. **O descompasso entre os modelos de gestão e controle na prefeitura de São Paulo: um estudo exploratório**. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas) - Escola de administração de empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2016.
- ANGELIS, C.T. A Emergência da Reforma do Estado Brasileiro: a governança compartilhada e o modelo do novo serviço público. **Planejamento e Políticas Públicas**, Brasília, v. 45, p. 13–46, 2015.
- ANGELIS, C.T. Um modelo de inovação e inteligência organizacional para o governo brasileiro. **Revista de administração e inovação**, São Paulo, v.10, n.3, p.297–324, 2013.
- BATISTA, F.F. Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília, DF: IPEA, 2012.
- BOLLIGER, S. Inovação após a Nova Administração Pública. In: AGUNE, R. et al. **Gestão do conhecimento e inovação no setor público: dá pra fazer**. São Paulo: Secretaria de planejamento e desenvolvimento regional de São Paulo, 2014. p. 34 - 49.
- BRASIL. **Lei complementar nº101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 4 maio 2000.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. **Manual Técnico de Orçamento - MTO**. Edição 2018. Brasília, 2017. 166 p.
- BRESSER PEREIRA, L.C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, ano 47, v.120, n.1, p.07-40, jan./abr. 1996.
- CAVALCANTI, F.A.A. **Aplicação das melhores práticas na execução de projetos no serviço público: o caso da Sudene**. 2015. Monografia (Especialização em Elaboração, Análise e Avaliação de Projetos) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2015.
- CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M. Inovação pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores. In: CAVALCANTE, P. et al. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: ENAP, 2017. p. 119-144.
- CLEMENTE, F.F.; CRUZ, M.C.M.T. **Auditorias operacionais: uma análise da atuação do Tribunal de Contas do Município de São Paulo**. In: Congresso Consad de Administração Pública, Brasília, 2017.
- COELHO, E. M. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. **Revista do Serviço Público**, v.55, n.1, p. 89-115, 2004.

- CUNHA, B.Q.; SEVERO, W. R. Introdução. *In: CAVALCANTE, P. et al. Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: ENAP, 2017. p. 13-14.
- CUNHA, B.Q. 2017. Uma análise da construção da agenda de inovação no setor público a partir de experiências internacionais precursoras. *In: CAVALCANTE, P. et al. Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: ENAP, 2017. p. 43-58.
- DJELLAL, F.; GALLOUJ, F. MILES, I. Duas décadas de pesquisa sobre inovação em serviços: qual o lugar dos serviços públicos. *In: CAVALCANTE, P. et al. Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: ENAP, 2017. p. 59-94.
- DOMINGOS, O. **Avaliação de resultados em educação corporativa: um estudo no Tribunal de Contas do Município de São Paulo**. 2015. Dissertação (Mestrado em administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2015.
- ESCOLA DE CONTAS. **Relatório de Atividades do Ano de 2015**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.escoladecontas.tcm.sp.gov.br/images/noticias/relatorio-atividades-2015.pdf>>. Acesso em: 07 nov. 2018.
- ESCOLA DE CONTAS. **Relatório de Atividades do Ano de 2016**. São Paulo, 2016. Disponível em: <<https://www.tcm.sp.gov.br/transparencia/RELATORIO-FINAL-2016-RESUMO-COMPLETO.pdf>>. Acesso em: 07 nov. 2018.
- FARIA, C.A.P. Ideias, conhecimentos e políticas públicas: um inventário sucinto das principais vertentes analíticas recentes. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 18, n. 51, p. 21–29, fev. 2003.
- FILGUEIRAS, F. Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 1, p. 71-88, jan. 2018.
- FUNDAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO ADMINISTRATIVO [Fundap]. **Educação continuada em gestão de programas e projetos governamentais: Planejamento e gerenciamento de projetos**. Coleção Programa de Desenvolvimento Gerencial — Educação Continuada. São Paulo: Fundap, 2006.
- GARCÍA, M. Á. O.; VERDUGO, M. C.; MIRANDA, A. R.; JUNCO, J. G. DEL. La relación entre aprendizaje organizacional y los resultados en la Administración Pública. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, v.23, p. 1-10, 2014.
- GIACOMONI, J. Introdução. *In: GIACOMONI, J.; PAGNUSSAT, J.L. Planejamento e orçamento governamental*. Brasília: ENAP, 2007, p. 9–30.
- INFORMAÇÕES E RELATÓRIOS DE INTERESSE SOCIAL. IRIS. Disponível em: <<https://iris.tcm.sp.gov.br/>>. Acesso em: 07 nov. 2018.
- LOUREIRO, M.R; TEIXEIRA, M.A.C.; MORAES, T.C. Democratização e reforma do Estado: o desenvolvimento institucional dos tribunais de contas no Brasil recente. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 4, p. 739-772, ago. 2009.
- LIMA, P.C.A. **Políticas públicas de gestão do conhecimento como estratégia de integração com a sociedade**. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2010.
- LIU, X.; ZHENG, L. Cross-departmental collaboration in one-stop service center for smart governance in China: Factors, strategies and effectiveness. **Government Information Quarterly**, v. 35, n. 4, p. 1-7, 2015.
- MASSARO, M.; DUMAY, J.; GARLATTI, A. Public sector knowledge management: a structured literature review. **Journal of Knowledge Management**, v.19, n.3, p. 530–558, 2015.
- MAXIMINIANO, A.C.A. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MEDICO, W. D. **Os programas de qualidade e o comportamento organizacional de uma organização de serviços públicos na cidade de São Paulo**. 2002. Dissertação (Mestrado em administração) - Universidade São Marcos, São Paulo, 2002.

- MEIER NETO, J.F. 2014. Indicadores Gerenciais de Contas Públicas. **Revista Brasileira de Contas Públicas**, São Paulo, n.1, ano 1, p. 73 – 75, dez. 2014.
- MELATI, C. **Gestão do conhecimento e inteligência na atividade pública sob a perspectiva dos gestores públicos**. 2017. Dissertação (Mestrado em administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.
- MELATI, C.; MUNIZ, R.J. **Knowledge management and intelligence: na analysis of conceptual complementarity through the public management perspective**. In: 14th International conference on information systems and technology management, São Paulo, p. 3260 – 3262, 2017.
- MENDONÇA, R. F. Dimensões democráticas nas jornadas de junho: reflexões sobre a compreensão de democracia entre manifestantes de 2013. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 33, n. 98, p. 1-24, abr. 2018.
- MORAES, T.C. **O processo de modernização dos Tribunais de Contas no contexto da reforma do Estado no Brasil**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.
- NONAKA, I.; KODAMA, M.; HIROSE, A.; KOHLBACHER, F. Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation: a new paradigm for organizational theory. **European Management Journal**, v. 32, p.137–146, 2014.
- NONAKA, I.; PELTORCPI, V. Objectivity and Subjectivity in Knowledge Management: A Review of 20 Top Articles. **Knowledge and Process Management**, v.13, n. 2, p. 73–82, 2006.
- PEREIRA, V.B.; OLIVEIRA, J.L.R. **Educação corporativa nos tribunais de contas brasileiros**. In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração, São Paulo, v.1, p. 1-30, sala virtual, 2013.
- PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho científico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE [PMI]. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos [Guia PMBOK]**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- RIEGE, A.; LINDSAY, N. Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development. **Journal of Knowledge Management**, v.10, n.3, p. 23–39, 2006.
- SANTOS, P.M.; SELIG, P.M. Indicadores para o novo serviço público: uma análise bibliométrica e sistêmica. **Perspectivas em Ciências da Informação**, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 82–97, set. 2014.
- SHINODA, A.C.M. **Gestão do conhecimento em projetos: um estudo sobre conhecimentos relevantes, fatores influenciadores e práticas em organizações projetizadas**. 2012. Dissertação (Mestrado em administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.
- SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, RS, v.16, p. 20- 45, 2006.
- SOUZA, P.V.N.C.S. 2017. **Escola de Contas e o controle social na formação profissional**. Dissertação (Mestrado em educação) - Universidade Federal de Sergipe. São Cristóvão, Sergipe, 2017.
- SÃO PAULO (Estado). **Proposta de emenda à Constituição nº 0002 de 1999**. Dispõe sobre a extinção do Tribunal de Contas do Município de São Paulo. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/propositura/?id=37248>>. Acesso em: 07 nov. 2018.
- SÃO PAULO (Município). Câmara municipal de São Paulo. **Palácio Anchieta**. São Paulo: Imprensa Oficial, 1998. Disponível em: < http://www.saopaulo.sp.leg.br/wp-content/uploads/dce/palacio_anchieta_portbr.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2019.
- SÃO PAULO (Município). **Lei nº 7.213, de 20 de novembro de 1968**. Dispõe sobre a criação, organização, competência e funcionamento do Tribunal de Contas do Município de São Paulo. Diário Oficial da Cidade de São Paulo: São Paulo, SP, 12 dez. 1968.

SÃO PAULO (Município). **Lei nº 13.877, de 23 de julho de 2004**. Dispõe sobre a reorganização administrativa do Tribunal de Contas do Município de São Paulo e de seu Quadro de Pessoal. Diário Oficial da Cidade: São Paulo, SP, 24 jul. 2004.

SÃO PAULO (Município). **Projeto de emenda à lei orgânica 04-00001/2018**. Extingue o Tribunal de Contas do Município. Disponível em: <<http://documentacao.camara.sp.gov.br/iah/fulltext/projeto/PL00001-2018.pdf>>. Acesso em: 07 nov. 2018.

SÃO PAULO (Município). Tribunal de Contas do Município de São Paulo. Resolução nº 03 de 2003. Institui a Escola de Contas Públicas, no âmbito do Tribunal de Contas do Município de São Paulo e dá outras providências. **Diário oficial do município**: São Paulo, 48 (96), 24 maio 2003.

SÃO PAULO (Município). Tribunal de Contas do Município de São Paulo. Resolução nº 10 de 2004. Dispõe sobre a vinculação hierárquica da Escola de Contas do Município de São Paulo. **Diário oficial do município**: São Paulo, 49 (236), 17 dez. 2004.

SÃO PAULO (Município). Tribunal de Contas do Município de São Paulo. Resolução nº 06 de 2009. Dá nova redação à Resolução 03, de 23 de agosto de 2006. **Diário oficial da cidade**: São Paulo, 54 (68), 10 abr. 2009.

SÃO PAULO (Município). Tribunal de Contas do Município de São Paulo. Resolução nº 03 de 2015. Dispõe sobre a vinculação hierárquica da Escola Superior de Gestão e Contas Públicas “Conselheiro Eurípedes Sales”. **Diário oficial da cidade**: São Paulo, 60 (57), 26 de mar. 2015.

SÃO PAULO (Município). Tribunal de contas do município de São Paulo. **Missão do TCMSP**. Disponível em: <<https://portal.tcm.sp.gov.br/Pagina/105/85>>. Acesso em: 02 jul. 2019.

SÃO PAULO (Município). 5 de out de 2018. 1 vídeo (5 min) Tribunal de contas do município de São Paulo. **Institucional**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?time_continue=32&v=g6VQu-W8_QY>. Acesso em: 02 jul. 2019.

TONI, J. **Planejamento e Elaboração de Projetos: um desafio para a gestão no setor público**. Porto Alegre, RS, 2003.

TRIBUNAL DE CONTAS DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO. **Informativo sobre resolução nº03 de 2006**. São Paulo, n.32, p. 1-32, jul./set. 2006.

VORONCHUK, I.; STARINECA, O. Knowledge management and possibilities of professional development in public sector. **European Integration Studies**, Letônia, n. 8, p. 168-179, 2014.

WADA, S. Apresentação III. *In*: AGUNE, R. et al. **Gestão do conhecimento e inovação no setor público: dá pra fazer**. São Paulo: Secretaria de planejamento e desenvolvimento regional de São Paulo, 2014. p.19-21.

WIIG, K.M. Application of Knowledge Management in Public Administration. **Knowledge Research Institute Arlington**, Texas, EUA, p.1–28, mai. 2000.