



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)  
FACULDADE DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (FCI)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (PPGCINF)

JOÃO SÉRGIO BESERRA DE LIMA

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO INSTRUMENTO PARA AUXILIAR AS UNIDADES DE AUDITORIA INTERNA DA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: ESTUDO DE CASO NAS ENTIDADES VINCULADAS AO MINISTÉRIO DA  
CIÊNCIA, TECNOLOGIA, INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES (MCTIC)**

BRASÍLIA  
2019

JOÃO SÉRGIO BESERRA DE LIMA

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO INSTRUMENTO PARA AUXILIAR AS UNIDADES DE AUDITORIA INTERNA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: ESTUDO DE CASO NAS ENTIDADES VINCULADAS AO MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA, INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES (MCTIC)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Faculdade de Ciência da Informação, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

**Linha de Pesquisa:** Organização da Informação.

**Professora Orientadora:** Dra. Lillian Maria Araújo de Rezende Alvares

BRASÍLIA  
2019

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

LL732g      Lima, João Sérgio Beserra de  
              A Gestão do Conhecimento como instrumento para auxiliar  
as unidades de Auditoria Interna da Administração Pública  
Federal: estudo de caso nas entidades vinculadas ao  
Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações  
(MCTIC) / João Sérgio Beserra de Lima; orientador Lillian  
Maria Araújo de Rezende Alvares. -- Brasília, 2019.  
              154 p.

              Tese (Doutorado - Mestrado em Ciência da Informação) --  
Universidade de Brasília, 2019.

              1. Gestão do Conhecimento. 2. Administração Pública. 3.  
Auditoria Interna Governamental. I. Maria Araújo de Rezende  
Alvares, Lillian, orient. II. Título.



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Título:** “A Gestão do Conhecimento como instrumento para auxiliar as unidades de Auditoria Interna da Administração Pública Federal: estudo de caso nas entidades vinculadas ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC)”

**Autor (a):** João Sérgio Beserra de Lima

**Área de concentração:** Gestão da informação

**Linha de pesquisa:** Organização da informação

Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Faculdade em Ciência da Informação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre** em Ciência da Informação.

Dissertação aprovada em: 15 de fevereiro 2019.

\_\_\_\_\_  
**Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lillian Maria Araújo de Rezende Alvares**  
Presidente (UnB/PPGCINF)

\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. José Humberto da Cruz Cunha**  
Membro Externo (UnB/CCA)

\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Renato Tarciso Barbosa de Sousa**  
Membro Interno (UnB/PPGCINF)

\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior**  
Suplente (UnB/PPGCINF)

Durante a execução desta pesquisa importantes acontecimentos ocorreram para mim:

Uma partida, a de minha avó, Maria Cavalcante, falecida em agosto de 2017.

Uma chegada, a de minha filha, Catarina, que nasceu em outubro de 2018.

Em todas as chegadas e partidas, Idalina, cúmplice, esposa e companheira de vida, esteve sempre ao meu lado.

Às três, dedico este trabalho.

## AGRADECIMENTOS

A elaboração de uma dissertação nos faz deparar com uma diversidade de situações que são superadas com o apoio de pessoas especiais. Estas pessoas muitas vezes não têm noção do quão importante foram neste processo e a elas estes agradecimentos são destinados.

À Idalina, por estar sempre ao meu lado. Mesmo grávida, compreendeu uma ausência que se fez necessária, e que por muitas vezes não foi compreendida por olhares e pareceres alheios. Somos um time, sem a menor sombra de dúvidas. Minha vitória também é sua!

Aos meus pais, meu irmão, parentes e amigos mais próximos, pela compreensão por cada “não” que tive que dar, bem como à disponibilidade dos mesmos quando eventualmente (e excepcionalmente) eu precisei sair da rotina. Eles estiveram lá, sempre!

À minha orientadora, Profa. Dra. Lillian Maria Araújo de Rezende Alvares, que sempre transmitiu uma confiança enorme no que concerne aos resultados da pesquisa, de modo que apesar do caminho não ter ficado mais fácil, sem dúvida alguma ficou mais leve.

Aos demais membros da banca, Prof. Dr. José Humberto da Cruz Cunha, e Prof. Dr. Renato Tarciso Barbosa de Sousa, pelas valiosas contribuições tanto quando da qualificação do projeto de pesquisa quanto da defesa da dissertação. Certamente enriqueceram os resultados do trabalho.

Aos colegas do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), onde cresceu em mim a semente da Ciência da Informação. Por ironia, deixei o IBICT no início do desenvolvimento da pesquisa, mas a semente que lá fora plantada certamente trará mais frutos.

Aos colegas da Agência Espacial Brasileira (AEB) pelo apoio, incentivo e principalmente pela compreensão quando a introspecção foi necessária.

Aos auditores chefes que responderam aos questionários enviados. Muitos deles demonstraram grande entusiasmo ao saber do tema da pesquisa. Este entusiasmo foi contagiante. Mais que isso, foi fundamental para me incentivar a seguir em frente.

Ao Senhor Jeferson Tadeu Souza e sua equipe, da Polícia Rodoviária Federal, que me apresentaram o programa de Gestão do Conhecimento da PRF. Da mesma forma agradeço ao Senhor Paulo André Mattos de Carvalho, que me apresentou o programa de Gestão do Conhecimento do Tribunal de Contas da União.

Aos colegas de turma (2017/2018), em especial Ana Cristina dos Santos, Hélia Ramos, Jainne Fernandes e Mariana Greenhalgh, também orientadas pela Profa. Lillian, o que nos permitiu a troca de aprendizagens e experiências. Além delas, à colega Deise Lourenço, com quem sempre compartilhei minhas dúvidas e preocupações acadêmicas.

Aos funcionários da secretaria do curso, sempre dispostos a auxiliar quando necessário.

Ao meu primo, Diego Jucá, pela ajuda com a elaboração das figuras.

À Mariana Nava e à Sarah Fardell, que revisaram o *abstract*.

Finalmente, aos professores do PPGCINF com os quais tive a oportunidade de ser aluno durante estes dois anos. Tive lições valiosas com cada um deles e obtive um crescimento que ultrapassou as fronteiras do mundo acadêmico. Levarei cada aprendizado comigo por todo o sempre.

A todos vocês, muito obrigado!

A tarefa não é tanto  
Ver aquilo que ninguém viu,  
Mas pensar o que ninguém pensou,  
Sobre aquilo que todo mundo vê.

(Artur Shopenhauer)

## RESUMO

As unidades de Auditoria Interna das organizações públicas nacionais têm ganhado notabilidade em meio à necessidade de se praticar o controle interno com eficiência, garantindo benefícios para a sociedade, de modo que se faz necessária a busca por procedimentos que possam otimizar as atividades dessas unidades. Um dos instrumentos de auxílio seria o uso de métodos e práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento, uma vez que a mesma se baseia em melhorar os recursos existentes da organização de forma orientada para o conhecimento. De acordo com Davenport e Prusak (1998), o conhecimento existe e é transferido nas organizações de forma espontânea, independentemente de processos formais de gestão sobre o mesmo, de modo que, quando formalizada, a gestão que atua neste conhecimento carece de métodos específicos para incentivar essas trocas espontâneas. Neste sentido, a pesquisa em tela tem como objetivo analisar os procedimentos de Auditoria Interna em instituições públicas brasileiras, com o intuito de, a partir da Gestão do Conhecimento, apresentar propostas de procedimentos e aperfeiçoar os resultados alcançados, baseando-se nos modelos teóricos da área e na experiência das instituições estudadas. A abordagem metodológica utilizada na pesquisa é predominantemente qualitativa, com eventual tratamento quantitativo na análise dos dados coletados por meio dos questionários enviados. A pesquisa é importante para a Ciência da Informação, pois pode contribuir com o entendimento dos fluxos de conhecimento existentes entre auditor e auditado, fornecendo o corpo teórico necessário para aprimorar os procedimentos dedicados à acumulação e transmissão do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Administração Pública. Auditoria Interna Governamental.

## **ABSTRACT**

The Internal Audit units of public organizations have gained notoriety for the need to practice internal control with efficiency, guaranteeing benefits for society, in a way that makes it necessary to find procedures that can optimize the activities of these units. One of the instruments to aid with that would be the use of methods and practices related to Knowledge Management, since it is based in improving the existing resources of the organization in a knowledge-oriented way. According to Davenport and Prusak (1998), knowledge exists and is transferred to organizations in a spontaneous way, independently of formal processes of management about it, so that, when formalized, the management that acts in this knowledge lacks specific methods to encourage these spontaneous exchanges. In this sense, the research in question aims to analyze the procedures of Internal Audit in Brazilian public institutions, utilizing Knowledge Management to present proposals of procedures and to improve the results achieved, based on the theoretical models of the area and the experience of the institutions studied. The methodological approach used in the research is predominantly qualitative, with possible quantitative treatment in the analysis of the data collected through the sent questionnaires. The research is important for the Information Science because it can contribute to the understanding of knowledge exchange between auditors and audited, providing the necessary information to improve procedures dedicated to the accumulation and transmission of knowledge.

**Keywords:** Knowledge Management. Public Administration. Government Internal Audit.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Modelo ecológico para o gerenciamento da informação .....	30
<b>Figura 2</b> - A organização do conhecimento .....	33
<b>Figura 3</b> - Estrutura de ambientes de informação .....	36
<b>Figura 4</b> - Processos de gerenciamento da informação .....	38
<b>Figura 5</b> - Natureza interdisciplinar da Gestão do Conhecimento .....	42
<b>Figura 6</b> - Espiral do conhecimento .....	45
<b>Figura 7</b> - Evolução do Controle Interno no Brasil .....	59
<b>Figura 8</b> - Pirâmide Dado - Conhecimento .....	80
<b>Figura 9</b> - Pilares da aprendizagem organizacional .....	85
<b>Figura 10</b> - Relação entre as variáveis e a criação e transferência de conhecimento .....	88
<b>Figura 11</b> - Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública .....	91
<b>Figura 12</b> - O ciclo KDCA. ....	95

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Artigos publicados na <i>Web of Science</i> e <i>Esearch</i> com " <i>Knowledge management</i> " no título .....	22
<b>Gráfico 2</b> - Distribuição por sexo (DD01).....	98
<b>Gráfico 3</b> - Distribuição por nível de escolaridade (DD02).....	98
<b>Gráfico 4</b> - Distribuição por tempo de exercício de atividade de Chefe de Auditoria na Instituição atual (DD03).....	99
<b>Gráfico 5</b> - Distribuição por tempo de exercício de atividades relacionadas à Auditoria Interna (DD04).....	100
<b>Gráfico 6</b> - Distribuição por quantidade de participações em atividades de capacitação profissional nos últimos 12 meses (DD05).....	101
<b>Gráfico 7</b> - Distribuição por declaração acerca da importância da recuperação da informação (PGC01).....	102
<b>Gráfico 8</b> - Distribuição por declaração acerca de tempo gasto com procura por informação ou conhecimento existentes (PGC02).....	103
<b>Gráfico 9</b> - Distribuição por declaração sobre compartilhamento de conhecimento (PGC03).....	104
<b>Gráfico 10</b> - Distribuição por declaração acerca da disseminação dos resultados dos trabalhos de auditoria (PGC04).....	104
<b>Gráfico 11</b> - Disseminação do conhecimento tácito (PGC05).....	105
<b>Gráfico 12</b> - Mecanismos de compartilhamento de conhecimento tácito (PGC06).....	106
<b>Gráfico 13</b> - Formas de armazenamento de conhecimento (PGC07).....	106
<b>Gráfico 14</b> - Percepções sobre a transferência espontânea de conhecimento nas instituições, mesmo sem processo institucionalizado (CG01).....	108
<b>Gráfico 15</b> - Percepções acerca da familiaridade com o termo "Gestão do Conhecimento" (CG02).....	109
<b>Gráfico 16</b> - Percepções acerca da possibilidade de otimização das atividades de Auditoria Interna por meio de ferramentas ligadas à Gestão do Conhecimento (CG03).....	109
<b>Gráfico 17</b> - Percepções sobre práticas institucionalizadas de Gestão do Conhecimento pelas unidades de lotação dos auditores (CG04).....	110
<b>Gráfico 18</b> - Percepções sobre práticas não institucionalizadas de Gestão do Conhecimento pelas unidades de lotação dos auditores (CG05).....	111
<b>Gráfico 19</b> - Percepções sobre a forma de conversão de conhecimento mais utilizada entre auditor e auditado (GC06).....	112
<b>Gráfico 20</b> - Percepções acerca da eficácia da comunicação entre auditor e auditado (AIN01).....	114
<b>Gráfico 21</b> - Percepções sobre a satisfação da transmissão de conhecimento resultante da finalização de um trabalho de auditoria (AIN02).....	115
<b>Gráfico 22</b> - Percepções acerca da divulgação institucional dos resultados dos trabalhos de auditoria (AIN03).....	115
<b>Gráfico 23</b> - Percepções acerca da adequação das capacitações profissionais oferecidas e as competências informacionais necessárias (AIN04).....	116

<b>Gráfico 24</b> - Percepção da assimilação dos resultados dos trabalhos de auditoria pelos servidores das demais áreas (AIN05). .....	117
<b>Gráfico 25</b> - Percepções acerca da necessidade de intervenção recorrente da Auditoria Interna para que os prazos institucionais sejam cumpridos (AIN06).....	117
<b>Gráfico 26</b> - Percepção acerca das contribuições dos resultados do trabalho de auditoria para aprimoramento dos processos da organização (AIN07). .....	118

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Modelos de Gestão da Informação.....	28
<b>Quadro 2</b> - Distinções entre a abordagem da engenharia da máquina e a abordagem da ecologia da informação .....	29
<b>Quadro 3</b> - Perspectivas da Gestão da Informação.....	37
<b>Quadro 4</b> - Comparação entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento.....	43
<b>Quadro 5</b> - Práticas de Gestão do Conhecimento em organizações públicas internacionais .	51
<b>Quadro 6</b> - Evolução histórica da Auditoria .....	54
<b>Quadro 7</b> - Diferenças entre Auditoria Interna e Auditoria Externa.....	56
<b>Quadro 8</b> - Vantagens da auditoria pública .....	64
<b>Quadro 9</b> - Caracterização da pesquisa.....	67
<b>Quadro 10</b> - Instituições vinculadas ao MCTIC com unidades de Auditoria Interna .....	68
<b>Quadro 11</b> - Procedimentos Metodológicos.....	71
<b>Quadro 12</b> - Abordagens sobre Gestão do Conhecimento voltadas para a Administração Pública .....	78
<b>Quadro 13</b> -Tipos de conhecimento.....	81
<b>Quadro 14</b> - Benefícios da implementação de práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento .....	81
<b>Quadro 15</b> - Elementos a serem considerados em um modelo de Gestão do Conhecimento para o Setor Público. ....	82
<b>Quadro 16</b> - Práticas ligadas à estruturação de processos organizacionais relacionadas à GC .....	92
<b>Quadro 17</b> - Abordagens sobre Gestão do Conhecimento voltadas para a Administração Pública .....	93
<b>Quadro 18</b> - Execução das etapas do Ciclo KDCA.....	95
<b>Quadro 19</b> - Requisitos necessários para a implementação de um programa de Gestão do Conhecimento .....	122
<b>Quadro 20</b> - Propostas de procedimentos a serem implementados por unidades de Auditoria Interna para início de um programa de Gestão do Conhecimento .....	125

## LISTA DE TABELAS

**Tabela 1** - Organizações brasileiras com maior quantidade de práticas de GC implantadas..50

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEB	Agência Espacial Brasileira
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accounts</i>
APF	Administração Pública Federal
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BENANCIB	Repositório das apresentações e palestras nos Encontros Nacionais de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação
BRAPCI	Base de Dados em Ciência da Informação
CEITEC	Centro de Excelência em Tecnologia Eletrônica Avançada
CGU	Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União
CNEN	Comissão Nacional de Energia Nuclear
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
CI	Ciência da Informação
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
GC	Gestão do Conhecimento
GI	Gestão da Informação
IES	Instituição de Ensino Superior
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IN	Instrução Normativa
INB	Indústrias Nucleares do Brasil
JASIST	<i>Journal of the Association for Information Science and Technology</i>
MCTIC	Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações
NUCLEP	Nuclebrás Equipamentos Pesados
OASISBR	Portal brasileiro de publicações científicas em acesso aberto
OKA	<i>Organizational Knowledge Assessment</i>
PAINT	Plano Anual de Auditoria Interna
SCI	Sistema de Controle Interno
SFC	Secretaria Federal de Controle
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
TELEBRAS	Telecomunicações Brasileiras S.A.
UAIG	Unidade de Auditoria Interna Governamental

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
1.1	PROBLEMA .....	18
1.2	OBJETIVOS .....	19
1.2.1	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>19</b>
1.2.2	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>19</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	19
1.3.1	<b>Justificativa para a Ciência da Informação</b> .....	<b>20</b>
1.3.2	<b>Justificativa para a Gestão do Conhecimento</b> .....	<b>21</b>
1.3.3	<b>Justificativa para a Auditoria Interna</b> .....	<b>23</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>25</b>
2.1	GESTÃO DA INFORMAÇÃO .....	25
2.1.1	<b>Conceitos, definições e evolução</b> .....	<b>25</b>
2.1.2	<b>Modelos de Gestão da Informação</b> .....	<b>28</b>
2.1.2.1	Thomas Davenport (1998) .....	28
2.1.2.2	Chun Wei Choo (1998) .....	32
2.1.2.3	Jennifer Rowley (1998).....	35
2.1.2.4	Brian Detlor (2010).....	37
2.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	40
2.2.1	<b>Conceitos, definições e evolução</b> .....	<b>40</b>
2.2.2	<b>Modelos Clássicos de Gestão do Conhecimento</b> .....	<b>43</b>
2.2.2.1	Nonaka e Takeuchi (1997).....	44
2.2.2.2	Davenport e Prusak (1998).....	46
2.2.3	<b>Gestão do Conhecimento em organizações públicas</b> .....	<b>48</b>
2.3	AUDITORIA .....	53
2.3.1	<b>Conceitos, definições e evolução</b> .....	<b>53</b>
2.3.2	<b>Auditoria Interna Governamental</b> .....	<b>57</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>66</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	66
3.2	DESCRIÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA .....	68
3.3	PROCEDIMENTOS E ETAPAS DA PESQUISA .....	69
3.4	INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	71
3.4.1	<b>Aplicação do pré-teste</b> .....	<b>72</b>

<b>3.4.2</b>	<b>Aplicação do questionário</b> .....	<b>74</b>
3.4.2.1	Categoria A – Dados Demográficos (DD) .....	74
3.4.2.2	Categoria B – Processos e sistemas de Gestão do Conhecimento (PGC) ...	74
3.4.2.3	Categoria C – Percepções sobre Gestão do Conhecimento (GC).....	76
3.4.2.4	Categoria D – Resultados dos trabalhos de Auditoria Interna (AIN) .....	76
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>77</b>
4.1	ABORDAGENS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICÁVEIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	77
<b>4.1.1</b>	<b>Tópicos de Gestão do Conhecimento no Setor Público.</b> .....	<b>79</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior.</b> .....	<b>84</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Relações entre os elementos organizacionais e a performance da transferência de conhecimento.</b> .....	<b>87</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira – ciclo KDCA.</b> .....	<b>90</b>
4.2	RESULTADOS DA APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS.....	97
<b>4.2.1</b>	<b>Dados demográficos.</b> .....	<b>97</b>
4.2.1.1	Análise à luz dos modelos teóricos apresentados .....	101
<b>4.2.2</b>	<b>Processos e sistemas de Gestão do Conhecimento</b> .....	<b>102</b>
4.2.2.1	Análise à luz dos modelos teóricos apresentados .....	107
<b>4.2.3</b>	<b>Percepções sobre Gestão do Conhecimento</b> .....	<b>108</b>
4.2.3.1	Análise à luz dos modelos teóricos apresentados .....	112
<b>4.2.4</b>	<b>Resultados dos trabalhos de Auditoria Interna</b> .....	<b>113</b>
4.2.4.1	Análise à luz dos modelos teóricos apresentados .....	120
4.3	REQUISITOS E PROCEDIMENTOS NECESSÁRIOS PARA A INSTITUCIONALIZAÇÃO DE AÇÕES LIGADAS À GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	121
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>128</b>
5.1	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	130
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>131</b>
	<b>APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>137</b>
	<b>APÊNDICE B – E-MAIL ENVIADO ÀS INSTITUIÇÕES ESTUDADAS</b> .....	<b>139</b>
	<b>APÊNDICE C – PRÉ-TESTE</b> .....	<b>140</b>
	<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO.</b> .....	<b>147</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico e o decorrente incremento do acesso à informação causaram grandes transformações, nas últimas décadas, nas relações sociais e organizacionais. De acordo com a Organização das Nações Unidas (1997), o setor da informação e da comunicação na década de 1990 já estava se expandindo duas vezes mais rápido que a economia mundial. Neste sentido, é possível observar certa discrepância entre a disponibilidade e a capacidade de lidar com as informações, inclusive no que diz respeito às organizações públicas.

A necessidade de gerir as informações, bem como o conhecimento adquirido por meio delas, fez surgir o termo Gestão do Conhecimento (GC), que significa:

[...] o conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores sempre utilizem as melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade. (ALVAREGA NETO, 2008, p. 2).

No que concerne à esfera pública, a importância da informação governamental foi explicitada por Marcondes e Jardim (2003, p. 27):

A informação governamental é um dos principais componentes dos dispositivos de mediação no jogo democrático que envolve Estado e Sociedade Civil. As condições em que é produzida, estocada e disseminada dentro e fora do estado determinam e são determinadas – direta ou indiretamente – pela diversidade de atores do cenário político-social. **Isto pressupõe, no mínimo, que o Estado reconheça a informação como recurso gerencial intrínseco a todas as suas ações e objeto de políticas públicas específicas.** (grifo nosso).

De forma mais específica, no que diz respeito à Auditoria Interna das organizações públicas, seria de fundamental importância a consciência a respeito de Gestão do Conhecimento institucionalizada, com base científica, além daquela baseada exclusivamente na prática organizacional.

A relação entre o Estado e a Gestão da Informação, Gestão de Documentos<sup>1</sup> e Gestão do Conhecimento passa a ter um caráter prioritário, impondo a necessidade de práticas

---

<sup>1</sup> De acordo com Ponjuán Dante (2007), quando se trata de Gestão da Informação, não se pode deixar de lado a Gestão de Documentos, pois um bom gerenciamento de informações só pode ser obtido com um bom gerenciamento básico de documentos.

sistêmicas baseadas em modelos teóricos, de modo que estas práticas se tornem institucionalizadas.

Encontra-se assim, a relação entre a importância da pesquisa e a Ciência da Informação, em que:

A Ciência da Informação, caracterizada por sua interdisciplinaridade, demonstra a necessidade do conhecimento e gerenciamento da informação nas organizações, o que insere a auditoria no sistema de informação organizacional. (MONTANHEIRO, 2006, p. 42).

Avaliar a aplicação atual da Gestão do Conhecimento em unidades de Auditoria Interna da Administração Pública Federal (APF), com o intuito de indicar requisitos e apresentar propostas de procedimentos necessários à institucionalização de ações e processos relacionados à Gestão do Conhecimento como ferramenta organizacional, fazendo um paralelo com os modelos teóricos, é o foco proposto por esta pesquisa.

## 1.1 PROBLEMA

As unidades de Auditoria Interna das organizações públicas nacionais têm ganhado notabilidade em meio à necessidade de se praticar o controle interno com eficácia, garantindo benefícios para a sociedade. Neste sentido, se faz necessária a busca por procedimentos que possam otimizar as atividades dessas unidades, mormente no que diz respeito à eficácia da comunicação entre auditor e auditado, bem como à assimilação, pelas áreas auditadas, do conhecimento resultante da finalização de um trabalho de auditoria.

Isto ocorre, pois quando se trata da necessidade de organizar os trabalhos de Auditoria Interna Governamental, percebe-se que há dificuldade por parte dos auditores em sistematizá-los. De acordo com Batista (2011, p. 1)

Devido à escassa bibliografia sobre a auditoria na administração pública para direcionar seus estudos e suas análises, o auditor público, em muitas situações reais no processo de controle e de auditoria, depara-se com dificuldades de sistematizar e de organizar os atos e os fatos apurados.

Um dos instrumentos de auxílio seria o uso de métodos e práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento, de modo que se torna imprescindível estabelecer os requisitos mínimos necessários para sua implementação, com o intuito de aumentar a eficácia dos serviços prestados à sociedade, aumentando a eficiência da máquina pública.

Assim, a pesquisa procura responder à seguinte questão: É possível utilizar métodos e práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento para tornar mais eficaz a Auditoria Interna de instituições públicas brasileiras?

## 1.2 OBJETIVOS

A pesquisa em tela trata do uso da Gestão do Conhecimento por Unidades de Auditoria Interna e tem os seguintes objetivos:

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar os procedimentos de Auditoria Interna em instituições públicas brasileiras, com o intuito de, a partir da Gestão do Conhecimento, apresentar propostas de procedimentos e aperfeiçoar os resultados alcançados, baseando-se nos modelos teóricos da área e na experiência das instituições estudadas.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar modelos selecionados de Gestão do Conhecimento voltados para a Administração Pública;
- b) Examinar como se dá a implementação de ações ligadas à Gestão do Conhecimento, de maneira explícita ou inconsciente, nas unidades de Auditoria Interna vinculadas ao MCTIC;
- c) Analisar os resultados encontrados à luz dos modelos estudados; e
- d) Apresentar requisitos que habilitem a institucionalização de ações e processos relacionados à Gestão do Conhecimento a serem utilizadas por unidades de Auditoria Interna Governamental, comparando-os com os modelos teóricos.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Para justificar a proposta desta pesquisa, serão explicitadas a seguir suas repercussões para a Ciência da Informação (CI), a Gestão do Conhecimento e para o objeto de pesquisa (Auditoria Interna).

### 1.3.1 Justificativa para a Ciência da Informação

Ao tratar da necessidade da Ciência da Informação como disciplina, Borko (1968) menciona que ela tem o objetivo de fornecer um corpo teórico que levaria melhorias a várias instituições e procedimentos dedicados à acumulação e transmissão do conhecimento. Ocorre que, à época, de acordo com o autor, estas instituições seriam inadequadas para tratar da necessidade de comunicação, haja vista: “o tremendo crescimento da Ciência e Tecnologia e o ritmo acelerado em que novos conhecimentos se tornam obsoletos”. (BORKO, 1968, p. 4)

Com as ferramentas tecnológicas que surgiram nas últimas décadas, fornecer os procedimentos relacionados à transmissão do conhecimento de forma adequada, evitando que os novos conhecimentos se tornem antiquados e continuem sendo utilizados pelas instituições é um dos objetivos da Gestão do Conhecimento.

As melhorias incorporadas às instituições podem ser consideradas como um recurso econômico das empresas, tamanha sua capacidade de agregar valor. Este tema foi explicitado por López Yepes (1995), ao afirmar que a informação deve ser vista pelas organizações como uma forma de capital, de modo que se faz necessário considerá-la como recurso econômico ou mesmo um fator de produção, pois cada vez mais as atividades das empresas estariam carregadas pelo fenômeno da informação. A necessidade de se gerenciar informação tem como consequência a necessidade de gerenciar o conhecimento obtido por meio das novas informações geradas.

Para o autor:

A disciplina que nos ocupa é consequência lógica de um novo tipo de sociedade – sociedade pós-industrial, pós-moderna ou da informação – que rompeu o equilíbrio dos tradicionais setores econômicos e que considera a atividade de informação fonte de poder, por ser detentora do conhecimento e, em última análise, da capacidade de decisão acertada. (LÓPEZ YEPES, 1995, p. 191-192, tradução nossa).

À medida em que se percebe o aumento da compreensão da Gestão do Conhecimento, ela passa a ser considerada pela literatura científica em campos distintos, inclusive pela Ciência da Informação. Pinheiro (2013), ao delimitar o panorama internacional das pesquisas em Ciência da Informação, identificou um estudo bibliométrico sobre os temas de pesquisa relacionados à CI, separado por décadas e identificou-se que o tema “Gestão do

Conhecimento”, na Grã-Bretanha, surgiu na década de 1990<sup>2</sup>. Quanto aos Estados Unidos, percebeu-se que no período de 2001 a 2010, o termo foi o 5º mais citado no *Journal of the Association for Information Science and Technology (JASIST)*.

Em síntese, a pesquisa é importante para a CI, pois pode contribuir com o entendimento dos fluxos de conhecimento em organizações de C&T no Brasil que possuem unidades de Auditoria Interna, fornecendo o corpo teórico necessário para aprimorar os procedimentos dedicados à acumulação e transmissão do conhecimento, conforme preconizado por Borko.

### 1.3.2 Justificativa para a Gestão do Conhecimento

Nos ambientes organizacionais existem em andamento muitos modelos, estudos e práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento que são utilizados para aperfeiçoar o desempenho das Instituições, pois trata-se de uma área com contribuições, tanto teóricas quanto práticas. No que concerne à GC no setor público, há uma grande relevância social decorrente do seu estabelecimento, haja vista que sua aplicação pode aumentar a eficiência da máquina pública, trazendo benefícios para a sociedade.

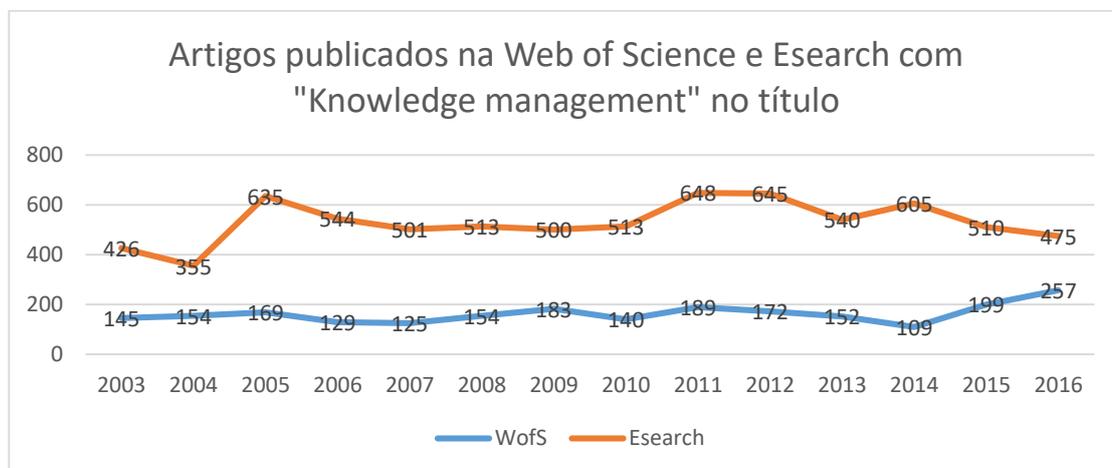
De acordo com Davenport e Prusak (1998), o conhecimento existe e é transferido nas organizações de forma espontânea, independentemente de processos formais de gestão sobre o mesmo. Isto se dá, pois o conhecimento permeia os fluxos informais da organização, como a cultura e a comunicação e não depende necessariamente dos fluxos formais, institucionalizados. Quando formalizada, a gestão que atua neste conhecimento carece de métodos específicos para incentivar essas trocas espontâneas. A Gestão do Conhecimento baseia-se em melhorar os recursos existentes da organização de forma orientada para o conhecimento.

Quanto ao aumento do interesse acerca do tema Gestão do Conhecimento, de acordo com Hislop (2013, p. 1), “a explosão de interesse na Gestão do Conhecimento entre acadêmicos, formuladores de políticas públicas, consultores e empresários começou [...] em meados da década de 1990”. O Gráfico 1, elaborado com dados de Ahmed (2017), explicita o número de artigos acadêmicos publicados sobre o tema.

---

<sup>2</sup> Vale mencionar que o tema predominante na década anterior (1980) foi Gestão da Informação.

**Gráfico 1** - Artigos publicados na *Web of Science* e *Esearch* com "Knowledge management" no título



Fonte: Ahmed (2017)

Ainda acerca do aumento de interesse sobre o tema, Marteleto (2009) fez as seguintes considerações:

Na literatura da Ciência da Informação, nos estudos de seus pesquisadores e estudantes, na prática profissional, nota-se um aumento substantivo e até avassalador da literatura e do discurso da “gestão do conhecimento e da informação” com foco modelar e aplicativo nas organizações, sobretudo empresariais. (2009, p. 37).

Partindo dessa afirmação, Marteleto (2009) defende que os novos campos ligados à CI, como a Gestão do Conhecimento, são decorrentes de um novo regime de informação, que por sua vez pode sugerir que se tratam de temas redundantes, de modo que se faz necessária uma ruptura na abordagem dada a estes novos temas. Como solução, a autora sugere que as pesquisas equacionem como refletir sobre a convergência entre a sociedade de mercado e a racionalidade tecnológica.

Com a crescente aplicação da GC como prática organizacional, bem como o crescente interesse pelos modelos teóricos da área, nota-se que essa equação está de fato sendo feita, o que justifica as pesquisas científicas acerca do assunto.

Estas iniciativas, de acordo com Alvares, Batista e Araújo Júnior (2010), são importantes para a inovação e para a competitividade empresarial. Ainda de acordo com os autores:

Tal objetivo vem ao encontro da própria perspectiva de desenvolvimento da Ciência da Informação, que possui larga tradição na criação de valor para as organizações, sobretudo nas atividades ligadas à obtenção, armazenamento e disseminação do conhecimento. (p. 236).

A importância da pesquisa para a Gestão do Conhecimento reside na oportunidade de se estabelecer requisitos que habilitem sua implementação em órgãos da administração pública nacional, mormente naquelas com unidade de Auditoria Interna.

### 1.3.3 Justificativa para a Auditoria Interna

De acordo com Attie (2009, p. 53) a Auditoria Interna é uma atividade de avaliação independente destinada à revisão das operações de determinada instituição, verificando a efetividade dos trabalhos realizados, contribuindo para o efetivo cumprimento de suas responsabilidades.

Tais características também são perceptíveis na esfera governamental. Sobre o assunto, Castro (2015) afirma:

[...] a auditoria interna tem por objetivo contribuir para o alcance de resultados operacionais e melhoria na gestão pública. Essa auditoria é exercida no âmbito da entidade em que está situada, observando os aspectos relevantes relacionados à avaliação dos programas da entidade e da sua gestão. (p. 449).

Este constante trabalho de avaliação, revisão e verificação, inerente à relação entre auditor e auditado, é permeado por uma grande troca de informações, que se transformam em documento a ser seguido por ambas as partes: o auditado, a quem se destinam as recomendações e o auditor, que verifica se as mesmas estão sendo cumpridas. Guedes (2013, p. 17) afirma que “se o trabalho da Auditoria Interna é avaliar de forma objetiva o funcionamento da organização, fica claro que o próprio gestor público é um dos destinatários da informação que ela produz”.

Dada a importância das informações e do conhecimento inseridos neste processo, percebe-se a necessidade de um gerenciamento eficaz e fidedigno. Esta preocupação acerca da comunicação do conhecimento na prática profissional pode ser observada mesmo na clássica definição de Saracevic (1995):

Ciência da Informação é um campo dedicado às questões científicas e à prática profissional voltadas para os **problemas de efetiva comunicação do conhecimento** e de seus registros entre os seres humanos, no contexto social, **institucional** ou

individual do uso e das necessidades de informação. (p. 37, grifo nosso, tradução nossa).

Cunha (2017, p. 18), por sua vez, afirma que “pesquisas que busquem aprimorar procedimentos de auditoria têm sua importância por envolver a essência da qualidade do trabalho do auditor”. Neste sentido, o autor afirma que é necessário que se aperfeiçoem os procedimentos de auditoria quanto à organização e recuperação das informações.

Assim, as ações ligadas à GC são de fundamental importância para que os objetivos da Auditoria Interna sejam atingidos, de modo que a contribuição que a pesquisa pode trazer é a proposição de requisitos que possibilitem a institucionalização de ações e processos uniformes relacionados à Gestão do Conhecimento.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Este tópico aborda uma revisão dos principais temas relacionados à pesquisa, com o intuito de fornecer embasamento teórico, auxiliando na fundamentação do trabalho a ser desenvolvido. Para isso, inicialmente é abordada a Gestão da Informação (GI), com o objetivo de diferenciá-la da Gestão do Conhecimento, que passa a ser o próximo tópico a ser abordado.

De acordo com Barbosa (2008, p. 2), “as expressões gestão da informação e gestão do conhecimento constituem dois componentes de uma constelação de termos relacionados”. Apesar das interseções, se faz necessário entender quais são suas distinções, com intuito de aplica-las de forma correta e otimizar a utilização de cada tipo de gestão. O desafio de fazer esta distinção foi assim definido pelo autor:

Essa verdadeira babel terminológica, se por um lado reflete o grande interesse que a informação e o conhecimento despertam atualmente na sociedade, por outro constitui um grande desafio no sentido de se distinguir um conceito dos demais e de se estabelecer relacionamento entre eles. (BARBOSA, 2008, p. 2).

Passa-se então a tratar da Auditoria, de modo que se apresenta uma explanação sobre suas origens, conceitos e classificações e posteriormente é dada ênfase à questão da Auditoria Interna Governamental, objeto da pesquisa.

### 2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

#### 2.1.1 Conceitos, definições e evolução

Não há uma definição universal para a Gestão da Informação. Apesar de muitas vezes serem utilizadas pelas organizações como se tivessem o mesmo significado, há distinções entre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento. Valentim (2008) considera que a GI trabalha com os fluxos formais da organização (suporte eletrônico, digital, papel, etc.) e a GC trabalha com os fluxos informais (cultura, comunicação, comportamento, valores, etc.).

Assim, adota-se como conceito de Gestão da Informação

[...] processo mediante o qual se obtém, desdobram ou utilizam recursos básicos (econômicos, físicos, humanos e materiais) para conduzir a informação dentro e para a sociedade a qual serve. Tem como elemento básico a gestão do ciclo de vida deste recurso e ocorre em qualquer organização. É própria também de unidades especializadas que lidam com este recurso em forma intensiva, chamadas unidades de informação. (PONJUÁN DANTE, 2007, p. 19, tradução nossa).

No que concerne à área de estudo, de acordo com Silva e Vitorino (2016, p. 244),

[...] a Gestão da Informação refere-se às atividades relacionadas à informação, fazendo intersecção com as áreas de Ciência da Informação, Sistemas de Informação, tecnologia da Informação e Gestão do Conhecimento.

Quanto à sua evolução, a necessidade de organizar informação e conhecimento acompanha o desenvolvimento da humanidade na mesma medida em que as formas de representação também foram evoluindo. Esta evolução gradual ocorre desde a pré-história, com representações por meio de pinturas e aumentou gradativamente até o advento da escrita, que revolucionou o registro dessas representações (LIMA e ALVARES, 2012).

Com o fim da I Guerra Mundial, o desenvolvimento científico e tecnológico passou a ser inserido no contexto do capitalismo industrial, causando o crescimento exponencial da informação, tornando-a fundamental para o crescimento econômico, aliada à ciência e tecnologia (PINHEIRO e LOUREIRO, 1995).

Neste contexto, nos ambientes organizacionais tornou-se grande o fluxo de informações, de modo que a busca por aprimoramento dos recursos para lidar com este fluxo é sempre presente. Para Tarapanoff (2006), cabe à Gestão da Informação identificar e potencializar os recursos organizacionais e sua capacidade de informação, de modo a adaptar as organizações às mudanças ambientais.

De acordo com Pinheiro e Loureiro (1995) o termo informação é complexo, com muitas acepções e riqueza semântica. Assim, para melhor compreender a definição de Gestão de Informação, se faz necessário inicialmente adaptar o conceito de informação a este contexto.

Tarapanoff (2006, p. 23) enfatiza que:

Informação, no contexto da gestão da informação, refere-se a todos os tipos de informação de valor, tanto de origem interna quanto externa à organização. Inclui recursos que se originam na produção de dados, tais como de registros e arquivos, que vêm da gestão de pessoal, pesquisa de mercado, da observação e análise utilizando os princípios da inteligência competitiva, de uma vasta gama de fontes.

De acordo com Tarapanoff (2001, p. 36-37), a sociedade da informação atribui à informação, que é seu objeto de estudo, o conceito de recurso econômico e estratégico, trazendo novos referenciais sociais, econômicos, tecnológicos e culturais, de forma que:

- A informação constitui a principal matéria-prima, um insumo comparável à energia que alimenta um sistema.

- O conhecimento é utilizado na agregação de valor a produtos e serviços.
- A tecnologia constitui um elemento vital para as mudanças, em especial o emprego da tecnologia sobre acervos de informação.
- A rapidez, a efetividade e a qualidade constituem fatores decisivos de competitividade.

Para Capurro e Hjørland (2007), o conceito de informação, como usado na linguagem cotidiana, no sentido de conhecimento comunicado, tem um papel importante na sociedade contemporânea de modo que o surgimento da TI e seus impactos mundiais caracterizam nossa sociedade como sociedade da informação.

Segundo Werthein (2000), o termo “sociedade da informação” passou a ser utilizado como substituto para o conceito de “sociedade pós-industrial” com o intuito de transmitir o conteúdo do que se denominou um novo paradigma técnico-econômico. Ainda de acordo com o autor:

Esta sociedade pós-industrial ou “informacional”, como prefere Castells, está ligada à expansão e reestruturação do capitalismo desde a década de 80 do século que termina. As novas tecnologias e a ênfase na flexibilidade – idéia central das transformações organizacionais – têm permitido realizar com rapidez e eficiência os processos de desregulamentação, privatização e ruptura do modelo de contrato social entre capital e trabalho característicos do capitalismo industrial. (WERTHEIN, 2000, p. 71-72).

Assim, no contexto da economia da informação, a sociedade da informação “pressupõe a utilização e a aplicação da informação em todo seu contexto”. (TARAPANOFF, 2001, p. 37-38). Neste contexto, onde a informação se torna um ativo da empresa em busca de otimização de competitividade, se faz necessário seu gerenciamento como um processo.

Quanto aos recursos de informação, para Choo (2003, p. 40), a Gestão de Informação busca explorar os recursos de informação para que a organização seja capaz de adaptar-se às mudanças do ambiente interno e externo.

Assim, ao tratar-se de tema multidisciplinar, da mesma forma que o termo informação provoca distintas interpretações<sup>3</sup>, existem modelos de Gestão da Informação que propuseram abordagens variadas para o gerenciamento da informação como ativo.

---

<sup>3</sup> Buckland (1991) apresenta três usos comuns para o termo informação, quais sejam: informação como processo, informação como conhecimento e informação como coisa.

## 2.1.2 Modelos de Gestão da Informação

A seguir serão detalhados quatro modelos de Gestão da Informação, que foram selecionados por seus fundamentos, que serão necessários ao melhor entendimento da GI.

Os modelos de Davenport (1998) e Choo (1998), de perspectivas processuais, foram escolhidos por tratarem-se de modelos clássicos de GI. O modelo de Rowley (1998) apresenta uma perspectiva sistêmica, distinta das perspectivas processuais<sup>4</sup>, propondo uma estrutura com níveis de gerenciamento da informação com o intuito de permitir seu entendimento em meio a pluralidade de conceitos que o permeia, bem como sua natureza interdisciplinar. O Modelo de Detlor (2010) apresenta uma perspectiva contemporânea, com o intuito de otimizar o acesso e o processamento das informações por parte dos usuários, correlacionando as abordagens organizacional, bibliotecária e pessoal.

Os modelos selecionados estão explicitados no Quadro 1, a seguir.

### Quadro 1 - Modelos de Gestão da Informação

Autores	Fundamentos	Perspectiva
Thomas Davenport (1998)	Ecologia da informação	Processual
Chun Wei Choo (1998)	Organização do conhecimento	Processual
Jennifer Rowley (1998)	Estrutura de ambientes de informação	Sistêmica
Brian Detlor (2010)	Perspectivas da Gestão da Informação	Processual

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

#### 2.1.2.1 Thomas Davenport (1998)

O advento da sociedade da informação, além de promover novas tecnologias, criou a necessidade da administração destas novas tecnologias pelos usuários, bem como dos problemas advindos de sua implementação. Davenport (1998) defende que os problemas de gerenciamento de informação não são resolvidos apenas com a otimização dos insumos tecnológicos. Para o autor, “computadores e redes de comunicação melhores não conduzem necessariamente a um aperfeiçoamento dos ambientes de informação” (DAVENPORT, 1998, p. 14).

---

<sup>4</sup> Apesar de apresentarem aspectos similares, assume-se como premissa que a perspectiva sistêmica tem como foco o indivíduo e suas relações com os demais fatores, com o intuito de estabelecer um entendimento geral; já a perspectiva processual tem como foco os processos de trabalho (apesar de não deixar de lado o indivíduo), com o intuito de otimizar o ambiente organizacional.

O autor propõe que a questão passe a ter uma perspectiva holística, de modo que o foco deixe de ser a tecnologia e volte-se para o indivíduo e a forma que o mesmo lida com a informação. A esta nova abordagem ele chama de ecologia da informação, que

[...] enfatiza o ambiente da informação em sua totalidade, levando em conta os valores e as crenças empresariais sobre informação (cultura); como as pessoas realmente usam a informação e o que fazem com ela (comportamento e processos de trabalho; as armadilhas que podem interferir no intercâmbio de informações (política); e quais sistemas de informação já estão instalados apropriadamente (sim, por fim a tecnologia). (DAVENPORT, 1998, p. 12).

Ao explicitar as duas formas de abordagem em relação à forma que a informação é utilizada pela organização, o autor as divide em abordagem da engenharia da máquina e abordagem ecológica. O Quadro 2 detalha as características de cada tipo de abordagem.

**Quadro 2** - Distinções entre a abordagem da engenharia da máquina e a abordagem da ecologia da informação

Foco	Abordagem da Engenharia da máquina	Abordagem da Ecologia da informação
Armazenamento da informação	A informação é facilmente armazenada nos computadores na forma de dados	A informação não é facilmente arquivada em computadores – e não é constituída apenas de dados
Complexidade da informação	O único modo de administrar a complexidade da informação é criando banco de dados em computadores	Quanto mais complexa a informação, menor sua utilidade
Significado da informação	Deve ser comum a toda a organização	Pode ter significados distintos
Tecnologia	Mudanças tecnológicas irão aperfeiçoar o ambiente informacional	Tecnologia é apenas um dos componentes do ambiente informacional e frequentemente não se apresenta como meio adequado para operar mudanças

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Davenport (1998)

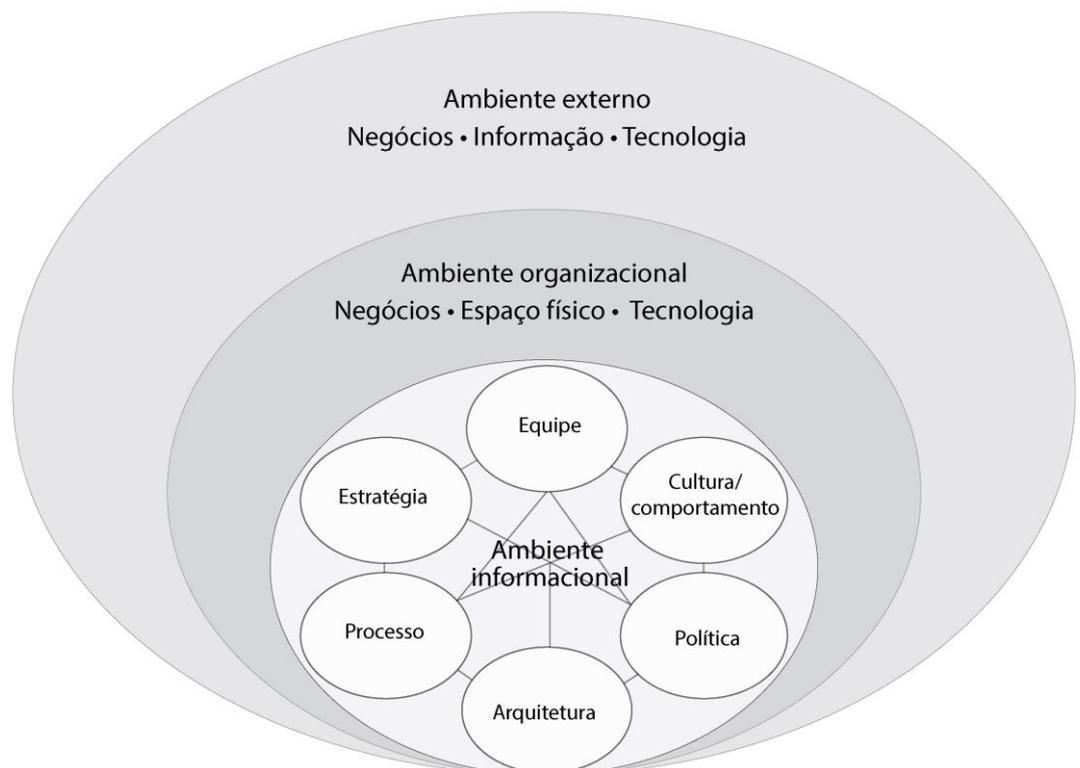
No que diz respeito à abordagem da ecologia da informação, o autor afirma que o termo ecologia se trata de uma metáfora, de forma que esta abordagem seria capaz de compreender e administrar todos os ambientes da organização (externo, organizacional e informacional), o que seria a base de seu modelo. Ele a define como “administração holística da informação ou informação centrada no ser humano” (DAVENPORT, 1998, p. 21).

Ao praticar o gerenciamento ecológico, os gestores focam nos processos de trabalho, por meio de diversos modos distintos com o intuito de atingir os objetivos e otimizar o ambiente organizacional. Para Davenport (1998, p. 44), além do modo holístico de pensar, a ecologia da informação exige quatro atributos, quais sejam:

- a) integração dos diversos tipos de informação;
- b) reconhecimento de mudanças evolutivas;
- c) ênfase na observação e na descrição;
- d) ênfase no comportamento pessoal e informacional.

Diante dos atributos necessários para a ecologia da informação, Davenport (1998), passa a detalhar seu modelo, centrado no ambiente informacional, envolvido pelo ambiente organizacional, que por sua vez é afetado pelo ambiente interno, conforme reproduzido na Figura 1.

**Figura 1** - Modelo ecológico para o gerenciamento da informação



**Fonte:** Adaptado de Davenport (1998)

O ambiente informacional é o núcleo do modelo de Davenport (1998) e é composto por seis componentes:

- a) **ESTRATÉGIA DA INFORMAÇÃO:** as estratégias de uma organização precisariam ir muito mais além do que aquelas voltadas para recursos financeiros ou humanos. Um diferencial seria tornar explícita a intenção informacional de alto nível, envolvendo a alta administração, de modo que seja possível estabelecer as metas informacionais, resultantes de mudanças e de revisões que tenham como base fatores internos e externos.
- b) **POLÍTICA DA INFORMAÇÃO:** trata-se componente crítico que envolve o uso e gerenciamento correto do poder advindo da informação, bem como as responsabilidades dos gestores. De acordo com o autor, se faz necessário que a política da informação esteja de acordo com o ambiente informacional da organização.
- c) **CULTURA E COMPORTAMENTO EM RELAÇÃO À INFORMAÇÃO:** os gestores precisam influenciar o comportamento informacional dos usuários, de forma que esta influência seja objetivo estratégico da organização, apesar de ser o mais resistente a mudanças, pois ao alterar a cultura organizacional no que concerne ao acesso e uso da informação, será criado um ambiente organizacional bem-sucedido.
- d) **EQUIPE DA INFORMAÇÃO:** uma organização é composta por diferentes tipos de pessoas, que assimilam e usam a informação de forma distinta. Assim, se faz necessário que a equipe informacional seja composta por pessoas de áreas distintas, que facilitem o processo de disseminação da informação.
- e) **PROCESSOS DE ADMINISTRAÇÃO INFORMACIONAL:** a organização deve facilitar as maneiras de como a equipe atua sobre a informação, por meio de estabelecimento e aperfeiçoamento de processos informacionais, com todas as atividades exercidas pela equipe envolvida, mapeando como a equipe identifica, adquire, compreende e atua em relação à informação.
- f) **ARQUITETURA DA INFORMAÇÃO:** trata-se de um guia que explicita como a informação está estruturada e localizada dentro da organização e pode ser tanto descritiva, demonstrando a situação presente por meio de um mapa do ambiente informacional, como determinista, oferecendo uma proposta de modelo a ser implementado.

### 2.1.2.2 *Chun Wei Choo (1998)*

A obra de Choo (1998) parte dos diferentes caminhos que as organizações trilham com o passar dos anos, de forma que é questionado o motivo do desaparecimento de empresas que com grande valor de mercado enquanto outras permanecem em atividade por mais de um século. Para responder a este questionamento, a solução dada pelo autor gira em torno da importância da informação para a empresa.

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação. (CHOO, 2003, p. 27).

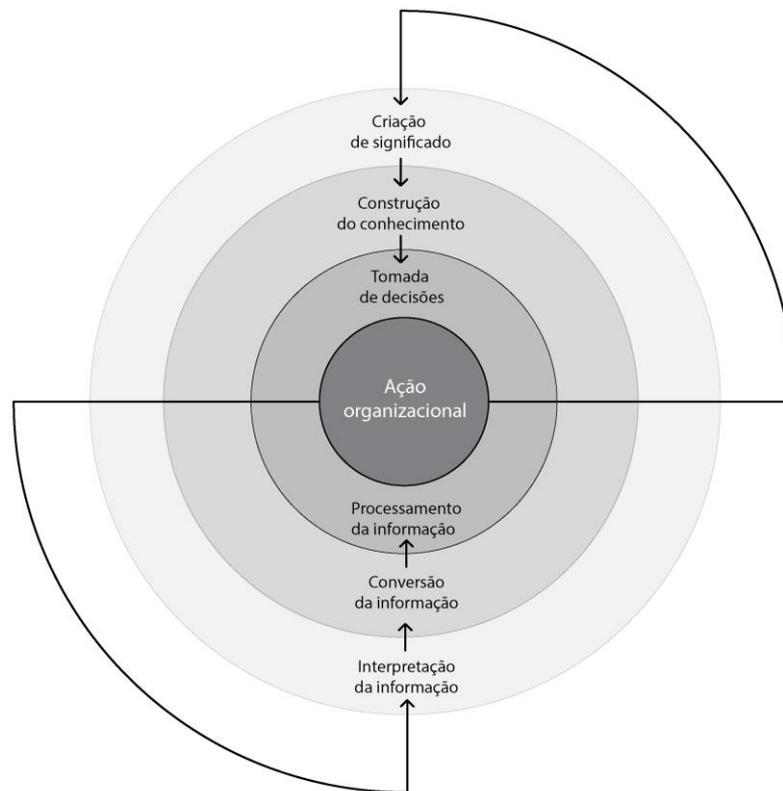
As organizações que fazem uso da informação como estratégia são denominadas pelo autor como Organizações do Conhecimento. Estas organizações seriam capazes de adaptarem-se ao ambiente natural, adequando-se às mudanças, aprimorando sempre seu estoque de conhecimento, processando as informações necessárias para tomada de decisões acertadas, conferindo-lhes, assim, vantagem competitiva. Para o autor, o processo decisório é dirigido pela busca de alternativas que sejam boas o bastante, em detrimento da busca pela melhor alternativa existente.

Ao utilizar a informação como estratégia, as Organizações do Conhecimento utilizam três formas distintas e interdependentes de ação:

- a) CRIAÇÃO DE SIGNIFICADO;
- b) CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO; e
- c) TOMADA DE DECISÕES.

A Figura 2 explicita o ciclo de organização do conhecimento proposto por Choo.

**Figura 2 - A organização do conhecimento**



Fonte: Choo (2003, p. 31)

No que diz respeito à criação de significado, o autor afirma que as organizações funcionam com sistemas de interpretações retrospectivas de acontecimentos passados<sup>5</sup>, de forma que se identifica fatores recorrentes com o intuito de torná-los previsíveis, diminuindo então a ambiguidade de informações. De acordo com o autor:

Os três modos de uso da informação – interpretação, conversão e processamento – são processos sociais dinâmicos, que continuamente constituem e reconstituem significados, conhecimentos e ações. A organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento. (CHOO, 2003, p. 30).

Ao tratar da importância do conhecimento nas organizações, percebe-se na obra de Choo (2003), ideias preconizadas por Nonaka e Takeuchi (1997) ao ratificar a questão dos conhecimentos tácito e explícito. Estes conceitos se aplicam na questão da construção do

<sup>5</sup> Equivale a “lições aprendidas”.

conhecimento, que ocorre quando se reconhece o relacionamento entre conhecimento tácito e explícito dentro de uma organização.

Ainda sobre a construção do conhecimento, Choo afirmou que:

A construção do conhecimento é conseguida quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro de uma organização, e quando são elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito [...] As organizações precisam aprender a converter o conhecimento tácito, pessoal, em conhecimento explícito, capaz de promover a inovação e o desenvolvimento de novos produtos. (CHOO, 2003, p. 37).

Finalmente, no que diz respeito à tomada de decisões, o autor parte do princípio de que uma vez que já foram construídos a criação de significados e a construção do conhecimento, chega o momento de a organização colocar em prática a tomada de decisão, com o intuito de agregar valor à empresa por meio da melhor estratégia possível.

Criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisões foram o que Choo definiu como ciclo do conhecimento, de forma que o uso estratégico<sup>6</sup> da informação gera conhecimento útil para a organização, habilitando-a a aprimorar suas atividades.

Além de tratar da construção do conhecimento, o autor propõe um modelo de gerenciamento da informação, com as seguintes etapas:

- a) Identificação das necessidades de informação: se faz necessária, pois há a circulação de informações e pessoas com realidades distintas;
- b) Aquisição da informação: envolve o máximo de pessoas possível para capturar informação, com o intuito de criar uma rede de coleta de informações (CHOO, 1998, p. 414);
- c) Organização e armazenamento da informação: a maneira como a informação é armazenada reflete como a organização percebe e representa o seu ambiente (CHOO, 1998, p. 417);
- d) Desenvolvimento de produtos e serviços de informação: os serviços devem sempre ser aprimorados, agregando valor à organização e otimizando o desempenho dos indivíduos;

---

<sup>6</sup> Ao tratar do uso estratégico da informação, entende-se que seja aquele que otimiza resultados, aumenta a competitividade e leva à tomada de decisões.

- e) Distribuição da informação: a informação certa para a pessoa certa, no formato local e horas certos (CHOO, 1998, p. 414); e
- f) Uso da informação.

### 2.1.2.3 Jennifer Rowley (1998)

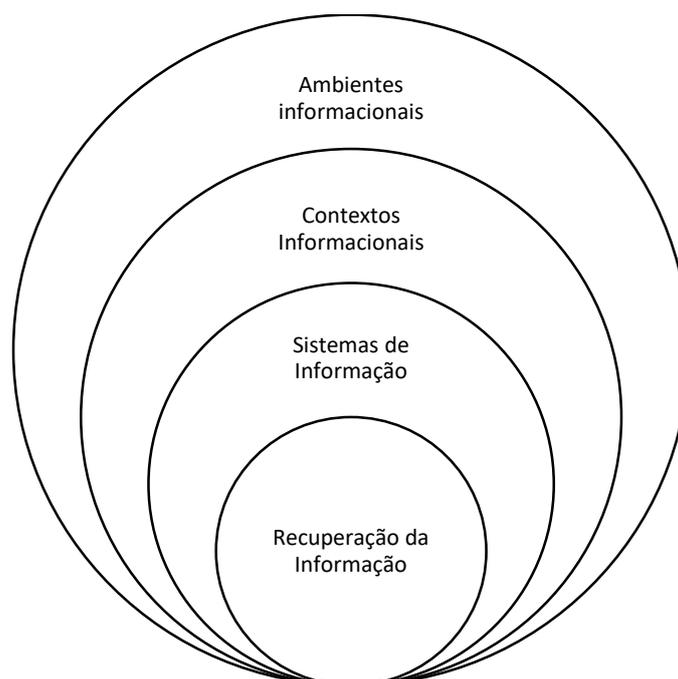
A abordagem proposta por Rowley (1998) concernente à Gestão da Informação tem uma perspectiva sistêmica, por meio da qual propõe uma estrutura com quatro níveis distintos de gerenciamento da informação, quais sejam: recuperação da informação, sistemas de informação, contextos informacionais e ambientes informacionais.

Ao abordar a natureza da informação, parte da premissa que se trata de um campo interdisciplinar, que envolve a teoria da comunicação, ciência da informação, sistemas de informação, entre outros, de forma que esta interdisciplinaridade oferece como consequência uma variedade de perspectivas para a natureza da informação, que podem ser resumidas em cinco definições distintas:

- informação como conhecimento subjetivo;
- informação como dados úteis;
- informação como recurso;
- informação como *commodity*;
- informação como uma força constitutiva na sociedade.

Da mesma forma que se percebe certa dificuldade em se definir a natureza da informação, também existem pluralidades de conceitos concernentes ao conceito de gerenciamento da informação de modo que estas perspectivas levam à necessidade de uma estrutura que permita seu entendimento.

Neste sentido, o modelo de Rowley (1998, p. 363), explicitado na Figura 3 apresenta uma estrutura de ambientes de informação composta por forças “políticas, legal, regulatórias, sociais, econômicas e tecnológicas”.

**Figura 3 - Estrutura de ambientes de informação**

**Fonte:** Adaptado de Rowley (1998)

Os níveis da estrutura do modelo, além do próprio ambiente de informação, podem ser detalhados da seguinte forma: (ROWLEY, 1998, p. 364-365)

- a) **RECUPERAÇÃO DA INFORMAÇÃO:** tem como foco o indivíduo e sua interface com sistemas de informação com o intuito de atender requisitos para recuperar dados armazenados, por meio de ações métodos e procedimentos específicos que o levem a atender sua necessidade de informação, esteja ela implícita ou explícita. Tem três componentes principais: linguagens de busca e indexação, interação por meio de interfaces e estruturas de aprendizado.
- b) **SISTEMAS DE INFORMAÇÃO:** tratam-se dos sistemas projetados para inserção de informações, armazenamento das mesmas e consequente recuperação efetiva. Devem ser consideradas ferramentas invisíveis que apoiam o processamento da informação dos indivíduos e das organizações.
- c) **CONTEXTOS INFORMACIONAIS:** tratam-se dos contextos onde são encontrados os sistemas de informação, onde ocorrem seu processamento e gerenciamento. Tem como premissa que as funções do sistema são resultadas do contexto a que ele está inserido, que por sua vez também pode ser alterado em decorrência de alterações na demanda do sistema. Não se restringem a

ambientes organizacionais, de modo que também podem ocorrer em grupos informais, governamentais e entre indivíduos de um ambiente familiar.

- d) AMBIENTES INFORMACIONAIS: tratam-se dos ambientes que envolvem os contextos informacionais, permeado por forças políticas, econômicas, sociais e regulatórias, que transcendem fronteiras. Inclui a questão dos preços, propriedade intelectual, transferência e proteção internacional de dados e controle bibliográfico, de modo que todos estes tópicos se tornam passíveis de desenvolvimento, uma vez que fazem parte do mercado de informação eletrônica.

#### 2.1.2.4 Brian Detlor (2010)

O modelo de gerenciamento da informação proposto por Detlor (2010) tem como objetivo a otimização do acesso e processamento da informação pelos usuários (pessoas e organizações), por meio de uma perspectiva processual. O autor procura esclarecer o termo “gestão da informação” por meio de suas principais perspectivas e como elas se relacionam entre si.

De acordo com Detlor (2010, p. 103), o objetivo do gerenciamento da informação é “ajudar pessoas e organizações a acessarem, processarem e usarem as informações de maneira eficiente e eficaz”. Neste sentido, a GI atua em três perspectivas diferentes, conforme detalhado no Quadro 3.

**Quadro 3** - Perspectivas da Gestão da Informação

Perspectiva	Características
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>lida com a gestão de todos os processos de informação envolvidos no ciclo de vida da informação com o objetivo de ajudar as organizações a atingirem seus objetivos competitivos e estratégicos</li> </ul>
Bibliotecária	<ul style="list-style-type: none"> <li>reconhece o papel único das instituições que lidam com a organização de informação, que têm como propósito fornecer aos usuários acesso a recursos e serviços de informação</li> </ul>
Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>semelhante à perspectiva organizacional, envolvendo o gerenciamento de todos os processos de informação em seu ciclo de vida;</li> </ul>

- lida com o gerenciamento da informação considerada como relevante para o indivíduo

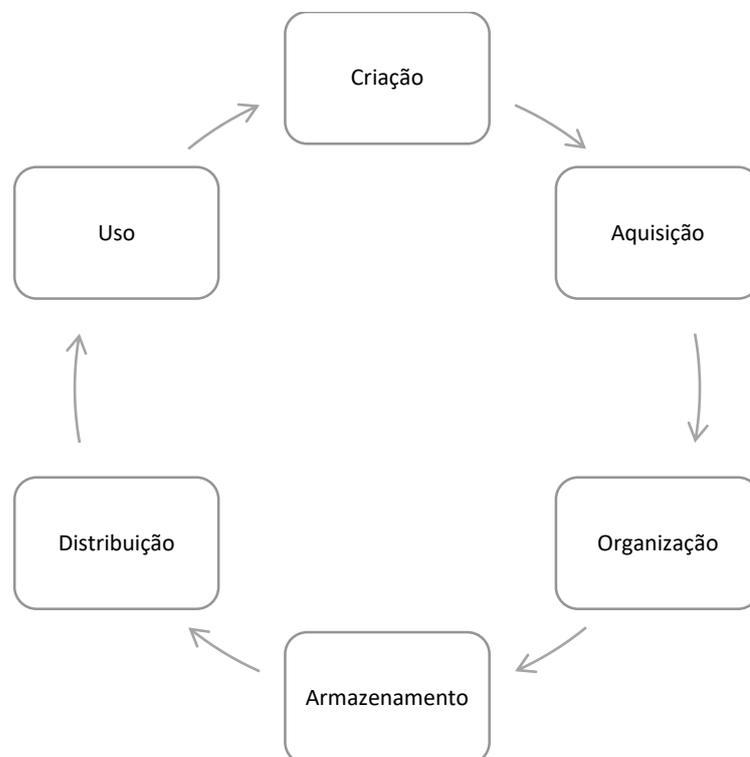
Fonte: Adaptado de Detlor (2017)

O modelo de Detlor (2010) parte do pressuposto que a Gestão da Informação tem como fundamento o controle da informação como um ciclo que envolve, tal como outros modelos de processamento de informação a criação, aquisição, armazenamento, distribuição e uso da informação.

Apesar de reconhecer que a Gestão da Informação atua em perspectivas variadas, o autor afirma que a perspectiva organizacional é a mais popular. Com um gerenciamento eficaz, as organizações poderiam agir de forma mais competitiva e estratégica.

O modelo de Gestão da Informação proposto por Detlor (2010) fundamenta-se em modelos anteriores, tais como o de Wilson (2003), Davenport (1993), Choo (2002), entre outros. Dentre as distintas proposições de processos de gerenciamento de informação proposto por estes modelos, Detlor elaborou sua proposta de processo, conforme a Figura 4.

**Figura 4** - Processos de gerenciamento da informação



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Os níveis da estrutura do modelo podem ser detalhados da seguinte forma: (DETLOR, 2010, p. 104)

- a) CRIAÇÃO DA INFORMAÇÃO: processo por meio do qual indivíduos e organizações geram e produzem novas informações, artefatos e itens.
- b) AQUISIÇÃO DE INFORMAÇÃO: processo por meio do qual informação e itens são obtidos de fontes externas.
- c) ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO: processo de indexação e classificação da informação para facilitar sua recuperação.
- d) ARMAZENAMENTO DA INFORMAÇÃO: processo de alojamento físico de conteúdo de informação em estruturas como bancos de dados ou sistemas de arquivos.
- e) DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO: processo de disseminação, transporte ou compartilhamento de informações.
- f) USO DA INFORMAÇÃO: processo em que indivíduos e organizações utilizam e aplicam as informações a eles disponibilizadas.

Ao detalhar a perspectiva organizacional da informação, Detlor (2010) reitera que se trata de perspectiva predominante de gerenciamento da informação e afirma que esta perspectiva trata da gestão e controle de qualidade dos ciclos de vida dos processos de informação apresentados na Figura 4. Neste sentido, a gestão de processos de informação é vista como uma vantagem estratégica que oferece quatro tipos de benefícios para uma organização: (DETLOR, 2010, p. 104)

- (i) redução de custos,
- (ii) redução da incerteza ou riscos,
- (iii) valor agregado para produtos e serviços existentes e
- (iv) criação de novo valor através da introdução de novos produtos baseados na informação e serviços.

Ainda sobre a perspectiva organizacional da informação, Detlor (2010) afirma que um de seus pressupostos é que a informação seja tratada como recurso estratégico, como todos os demais que também necessitam de gerenciamento, como recursos humanos, equipamentos e capital. Além disso, para haver este gerenciamento, é importante se ter em mente que GI não se restringe à gestão de tecnologia que envolve as informações e sim a gestão dos processos em que ela ocorre.

Neste sentido, o autor afirma que a gestão da informação é mais do que o mero gerenciamento de dados ou informações estruturadas, devendo abranger também as informações não estruturadas, que são aquelas encontradas em e-mails, relatórios, documentos, faturas, contratos, entre outros, de forma que “um bom programa de gestão da informação em uma organização será aquele abrange todo se ciclo de vida, da criação ao uso” (DETLOR, 2010, p. 105).

Para que isso ocorra, os desafios enfrentados pela Gestão da Informação seriam o de gerenciar atividades que mudem a forma de como os usuários lidam com a informação, de forma que seria “menos sobre como resolver problemas técnicos e mais sobre o lado humano do gerenciamento de informações” (DETLOR, 2010, p. 107).

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

### 2.2.1 Conceitos, definições e evolução

A Gestão do Conhecimento diferencia-se da Gestão da Informação em muitos aspectos, apesar de haver conexão entre eles. Barbosa (2008) afirma que:

Enquanto a GI focaliza a informação ou o conhecimento registrado, a GC destaca o conhecimento pessoal, muitas vezes tácito, e que, para ser efetivamente utilizado, antes precisa ser descoberto e socializado. (BARBOSA, 2008, p. 14).

Ainda sobre a conexão entre GI e GC, Angeloni (2008) ressalta que:

[...] na inter-relação entre gestão da informação e gestão do conhecimento, há que se entender que o escopo e as áreas de atuação em projetos de gestão do conhecimento são muito mais amplos que em projetos de gestão da informação, e que as empresas engajadas em programas de GC precisam criar um ambiente propício ao seu compartilhamento. (ANGELONI, 2008, p. XXIII).

Nesta pesquisa, adota-se como conceito de Gestão do Conhecimento:

[...] o conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores sempre utilizem as melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade. (ALVAREGA NETO, 2008, p. 2).

A primeira definição de Gestão do Conhecimento é de Nicholas L. Henry, elaborada em 1974. Isto ocorreu ainda na década de 1970, e percebe-se que àquela época os conceitos

ligados à GC já eram relevantes para as organizações. Para o autor, entende-se como Gestão do Conhecimento “política pública para a produção, disseminação, acessibilidade e uso da informação como aplicadas à formulação de políticas públicas.” (HENRY, 1974, p. 189, tradução nossa).

De acordo com Dalkir (2011), a habilidade de gerenciar o conhecimento é crucial na economia do conhecimento, de forma que sua criação e difusão se tornaram fatores importantes de competitividade, tornando o conhecimento uma *commodity* inserida nos produtos das organizações.

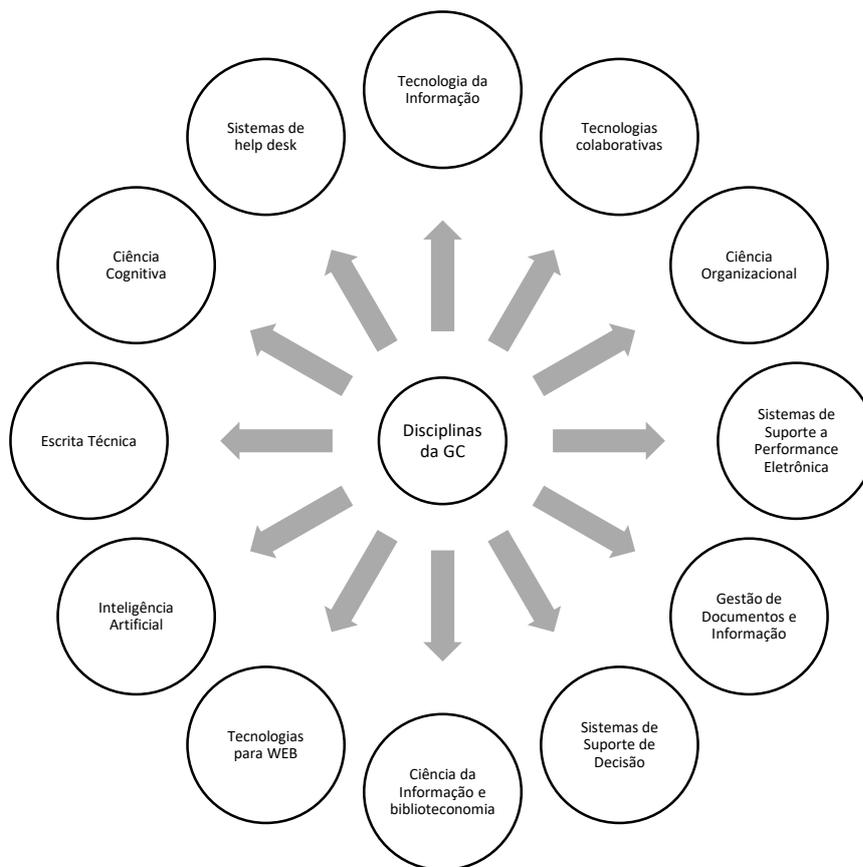
Segundo Dalkir (2011), o advento do acesso à informação, fez com que surgissem fontes ilimitadas de informação e conhecimento disponíveis, o que caracteriza o surgimento da Era do Conhecimento em detrimento da Era Industrial, de modo que uma organização na Era do Conhecimento é aquela que é capaz de aprender, reter e atuar com base na melhor informação, conhecimento e *know-how* disponíveis.

As características do conhecimento como ativo intelectual da organização na Era do Conhecimento seriam (DALIKIR, 2011, p. 2):

- O uso do conhecimento não o consome;
- Transferir conhecimento não significa perdê-lo;
- Conhecimento é abundante, mas a habilidade de usá-lo é escassa;
- Muitos dos valores de conhecimento de uma organização saem pela porta ao fim do dia.

No que concerne ao interesse acerca do assunto, nota-se que a Gestão do Conhecimento apresenta uma natureza interdisciplinar, observada em distintas áreas do conhecimento, conforme demonstrado na Figura 5.

**Figura 5 - Natureza interdisciplinar da Gestão do Conhecimento**



Fonte: Adaptado de Dalkir (2011)

A natureza multidisciplinar da Gestão do Conhecimento, de acordo com Dalkir (2011) por um lado é vantajosa, por permitir que campos distintos do conhecimento possam identificar, estabelecer um entendimento e praticar ações de GC. Por outro lado, de acordo com a autora, esta diversidade resulta em alguns desafios, mormente no que concerne aos mais céticos, que não aceitam a Gestão do Conhecimento como um campo distinto da Gestão da Informação. É neste contexto que se faz necessário estabelecer premissas que permitam fazer a correta distinção entre os termos.

Quanto à compreensão e estabelecimento de premissas acerca do termo Gestão do Conhecimento, Alvarenga Neto (2008, p. 2) afirma que

[...] o conhecimento só existe na mente humana e entre as mentes. O conhecimento fora desse contexto é visto como informação e a GC ganha terreno a partir da compreensão de que sua terminologia é metafórica, uma vez que o conhecimento é inerente aos seres humanos e não se transfere ou se compartilha com facilidade ou espontaneidade.

Apesar de estabelecer como premissa que se trata de terminologia metafórica, Alvarenga Neto (2002) entende que a Gestão do Conhecimento é o conjunto de atividades que envolve a construção do conhecimento organizacional com o intuito de otimizar os resultados por meio da utilização das informações e conhecimentos disponíveis. Estas atividades vistas como um processo ou sistema de otimização de resultados para alcançar os objetivos da organização e aumentar sua competitividade são compreendidas como práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento, distintas dos processos relacionados à Gestão da Informação.

O Quadro 4 apresenta uma comparação, por meio de critérios estabelecidos por Barbosa (2008), entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento:

**Quadro 4** - Comparação entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento

Critério	Gestão da Informação	Gestão do Conhecimento
Fenômenos centrais	Informação ou conhecimento explícito	Conhecimento tácito, competências pessoais
Visibilidade dos fenômenos	Baixa	Muito baixa
Nível de centralidade para a gestão estratégica	Mediana	Alta
Influência da cultura organizacional sobre processos e resultados	Mediana	Alta
Possibilidade de gerenciamento	Baixa ou mediana	Baixa ou muito baixa
Outros conceitos relacionados	Sistemas de informação, gestão eletrônica de documentos	Capital intelectual, ativos intangíveis, aprendizagem organizacional
Principais campos disciplinares envolvidos	Ciência da computação, ciência da informação, biblioteconomia, arquivologia	Administração, ciência da informação

Fonte: Barbosa (2008, p. 14)

## 2.2.2 Modelos Clássicos de Gestão do Conhecimento

A seguir, serão detalhados dois modelos clássicos de Gestão do Conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1995), por meio do modelo de conhecimento organizacional, ao darem ênfase à transformação do conhecimento tácito em explícito, demonstram como ocorre a criação de

conhecimento. Davenport e Prusak (1998), com o modelo de geração do conhecimento, dão ênfase às etapas dos processos de GC que permitem a geração, codificação e transferência de conhecimento nas organizações.

#### 2.2.2.1 Nonaka e Takeuchi (1997)

Nonaka e Takeuchi (1997), propositores do modelo de criação do conhecimento organizacional, justificaram a importância do modelo para as organizações a partir da investigação do sucesso de grandes empresas japonesas entre as décadas de 1980 e 1990.

Inicialmente, o modelo baseia-se na distinção entre os conhecimentos tácito e explícito, bem como as formas de integração entre estes conhecimentos. Para os autores, a interação entre o conhecimento tácito e o explícito é o que possibilita a geração de conhecimento organizacional.

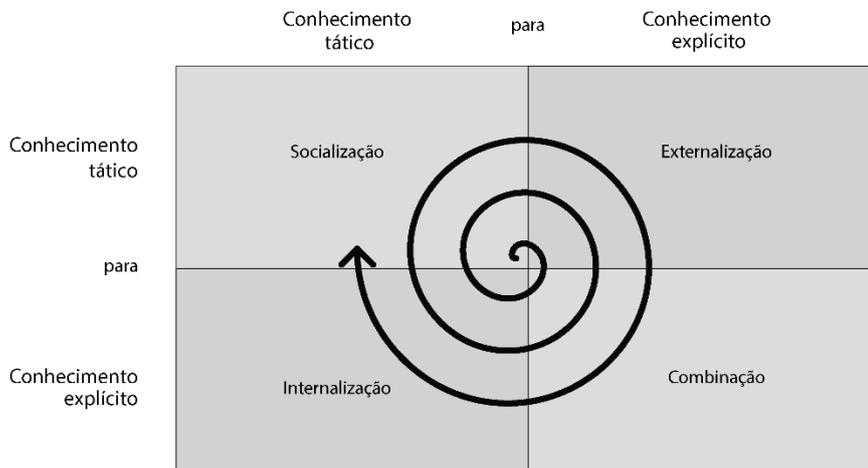
O conhecimento tácito é compreendido como crenças pessoais, valores e experiências individuais, sendo mais complexo de ser transmitido e dificilmente exprimível, e o conhecimento explícito diz respeito ao conhecimento formalizado, externalizado e transmitido por meio de mídias como documentos, manuais, dentre outros, sendo de relativamente fácil de ser transmitido na organização. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Neste sentido, a interação entre os dois tipos de conhecimento é condição *sine qua non* para a criação de conhecimento.

(...) o modelo dinâmico da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Chamamos essa interação de 'conversão do conhecimento'. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 67).

Os autores compreendem que a construção do conhecimento se dá em quatro níveis: socialização (compartilhamento de experiências), externalização (criação de conceitos explícitos), combinação (reunião de conhecimentos explícitos para se formar novo conhecimento explícito) e internalização (experiências não internalizadas). Este processo está explicitado na Figura 6:

**Figura 6 - Espiral do conhecimento**



**Fonte:** Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

A criação do conhecimento ocorre em cada uma dessas etapas. A socialização é resultado do conhecimento adquirido por meio de observação, imitação, experiência e prática de modo que modelos mentais são gerados aprimorando as habilidades técnicas resultando no conhecimento compartilhado entre indivíduos.

A externalização ocorre quando o conhecimento tácito se torna explícito, por meio de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos, ou seja, forma uma espécie de conhecimento conceitual. Este processo pode ocorrer de forma individual ou coletiva, promovendo a interação entre indivíduos.

Quanto à combinação, a troca de conhecimento entre indivíduos se dá por meio de conhecimentos explícitos, de forma que se reconfigura a informação existente, alterando o conhecimento explícito e gerando um novo conhecimento, ou seja, trata-se de uma sistematização em meio a formas distintas de conhecimento, gerando produtos tangíveis. Os autores expressaram o seguinte:

A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. [...] os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 75).

A quarta forma, internalização, ocorre quando há a incorporação do conhecimento explícito em tácito, ou seja, novos processos de produção surgem a partir da geração de conhecimento operacional advindo da incorporação de experiências vividas pelo próprio indivíduo.

O conhecimento tácito acumulado individualmente pelos indivíduos passa a ser socializado, permitindo a ocorrência do conhecimento organizacional. Esta ampliação do conhecimento tácito é representada pela espiral do conhecimento, que ocorre de forma dinâmica e contínua após a inovação surgida em decorrência da interação de conhecimentos.

Para que a espiral do conhecimento de fato ocorra em uma organização, os autores listaram cinco condições capacitadoras:

- a) intenção;
- b) autonomia;
- c) flutuação;
- d) redundância; e
- e) variedade de requisitos.

As distintas formas de conversão de conhecimento elencadas pelos autores, evidenciam que a proposta de Gestão do Conhecimento apresentada gira em torno da necessidade de se criar conhecimento com o intuito de transformar a realidade da organização.

#### *2.2.2.2 Davenport e Prusak (1998)*

O modelo de Gestão do Conhecimento de Davenport e Prusak (1998) parte da premissa que as organizações consideradas saudáveis são aquelas que usam e organizam o conhecimento. Tratam-se de organizações que valorizam o conhecimento individual muitas vezes preterindo a questão da escolaridade dos funcionários quando do processo de seleção se eles tiverem o conhecimento adequado para desempenhar determinada tarefa.

À medida que interagem com seus ambientes, as organizações absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 63).

O conhecimento organizacional é negociado como em um verdadeiro mercado, onde há compradores, vendedores e corretores estabelecendo transações envolvendo o

conhecimento disponível. Tenta-se também estabelecer uma definição funcional do que seria conhecimento, de modo que o mesmo não seria algo puro ou simples, e sim uma mistura de vários elementos, tornando-o fluido e formalmente estruturado. Diante destas premissas, definem o conceito de conhecimento:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 6).

O modelo de Gestão do Conhecimento concebido pelos autores é formado por três etapas distintas que possuem subdivisões baseadas em um grupo específico de atividades.

São elas:

- a) GERAÇÃO DO CONHECIMENTO;
- b) CODIFICAÇÃO DO CONHECIMENTO; e
- c) TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO.

No que concerne à geração do conhecimento, trata-se de qualquer atividade que aumente o conhecimento de uma organização. Para os autores, há cinco formas de geração de conhecimento: aquisição, recursos dirigidos, fusão, adaptação e redes do conhecimento (comunidades de prática).

A aquisição seria a forma mais direta de adquirir conhecimento, e se dá por meio da compra de organizações inteiras ou da contratação de profissionais que o possuam gerando um novo conhecimento na organização. Aquisição de conhecimento também pode ocorrer por meio de trabalhos de consultoria, o que seria considerado aluguel de conhecimento.

Os recursos ocorrem quando as organizações criam unidades específicas, como por exemplo departamentos de pesquisa e desenvolvimento, com a finalidade exclusiva de se produzir novo conhecimento. Ocorre por meio de reuniões esporádicas, palestras, conferências, seminários, etc. A fusão ocorre por meio da junção de indivíduos com perspectivas diferentes acerca de determinado assunto, habilitando-os, por meio de trabalho conjunto, a chegar a uma resposta sistêmica.

A adaptação refere-se à necessidade de se desenvolver estratégias com o intuito de estabelecer as atividades da organização, apesar de mudanças externas. Ocorre quando um fator externo obriga a organização a aprimorar sua criação de conhecimento, gerando

inovação e melhoria dos processos. Finalmente, as redes são formas de geração de conhecimento em que indivíduos da organização que compartilham interesses comuns são motivados a trocar suas experiências.

A questão da codificação do conhecimento tem a finalidade de apresentar o conhecimento de forma que se torne acessível aos usuários e subdivide-se em categorização, descrição, mapeamento, modelagem, estímulo, e inserção do conhecimento. Trata-se de processo ligado à representação do conhecimento por meio do qual é a organização que decide acerca do uso e da relevância desta representação tornando o conhecimento apresentável e passível de compreensão.

Quanto à transferência do conhecimento, se faz necessária a interação entre os indivíduos envolvidos, de forma organizada e sistemática por meio de processos específicos como fóruns e banco de dados. Trata-se de estratégia a longo prazo, envolvendo empregados mais jovens e recursos tecnológicos.

Ao analisar os pressupostos dos modelos de Davenport e Prusak, percebe-se a importância da qualificação dos membros da organização, de maneira que os mesmos tenham como tarefa prioritária atividades relacionadas à Gestão do Conhecimento. Assim, os autores deixam claro a importância do conhecimento para a continuidade das atividades da organização.

### 2.2.3 Gestão do Conhecimento em organizações públicas

Com o incremento do fluxo de informações e da consequente competitividade entre organizações, assume-se a premissa de que se acentuou a criação, transferência e utilização de grande quantidade de conhecimento, de modo que a necessidade de se promover um adequado gerenciamento do conhecimento também passou a ser percebida pelas instituições públicas. Neste sentido, a maior parte dos processos de Gestão do Conhecimento realizados por instituições públicas teve como base o uso de recursos tecnológicos (SAMPAIO, 2015).

O incremento dos resultados positivos para a Administração Pública traz benefícios diretos para a sociedade. Neste sentido afirmou Wiig (2002, p. 224):

A viabilidade e sucesso de qualquer sociedade em grande parte é função de como seus recursos podem ser aproveitados [...]. A Administração Pública, em qualquer sociedade é importante e complexa e afeta a maioria dos aspectos de uma

sociedade. Sua abordagem e eficácia determinam a cultura, a qualidade de vida, o sucesso e a viabilidade da sociedade.

Sobre o tema, vale retomar ao trabalho de Henry (1974), que elaborou a primeira definição de Gestão do Conhecimento justamente fazendo menção às políticas públicas, de modo que a GC seria um método para solucionar os problemas de organizações públicas.

Uma vez que a Gestão do Conhecimento pode promover o desenvolvimento organizacional, se faz necessário que a força de trabalho das organizações públicas aprimore suas técnicas e práticas, com o intuito de otimizar seus resultados, aperfeiçoando assim sua relação com os cidadãos (BUČKOVÁ, 2015).

Percebe-se, então, que o uso processual e sistematizado da informação e do conhecimento passou a ser utilizado por organizações públicas para fins estratégicos de modo que processos ligados à Gestão do Conhecimento fornecem subsídios para a otimização dos trabalhos e para a tomada de decisões estratégicas da organização.

Neste sentido, para que possa haver um gerenciamento estratégico do conhecimento, é importante definir o que é essencial para a organização como suporte ao processo estratégico. Além disso, se faz necessário assegurar instrumentos e modelos que possam orientar as organizações a utilizarem-se desse recurso de forma efetiva (ANGELONI, 2008).

Assim, a Gestão do Conhecimento passa a ser fundamental para tornar mais efetivo o funcionamento da Administração Pública. Neste sentido

[...] o gerenciamento abrangente do conhecimento conduzido pela administração pública em apoio aos objetivos sociais, pode proporcionar amplos benefícios que permitem à sociedade prosperar e aumentar sua viabilidade, fazendo com que seus funcionários e instituições trabalhem de maneira mais inteligente e, assim, aumentem a qualidade de vida de seus cidadãos. (WIIG, 2002, p. 238).

De acordo com Cong e Pandya (2003, p. 28-29), a Gestão do Conhecimento é fundamental para instituições governamentais, pois as ajuda a lidar com os desafios criados pela economia do conhecimento, quais sejam:

1. O conhecimento tornou-se um fator crítico determinante da competitividade para o setor público. A prestação de serviços e a formulação de políticas públicas são as principais tarefas do governo. Em uma economia do conhecimento, os governos estão enfrentando cada vez mais a concorrência nessas áreas, tanto em nível internacional quanto nacional.

2. As empresas privadas produzem de forma cada vez mais intensiva bens e serviços de capital intangível, competindo diretamente com o setor público pela entrega desses produtos, como educação, ciência, segurança e conhecimento. Assim, as empresas privadas têm crescente influência sobre a educação pública e formação dos cidadãos, tradicionalmente oferecida pelo setor público.
3. A aposentadoria de servidores públicos e a rotatividade frequente de trabalhadores do conhecimento por departamentos governamentais também criam novos desafios para a retenção de conhecimento e a preservação da memória institucional, bem como para o treinamento de novos funcionários.
4. A maioria dos governos está enfrentando problemas de aposentadoria de servidores públicos. As organizações públicas precisam ajustar suas iniciativas de GC agora para começar a reter o conhecimento atualmente na cabeça desses funcionários. A menos que isso seja feito, os serviços ao público sofrerão. Assim, é importante captar o conhecimento tácito e, em seguida, treinar a equipe para que possa ser repassado para os novos funcionários.

Em relação à implementação de práticas de Gestão do Conhecimento em organizações públicas nacionais, Batista e Quandt (2015) fizeram um levantamento em 81 instituições brasileiras com o intuito de identificar o estágio de implementação e do alcance de práticas de GC.

Como resultado, verificaram que as práticas vinculadas principalmente à tecnologia foram mais adotadas entre as organizações pesquisadas e aquelas ligadas a processos apresentaram menor grau de implantação. Ao comparar os resultados da pesquisa com levantamento análogo elaborado em 2004, concluíram que houve um aumento do número de práticas e efetividade de GC, apesar de não terem percebido o mesmo nível de incremento no que concerne à institucionalização dessas práticas. A Tabela 1 explicita as organizações com maior quantidade de práticas implantadas.

**Tabela 1** - Organizações brasileiras com maior quantidade de práticas de GC implantadas

Organização	Tipo	Práticas implantadas
Comando da Aeronáutica	Administração direta	38
Petrobrás	Sociedades de economia mista	37

Banco do Brasil S.A.	Sociedades de economia mista	36
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão	Administração direta	35
Exército Brasileiro	Administração direta	32
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	Empresas estatais	31
Agência Nacional de Vigilância Sanitária	Agências reguladoras	31
Conselho da Justiça Federal	Judiciário	29
Senado Federal	Legislativo	28
Fundação Oswaldo Cruz	Fundações e Autarquias	28
Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome	Administração direta	27
Eletrosul Centrais Elétricas S.A.	Sociedades de economia mista	26
Marinha do Brasil	Administração direta	26
Tribunal Superior do Trabalho	Judiciário	26
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	Administração direta	26
Ministério Público do Distrito Federal e Territórios	Ministério Público	26
Operador Nacional do Sistema Elétrico	Outras	25
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social	Empresas estatais	25

**Fonte:** Batista e Quandt (2015, p. 94-95)

Quanto às referências de práticas implantadas de Gestão do Conhecimento no exterior, Batista (2016) organizou uma obra que consolida a identificação dessas práticas no Canadá, Chile, Portugal, México, Áustria, Alemanha, Reino Unido e Suíça. O resultado desta consolidação está explicitado no Quadro 5, a seguir.

#### **Quadro 5 - Práticas de Gestão do Conhecimento em organizações públicas internacionais**

País	Instituições	Práticas identificadas
Canadá	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Natural Resources Canada.</li> <li>- Transport Canada.</li> <li>- Hydro-Quebec</li> <li>- Tobacco Control Branch.</li> <li>- Center for Security Science</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Referência interna e externa de práticas de GC.</li> <li>- Plano de sucessão para a organização.</li> <li>- Compilação de narrativas para captar lições aprendidas e construir sistemas de memória Organizacional.</li> <li>- Análise de redes sociais para agilizar a resposta aos pedidos da Lei de Acesso à Informação.</li> <li>- Rede de especialistas em antiterrorismo.</li> </ul>
Chile	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Academia de Obras Públicas (AOP), do Ministério de Obras Públicas.</li> <li>- <i>Escuela Técnica de Formación, da Dirección del Trabajo.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Práticas em estágio embrionário relacionadas a educação corporativa.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Fondo de Solidaridad e Inversion Social (Fosis).</i></li> <li>- <i>Academia de Formacion, da Defensoria Penal Publica.</i></li> <li>- <i>Escuela de Gendarmeria.</i></li> <li>- Programa de Gestão do Conhecimento, do Departamento de Recursos Humanos da Aduana de Chile.</li> </ul>	
Portugal	- Câmaras municipais portuguesas.	- Análise do papel da cultura organizacional na implementação dos processos de GC
México	- Visão geral de várias instituições públicas mexicanas	- Enfatiza a GC no nível organizacional, mas também aborda o tema a partir de uma perspectiva social mais ampla: o desenvolvimento baseado no conhecimento.
Áustria, Alemanha, Reino Unido e Suíça	- Todos os níveis de governo, do local ao federal, assim como em várias áreas: da financeira a de defesa nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisas realizadas para diagnosticar a situação das iniciativas de GC (Áustria e Alemanha).</li> <li>- Definição de estratégias de GC para o setor público (Áustria, Suíça e Reino Unido).</li> <li>- Iniciativas para reter o conhecimento de especialistas devido a fatores diversos, tais como: aposentadoria, promoção, rotatividade e demissão (Prefeitura de Erlangen, no estado da Baviera, na Alemanha; e Ministério da Fazenda da Áustria).</li> <li>- Compartilhamento do conhecimento entre órgãos públicos via blogs, wikis, network e páginas amarelas (Civil Pages, no Reino Unido), e entre governos locais (Reino Unido).</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Batista (2016, p. 11-12)

Ainda sobre a abrangência internacional da GC como alvo de investigação, além dos países descritos no Quadro 6, é possível identificar foco de interesse acerca do tema nos Estados Unidos, Holanda, Austrália, Índia, Paquistão, Malásia e China (SAMPAIO, 2015).

Apesar do crescente interesse e conseqüente aumento de publicações sobre Gestão do Conhecimento, sejam elas na esfera pública ou privada, Wiig (2002) afirmou à época que a GC ainda estava em fase inicial, porém sob constante desenvolvimento. Não obstante, o

autor enfatizou que as práticas, métodos, abordagens e ferramentas existentes ajudaram as organizações e aperfeiçoarem seus resultados. No que concerne à administração pública, o autor defende que muitas nações começaram a implementar abordagens voltadas para a GC com o intuito de alcançar melhores resultados e que este comportamento estava tornando-se uma tendência que forneceria novas aplicações para serem compartilhadas e efetivadas (WIIG, 2002).

## 2.3 AUDITORIA

### 2.3.1 Conceitos, definições e evolução

O termo auditoria é originário do latim *audire*, que significa ouvir (CASTRO, 2009, p. 159). Outra origem provável, explicitada por Attie (2009), é do verbo inglês *to audit* (examinar, ajustar, corrigir, certificar), e era usada na Inglaterra, à época de sua expansão marítima, que teve como consequência o exame dos investimentos feitos pelos exploradores ingleses em novos territórios. Os ingleses tomaram e ampliaram o conceito para *auditing*, de forma que seu sentido se aproximou de revisão, verificação (LINS, 2017).

Quanto à evolução histórica da auditoria, de acordo com Batista (2011, p. 1)

Não se pode precisar a data do surgimento da auditoria, mas se sabe que essa técnica já existia mesmo antes da exploração mercantil em nosso continente. A auditoria surgiu como consequência da necessidade de confirmação dos registros contábeis, em virtude do aparecimento das grandes empresas e da taxaço do imposto de renda, baseado nos resultados apurados em balanços.

De acordo com Maffei (2015), a atividade de auditoria é decorrente do aumento da complexidade e quantidade das relações comerciais decorrentes da Revolução Industrial. Ainda segundo o autor

Com a impossibilidade de os sócios acompanharem de perto todas as operações, tornou-se necessário um profissional que, por sua postura ética e conhecimento técnico, pudesse revisar e emitir opinião sobre as transações realizadas pela empresa. A figura do auditor na forma como é entendida atualmente teria surgido nesse momento. (MAFFEI, 2015, p. 2).

O Quadro 6 mostra a evolução histórica das atividades de auditoria, apesar de não ser possível estabelecer o marco do início de suas atividades.

### Quadro 6 - Evolução histórica da Auditoria

Datas	Fatos
1314	Criação do cargo de auditor do tesouro na Inglaterra
1559	Sistematização e estabelecimento da auditoria dos pagamentos a servidores públicos pela Rainha Elizabeth I
1880	Criação da Associação dos Contadores Públicos Certificados, na Inglaterra
1886	Criação da Associação dos Contadores Públicos Certificados (AICPA), nos Estados Unidos
1894	Criação do Instituto Holandês de Contadores Públicos
1934	Criação do Security and Exchange Commission (SEC), nos Estados Unidos

Fonte: Adaptado de Attie (2009)

A definição de auditoria proposta por Boynton, Johnson e Kell (2002) explicita o sentido amplo de suas atividades, que seria o de verificar, de forma sistemática, a correspondência entre determinada situação encontrada em relação com o que fora previsto inicialmente. Neste sentido, eles definem auditoria como

[...] um processo sistemático de obtenção e avaliação objetivas de evidências sobre afirmações a respeito de ações e eventos econômicos, para aquilatação do grau de correspondência entre as afirmações e critérios estabelecidos, e de comunicação dos resultados a usuários interessados. (2002, p. 31).

Batista (2011, p. 27) define auditoria como “atividade multidisciplinar, de natureza singular, que compreende várias formações profissionais para análises intelectuais, pormenorizadas e personalísticas em documentos concretos e idôneos”.

A atividade de auditoria é regulamentada por diferentes órgãos de controle de cada país, bem como por instituições supranacionais, como organismos internacionais. Um desses organismos é a Federação Internacional de Contadores (International Federation of Accountants – IFAC). Nos Estados Unidos, a atribuição dos auditores é regulamentada pelo Instituto Americano dos Contadores Públicos Certificados (American Institute of Certified Public Accounts – AICPA) (MAFFEI, 2015). No Brasil, por sua vez, órgão análogo é o Conselho Federal de Contabilidade – CFC.

A auditoria não é uma técnica exclusiva do ramo contábil, de forma que pode ser considerada uma técnica multidisciplinar. Attie (2009) afirma que a mesma nomenclatura existe em outras diferentes atividades, porém exercidas com objetos similares. Dentre essas nomenclaturas, é possível observar as seguintes: fiscal, administrativa, financeira, de

informação, operacional, de prestação de contas, de tecnologia da informação entre outras. Assim, pode-se classificar a auditoria de várias formas distintas.

De acordo com Araújo (2001), as atividades de auditoria classificam-se das seguintes formas:

- Quanto ao campo de atuação:
  - Auditoria privada;
  - Auditoria governamental.
- Quanto à forma de realização:
  - Auditoria externa ou independente;
  - Auditoria interna.
- Quanto aos objetivos do trabalho:
  - Contábil ou financeira;
  - Operacional ou de otimização de recursos;
  - Integrada ou de amplo escopo;
  - Auditoria de *Compliance*

Uma vez que o universo da presente pesquisa serão as entidades com unidade específica de Auditoria Interna vinculadas ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, nesta revisão de literatura buscou-se abordar a Auditoria Interna Governamental (seção 2.3.2), o que envolve as classificações de Araújo (2001) quanto ao campo de atuação e quanto à forma de realização.

Há diferenças pontuais entre Auditoria Interna e auditoria externa. De acordo com Almeida (2010), o auditor interno surgiu como uma ramificação da profissão de auditor externo e, conseqüentemente, do contador. Ainda sobre o profissional de Auditoria Interna, o autor define o que segue:

O auditor interno é um empregado da empresa, e dentro de uma organização ele não deve ser subordinado àqueles cujo trabalho examina. Além disso, o auditor interno não deve desenvolver atividades que possa vir um dia a examinar [...], para que não interfira em sua independência. (ALMEIDA, 2010, p. 5).

Quanto à definição de Auditoria Interna, trata-se de, segundo Crepaldi (2013, p. 65)

[...] atividade de avaliação independente dentro da empresa, que se destina a revisar as operações, como um serviço prestado à administração. Constitui um controle gerencial que funciona por meio da análise e avaliação da eficiência de outros controles. É executada por um profissional ligado à empresa, ou por uma seção própria para tal fim, sempre em linha de dependência da direção empresarial.

O Quadro 7 faz uma distinção entre as características principais de Auditoria Interna e Auditoria Externa e reúne o que fora abordado sobre o tema por Cordeiro (2013, p. 11-12) e Almeida (2010, p. 6).

**Quadro 7** - Diferenças entre Auditoria Interna e Auditoria Externa

Auditoria Interna	Auditoria Externa
Existe a possível relação de subordinação hierárquica, considerando que as atividades são executadas por colaboradores da própria empresa. Entretanto, não há subordinação a tudo, haja vista que se trata de função de apoio direto à presidência.	Não há relação de subordinação, pois os empregados não têm vínculo empregatício com a empresa auditada
Em razão de a atividade ser realizada por colaborador da empresa, normalmente existe maior abrangência nos exames que são executados, considerando que a pessoa está o tempo todo na empresa auditada.	Devido à escassez de tempo para a realização dos exames, normalmente é executado com bases amostrais, que assegurem o mínimo de riscos para o auditor emitir a sua opinião.
Menor grau de independência do auditor	Maior grau de independência do auditor
Tem como principais objetivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• avaliar os processos internos, verificando se as normas internas estão sendo seguidas, se há necessidade de aprimoramento das normas e se há necessidade de elaboração de novas normas;</li> <li>• adequação das práticas às expectativas da alta administração,</li> <li>• melhoria contínua, e avaliação da eficácia organizacional;</li> <li>• auditar diversas áreas das demonstrações contábeis e em áreas operacionais.</li> </ul>	Tem como principais objetivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• revisão das práticas administrativas, com reflexos nas demonstrações financeiras, pois a adequação dessas práticas atende a terceiros interessados na empresa, especialmente os investidores;</li> <li>• obter um parecer ou opinião sobre as demonstrações contábeis, no sentido de verificar se estas refletem adequadamente a posição patrimonial e financeira, o resultado das operações, as mutações do patrimônio líquido e os fluxos de caixa da empresa examinada;</li> <li>• verificar se essas demonstrações foram elaboradas de acordo com os princípios contábeis e se esses princípios foram aplicados com</li> </ul>

	uniformidade em relação ao exercício social anterior.
Há a preocupação diretamente com a ocorrência de erros e fraudes, em todos os processos, pois a responsabilidade primária pela detecção destes é da alta administração.	Os erros e as fraudes são preocupações que devem contemplar o planejamento das atividades, principalmente relacionando estes com seus reflexos nas demonstrações financeiras.
O sistema de controle interno é permanentemente avaliado, possibilitando assim a revisão e aperfeiçoamento das rotinas na empresa.	O sistema de controle interno é base para a definição do escopo da auditoria, possibilitando a avaliação da necessidade de um maior ou menor aprofundamento.
Possibilita maior acompanhamento posterior à auditoria, evidenciando se áreas/processos corrigiram os rumos.	O acompanhamento posterior à auditoria somente é possível quando da realização de nova auditoria, revisando os pontos falhos que foram detectados anteriormente.
O produto final da Auditoria Interna é um relatório detalhado, com as observações e sugestões de melhorias com maior grau de detalhamento.	O produto final da auditoria é a emissão de um parecer sobre as demonstrações financeiras, acompanhado de um relatório com as observações e sugestões de melhorias, todavia normalmente com menor grau de detalhamento.
Maior volume de testes (tem maior tempo na empresa para executar os serviços de auditoria).	Menor volume de testes, já que está interessado em erros que individualmente ou cumulativamente possam alterar de maneira substancial as informações das demonstrações contábeis

Fonte: Adaptado de Almeida (2010) e Cordeiro (2013)

### 2.3.2 Auditoria Interna Governamental

De acordo com Maffei (2015), há uma complementação importante entre as atribuições dos auditores externos e dos auditores internos que desenvolvem um trabalho dentro das organizações com o objetivo de obter melhorias dos controles e processos internos.

Estas melhorias dos processos internos também podem ser obtidas por meio da Auditoria Interna Governamental, que tem como foco os processos e resultados da gestão, afastando-se, por vezes da auditoria contábil.

Outra característica da Auditoria Interna Governamental é que a mesma está relacionada ao aprimoramento das funções de controle.

As atividades de auditoria governamental, em particular as referentes ao desempenho das organizações públicas, fazem parte do espaço de atuação da

função de controle e se vinculam a previsões legais e a práticas exercidas pelos órgãos responsáveis por essa função na Administração Pública. (NUNES e VIDAL, 2016, p. 196).

A Auditoria Interna Governamental está associada aos mecanismos de controle estatal, de modo que se faz necessário explicitar como se deu a evolução do controle interno na Administração Pública Federal, uma vez que ações de controle são observadas em todos os tipos de organizações, sejam elas públicas ou privadas.

De acordo com Meirelles (1999), “controle, na administração pública, é a faculdade de vigilância, orientação, e correção que um Poder, Órgão ou Autoridade exerce sobre a conduta funcional de outro”.

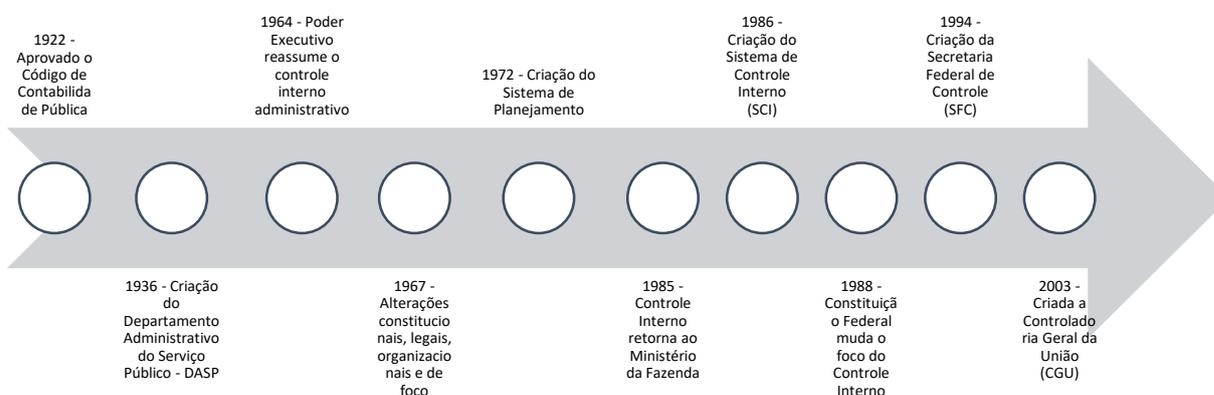
Neste sentido, as estruturas de controle acompanham as origens da Administração, quando a mesma ganhou o status de ciência, e vêm evoluindo de modo que pode-se entender a ideia de controle como um conceito em evolução.

A ideia de controle na Administração Pública evolui com as transformações sociais, ampliando quesitos de transparência e participação, partindo do controle do soberano sobre os súditos até a relação de controle exercido pela sociedade sobre os administradores públicos, em que há uma obrigatoriedade do dever de prestar contas permanentemente e uma ampliação do poder-dever da sociedade de exigir esse estado permanente de transparência nas contas. (RIBEIRO, BLIACHERIENE e SANTANA, 2016, p. 26).

Quanto à evolução da auditoria pública no Brasil, Batista (2011, p. 3) explicita que:

[...] a auditoria já era usada pelos poderes competentes na fiscalização do trato da coisa pública. Com o advento da Lei de Responsabilidade Fiscal, em 2000, e com o fortalecimento da gestão pública responsável, a auditoria consolidou-se como instrumento de controle e de segurança para os gestores públicos.

A Figura 7 aponta, por meio de linha do tempo, as etapas da evolução do Controle Interno no Brasil.

**Figura 7 - Evolução do Controle Interno no Brasil**

**Fonte:** Adaptado de Castro (2015) e Ribeiro, Bliacheriene e Santana (2016)

Castro (2015), bem como Ribeiro, Bliacheriene e Santana (2016) trataram em suas obras as etapas que o sistema de controle interno passou ao decorrer de sua evolução, que serão explicitadas a seguir.

Em 1922, por meio do Decreto nº 4.536, foi aprovado o Código de Contabilidade Pública. No mesmo ano, por meio do Decreto nº 15.783, foi criado o Regulamento Geral de Contabilidade Pública. Estes dois normativos estabeleceram as normas básicas do sistema de controle contábil e patrimonial, com normas gerais de responsabilização e segregação de funções.

Em 1936 foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), estabelecendo conceitos relacionados às atividades de controle, como os de interesse público, controle *a priori* e autotutela administrativa.

Em 1964 o Poder Executivo reassume o controle interno administrativo por meio das atribuições dadas pela Lei nº 4.320, que definiu a separação entre controle interno, exercido pelo próprio Governo e o controle externo, de responsabilidade do Congresso Nacional e do Tribunal de Contas da União (TCU).

Em 1967, normativos importantes foram publicados, promovendo alterações constitucionais, legais, organizacionais e de foco no controle governamental. O primeiro deles

foi a Constituição de 1967, que atribuiu ao controle interno o papel de apoio ao controle externo e transferiu para o Poder Executivo o controle prévio dos atos de gestão dos contratos. Outro normativo foi o Decreto-lei nº 200/67, considerado marco legal de sustentação da reforma administrativa à época. De acordo com Castro (2015, p. 401), “a reforma iniciada por esse normativo foi o primeiro passo para uma administração gerencial na Administração Pública”.

Em 1972, por meio do Decreto nº 71.353, foi instituído o Sistema de Planejamento Federal, tendo como órgão central o Ministério do Planejamento (com a transferência de comando do Ministério da Fazenda). Este Sistema trouxe mudanças de foco e de organização dos sistemas de planejamento e administração federal, compreendendo as atividades de orçamento e modernização da administração, com a participação de todos os órgãos do Governo, inclusive os da Administração Indireta. Em 1985, em decorrência de mudanças no campo político, o Controle Interno retorna ao Ministério da Fazenda.

O Sistema de Controle Interno (SCI) é criado em 1986, quando fora estabelecida a estrutura da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), por meio do Decreto nº 93.874. O Decreto em questão organizou e integrou os Sistemas de Programação Financeira, Contabilidade e Auditoria, que passaram a compor o que fora denominado de Sistema de Controle Interno.

Em 1988 a Constituição Federal muda o foco do controle interno, que passou a tratar apenas de auditoria, deixando de considerar finanças e contabilidade. Além disso, a Constituição de 1988 estabelece que o controle interno deve existir em todos os Poderes e funcionar de forma sistêmica.

A Secretaria Federal de Controle (SFC) é criada em 1994, por meio da Medida Provisória 480/1994, que se transformou em Lei apenas em 2001, com a publicação da Lei nº 10.180. A SFC foi criada com a atribuição de cuidar das atividades de Auditoria, Fiscalização e Avaliação da Gestão.

Em fevereiro de 2002, por meio do Decreto nº 4.113/2002, a Secretaria Federal de Controle foi transferida para a Casa Civil da Presidência da República. Em maio do mesmo ano, por meio da Medida Provisória nº 37 o que era Corregedoria Geral da União transformou-se em Controladoria-Geral da União, porém em setembro do mesmo ano voltou a ser denominada Corregedoria Gera da União. Finalmente, a Controladoria-Geral da União (CGU), nos moldes que é conhecida hoje, foi criada em 2003, com a publicação da Lei 10.683.

Com a publicação desta Lei, a CGU passou a incluir entre suas responsabilidades a promoção da transparência e a prevenção e o combate à corrupção (CASTRO, 2015). A busca por aperfeiçoamento de métodos e sistemas para combater a corrupção e aumentar a transparência pública também pode ser observada pelo Decreto nº 4.923/2003, que criou o Conselho de Transparência Pública e Combate à Corrupção.

A auditoria governamental, no que concerne ao Controle Interno, tem um importante papel como ferramenta de interação e melhoria da gestão, diferenciando-se, para além do certificar, buscando o aprimoramento dos sistemas administrativos (BRAGA, 2016, p. 165).

No que diz respeito à função da Auditoria Interna Governamental, Lins (2017, p. 4) enfatiza que a Auditoria Interna

[...] busca a identificação de não conformidades, prevenção e/ou detecção de falhas de operação, discrepâncias nas atividades administrativas, possibilitando maior confiabilidade das informações geradas, bem como garantindo a salvaguarda dos ativos da empresa”.

Neste sentido, o aumento da confiabilidade das informações geradas é de fundamental importância para garantir a conformidade das atividades desenvolvidas pelas organizações públicas.

Quanto ao conceito de Auditoria Interna Governamental, é possível encontra-lo em documentos e legislações publicadas por entes distintos ligados à Administração Pública. Um dos conceitos é o descrito na Instrução Normativa Nº 3, de 09 de junho de 2017, proposto pela CGU:

A auditoria interna governamental é uma atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Deve buscar auxiliar as organizações públicas a realizarem seus objetivos, **a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada** para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos. (BRASIL, 2017a, p. 4, grifo nosso).

Outro conceito é o proposto pelo Instituto Rui Barbosa (2011):

A auditoria governamental é o exame efetuado em entidades da administração direta e indireta, em funções, subfunções, programas, ações (projetos, atividades e operações especiais), áreas, processos, ciclos operacionais, serviços, sistemas e sobre a guarda e a aplicação de recursos públicos por outros responsáveis, em relação aos aspectos contábeis, orçamentários, financeiros, econômicos, patrimoniais e operacionais, assim como acerca da confiabilidade do sistema de controle interno (SCI) (p.7).

Sobre a importância da Auditoria governamental para o aprimoramento dos sistemas administrativos, Braga (2016) afirma que a auditoria governamental vai além das barreiras do diagnóstico, buscando a melhoria dos sistemas administrativos, fortalecimento dos controles primários, resposta ao risco e garantia no atendimento dos objetivos.

No que concerne à sua aplicação, no âmbito do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, a auditoria é aplicada para atender as seguintes atividades (CASTRO, 2015, p. 449):

- avaliação da gestão de recursos públicos federais sob a responsabilidade de órgãos públicos e entidades privadas, bem como nos projetos de cooperação técnica envolvendo Organismos Internacionais;
- apurar atos e fatos inquinados de ilegais ou irregulares, praticados por agentes públicos ou privados, na utilização de recursos públicos federais;
- avaliar a consistências das informações produzidas pelos sistemas contábil, financeiro, de pessoal e de controles administrativos e operacionais;
- examinar a regularidade e avaliar a eficiência e eficácia da gestão administrativa e dos resultados alcançados nas ações de governo;
- confirmar dados constantes dos processos de Tomada de Contas Especial em apoio ao TCU; e
- examinar os procedimentos administrativos e os controles internos dos órgãos da Administração Direta, no papel equivalente à auditoria interna empresarial.

Ainda sobre a atuação de unidade de auditoria governamental e sua importância para a área auditada, Bessa (2016, p. 251) afirma:

A atuação da auditoria governamental, como linha de defesa destinada à avaliação dos controles internos da gestão, pode oferecer insumos importantes aos gestores públicos [...], com o oferecimento de relatórios de auditoria consistentes e focados, contemplando um conjunto de achados de auditoria que respondam às questões mais críticas e relevantes para o órgão público que se submete à auditoria governamental.

Deste modo, como fornecedora de insumos para os gestores públicos, nota-se o aumento de atividades exercidas pela Auditoria Interna. Neste sentido, de acordo com a CGU (2017a) a Auditoria Interna Governamental no Brasil, ao longo dos anos vem observando um

aumento nas demandas das atividades sob sua competência, em decorrência do uso intensivo de tecnologias que geraram mudanças no ambiente organizacional das instituições públicas.

A Lei de Acesso à Informação é uma das legislações nacionais que contribuiu para o aumento do escopo das atividades de Auditoria Interna Governamental no Brasil. Neste sentido:

[...] abriram-se novos horizontes para a atividade de auditoria interna governamental que, além de uma maior visibilidade dos trabalhos realizados, passou a ter também maiores oportunidades de contribuir mais diretamente para o alcance dos objetivos das organizações de que fazem parte. Tudo isso vem aproximando a Auditoria Interna das áreas de negócio das organizações, alçando-a a um patamar de maior importância, posto que passou a ser demandada para contribuir mais diretamente nas tomadas de decisão, tendo sua relevância reconhecida pelo nível estratégico das organizações. (BRASIL, 2017b, p. 9).

Assim, estabeleceu-se como propósito das atividades de Auditoria Interna Governamental o de “aumentar e proteger o valor organizacional das instituições públicas, fornecendo avaliação, assessoria e aconselhamento baseados em risco”. Brasil (2017a, p. 7)

De acordo com o Manual de orientações técnicas da atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2017b, p. 9), no que concerne à Auditoria Interna, apesar de apresentar semelhanças com a Auditoria Independente, apresenta também suas peculiaridades, das quais destacam-se:

- a) a obtenção e a análise de evidências relativas à utilização dos recursos públicos, a qual contribui diretamente para a garantia da accountability nas suas três dimensões, quais sejam: transparência, responsabilização e prestação de contas;
- b) a contribuição para a melhoria dos serviços públicos, por meio da avaliação da execução dos programas de governo e da aferição do desempenho dos órgãos e das entidades no seu papel precípua de atender à sociedade;
- c) a atuação com vistas à proteção do patrimônio público.

A Instrução Normativa CGU Nº 3, de 09 de junho de 2017, foi um importante marco para regulamentar as atividades exercidas pela Auditoria Interna Governamental, ao menos no que concerne ao Poder Executivo Federal. Seu intuito foi estabelecer uma organização sistêmica das atividades exercidas pelas auditorias internas de todo o executivo federal, cujo

quadro de servidores, estrutura, complexidade, níveis de conhecimento e experiência são distintos.

Ao propor uma organização sistêmica das atividades de Auditoria Interna, realizada por instituições com características internas distintas entre si, a IN 03 consolidou diretrizes fundamentadas por normas e práticas internacionais, com o intuito de promover a “harmonização e a avaliação da atuação dos agentes públicos e, por consequência, para a qualificação dos produtos dessa atuação” Brasil (2017a, p. 2). Neste sentido, estabeleceu como propósitos:

[...] definir princípios, conceitos e diretrizes que nortearão a prática da auditoria interna governamental e fornecer uma estrutura básica para o aperfeiçoamento de sua atuação, com a finalidade de agregar valor à gestão dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2017a, p. 3).

Batista (2011, p. 6), ao tratar das vantagens da auditoria na área pública enfatiza que sua atuação indica a presença de controle na gestão fiscal e tem se consolidado como apoio ao agente público “à medida que permite as checagens constantes sobre o Controle Interno da instituição, a verificação da situação trabalhista e previdenciária, além da minimização dos possíveis apontamentos quando da fiscalização externa”.

Percebe-se, neste sentido, que a Auditoria Interna Governamental proporciona uma série de vantagens, tanto para administração pública, quanto para o cidadão, conforme pode ser observado no Quadro 8.

**Quadro 8** - Vantagens da auditoria pública

<b>Beneficiário</b>	<b>Vantagens</b>
Governo	Segurança, confiabilidade e transparência
Investidores e acionistas	Credibilidade, exatidão, transparência, proteção dos ativos e mensuração dos passivos
Órgãos fiscalizadores	Controle, segurança, transparência e confiabilidade
Contribuintes	Credibilidade, transparência e confiabilidade
Ordenadores de despesas ou gestores	Segurança, redução da ineficiência e da negligência, transparência, garantia da regularidade fiscal responsável, defesa das diretrizes e promessas de campanha.
Secretários, contadores e administradores	Eficácia no cumprimento de tarefas e atividades, alinhamento com os ditames legais, eficiência dos serviços contábeis e minimização de erros ou fraudes

Fonte: Batista (2011)

Qualquer prática que proporcione melhorias para a auditoria governamental estará promovendo a melhoria da gestão como um todo uma vez que a “interação com a gestão visa ao fortalecimento do controle primário e o consequente aprimoramento da gestão pública” (BRAGA, 2016, p. 166).

Neste sentido a proposição de melhorias para a auditoria governamental por meio de métodos relacionados à Gestão do Conhecimento, como o proposto por esta pesquisa, é também uma sugestão de melhorias para a Administração Pública, tendo como consequência melhores serviços para a sociedade.

### 3 METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta a metodologia empregada na pesquisa, de modo que são explicitadas sua caracterização, descrição do universo pesquisado, seus procedimentos e etapas e os instrumentos de coleta de dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem metodológica utilizada na pesquisa é predominantemente qualitativa, com eventual tratamento quantitativo na análise dos dados coletados por meio dos questionários enviados. Justifica-se a análise qualitativa, uma vez que o sujeito do estudo proposto é uma área específica de organizações públicas - entidades do MCTIC com Auditoria Interna - que forneceu parte dos elementos da investigação, com o intuito de descrever a realidade encontrada no que diz respeito ao uso de práticas de Gestão do Conhecimento.

Quando do detalhamento dos procedimentos (seção 3.3) será explicitada a forma por meio da qual cada abordagem será utilizada, de modo que serão detalhados os procedimentos metodológicos para cada um dos objetivos propostos nesta pesquisa.

No que diz respeito ao tipo de abordagem, foi utilizado o método indutivo, por se tratar de processo por meio do qual, partindo de dados particulares, infere-se uma verdade geral não contida nas partes examinadas (MARCONI e LAKATOS, 2010). Neste sentido, a pesquisa parte da observação de como ocorre a Gestão do Conhecimento nas entidades pesquisadas, de modo que seja possível indicar requisitos genéricos que habilitem a institucionalização de práticas de GC. Assim, eventual generalização não será apriorística, e sim “constatada a partir de fatos concretos suficientemente confirmadores dessa realidade.” (GIL, 2012, p. 10).

Quanto ao tipo de procedimento, foi utilizado o método monográfico, que consiste no “estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de se obter generalizações.” (MARCONI e LAKATOS, 2010, p. 90). Assim, entende-se que o resultado poderá ser aplicado a qualquer unidade de Auditoria Interna Governamental, observando-se eventuais limitações<sup>7</sup>.

Este entendimento pode ser corroborado pela definição de Gil (2012):

---

<sup>7</sup> Parte-se do pressuposto de que os requisitos poderão ser replicados em demais unidades de Auditoria Interna Governamental. Não obstante, pode haver algumas limitações, uma vez que sugere-se que inicialmente se faça um trabalho de diagnóstico e mapeamento do conhecimento para captar a especificidade de cada instituição.

O método monográfico parte do princípio de que o estudo de um caso em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou mesmo de todos os casos semelhantes. Esses casos podem ser indivíduos, **instituições**, grupos, comunidades, etc. (p. 18, grifo nosso).

Quanto à estratégia de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso, que consiste em uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes.” (YIN, 2015, p. 17).

Creswell (2010, p. 89) aponta que a estratégia de estudo de caso “é uma boa abordagem quando o investigador possui casos claramente identificáveis e delimitados e busca fornecer uma compreensão em profundidade dos casos”. Neste sentido, a pesquisa em tela coaduna-se com esta estratégia de pesquisa, haja vista que concentrou a investigação em entidades de Auditoria Interna Governamental ligadas ao MCTIC, de forma que seus resultados possam ser apropriados por unidades distintas daquelas que fizeram parte o universo de pesquisa.

Quanto aos procedimentos técnicos, no que concerne à fonte dos dados, foi feito levantamento bibliográfico na literatura científica, tendo como base artigos, livros especializados, documentos e em base de dados como a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), OASISBR, BDTD, BENANCIB, Portal de Periódicos da CAPES, Google Acadêmico. Assim, utilizou-se tanto de dados primários quanto secundários.

O Quadro 9 demonstra os métodos utilizados, bem como a aplicação de cada um na presente pesquisa.

**Quadro 9** - Caracterização da pesquisa

<b>Classificação</b>	<b>Tipo de pesquisa</b>	<b>Aplicação</b>
Abordagem metodológica	Qualitativa	Quanto ao método qualitativo, o sujeito do estudo (Auditoria Interna), fornecerá parte dos elementos da investigação, com o intuito de descrever a realidade apontada. Houve eventual tratamento quantitativo quando da análise dos dados.
Tipo de abordagem	Método Indutivo	Observação de como ocorre a Gestão do Conhecimento nas entidades pesquisadas, de modo que seja possível indicar requisitos genéricos que habilitem a institucionalização de práticas de GC.

Procedimento	Método Monográfico	A apropriação dos resultados da pesquisa poderá ser feita por qualquer unidade de Auditoria Interna Governamental.
Estratégia	Estudo de caso	Concentrou-se a investigação em uma única área: entidades de Auditoria Interna Governamental ligadas ao MCTIC
Procedimento técnico	Pesquisa bibliográfica e de campo	Levantamento bibliográfico.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

### 3.2 DESCRIÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA

Apesar do pressuposto de que os resultados da pesquisa podem ser aplicados em qualquer unidade de Auditoria Interna Governamental, definiu-se como universo de pesquisa as instituições vinculadas ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações que possuem unidade específica de Auditoria Interna.

A escolha pelo MCTIC se deu pela diversidade e pela importância das organizações que o compõe, de forma que puderam ser pesquisadas Autarquias, Empresas Públicas, uma Agência Reguladora e uma empresa de economia mista. Dada esta diversidade, espera-se que os resultados obtidos pela presente pesquisa possam ser utilizados por qualquer outra unidade de Auditoria Interna Governamental com natureza jurídica semelhante.

Além disso, se faz necessário mencionar a importância das instituições pesquisadas que permeiam em seus objetivos temas como a pesquisa espacial, energia nuclear, indústria nuclear, telecomunicações, bem como lidam também com o fomento à pesquisa, como o CNPq e a FINEP. Considerando esses requisitos, o universo da pesquisa fora composto pelas entidades listadas no Quadro 10.

**Quadro 10** - Instituições vinculadas ao MCTIC com unidades de Auditoria Interna

Instituição	Tipo de Organização	Localização
Agência Espacial Brasileira (AEB)	Autarquia	DF
Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL)	Agência Reguladora	DF
Centro de Excelência em Tecnologia Eletrônica Avançada (CEITEC)	Empresa Pública	RS
Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN)	Autarquia	RJ
Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)	Autarquia	DF
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT)	Empresa Pública	DF
Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP)	Empresa Pública	RJ

Indústrias Nucleares do Brasil (INB)	Economia mista	RJ
Nuclebrás Equipamentos Pesados (NUCLEP)	Empresa Pública	RJ
Telecomunicações Brasileiras S.A. (TELEBRÁS)	Empresa Pública	DF

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Optou-se por consultar apenas o auditor chefe de cada unidade de Auditoria Interna, o que pode ser considerado como uma limitação da pesquisa. Não obstante, a escolha por não envolver os demais funcionários lotados nessas unidades foi feita com o intuito de garantir uma homogeneidade quando da tabulação dos dados. Isto se deu, pois havia a possibilidade de discrepância tanto na quantidade de funcionários lotados em cada uma das Instituições consultadas, quanto de outros fatores, mormente os demográficos, que poderiam interferir nos resultados do relato.

### 3.3 PROCEDIMENTOS E ETAPAS DA PESQUISA

Para atingir os objetivos propostos, foram estabelecidas as seguintes etapas:

No que diz respeito ao primeiro objetivo específico, para que se pudesse detalhar modelos selecionados de Gestão do Conhecimento voltados para a Administração Pública, foi feita análise de conteúdo, por meio de pesquisa exploratória e posteriormente explicativa, de forma que o método de investigação foi o levantamento bibliográfico, cujas fontes iniciais para coleta de dados foram bases de dados relacionadas à Gestão do Conhecimento, livros especializados, artigos científicos e trabalhos acadêmicos.

Após este levantamento inicial, com o intuito de determinar quais modelos seriam detalhados, foi identificado o trabalho de Massaro, Dumay e Garlatti (2015), cujo propósito foi de fornecer um panorama da pesquisa sobre Gestão do Conhecimento no setor público. O levantamento dos autores para traçar este panorama foi elaborado utilizando o cálculo de citações por ano, o que eles denominaram de CPY<sup>8</sup>, de forma que foram avaliados 180 artigos e os três primeiros mais citados foram os de Cong e Pandya (2003), Cranfield e Taylor (2008) e Syed-Ikhsan e Rowland (2004). Além destes três modelos indicados, optou-se por incluir na análise um modelo brasileiro, o de Batista (2012).

---

<sup>8</sup> CPY é calculado pelo número total de citações de um artigo no Google Scholar dividido pelo número de anos entre a data da análise e a data da publicação (MASSARO, DUMAY e GARLATTI, 2015, p. 546)

Assim, com o intuito de se alcançar o primeiro objetivo específico, após a devida coleta dos dados foi possível fazer a análise necessária de modo que fossem evidenciados modelos de Gestão do Conhecimento aplicáveis na Administração Pública.

No que concerne ao segundo objetivo específico, com o intuito de se fazer a análise de como ocorrem as ações ligadas à Gestão do Conhecimento nas entidades estudadas, fez-se uma pesquisa exploratória, por meio de análise qualitativa com eventual tratamento de dados de forma quantitativa. A fonte para coleta de dados, neste caso, foi o próprio universo da pesquisa, ou seja, as unidades de Auditoria Interna vinculadas ao MCTIC.

Assim, por meio da aplicação de questionários, foi possível identificar as percepções e as práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas pelas entidades pesquisadas. Ao analisar essas práticas, utilizou-se da concepção construtivista da abordagem qualitativa, haja vista que nesta concepção

[...] o pesquisador procura estabelecer o significado de um fenômeno a partir dos pontos de vista dos participantes. [...]. Um dos principais elementos da coleta de dados dessa maneira é observar os comportamentos dos participantes engajando-se em suas atividades. (CRESWELL, 2010, p. 42-43).

Após a análise dos resultados obtidos, foi possível apresentar uma interseção entre os mesmos e os modelos teóricos apresentados, atendendo ao que fora proposto pelo terceiro objetivo específico.

Finalmente, no que diz respeito ao quarto objetivo específico, para que fosse possível indicar os requisitos para a institucionalização de ações e processos relacionados à Gestão do Conhecimento, foram revistas as práticas identificadas no universo de pesquisa, bem como os modelos teóricos estudados. A fonte para coleta de dados foram as próprias análises decorrentes dos objetivos anteriores.

Trata-se novamente de aplicação construtivista da abordagem qualitativa, pois os requisitos propostos foram em parte decorrentes do que fora observado e em parte decorrentes dos modelos teóricos.

Após cumpridas estas etapas, entende-se que o objetivo geral foi alcançado, respondendo ao problema de pesquisa proposto. O Quadro 11 apresenta um resumo dos procedimentos metodológicos necessários para que fosse alcançado cada um dos objetivos específicos.

**Quadro 11 - Procedimentos Metodológicos**

Objetivo Geral	Objetivos específicos	Procedimentos metodológicos
Analisar os procedimentos de Auditoria Interna em instituições públicas brasileiras, com o intuito de, a partir da Gestão do Conhecimento, apresentar propostas de procedimentos e aperfeiçoar os resultados alcançados, baseando-se nos modelos teóricos da área e na experiência das instituições estudadas.	Analisar modelos selecionados de Gestão do Conhecimento voltados para a Administração Pública	- Levantamento bibliográfico em bases de dados relacionadas à Gestão do Conhecimento para identificação dos modelos de GC por meio de análise de conteúdo
	Examinar como se dá a implementação de ações ligadas à Gestão do Conhecimento, de maneira explícita ou inconsciente, nas unidades de Auditoria Interna vinculadas ao MCTIC	- Investigação por meio de questionários aplicados no universo da pesquisa, que foi a fonte de coleta de dados  - Análise das práticas de GC explícitas e implícitas utilizadas pelas entidades pesquisadas
	Analisar os resultados encontrados à luz dos modelos estudados	- Análise dos resultados encontrados, revisitando-se os modelos teóricos estudados
	Apresentar requisitos que habilitem a institucionalização de ações e processos relacionados à Gestão do Conhecimento a serem utilizadas por unidades de Auditoria Interna Governamental, comparando-os com os modelos teóricos	- Proposição de requisitos e ações, decorrentes da aplicação construtivista da abordagem qualitativa utilizada quando da análise dos resultados dos objetivos anteriores

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

### 3.4 INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

O registro de dados foi feito por meio de entrevista de levantamento de estudo de caso, utilizando-se de questionário estruturado como instrumento de pesquisa. O questionário fora respondido por todos os auditores consultados.

Sobre o questionário como instrumento de pesquisa:

[...] outro tipo de entrevista é, na verdade, a típica entrevista de levantamento, utilizando um questionário estruturado. O levantamento poderia ser projetado

como parte de um estudo de caso integrado e produzir dados quantitativos como parte da evidência de estudo de caso. (YIN, 2015, p. 116-117).

No que concerne ao modo de aplicação, elaborou-se questionário eletrônico que foi encaminhado para cada auditor-chefe (ou função equivalente) de todas as entidades do universo da pesquisa. Além disso, antes do envio dos questionários buscou-se estabelecer um contato inicial com cada um dos auditores que o responderiam, de forma que foi explicitada a intenção da presente investigação.

### 3.4.1 Aplicação do pré-teste

Em uma fase anterior à efetiva coleta de dados, foi feita a aplicação de pré-testes com o intuito de verificar:

- A clareza das questões apresentadas;
- A dificuldade de compreensão das questões;
- Se houve alguma questão confusa;
- Se houve alguma questão de interpretação ambígua;
- Se as instruções para preenchimento foram claras e objetivas;
- O tempo de resposta necessário para responder todo o questionário.

De acordo com Creswell (2014, p. 136)

(se) recomenda o uso de um teste piloto para aperfeiçoar e desenvolver os instrumentos da pesquisa, avaliar o grau de viés do observador, estruturar as perguntas, coletar informações básicas e adaptar os procedimentos da pesquisa.

Assim, os pré-testes, cujo formulário encontra-se disponível no Apêndice C, foram aplicados com dois servidores lotados em uma das unidades do universo da pesquisa, no mês de julho de 2018, de forma que o questionário final fora construído de forma gradual, até a formulação de sua versão final, após discussões com a orientadora e os entrevistados. A versão final do questionário está disponível no Apêndice D.

A seguir serão listadas as alterações efetuadas no modelo final de questionário decorrentes da aplicação dos pré-testes.

Na categoria A - Dados Demográficos (DD):

- Na variável DD02 – Nível de escolaridade, foram incluídas mais possibilidades de resposta, uma vez que a resposta seria de múltipla escolha;
- Excluiu-se uma variável, uma vez que a mesma perguntava acerca da função do entrevistado na unidade de Auditoria Interna. A exclusão se deu em decorrência da decisão de se restringir a população apenas ao auditor chefe de cada unidade.
- Na variável DD03 – “Há quanto tempo desenvolve atividades de chefe da Auditoria Interna na instituição atual?”, trocou-se o termo “auditor interno” por “chefe da Auditoria Interna”, para não haver interpretação ambígua.
- Na variável DD05 – “Em quantas atividades de capacitação profissional participou dos últimos 12 meses? ”, decidiu-se por incluir esta variável, que estava fora do pré-teste

Na categoria B – Processos e sistemas de Gestão do Conhecimento (PGC):

- Antes das perguntas, foram fornecidos conceitos importantes para auxiliar na compreensão do que estava sendo perguntado.
- Na variável PGC01 – “Qual é a importância da recuperação de informação (de sítios da internet, bases de dados, sistemas institucionais, ou outros sistemas de recuperação eletrônica da informação) para que os servidores lotados na Auditoria Interna realizem suas tarefas diárias? ”, incluiu-se o termo “lotados na Auditoria Interna”, de forma a evitar interpretação ambígua”.
- Na variável PGC02 – “Quanto tempo você gasta procurando informações ou conhecimento existentes (acórdãos, legislação, base de dados, etc.)? ”, foram inseridos exemplos de conhecimento, para facilitar a compreensão da pergunta.
- Na variável PGC05 – “Como o conhecimento tácito é disseminado? ”, decidiu-se por alterar a redação anterior, que constava como “implícito/tácito”, com o intuito de tornar a questão mais clara e objetiva.

Na categoria C – Percepções sobre Gestão do Conhecimento (GC):

- Foi incluída, antes das perguntas, uma definição para Gestão do Conhecimento.

Na categoria D - Resultados dos trabalhos de Auditoria Interna (AIN),

- Foram incluídas duas questões abertas: AIN 08 e AIN09.

### 3.4.2 Aplicação do questionário

O questionário formulado foi composto de 17 questões, divididas em quatro categorias, quais sejam:

- Categoria A – Dados Demográficos (DD), com cinco questões de múltipla escolha;
- Categoria B – Processos e sistemas de Gestão do Conhecimento (PGC), com sete questões de múltipla escolha;
- Categoria C – Percepções sobre Gestão do Conhecimento (GC), com uma questão com cinco afirmações, a serem avaliadas de acordo com a escala de Likert, bem como uma questão de múltipla escolha.
- Categoria D – Resultados dos trabalhos de Auditoria Interna (AIN), com uma questão com cinco afirmações, a serem avaliadas de acordo com a escala de Likert, bem como duas questões abertas.

#### 3.4.2.1 Categoria A – Dados Demográficos (DD)

A Categoria A foi elaborada com o intuito de se obter dados demográficos dos entrevistados. Apesar de não haver a identificação pessoal dos mesmos na pesquisa, tem-se a informação que se tratam dos chefes das unidades de Auditoria Interna das entidades vinculadas ao MCTIC. Neste sentido, cinco variáveis foram tratadas, quais sejam: (1) sexo, (2), nível de escolaridade, (3) tempo de atividades como auditor interno na instituição atual, (4) tempo de atividades relacionadas à Auditoria Interna, (5) participação em capacitação profissional nos 12 meses anterior à aplicação da entrevista.

#### 3.4.2.2 Categoria B – Processos e sistemas de Gestão do Conhecimento (PGC)

As questões da Categoria B foram elaboradas com o intuito de avaliar o estado atual das instituições pesquisadas em relação à implementação de processos e sistemas relacionados à Gestão do Conhecimento.

Para aprimorar a compreensão das questões por parte dos entrevistados, foram fornecidos conceitos de Nonaka e Takeuchi (1997) e Choo (2003), relacionados a distinção entre conhecimento tácito e explícito, bem com o sobre a construção do conhecimento.

As questões desta categoria foram adaptadas do Método de Avaliação do Conhecimento Organizacional (*Organizational Knowledge Assessment Method – OKA*), desenvolvido pelo Banco Mundial para diagnóstico de GC.

O método OKA aponta um diagnóstico da situação da organização em termos de GC, estabelecendo uma visão de futuro para garantir a continuidade do método na administração pública, apoiando-se em três perspectivas básicas, quais sejam, pessoas, processos e sistemas, de modo que cada uma delas subdivide-se em 14 dimensões (ANGELIS, 2011).

De acordo com Fresneda *et al.* (2009) a Gestão do Conhecimento depende dessas três perspectivas básicas para gerar diferencial competitivo e atingir os objetivos organizacionais. Sobre como é feito o diagnóstico, os autores explicitaram o seguinte:

O método OKA tem sua estrutura apoiada nas pessoas, processos e sistemas que são considerados os seus elementos básicos. Cada um desses elementos é caracterizado por uma série de dimensões do conhecimento, que constituem o elemento-chave do método. Os três elementos são formados por dimensões do conhecimento, que por sua vez são caracterizados por métricas bem definidas, que foram escolhidas como resultados de pesquisas e estudos na área de GC. Estas métricas são traduzidas em 200 questões que formam o instrumento de levantamento de dados.

[...]

As respostas de cada uma das questões do questionário de levantamento de dados são submetidas a um método de apuração que gera um valor para cada uma das 14 (quatorze) dimensões do conhecimento. As pontuações de cada dimensão são utilizadas para gerar um gráfico tipo “Radar”. (Figura 3). Essas pontuações demonstram o nível de preparação do conhecimento da organização por dimensão do conhecimento. (FRESNEDA *et al.*, 2009, p. 12-13).

No questionário elaborado, disponível no Apêndice D, apenas nas questões da Categoria B foram utilizadas questões adaptadas do Método OKA. Não obstante, buscou-se utilizar as três perspectivas propostas pelo referido método: pessoas, processos e sistemas.

A adaptação em tela permitiu tecer um diagnóstico acerca do atual estado das instituições pesquisadas, de forma que foram elaboradas questões acerca dos seguintes temas: recuperação da informação e compartilhamento do conhecimento, disseminação dos trabalhos de auditoria, mecanismos de compartilhamento de conhecimento, conhecimento tácito existente e formas de armazenamento de conhecimento.

#### *3.4.2.3 Categoria C – Percepções sobre Gestão do Conhecimento (GC)*

A Categoria C apresentou questões cujo intuito foi de avaliar as percepções dos entrevistados acerca da Gestão do Conhecimento. Para auxiliá-los, foi fornecido o conceito de GC elaborado por Alvarenga Neto (2008), bem como sobre as formas de conversão de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997).

#### *3.4.2.4 Categoria D – Resultados dos trabalhos de Auditoria Interna (AIN)*

As perguntas constantes da Categoria D foram elaboradas com o intuito de avaliar a relação entre auditor e auditado no que concerne à transmissão de conhecimento organizacional e a percepção acerca dos resultados dos trabalhos de auditoria e a contribuição dos mesmos para as instituições.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 ABORDAGENS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICÁVEIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

De acordo com Syed-Ikhsan e Rowland (2004), apesar da Gestão do Conhecimento ser amplamente discutida entre acadêmicos, há pouca informação sobre GC no setor público. Assim, ao estabelecer uma agenda de pesquisa voltada para a Gestão do Conhecimento em organizações, se faz necessário distinguir se a instituição que está sendo estudada faz parte da administração pública (setor público) ou da iniciativa privada (setor privado). Esta distinção é necessária, pois há diferenças de características organizacionais específicas entre os dois tipos de organização.

De acordo com Massaro, Dumay e Garlatti (2015):

Uma agenda de pesquisa separada é ainda mais justificada porque o setor público é organizacionalmente específico, tem diferentes preocupações de eficácia e diferentes níveis de representatividade, responsabilização e capacidade de resposta. [...] Os profissionais do setor público devem reconhecer que suas organizações trabalham em um contexto único no qual suas partes interessadas e prestação de contas diferem significativamente do setor privado. (p. 530-531, tradução nossa).

No setor privado, a Gestão do Conhecimento é considerada instrumento de inovação, possibilitando aumento de produtividade e lucratividade, gerando competitividade mercadológica. Já na administração pública, a Gestão do Conhecimento ajuda as organizações a enfrentarem novos desafios, possibilitando a implementação de práticas inovadoras de gestão, melhorando a qualidade dos processos, produtos e serviços, de modo que se otimiza a qualidade da prestação dos serviços ao cidadão (BATISTA, 2012).

Sobre a adoção de práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento em Organizações públicas, McNabb (2007) afirma o que segue:

Nas agências onde GC é encontrada, é frequentemente considerada uma ferramenta de gerenciamento importante, se não absolutamente necessária. A implementação da GC permitirá que as agências atendam aos seus requisitos de serviço e desempenho, apesar dos muitos desafios que o governo enfrenta neste novo século.

Além disso, os propositores de GC acreditam que, ao melhorar a coleta, codificação, armazenamento, transmissão e compartilhamento de conhecimento, agências podem ter sucesso em suas missões, apesar dos orçamentos em declínio, demanda por mais e melhores serviços, e uma força de trabalho qualificada e experiente que está desaparecendo na aposentadoria (p. 168, tradução nossa).

Em âmbito nacional, no que concerne ao conceito de Gestão do Conhecimento na Administração Pública Federal Brasileira, a definição dada pelo Comitê Executivo do Governo eletrônico é a seguinte:

[...] conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo. (BRASIL, 2004, p. 7).

Tendo em vista as diferenças entre os dois tipos de organizações, para se alcançar o objetivo proposto por esta pesquisa, se faz necessário avaliar como a Gestão do Conhecimento pode ocorrer em organizações públicas.

Na presente pesquisa, o item 2.2.3 explicitou alguns trabalhos relacionados com a Gestão do Conhecimento em organizações públicas, quais sejam: Wiig (2002), Angeloni (2008), Bučková (2015), Batista e Quandt (2015), Sampaio (2015) e Batista (2016).

Neste capítulo, o Quadro 12 sumariza os modelos que serão explicitados, que foram selecionados, conforme explicitado no item 3.3, em decorrência do trabalho de Massaro, Dumay e Garlatti (2015), cujo propósito foi o de fornecer um panorama da pesquisa sobre Gestão do Conhecimento no setor público. Além dos três modelos indicados, optou-se por incluir na análise um modelo brasileiro, o de Batista (2012).

**Quadro 12** - Abordagens sobre Gestão do Conhecimento voltadas para a Administração Pública

Autores	Tema	País
Xiaoming Cong e Kaushik V. Pandya (2003)	Tópicos de GC no setor publico	Reino Unido
Cranfield e Taylor (2008)	GC em Instituições de Ensino Superior	Reino Unido
Syed-Ikhsan e Rowland (2004)	Relações entre os elementos organizacionais e a performance da transferência de conhecimento	Malásia
Batista (2012)	Modelo de GC para a administração pública brasileira	Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

#### 4.1.1 Tópicos de Gestão do Conhecimento no Setor Público.

O presente modelo surgiu no Reino Unido e tratou de tópicos e questões relacionadas à GC no setor público, no contexto dos desafios apresentados pela nova economia e em como enfrentá-los aproveitando-se dos benefícios advindos da Gestão do Conhecimento como nova ferramenta de gestão.

De acordo com Cong e Pandya (2003), as mudanças advindas da globalização, bem como o advento da economia baseada em conhecimento, apesar de trazerem desafios, também geraram uma série de oportunidades tanto para o setor privado, quanto para o setor público.

No que diz respeito ao setor público, os mesmos afirmam que há uma tendência de se repetir as práticas implementadas com sucesso pelo setor privado, de modo que partindo da premissa de que Gestão do Conhecimento não é mais apenas um modismo de gerenciamento praticado há décadas por empresas privadas, tornou-se oportuno aplicá-la em órgãos governamentais.

Neste sentido, no que concerne à implementação de práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento no setor público, é feita a seguinte afirmação:

Os governos estão agora percebendo a importância da Gestão do Conhecimento para sua formulação de políticas públicas e prestação de serviços para a sociedade e alguns departamentos governamentais estão começando a colocar a GC como prioridade em suas agendas. No entanto não é tão fácil implementar quanto parece. [...] Estratégias e planos para implementação de GC devem ser cuidadosamente pensadas com antecedência. (CONG e PANDYA, 2003, p. 25, tradução nossa).

A primeira condição, segundo os autores, para que possa haver a implementação de GC no setor público é a conscientização por parte de todos os envolvidos na organização e não apenas a alta gerência. Isto possibilitará à organização gerenciar, de forma holística e deliberada, o conhecimento existente, de modo a evitar que este gerenciamento ocorra de forma orgânica, sem gerar os devidos benefícios. Para que isso ocorra, partindo da premissa de que há falta de conscientização sobre GC no setor público, é essencial que as organizações entendam o conceito de GC antes de iniciar uma iniciativa voltada para este tipo de gestão, sob pena de não conseguir o êxito esperado (CONG e PANDYA, 2003, p. 25).

No que concerne à definição de Gestão do Conhecimento, os autores afirmam que seu conceito e práticas têm ocorrido nas organizações há muito tempo, principalmente de

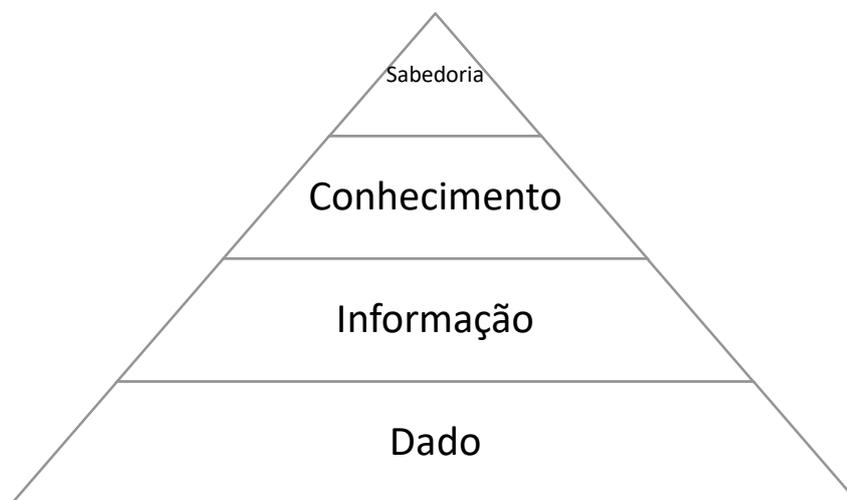
maneira informal. Não obstante, há falta de consenso na proposição de uma definição, gerando distorções de entendimentos em várias áreas onde a GC é aplicada. Neste sentido, os termos dados e informação muitas vezes se confundem com o termo conhecimento, apesar de terem significados distintos. Portanto, para entender o conceito de GC, primeiro devem ser feitas as distinções entre dados, informação e conhecimento para esclarecer suas diferenças e convergências.

Sobre o tema, Cong e Pandya (2003, p. 26) fornecem as definições a seguir:

Em geral, os dados são fatos brutos. No entanto, para que os dados sejam valiosos, eles devem ser processados (colocados em um determinado contexto) para obter informações que levem a uma tomada de decisão. O conhecimento é percebido como informação significativa. A relação entre dados, informação e conhecimento é recursiva e depende do grau de “organização” e “interpretação”. Dados e informações são diferenciados por sua “organização”, e informação e conhecimento são diferenciados por “interpretação” (Bhatt, 2001). Portanto, conhecimento não é nem dados nem informação. O conhecimento é um entendimento que se ganha por meio de experiência, raciocínio, intuição e aprendizado.

No que diz respeito ao conhecimento, Cong e Pandya (2003) afirmam que se trata de uma derivação da informação, quando a ela se aplicam comparações, identificação de consequências e criação de conexões. Por fim, alegam que alguns especialistas incluem sabedoria e discernimento em suas definições de conhecimento de modo que sabedoria seria a utilização do conhecimento acumulado. A Figura 8 explicita a pirâmide onde estes conceitos se encaixam.

**Figura 8 - Pirâmide Dado - Conhecimento**



Fonte: Cong e Pandya (2003)

Os autores também trataram da distinção entre conhecimento explícito e tácito, sob a premissa que estas são as duas formas de classificação do conhecimento existente nas organizações, conforme demonstrado no Quadro 13.

**Quadro 13** -Tipos de conhecimento

Tipo de conhecimento	Características
Explícito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pode ser capturado e escrito em documento ou bases de dados;</li> <li>• inclui patentes, instrução, manuais, procedimentos escritos, melhores práticas, lições aprendidas e descobertas de pesquisa; e</li> <li>• poder ser categorizado como estruturado (dados ou informações organizadas para futura recuperação) ou não estruturado (informação não referenciada para futura recuperação).</li> </ul>
Tácito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conhecimento que as pessoas têm em suas mentes, difícil de acessar e muitas vezes não reconhecido pelos outros;</li> <li>• considerado mais valioso, por fornecer contexto para pessoas, lugares, ideias e experiências;</li> <li>• geralmente requer extenso contato pessoal e confiança entre as partes para ser compartilhado; e</li> <li>• considerado altamente pessoal, difícil de formalizar e difícil de ser comunicado.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Cong e Pandya (2003)

Quanto aos benefícios da Gestão do Conhecimento, os autores afirmam que podem ser tanto de ordem individual quanto organizacional, conforme explicitado no Quadro 14.

**Quadro 14** - Benefícios da implementação de práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento

Benefícios individuais	Benefícios organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• fornece aos funcionários a oportunidade para melhorar habilidades e experiência;</li> <li>• trabalho em conjunto gerando compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos; e</li> <li>• melhoria do desenvolvimento pessoal e consequente desenvolvimento de carreira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• melhora o desempenho da organização por meio do aumento de sua eficiência, produtividade, qualidade e inovação;</li> <li>• redução dos custos das operações e melhoria de atendimento ao usuário;</li> <li>• aumenta o valor financeiro da organização (ao tratar o conhecimento como ativo); e</li> <li>• as iniciativas relacionadas à GC passam a se tornar facilitadores estratégicos de vantagens competitivas.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Cong e Pandya (2003)

No que concerne às diferenças entre GC no setor público e privado, os autores afirmam que pouco tem sido discutido de forma específica para o setor público, uma vez que as diferenças entre os setores são tão grandes que as práticas não podem ser simplesmente transferidas do setor privado para o público<sup>9</sup>.

Como solução, é proposto um modelo genérico de GC para o setor público. Apesar de já haver muitas proposições de modelos de Gestão do Conhecimento, os autores entendem que se faz necessário estabelecer um modelo único, genérico, que una os demais, unificando as ideias. Além disso, as propostas já existentes geralmente foram desenvolvidas para o setor privado.

Neste sentido, com o intuito de estabelecer um modelo voltado para a administração pública, os autores defendem que três elementos são essenciais: pessoas, processos e tecnologia, conforme detalhado no Quadro 15, a seguir:

**Quadro 15** - Elementos a serem considerados em um modelo de Gestão do Conhecimento para o Setor Público.

Elementos	Ações necessárias
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aumentar a conscientização sobre os benefícios da GC, de modo que se dissemine entre todos os funcionários as mudanças e vantagens que a GC pode levar à organização;</li> <li>• construção de um ambiente de confiança, uma vez que quanto mais confiança existe, mais as pessoas estarão dispostas a compartilhar conhecimento;</li> <li>• desenvolvimento de líderes (multiplicadores) que fomentem o compartilhamento de conhecimento;</li> <li>• estabelecimento de programas formais de recompensa e reconhecimento entre os empregados dispostos a compartilhar conhecimento, bem como utilizar do conhecimento compartilhado; e</li> <li>• desenvolvimento de Comunidades de Prática<sup>10</sup>, fornecendo recursos e permitindo que os membros tenham a oportunidade de participar das mesmas.</li> </ul>
Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• desenvolvimento de uma metodologia de Gestão do Conhecimento a partir da literatura existente, com o intuito de criar um modelo específico cujos processos e técnicas para</li> </ul>

<sup>9</sup> Apesar de defenderem uma estratégia exclusiva para o setor público, Cong e Pandya (2003) admitem que a proposta de *New Public Management* (NPM) também pode ser utilizada. O NPM sugere que as organizações públicas devem importar processos gerenciais do setor privado. No entanto, afirmam que o sucesso ou falha dependerá de como a GC é adaptada ao contexto do setor público.

<sup>10</sup> Comunidades de Prática são centros de conhecimento de uma organização em que um grupo de indivíduos com funções e responsabilidades semelhantes mas que não fazem parte de uma equipe de trabalho formalmente constituída, criam, compartilham e usam conhecimento (CONG e PANDYA, 2003, p. 31).

	gerenciar conhecimento contemplem as seguintes etapas: identificação, captura, seleção, armazenamento, compartilhamento, aplicação e criação de conhecimento.
Tecnologia	<p>Partindo da premissa que a tecnologia é apenas um facilitador, mas que não é a solução definitiva, uma vez que se faz necessário selecionar as ferramentas apropriadas, os autores propõem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identificar os <i>hardware</i> e <i>software</i> necessários para a condução de um programa de GC específico para os processos e pessoas da organização;</li> <li>• construir uma infraestrutura baseada nas necessidades dos funcionários no que concerne à necessidade de recursos de conhecimento;</li> <li>• estabelecimento de uma intranet com recursos para compartilhar o conhecimento explícito da organização;</li> <li>• criação de um portal de conhecimento, por meio de uma plataforma virtual, capaz de compartilhar o conhecimento tácito, por meio de ferramentas como e-mail, grupos de discussão, salas de <i>chat</i>, áudio e videoconferência;</li> <li>• organizar e armazenar os ativos de conhecimento em um meio eletrônico que seja capaz de permitir o acesso e recuperação de conhecimento de forma mais rápida e eficiente;</li> <li>• fornecer acesso personalizado ao conhecimento, por meio de recursos que possibilitem a interação com os cidadãos, clientes, fornecedores, etc.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Cong e Pandya (2003)

No que diz respeito de forma específica às pessoas, de acordo com os autores, o sucesso da implementação de um programa de GC depende da motivação dos envolvidos, por meio de sua vontade e capacidade de compartilhar e usar conhecimento. Ocorre que o compartilhamento de conhecimento não é algo natural nas organizações, no entanto, os indivíduos o fazem por algum motivo, tais como reciprocidade, reputação, prestígio, ou mesmo por razões altruístas. Não obstante, não há uma institucionalização ou estrutura a ser seguida. (CONG e PANDYA, 2003, p. 30)

Ao fornecerem estas propostas, os autores reiteram que se trata de um tema ainda incipiente, mormente no setor público, uma vez que há pouca discussão na literatura, conseqüentemente muito dos problemas ainda não são conhecidos. Não obstante, quando de sua implementação, deve-se considerar a falta de conscientização acerca do assunto, as diferenças entre setor público e privado e a necessidade de um modelo genérico de Gestão do Conhecimento (CONG e PANDYA, 2003, p. 32).

#### 4.1.2 Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior.

O modelo em questão é decorrente de um estudo de caso conduzido em Instituições de Ensino Superior (IES) públicas no Reino Unido, com o intuito de investigar e entender as práticas e percepções de Gestão do Conhecimento, bem como os desafios de sua implementação.

O modelo de Cranfield e Taylor (2008) utilizou-se da metodologia da Teoria Fundamentada em Dados<sup>11</sup> e apresenta os resultados relacionados a dois aspectos concernentes à Gestão do Conhecimento: as características que impedem ou promovem a implementação da GC em universidades e as percepções e desafios relativos à implementação de GC na área.

Para conduzir os trabalhos, os autores utilizaram-se da premissa de que Gestão do Conhecimento não é um mero modismo, e que trata-se de um termo “que não só ganhou credibilidade ao longo dos anos, mas também através do aumento de sua aplicação como ferramenta de gestão.” (CRANFIELD e TAYLOR, 2008, p. 85).

As IESs, de acordo com os autores, enfrentam um mundo interconectado em que conhecimento, criatividade e inovação são elementos essenciais para prosperidade. Neste sentido, com o advento da sociedade do conhecimento e aceleração dos processos de inovação, as IESs se viram obrigadas a buscar mecanismos para se manterem competitivas. Para tal, buscaram métodos e modelos de gestão administrativa e uma dessas ferramentas de gestão foi a GC, de modo que os autores analisaram como a GC é percebida e implementada por estas instituições.

Para alcançar o objetivo proposto, com o intuito de investigar as percepções e práticas de Gestão do Conhecimento nas instituições estudadas, os autores utilizaram-se dos pilares de gestão para a aprendizagem organizacional de Stankosky (2005), quais sejam, (1) liderança, (2) organização, (3) tecnologia e (4) aprendizagem, conforme demonstrado na Figura 9. Além disso, outro pressuposto utilizado, é o de Davenport e Prusak (1998) onde admite-se que para a informação a ser transformada em conhecimento, se faz necessária a intervenção humana.

---

<sup>11</sup> *Grounded Theory*: abordagem metodológica que tem suas raízes no interacionismo simbólico e está voltada para conhecer a realidade a partir do conhecimento da percepção ou "significado" que certo contexto ou objeto tem para a pessoa. Trata-se, portanto, de um método de pesquisa qualitativa que aplica alguns procedimentos sistemáticos para desenvolver uma teoria, através dos métodos indutivo e dedutivo, com base nos dados investigados, ao invés de testar uma teoria já existente (SANTOS e NÓBREGA, 2002).

**Figura 9** - Pilares da aprendizagem organizacional



**Fonte:** Adaptado de Cranfield e Taylor (2008)

Após estabelecer os pressupostos da pesquisa, os autores afirmam que as IESs se encontram naturalmente no “negócio do conhecimento”, uma vez que tratam, por natureza, da questão de sua criação, disseminação e aprendizagem. Neste sentido, procura-se entender como o conhecimento é administrado pelas IESs de forma a aumentar sua vantagem competitiva e se as mesmas o gerenciam de forma sistemática e institucionalizada.

Assim, com o intuito de avaliar as implicações para a implementação de práticas de GC, os seguintes aspectos foram considerados:

- Características do pessoal acadêmico;
- O contexto e as características das universidades, com foco em:
  - Cultura,
  - Dificuldades experimentadas,
  - Estrutura e estilo de gestão.

Ao analisar as características do pessoal acadêmico, buscou-se compreender porque a GC não era mais amplamente aceita no ensino superior e o resultado obtido foi o de que a percepção da Gestão do Conhecimento entre os acadêmicos é que em suas atividades os mesmos são gerentes do próprio conhecimento e, portanto, já estão envolvidos em algum

nível, com GC. Percebe-se assim, certo isolamento e dificuldade de compartilhamento de conhecimento.

Com relação às características das universidades, no que concerne à cultura organizacional, chegou-se à percepção de que no ambiente das IESs, existe uma divisão acadêmica e administrativa de modo que

[...] a comunidade acadêmica tem uma cultura muito mais compartilhada. No lado administrativo, é um caso de obter apenas a informação solicitada, e se você não fizer as perguntas corretas você possivelmente não obterá as informações que você está procurando. (CRANFIELD e TAYLOR, 2008, p. 94).

Ainda em relação à cultura organizacional, os autores concluíram que a taxa de mudança é muito lenta, pois universidades são organizações complexas e, portanto, a mudança organizacional e o processo de tomada de decisão é muito longo.

A questão da resistência a mudanças foi apontada pelos autores como uma das principais dificuldades enfrentadas no que concerne à implementação de práticas relacionadas à GC. Parte das instituições pesquisadas afirmou que, no que diz respeito à institucionalização voluntária de novas práticas de gestão, a mesma ocorre naturalmente quando não são impostas pelo governo ou conselhos de funcionamento.

Após avaliar a posição da Gestão do Conhecimento como ferramenta de gestão nas instituições pesquisadas, os autores chegaram às seguintes conclusões:

- 1 As IESs estão lentamente priorizando ferramentas de Gestão do Conhecimento, bem como outras ferramentas de gestão mais atuais;
- 2 Para implementar a GC dentro de qualquer organização, a mudança de cultura organizacional deve ser cultivada;
- 3 Os benefícios advindos da adoção de práticas de GC devem ser evidenciados e compreendidos por todos os envolvidos, pois muitos por não terem a exata percepção do que vem a ser Gestão do Conhecimento, acreditam já a estar praticando, quando na verdade não estão;
- 4 Deveria ser considerada uma taxonomia para a aplicação de GC no contexto das IESs, com o intuito de aperfeiçoar a percepção dos envolvidos com os termos inerentes ao contexto de proposta de mudança de gestão;

- 5 Modelos centralizados de gestão tendem a colaborar com a proposta de mudanças e implementação de novas práticas;
- 6 Existe uma correlação entre a história da instituição e sua capacidade de responder aos desafios da economia do conhecimento.

Os fatores apontados pela pesquisa de Cranfield e Taylor (2008) no que concerne às percepções de GC e os fatores que dificultam ou promovem sua implementação, apesar de inicialmente serem relacionados às Instituições de Ensino Superior Públicas no Reino Unido, se assemelham às demais instituições públicas, inclusive as nacionais, de modo que percebe-se sua distinção em relação às instituições privadas.

#### 4.1.3 Relações entre os elementos organizacionais e a performance da transferência de conhecimento.

O modelo em tela propôs um estudo da Gestão do Conhecimento em organizações públicas, partindo da relação entre os elementos organizacionais e a performance de transferência de conhecimento. Neste sentido, a abordagem de Syed-Ikhsan e Rowland (2004) parte da observação que relativamente há poucos estudos voltados para a Gestão do Conhecimento no setor público, menos ainda nos países em desenvolvimento, de modo que a pesquisa investiga a relação entre os elementos organizacionais e o desempenho acerca da criação e transferência de conhecimento, partindo de cinco variáveis independentes: cultura organizacional, estrutura organizacional, tecnologia, recursos humanos e diretrizes políticas. A conclusão obtida demonstra que há relação entre estas variáveis e a criação de ativos de conhecimento e o desempenho da transferência de conhecimento.

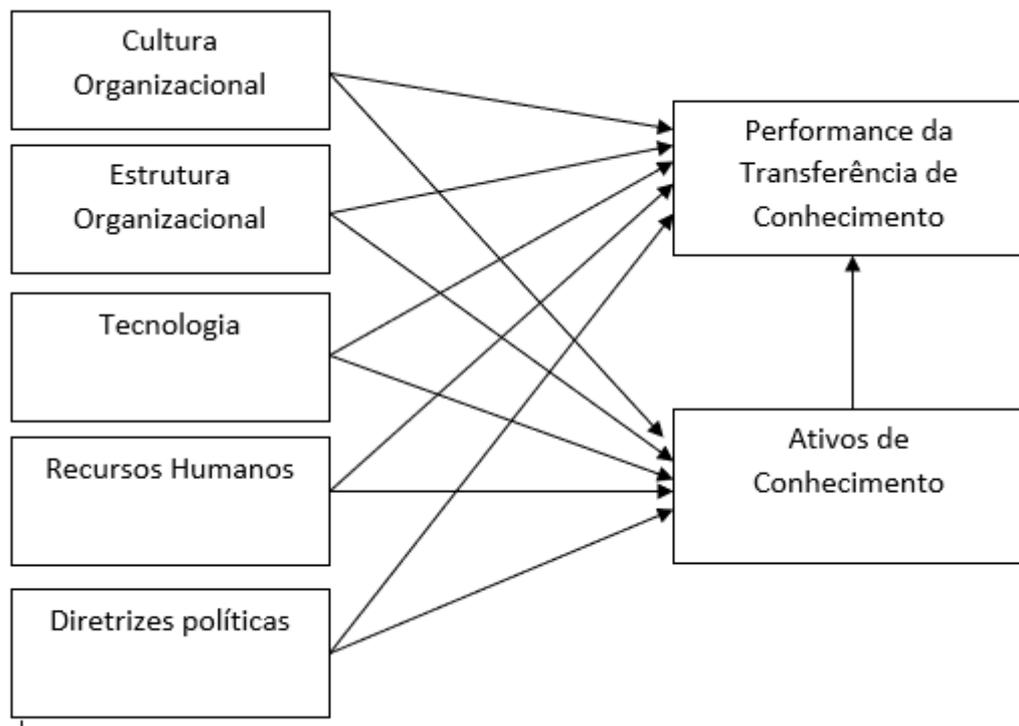
Os autores partem da premissa de que as organizações estão concentrando seus esforços em como transferir o conhecimento tácito que já existe, de modo que se não houver compartilhamento de conhecimento, o mesmo não poderá ser transmitido. Neste sentido, eles afirmam que “a transferência de conhecimento requer a disposição de um grupo ou indivíduo de trabalhar com os outros e compartilhar conhecimento para seu benefício mútuo” (SYED-IKHSAN e ROWLAND , 2004, p. 96).

A segunda premissa proposta pelo estudo é a de que apesar de haver uma percepção de que a transferência de conhecimento é importante para uma organização, promover esta transferência de modo adequado ainda é uma problemática para os gestores. Assim,

assumindo-se o fato de que há pouca informação acerca de GC no setor público, é importante compreender a natureza do conhecimento que já está incorporado nas organizações públicas e como esse conhecimento é usado como componente de vantagem competitiva. Além disso, os autores buscaram relatar como o conhecimento e as informações são criadas e transferidas entre indivíduos de uma organização pública.

De acordo com Syed-Ikhsan e Rowland (2004), para que se possa implementar a Gestão do Conhecimento nas organizações públicas, se faz necessário entender e explorar a relação entre as variáveis (cultura organizacional, estrutura organizacional, tecnologia, recursos humanos e diretrizes políticas) e a criação de ativos do conhecimento e explicar a questão da transferência de conhecimento. Estas variáveis e suas possíveis relações estão explicitadas na Figura 10, a seguir.

**Figura 10** - Relação entre as variáveis e a criação e transferência de conhecimento



**Fonte:** Adaptado de Syed-Ikhsan e Rowland (2004)

Os autores dividiram as variáveis em dois grupos: dependentes e independentes. As variáveis dependentes – porém independentes entre si – são a performance da transferência do conhecimento e os ativos do conhecimento.

No que concerne à performance de transferência do conhecimento, os autores afirmam que o conhecimento transferido entre indivíduos não apenas beneficia a organização, mas também tende a melhorar a competência em ambos os indivíduos envolvidos no processo, de modo que pode-se definir transferência de conhecimento como o processo pelo qual uma unidade é afetada pela experiência de outra. Para verificar como se dá a transferência de conhecimento nas organizações públicas, os autores sugerem que três pontos devam ser investigados, quais sejam, (1) quão rápido o conhecimento é transferido, (2) com que precisão o conhecimento é transferido e (3) qual confiável é o conhecimento transferido.

Quanto aos ativos de conhecimento, os autores afirmam que os mesmos são construídos internamente pelas organizações, de modo que não podem ser comprados ou vendidos. Assim, cada organização precisa identificar onde reside o conhecimento tácito e desenhar estratégias para que o mesmo possa ser transferido de forma adequada. Afirmam também que o desempenho da transferência de conhecimento depende da disponibilidade e da acessibilidade dos ativos de conhecimento, de modo que há uma relação entre estas duas variáveis.

Passando às variáveis independentes, foram tratadas a cultura organizacional, estrutura organizacional, recursos humanos e diretrizes políticas. No que diz respeito à cultura organizacional, derivam-se duas variáveis que são a cultura de compartilhamento e o individualismo, de modo que, de acordo com os autores, decidir qual conhecimento compartilhar, com quem compartilhar e como compartilhar deve ser uma tarefa importante para a qual uma organização deve dar prioridade. Quanto à cultura de compartilhamento do conhecimento, os autores afirmam que só poderia funcionar se houvesse uma cultura organizacional que o promovesse. Assim, a gestão deve promover uma cultura que incentive os indivíduos a compartilhar seus conhecimentos, em vez de mantê-los individualmente.

Ao tratar da variável da estrutura organizacional, os autores focaram-se na questão do fluxo de comunicação adequado entre os departamentos de uma instituição, bem como a gestão documental de políticas, procedimentos e regulamentos, inclusive no que diz respeito à adequada classificação de confidencialidade, de modo a auxiliar na criação e transferência de conhecimento. De acordo com os autores, uma vez que informação e conhecimento existem de forma orgânica na organização, é muito importante que estejam disponíveis para todos os funcionários sem qualquer restrição (exceto documentos secretos).

No que diz respeito aos recursos humanos, os autores alertam que ao tratar de Gestão do Conhecimento, muitas instituições focam apenas em questões relacionadas à tecnologia da Informação, negligenciando aspectos organizacionais e sociais. Aspectos como a falta de capacitação e a rotatividade de pessoal afetam diretamente a performance de transferência de conhecimento, de modo que se faz necessário criar mecanismos que habilitem a retenção de conhecimento para que informações e conhecimento permaneçam na instituição, mesmo após a saída de funcionários, evitando a perda e a obsolescência de conhecimento.

Quanto à questão da tecnologia, os autores afirmam que embora as ferramentas de tecnologia da informação não sejam a resposta para o sucesso da implementação de Gestão do Conhecimento, sua infraestrutura permite aos indivíduos da organização criarem e compartilharem conhecimento de forma eficaz, contribuindo para o desempenho da transferência de conhecimento.

A variável de diretrizes políticas é tratada pelos autores com o pressuposto de que a influência política em uma organização pública tem impacto direto sobre a eficácia da transferência de conhecimento.

As variáveis estudadas por Syed-Ikhsan e Rowland (2004) são passíveis de análise por instituições públicas que desejam implementar práticas de GC, de modo que estas variáveis, em conjunto, podem ser levadas em consideração quando se busca aprimorar a criação de ativos de conhecimento, bem como a transferência de conhecimento organizacional.

#### 4.1.4 Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira – ciclo KDCA.

O modelo em tela, brasileiro, trata-se do primeiro estudo que aborda um modelo de GC construído especificamente para a administração pública nacional. Batista (2012) parte da premissa de que se faz necessário estabelecer um modelo específico de Gestão do Conhecimento para o Setor Público, ao contrário de se adaptar e implementar um modelo praticado no setor privado. Neste sentido, propõe descrever:

[...] um modelo para a administração pública concebido para orientar as organizações sobre como implementar GC de tal forma a assegurar o alcance dos objetivos estratégicos a melhoria de processos, produtos e serviços em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral [...] com o objetivo de orientar as organizações públicas na implementação da GC – construir um modelo genérico (que sirva para todas as organizações públicas), holístico (que permita um entendimento integral da GC), com foco em resultados (que vise alcançar objetivos estratégicos e

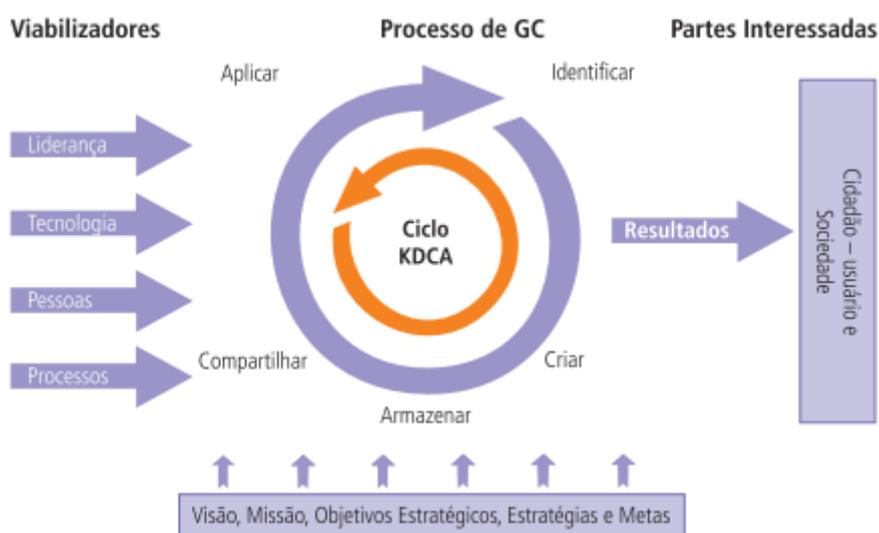
melhorar o desempenho) e específico de GC para a administração pública brasileira. (BATISTA, 2012, p. 11; 15).

Outra premissa explicitada por Batista (2012) é a de que, ao contrário do setor privado, onde se busca obtenção de lucro e crescimento, a administração pública busca qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social. Neste sentido, ao propor um modelo genérico para a administração pública, deve-se contemplar a busca por resultados de modo a assegurar que as iniciativas de GC tenham um impacto nos serviços prestados à sociedade.

A Figura 11 explicita o modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública desenvolvido pelo autor, que tem como componentes:

- 1 Direcionadores estratégicos (visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas),
- 2 Viabilizadores da GC (liderança, tecnologia, pessoas e processos),
- 3 Processo de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar),
- 4 Ciclo KDCA,
- 5 Resultados da GC (imediatos e finais) e
- 6 Partes interessadas (cidadão-usuário e sociedade).

**Figura 11** - Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública



**Fonte:** Batista (2012)

O primeiro componente do modelo proposto envolve os direcionadores estratégicos da organização, quais sejam: visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas. De acordo com o autor é fundamental para o sucesso da implementação que a iniciativa se alinhe com estes direcionadores, uma vez que se espera que sejam gerados resultados que contribuam para o alcance dos objetivos da instituição.

O segundo componente diz respeito aos viabilizadores (fatores críticos) da GC, que são, de acordo com o autor (i) liderança, (ii) tecnologia, (iii) pessoas e (iv) processos. No que diz respeito à liderança, vista como a alta administração, desempenha papel importante na implementação de um programa de Gestão do Conhecimento em organizações públicas de modo que compete à liderança “estabelecer a estrutura de governança e os arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC.” (BATISTA, 2012, p. 56).

Quanto à tecnologia, o autor afirma que a infraestrutura de TI de uma organização deve estar alinhada às estratégias de GC, de modo que possa fornecer uma plataforma para retenção do conhecimento por meio de repositórios, intranets e extranet.

No que concerne às pessoas, as organizações poderão, de acordo com o autor, melhorar seu desempenho institucional ao investirem em programas de educação e capacitação, bem como em programas de desenvolvimento de carreiras que habilitem seus funcionários a identificar, criar, armazenar e aplicar conhecimento.

O último viabilizador indicado por Batista (2012) foi a questão dos processos, que se resumem a uma “sequência de passos que aumenta a contribuição do conhecimento na organização.” (p. 59). O Quadro 16 explicita exemplos de processos ligados à Gestão do Conhecimento que podem ser apropriados pelas organizações.

**Quadro 16** - Práticas ligadas à estruturação de processos organizacionais relacionadas à GC

Práticas	Características
Melhores práticas ( <i>best practices</i> )	Refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.
<i>Benchmarking</i> interno e externo	Prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização.

Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos	Relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, as ideias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na base de conhecimentos.
Sistemas de inteligência organizacional	São voltados à transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão.
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes.
Sistema de gestão por competências	As iniciativas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna em relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização.
Banco de competências organizacionais	Trata-se de um repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento.
Banco de competências individuais	Trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas.
Gestão do capital intelectual	São recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis, gestão do capital humano, gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual.

Fonte: Batista (2012, p. 60-61)

Voltando aos componentes do modelo proposto pelo autor, o terceiro e último é o Processo de GC, de forma que afirma-se que a “mobilização sistemática do conhecimento requer, no mínimo, cinco atividades principais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar.” (BATISTA, 2012, p. 62). Essas atividades, bem como as práticas de GC recomendadas são detalhadas no Quadro 17.

**Quadro 17** - Abordagens sobre Gestão do Conhecimento voltadas para a Administração Pública

Atividade	Característica	Práticas recomendadas
Identificar	As competências essenciais da organização pública, assim como as lacunas do conhecimento devem ser	i) instrumento para a avaliação do GC na administração pública; ii) café do conhecimento; iii) comunidades de prática;

	identificadas para que a organização alcance seus objetivos Estratégicos.	iv) mapeamento do conhecimento; v) ambientes virtuais colaborativos; e vi) banco de competências individuais ou banco de talentos ou páginas amarelas
Criar	A organização pública elimina as lacunas do conhecimento por meio da conversão do conhecimento e a criação de novo conhecimento.	i) brainstorming; ii) café do conhecimento; iii) comunidades de prática; iv) revisão pós-ação; v) ambientes virtuais colaborativos; vi) blogs; e vii) repositórios de conhecimento
Armazenar	O armazenamento permite a preservação do conhecimento organizacional. O armazenamento permite a preservação do conhecimento organizacional. Existem várias formas de armazenamento.	i) revisão pós-ação; ii) café do conhecimento; iii) comunidades de prática; iv) taxonomia; v) repositórios de conhecimento; vi) blogs; e vii) ambientes virtuais colaborativos
Compartilhar	O compartilhamento do conhecimento promove a aprendizagem contínua e a inovação e, conseqüentemente, permite atingir os objetivos organizacionais.	i) revisão pós-ação; ii) café do conhecimento; iii) comunidades de prática; iv) taxonomia; v) repositórios de conhecimento; vi) blogs; vii) ambientes virtuais colaborativos; viii) ambientes físicos colaborativos; e ix) narrativas
Aplicar	O conhecimento agrega valor apenas quando é aplicado nos processos de apoio, processos finalísticos e, conseqüentemente, melhora produtos e serviços da organização pública.	i) café do conhecimento; ii) comunidades de prática; iii) taxonomia; iv) repositórios de conhecimento; v) blogs; vi) ambientes virtuais colaborativos; e vii) ambientes físicos colaborativos

Fonte: Adaptado de Batista (2012)

As atividades relacionadas ao processo de Gestão do Conhecimento são executadas por meio de um ciclo de GC denominado pelo autor como Ciclo KDCA, que é o quarto componente do modelo proposto. De acordo com Batista (2012):

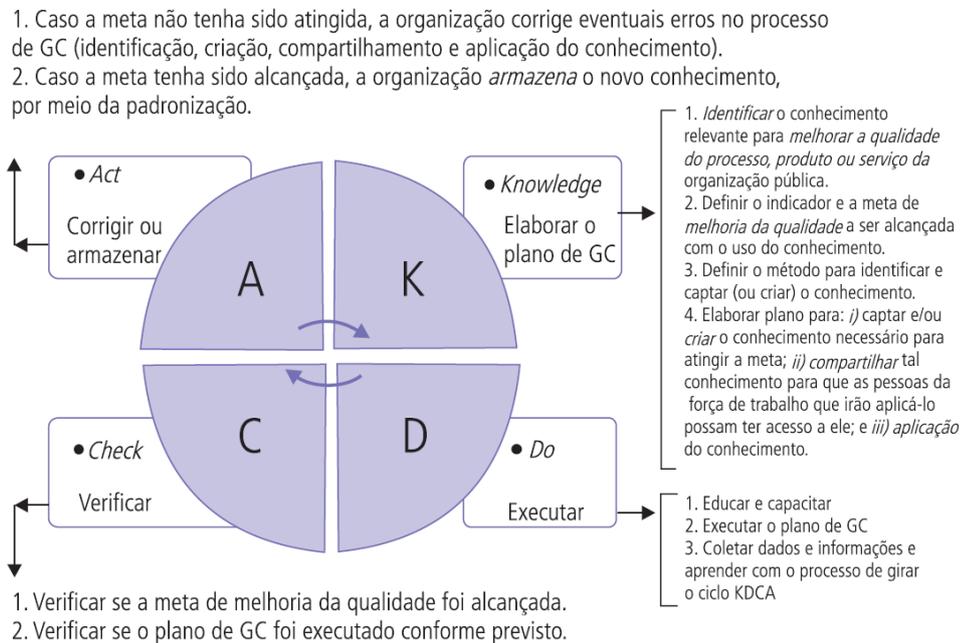
O Ciclo KDCA deve ser utilizado na gestão de processos e no gerenciamento de projetos, de programas e de políticas públicas para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência na administração pública; e contribuir para o

desenvolvimento brasileiro. [...] é baseado no ciclo PDCA de controle de processos, onde P significa *plan* (planejar), D significa *do* (executar), C significa *check* (verificar) e A significa *action* (atuar corretivamente). A substituição do P pelo K, de *knowledge* (conhecimento) tem como objetivo destacar o foco no conhecimento existente, apesar de não se eliminar o planejamento. (BATISTA, 2012, p. 64-65).

Segundo Batista (2012), a característica principal do Ciclo KDCA é a possibilidade de relacionar os processos de Gestão do Conhecimento com os resultados de desempenho organizacional.

A figura 12 detalha as quatro etapas do ciclo KDCA.

**Figura 12 - O ciclo KDCA.**



Fonte: Batista (2012)

No Quadro 18, a seguir, foram detalhadas cada uma dessas etapas.

**Quadro 18 - Execução das etapas do Ciclo KDCA**

Etapas	Ações
Etapa K <i>Knowledge</i> Elaborar Plano de GC	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar o conhecimento relevante para melhorar a qualidade do processo, produto ou serviço da organização pública.</li> <li>2. Definir o indicador e a meta de melhoria da qualidade a ser alcançada com o uso do conhecimento.</li> <li>3. Definir o método para identificar e captar (ou criar) o conhecimento.</li> </ol>

	4. Elaborar planos para i) captar e/ou criar o conhecimento necessário para atingir a meta; ii) compartilhar tal conhecimento para que as pessoas da força de trabalho que irão aplicá-lo possam ter acesso a ele; e iii) aplicar o conhecimento.
Etapa D <i>Do</i> Executar	1. Educar e capacitar. 2. Executar o plano de GC. 3. Coletar dados e informações e aprender com o processo de girar o ciclo KDCA.
Etapa C <i>Check</i> Verificar	1. Verificar se a meta de melhoria da qualidade foi alcançada. 2. Verificar se o plano de GC foi executado conforme previsto.
Etapa A <i>Act</i> Corrigir ou armazenar	1. Caso a meta não tenha sido atingida, a organização corrige eventuais erros nos processos de GC (identificação, criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento). 2. Caso a meta não tenha sido alcançada, a organização armazena o novo conhecimento, por meio da padronização.

**Fonte:** Adaptado de Batista (2012)

O quinto componente do modelo diz respeito aos resultados da GC na organização, que se dividem entre resultados imediatos e resultados finais de modo que os resultados imediatos são aqueles que habilitam os indivíduos a aumentar sua capacidade de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento, como consequência da aprendizagem e inovação. Os resultados finais, por sua vez, são decorrentes dos imediatos e podem ser identificados quando conseguem aumentar a eficiência, qualidade e efetividade da administração pública (BATISTA, 2012, p. 68-69).

O último componente do modelo proposto por Batista (2012) são as partes interessadas na administração pública, quais sejam: o cidadão-usuário e a sociedade. No que diz respeito ao cidadão-usuário, tê-lo como foco é de fundamental importância para o êxito do plano de GC da organização, uma vez que a ajudaria a cumprir sua missão e atender às expectativas daqueles que são os destinatários de seus serviços. Quanto à sociedade em geral, temas genéricos, porém importantes, são considerados tais como, desenvolvimento, responsabilidade pública, inclusão social e impacto da atuação da organização na sociedade (BATISTA, 2012, p. 70).

## 4.2 RESULTADOS DA APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

Os dados a seguir foram coletados por meio de preenchimento de questionários, disponíveis no Apêndice D. Uma vez que todos os chefes de Auditoria Interna consultados responderam aos questionários, entende-se que eles foram aplicados conforme o planejado inicialmente.

Quando respondidos por todos os auditores consultados, os dados foram agrupados em quatro blocos: (1) Dados demográficos, (2) Processos e sistemas de Gestão do Conhecimento, (3) Percepções sobre Gestão do Conhecimento e (4) Resultados dos trabalhos de Auditoria Interna.

Nos itens a seguir serão apresentados os resultados da análise efetuada<sup>12</sup>.

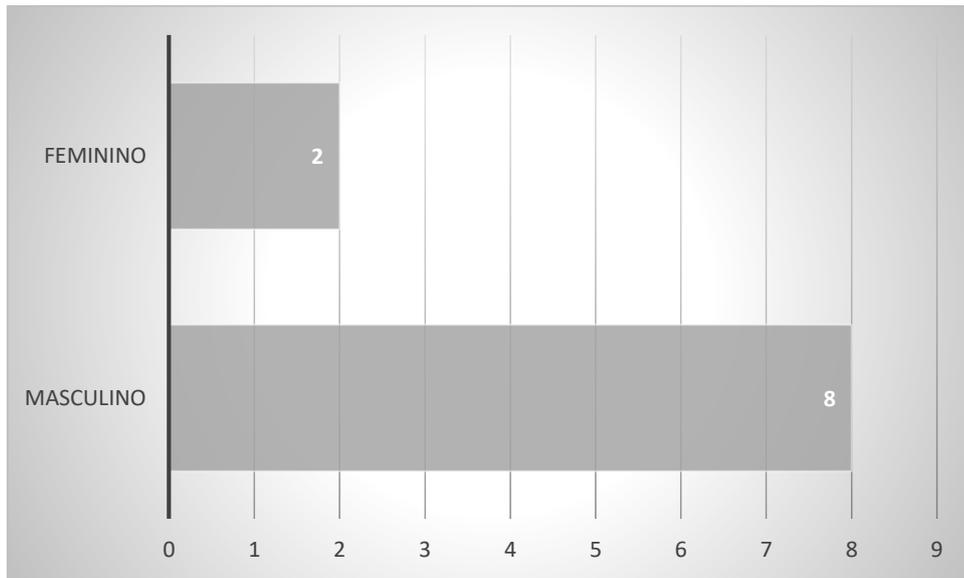
### 4.2.1 Dados demográficos

No que diz respeito ao sexo dos auditores consultados, 80 % são do sexo masculino e apenas 20 % do sexo feminino. Percebe-se que, atualmente, a chefia das unidades de Auditoria Interna das entidades ligadas ao MCTIC é composta majoritariamente por homens, conforme demonstrado no Gráfico 2, a seguir.

Este fenômeno pode ser decorrência de inúmeros fatores, inclusive a formação dos auditores. Apesar de não haver uma exigência legal concernente à formação acadêmica dos auditores internos, grande parte deles tem um histórico acadêmico ligado às Ciências Contábeis, onde ainda prevalece a baixa representatividade feminina.

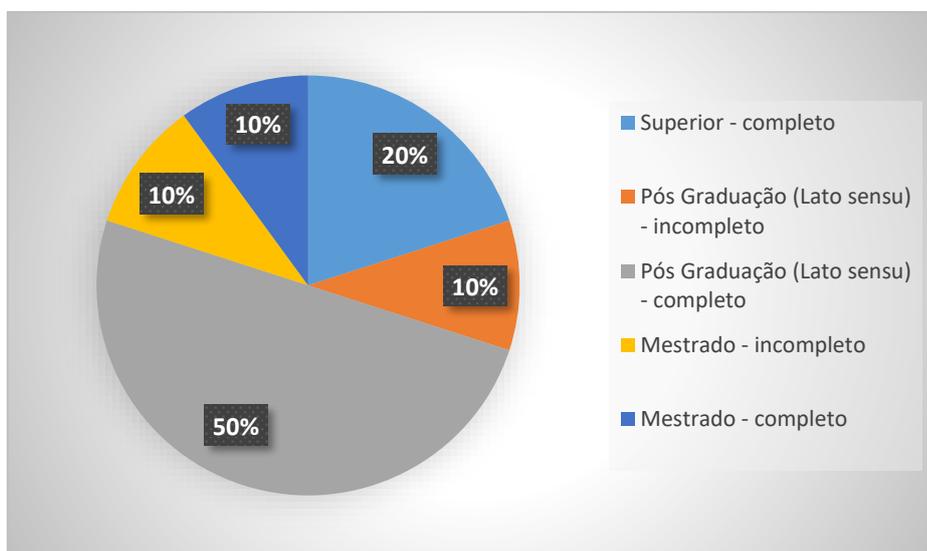
---

<sup>12</sup> A tabulação dos dados se deu por meio do Microsoft Excel, que forneceu também a formatação dos gráficos.

**Gráfico 2 - Distribuição por sexo (DD01).**

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Quanto ao nível de escolaridade dos auditores, se faz necessário esclarecer que não há regulamentação que defina uma exigência mínima de escolaridade dos auditores dos órgãos ligados ao MCTIC. Não obstante, verificou-se que todos possuem ao menos nível superior completo e 50% dos auditores possuem especialização (*lato sensu*), conforme pode ser observado no Gráfico 3. Observa-se também que um possui pós-graduação *stricto sensu* e outro a está concluindo.

**Gráfico 3 - Distribuição por nível de escolaridade (DD02).**

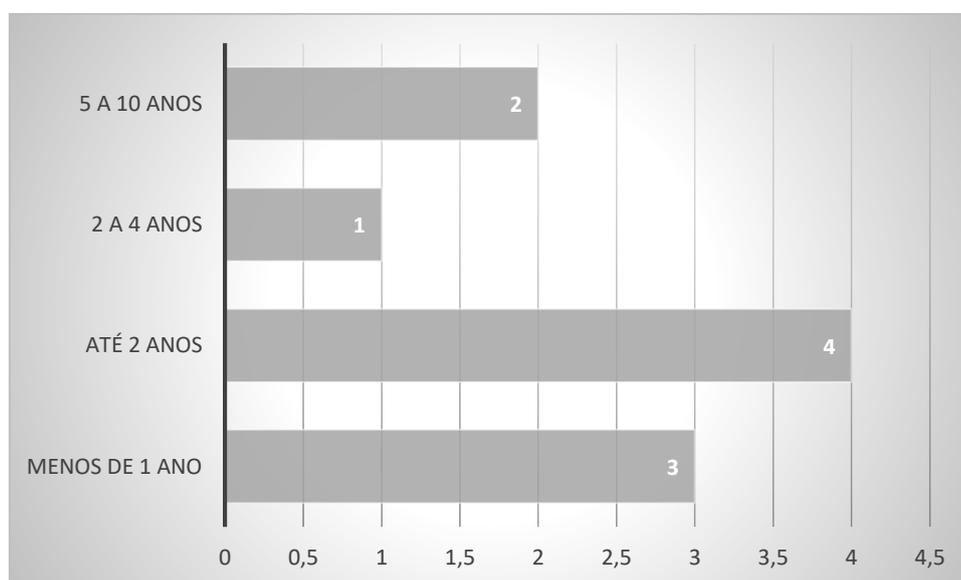
Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

No que diz respeito ao tempo de exercício das atividades como chefe da Auditoria Interna em sua instituição atual, se faz necessário esclarecer inicialmente que o Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU) atualizou, por meio da Portaria nº 2.737, de 20 de dezembro de 2017 o procedimento de consulta para nomeação, designação, exoneração ou dispensa do auditor interno das entidades da Administração Pública Federal indireta vinculadas aos Ministérios e aos órgãos da Presidência da República.

De acordo com a Portaria em questão, “A permanência no cargo de titular da unidade de Auditoria Interna deve ser limitada em três anos consecutivos, podendo ser prorrogada uma única vez por igual período” (CGU, 2017).

Dentre os auditores consultados, 40% deles vêm exercendo as funções de auditor interno há no máximo dois anos e 30 % há menos de um ano. 2% dos auditores exercem essas funções entre cinco e dez anos, conforme explicitado no Gráfico 4.

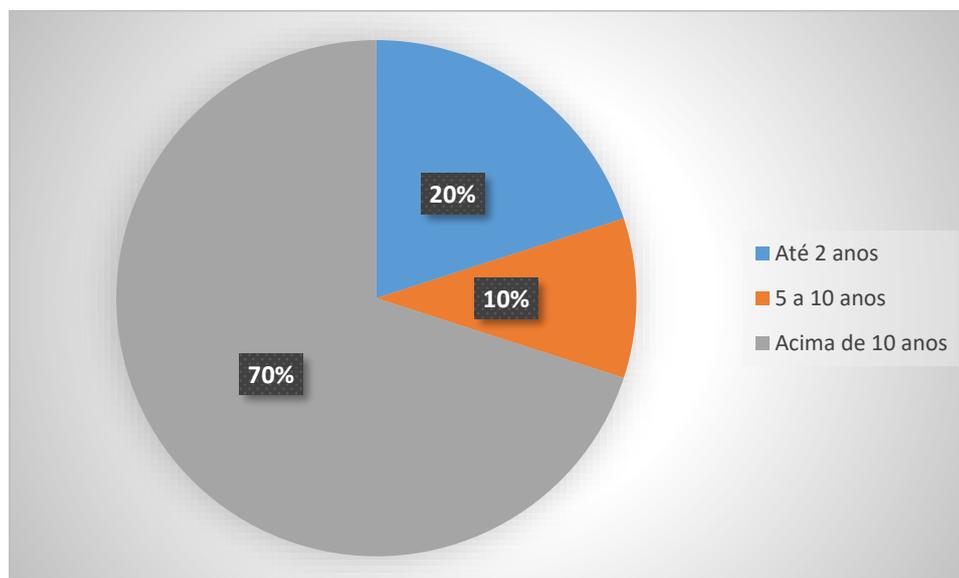
**Gráfico 4** - Distribuição por tempo de exercício de atividade de Chefe de Auditoria na Instituição atual (DD03).



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Apesar da maioria dos titulares das unidades de Auditoria Interna estar em seu cargo atual há no máximo dois anos, conforme demonstrou o Gráfico 4, 70% dos auditores exercem atividades relacionadas à auditoria há mais de dez anos, conforme demonstrado no Gráfico 5.

**Gráfico 5** - Distribuição por tempo de exercício de atividades relacionadas à Auditoria Interna (DD04).



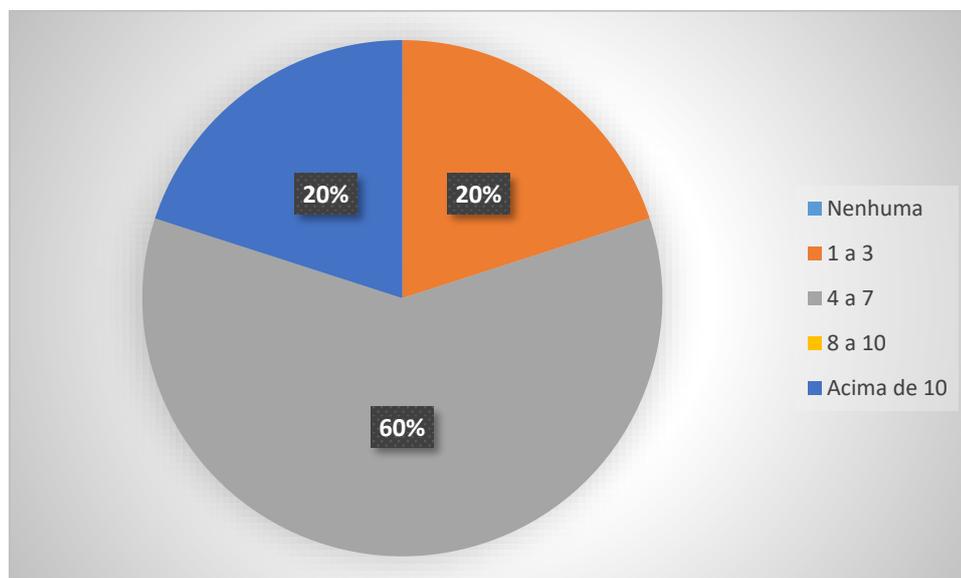
Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Quanto à capacitação profissional dos auditores, vale ressaltar a publicação da Instrução Normativa nº 9, de 09 de outubro de 2018, da CGU, que estabelece que, quando da elaboração do Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT), devia-se atentar para a necessidade de “previsão de, no mínimo, 40 horas de capacitação para cada auditor interno governamental, incluindo o responsável pela UAIG<sup>13</sup>”.

Ocorre que esta exigência só é válida para os PAINTs que serão executados a partir de 2019. Assim, quando da aplicação do questionário, a questão das 40 horas ainda não era uma exigência, de modo que 20% dos consultados não participaram de qualquer atividade e outros 20% participaram de uma a três atividades de capacitação. Não obstante, 60% dos auditores participaram entre quatro e sete atividades, conforme demonstrado no Gráfico 6.

<sup>13</sup> Unidade de Auditoria Interna Governamental

**Gráfico 6** - Distribuição por quantidade de participações em atividades de capacitação profissional nos últimos 12 meses (DD05).



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

#### 4.2.1.1 Análise à luz dos modelos teóricos apresentados

Diante da constatação de que a maioria dos entrevistados desenvolve atividades de auditoria há mais de dez anos (DD04), é essencial que haja uma preocupação com a questão do compartilhamento de conhecimento tácito que já existe, conforme afirma Syed-Ikhsan e Rowland (2004). Além disso, de acordo com Cong e Pandya (2003), o sucesso da implementação de um programa de Gestão do Conhecimento depende da motivação dos envolvidos e da vontade dos mesmos de compartilhar seus conhecimentos.

Além disso, as respostas dadas à pergunta acerca da participação em atividades de capacitação profissional (DD05) chamam a atenção, pois apesar da maioria dos auditores exercerem atividades relacionadas à Auditoria Interna há mais de dez anos, apenas 20% deles participaram de mais de dez ações de capacitação nos 12 meses anteriores à aplicação do questionário.

Ocorre que, conforme preconizado por Syed-Ikhsan e Rowland (2004), a falta de capacitação afeta diretamente a performance da transferência de conhecimento das organizações. Ainda sobre o tema, Batista (2012) afirma que as instituições podem melhorar seu desempenho ao investirem em programas de capacitação profissional que habilitem seus funcionários a melhor identificar, criar, armazenar e aplicar conhecimento.

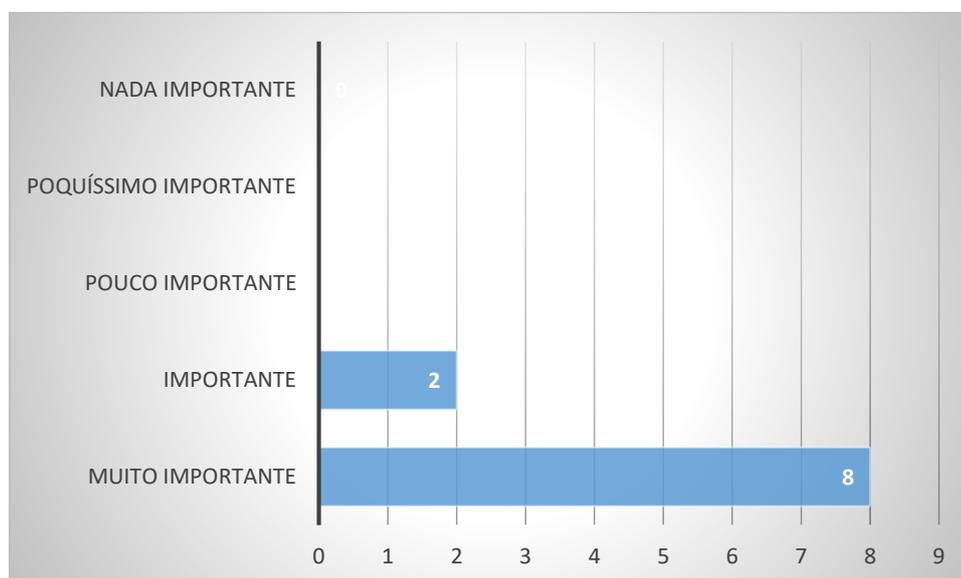
Assim, de acordo com a análise das respostas dadas, espera-se que a implementação de um programa de GC incentive o compartilhamento de conhecimento existente, de forma que se poderá aproveitar da experiência dos funcionários que já lidam com a auditoria governamental há algum tempo. Experiência que poderá ser otimizada com a devida capacitação profissional dos mesmos.

#### 4.2.2 Processos e sistemas de Gestão do Conhecimento

Neste bloco procurou-se elaborar um diagnóstico acerca do estado atual das instituições pesquisadas em relação à implementação de processos e sistemas relacionados à Gestão do Conhecimento.

Assim, no que diz respeito à importância da recuperação da informação, percebe-se que todos os auditores consultados a consideram importante ou muito importante, conforme demonstrado no Gráfico 7.

**Gráfico 7** - Distribuição por declaração acerca da importância da recuperação da informação (PGC01).

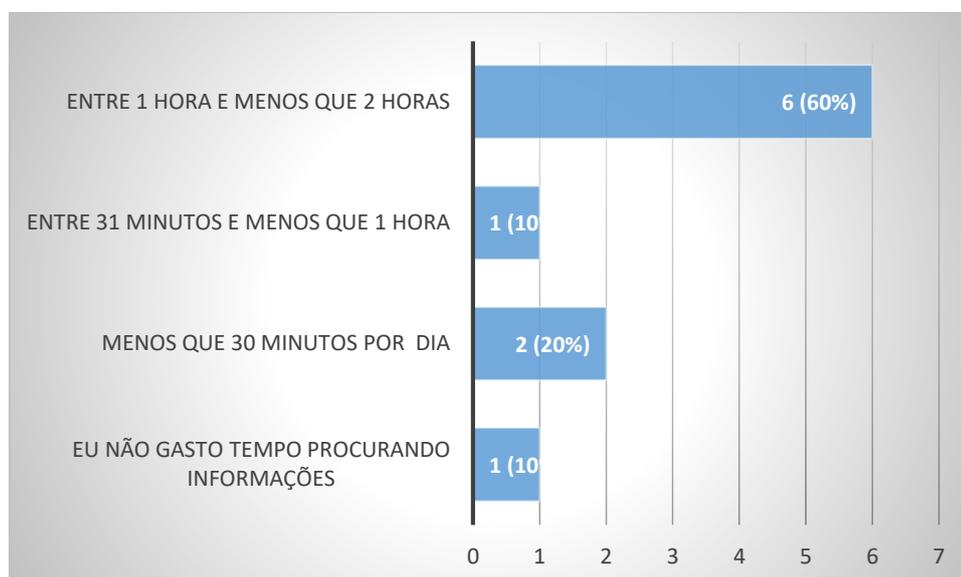


Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Quanto ao tempo gasto com procura por informação ou conhecimento existentes, 60% dos auditores passam entre uma hora e menos que duas horas, em um dia normal de trabalho, procurando por informações que o auxiliem a desempenhar suas atividades. Por outro lado,

um dos auditores afirmou que não gasta tempo procurando por informações. Neste caso em específico não se pode afirmar que não se procura por informações pelo fato de as mesmas já estarem completamente acessíveis ou se o auditor não considerava esta etapa relevante. Não obstante, 90% dos entrevistados utilizam parte de seu dia de trabalho, mesmo que seja menos que 30 minutos por dia, para procurar por informações e conhecimento, conforme pode ser observado no Gráfico 8.

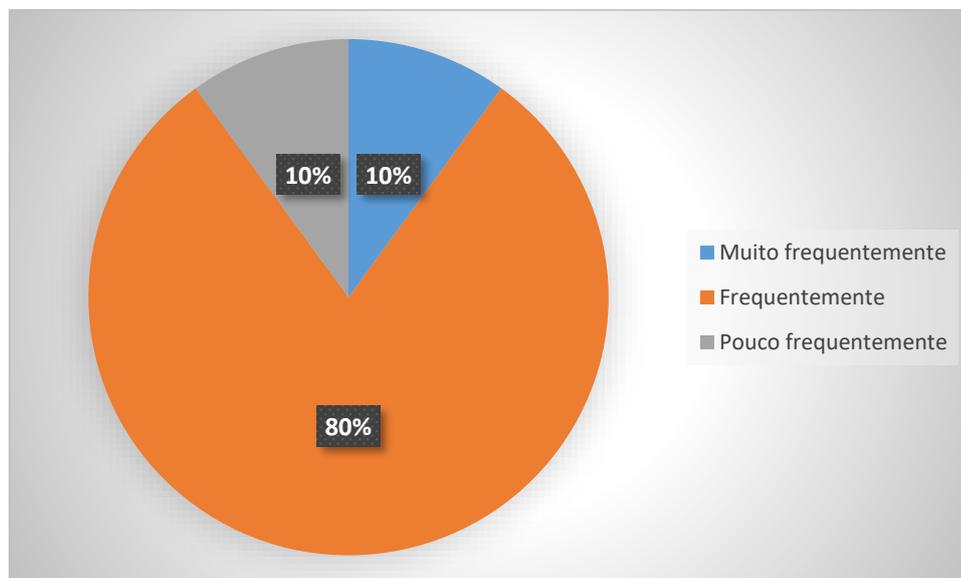
**Gráfico 8** - Distribuição por declaração acerca de tempo gasto com procura por informação ou conhecimento existentes (PGC02).



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

No que diz respeito ao compartilhamento de conhecimento, 80 % dos auditores afirmaram que os funcionários lotados na Auditoria Interna frequentemente fornecem conhecimento para servidores de outras áreas que os procuram, conforme pode ser observado no Gráfico 9.

**Gráfico 9** - Distribuição por declaração sobre compartilhamento de conhecimento (PGC03).

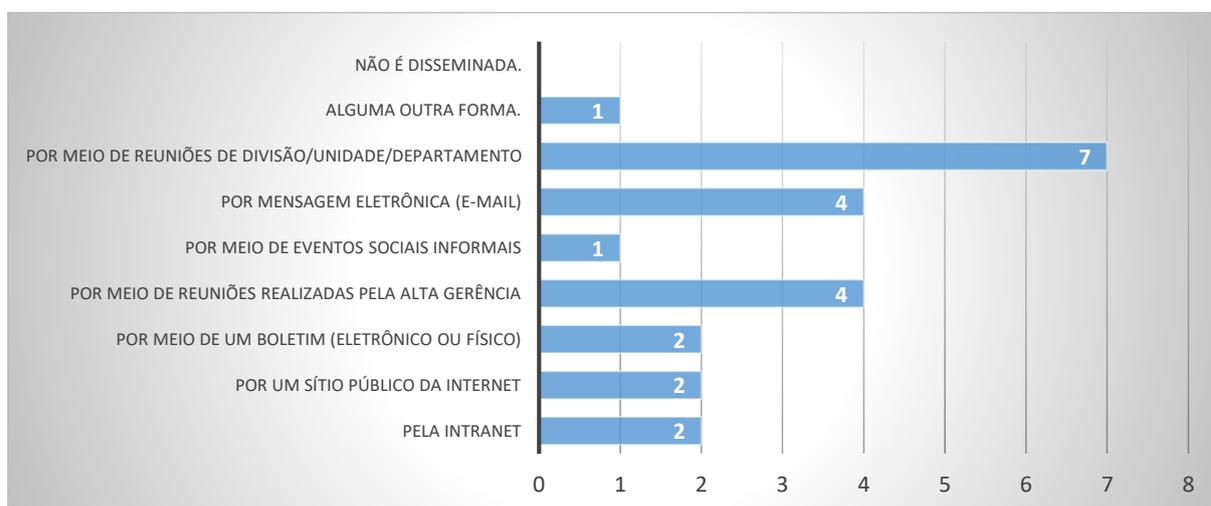


Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Quando perguntados acerca de como a informação ou o conhecimento resultante dos trabalhos de auditoria eram disseminados para o restante da Instituição, as três formas mais frequentes de disseminação foram reunião de divisões/unidade/departamento, mensagem eletrônica e reuniões realizadas pela alta gerência. Apenas em dois casos foi mencionada a utilização de intranet para disseminação de conhecimento.

Além das opções apresentadas, um dos auditores respondeu que utiliza “Relatórios e Notas Técnicas encaminhados aos setores” como disseminação de resultados. Estas e as demais formas de disseminação informadas estão listadas no Gráfico 10.

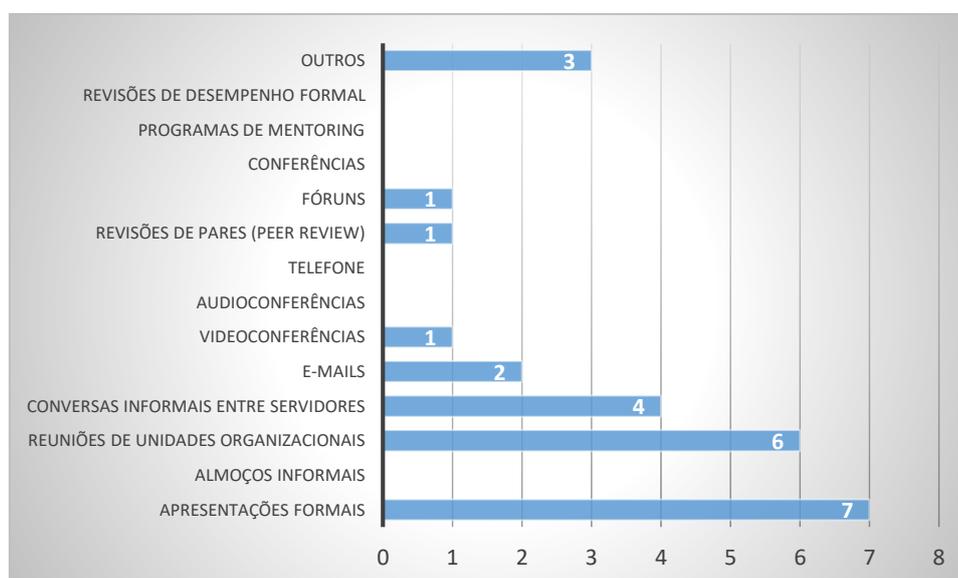
**Gráfico 10** - Distribuição por declaração acerca da disseminação dos resultados dos trabalhos de auditoria (PGC04).



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

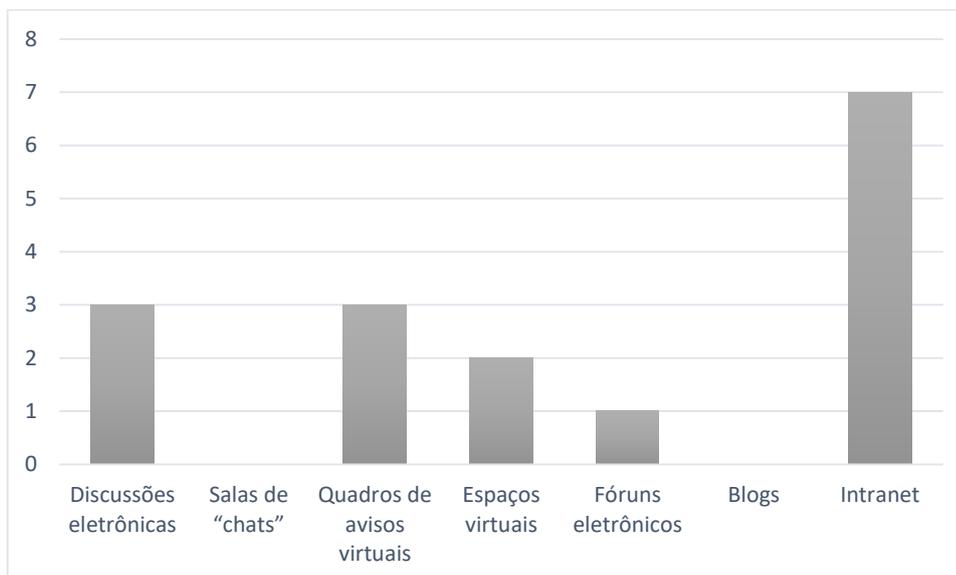
Ao serem questionados como se dá a disseminação do conhecimento tácito, a opção que ocorreu com mais frequência foi a de apresentações formais, seguida por reuniões de unidade organizacionais e conversas informais entre servidores. Além das opções apresentadas, os auditores mencionaram, por conta própria, apresentações no auditório, reuniões semanais entre as áreas e reuniões de busca conjunta de soluções. Estas e as demais respostas dadas estão listadas no Gráfico 11.

**Gráfico 11** - Disseminação do conhecimento tácito (PGC05).



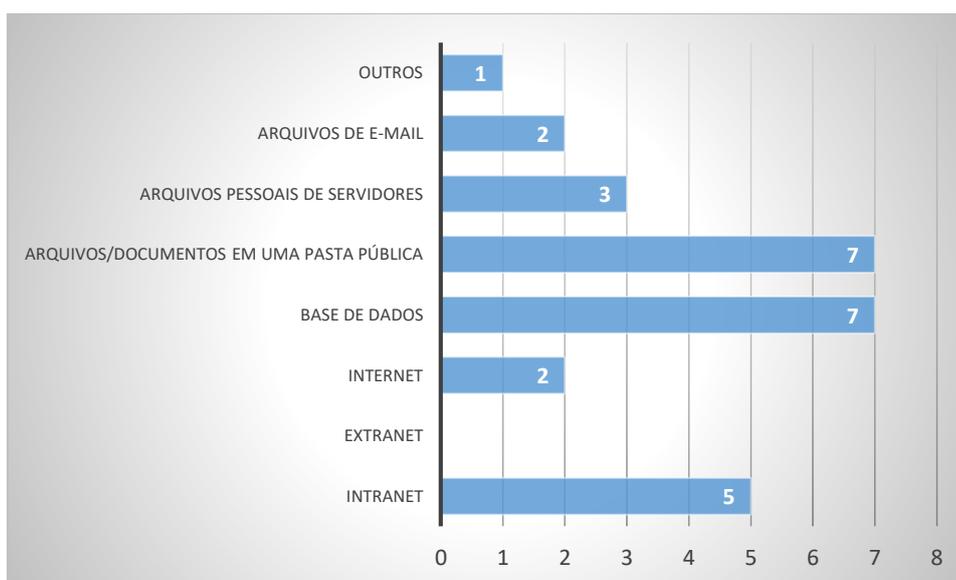
Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Além das formas de disseminação de conhecimento tácito, também se questionou quais mecanismos a organização disponibilizava a seus colaboradores para permitir o compartilhamento de conhecimento tácito. Conforme observa-se no Gráfico 12, a intranet é a ferramenta mais mencionada, seguida por discussões eletrônicas e quadro de avisos.

**Gráfico 12** - Mecanismos de compartilhamento de conhecimento tático (PGC06).

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O último item deste bloco de perguntas refere-se às formas de armazenamento de conhecimento utilizados pela Auditoria Interna. Conforme demonstrado no Gráfico 13, foram apontadas com maior frequência arquivos/documentos em pastas públicas, bem como a utilização de base de dados, seguido pela intranet, conforme observa-se no Gráfico 13.

**Gráfico 13** - Formas de armazenamento de conhecimento (PGC07).

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

#### *4.2.2.1 Análise à luz dos modelos teóricos apresentados*

No que concerne aos processos e sistemas de Gestão do Conhecimento, uma percepção resultante da pesquisa foi a de que os auditores consideram importante a questão da adequada recuperação da informação (PGC01). Este fato confirmou-se quando se constatou que 90% dos entrevistados, em um dia normal de trabalho, utilizam ao menos 30 minutos para procurar por informações ou conhecimento e 80% deles afirmaram compartilhar conhecimento com outros servidores com frequência.

No que diz respeito à recuperação da informação e compartilhamento do conhecimento (PGC01, PGC 02 e PGC 03), conclui-se que os entrevistados consideram muito importante a questão da recuperação da informação; que a maioria gasta entre uma e duas horas por dia procurando conhecimento existente e que a grande maioria informou compartilhar conhecimento de forma frequente.

Para que estas atividades ocorram, se faz necessária a intervenção humana que habilitará a transformação da informação em conhecimento, de acordo com Cranfield e Taylor (2008). Com a devida intervenção e conscientização da necessidade da implementação de práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento, as organizações poderão gerenciar de forma deliberada o conhecimento existente, gerando os benefícios decorrentes desta implementação. (CONG e PANDYA, 2003).

Quanto à questão da disseminação dos resultados dos trabalhos de auditoria, do conhecimento tácito existente, dos mecanismos de compartilhamento de conhecimento tácito e das formas de armazenamento de conhecimento (PGC04, PGC05, PGC06 e PGC07), percebe-se nos resultados a importância que deve ser dada ao aprimoramento da tecnologia disponível. Acerca do tema, a intranet foi lembrada pelos entrevistados como mecanismo de compartilhamento e armazenamento de conhecimento (PGC06 e PGC07).

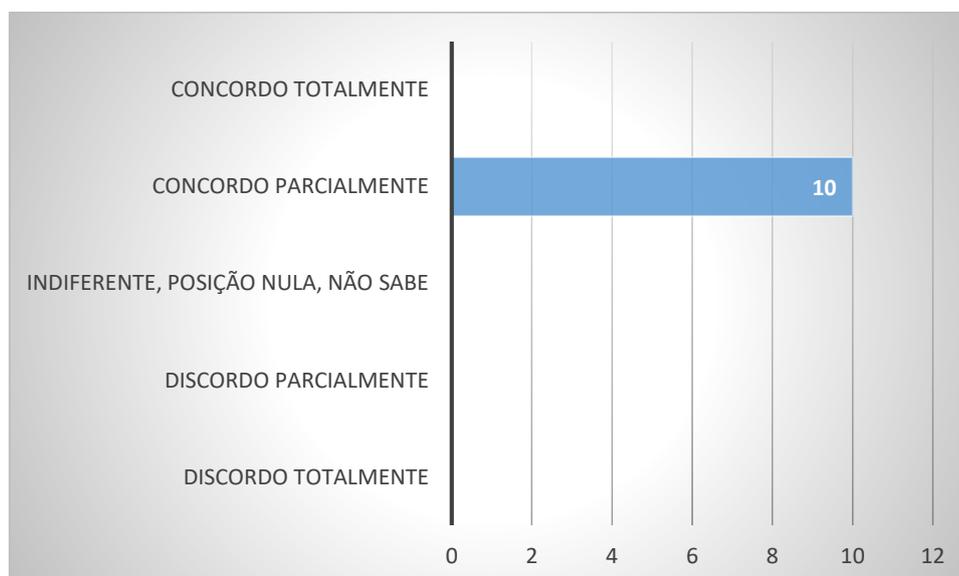
Syed-Ikhsan e Rowland (2004) afirmam em seu modelo que as ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) permitem aos indivíduos da organização criarem e compartilharem de forma eficaz o conhecimento, contribuindo para o desempenho de sua transferência. Bastista (2012) afirma que a infraestrutura de TI de uma organização deve estar alinhada a uma estratégia de Gestão do Conhecimento, com o intuito de fornecer uma plataforma que promova a retenção do conhecimento por meio de repositórios, intranets e extranet.

### 4.2.3 Percepções sobre Gestão do Conhecimento

Para todas as perguntas feitas neste bloco, foram dadas as seguintes opções de resposta: (1) concordo totalmente, (2) concordo parcialmente, (3) indiferente, posição nula, não sabe, (4) discordo parcialmente, (5) discordo totalmente.

Diante das assertivas apresentadas, todos os auditores responderam que concordam totalmente com a afirmação de que o conhecimento existe e é transferido nas organizações de forma espontânea, mesmo quando não há processos formais de gestão sobre o mesmo, conforme pode ser observado no Gráfico 14.

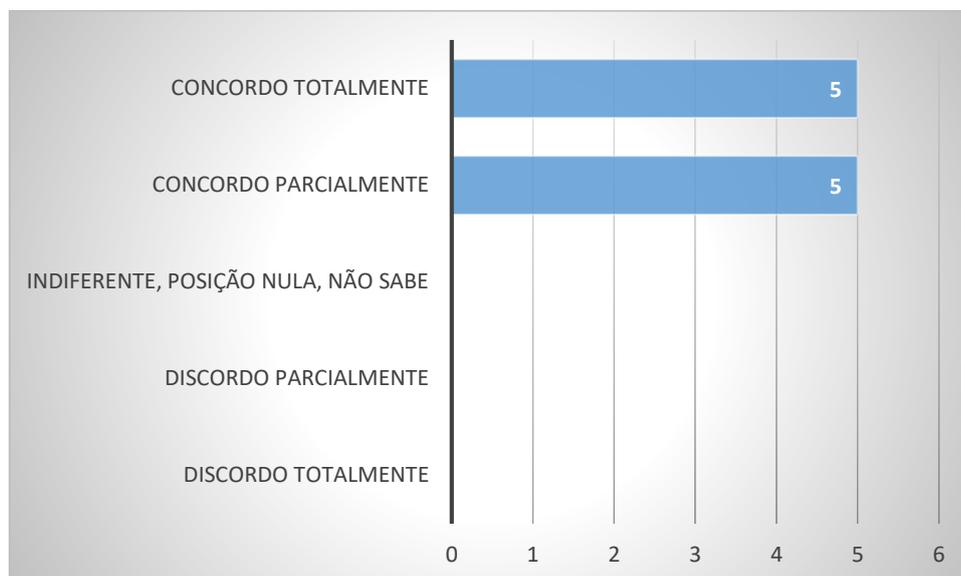
**Gráfico 14** - Percepções sobre a transferência espontânea de conhecimento nas instituições, mesmo sem processo institucionalizado (CG01).



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

No que concerne à familiaridade com o termo “Gestão do Conhecimento”, as repostas dividiram-se igualmente entre “concordo totalmente” e “concordo parcialmente” em estarem familiarizados com o termo, conforme apresentado no Gráfico 15.

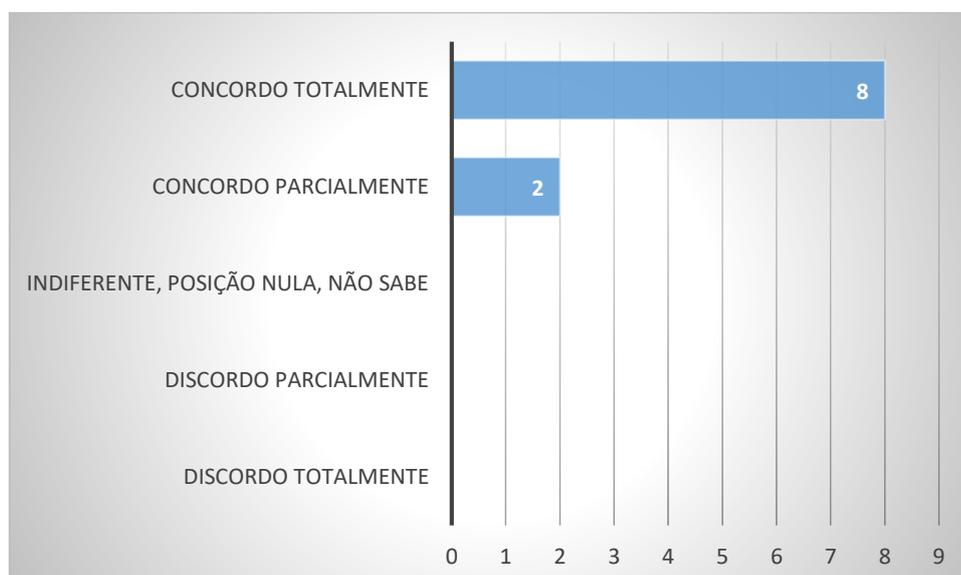
**Gráfico 15** - Percepções acerca da familiaridade com o termo “Gestão do Conhecimento” (CG02).



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Além de estarem cientes do que venha a ser Gestão do Conhecimento, 80% dos auditores informaram concordar totalmente com a assertiva de que as ferramentas ligadas à Gestão do Conhecimento podem otimizar as atividades de Auditoria Interna. Em complemento, 20% concordaram parcialmente com a afirmação apresentada, de modo que se percebe que todos os auditores, em um grau maior ou menor, percebem que GC poderia otimizar as atividades de auditoria, conforme poder ser observado no Gráfico 16.

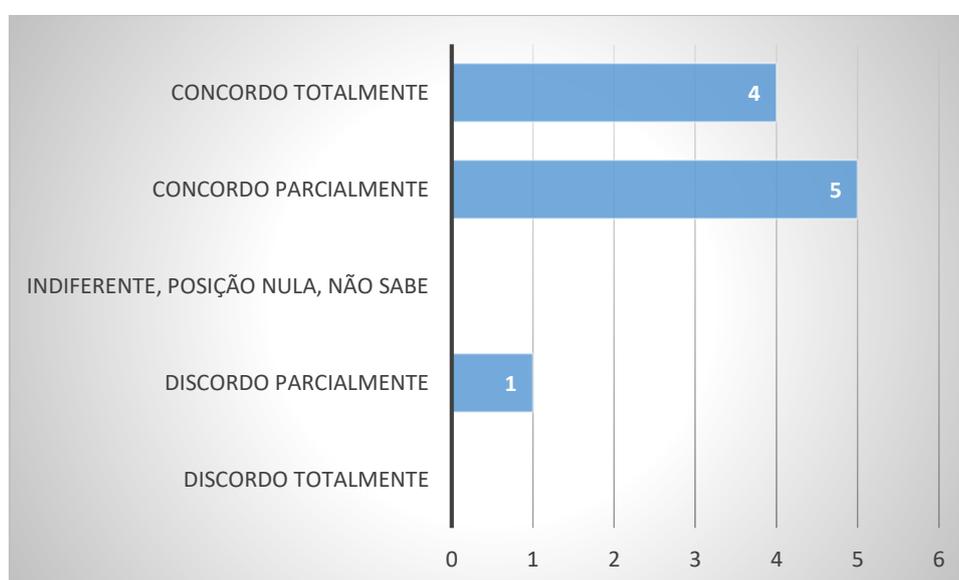
**Gráfico 16** - Percepções acerca da possibilidade de otimização das atividades de Auditoria Interna por meio de ferramentas ligadas à Gestão do Conhecimento (CG03).



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Ao serem perguntados sobre a prática de ações não institucionalizadas de Gestão do Conhecimento por parte de sua unidade de Auditoria Interna, percebe-se opiniões divergentes, de modo que 50% dos auditores concordaram parcialmente com a assertiva, 40% concordaram totalmente e 10% parcialmente discordavam. Percebe-se, pelas respostas, que não há uma uniformidade, entre as unidades consultadas, acerca de práticas formais de Gestão do Conhecimento, conforme demonstrado no Gráfico 17.

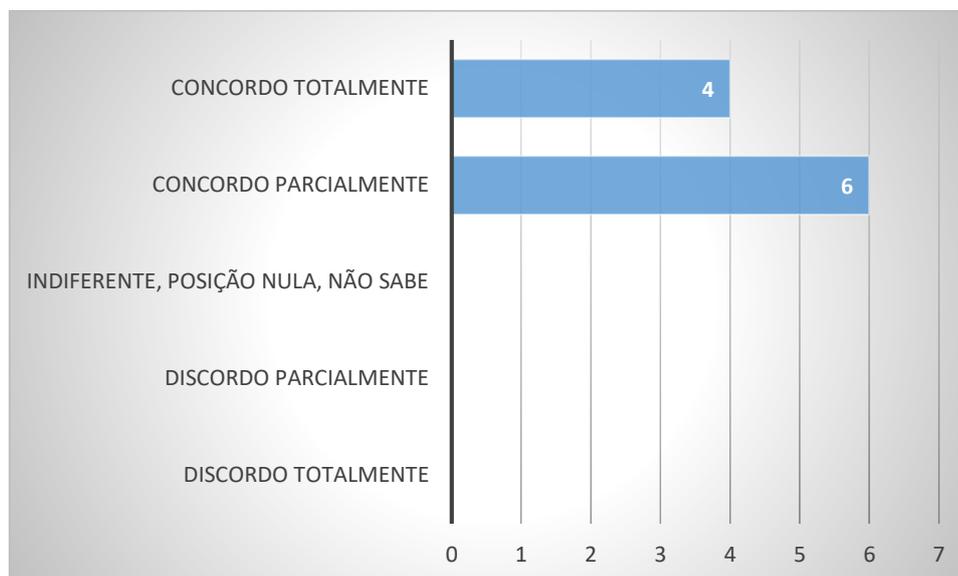
**Gráfico 17** - Percepções sobre práticas institucionalizadas de Gestão do Conhecimento pelas unidades de lotação dos auditores (CG04).



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Diferentemente do que fora respondido pelos auditores acerca de práticas institucionalizadas de Gestão do Conhecimento, quando o tema tornou-se práticas não institucionalizadas, 60% responderam que concordam parcialmente com a assertiva e 40% concordaram totalmente, conforme demonstrado no Gráfico 18. Nota-se aqui a percepção, por parte dos auditores, de que há uma diferença entre práticas institucionalizadas e aquelas não institucionalizadas.

**Gráfico 18** - Percepções sobre práticas não institucionalizadas de Gestão do Conhecimento pelas unidades de lotação dos auditores (CG05).



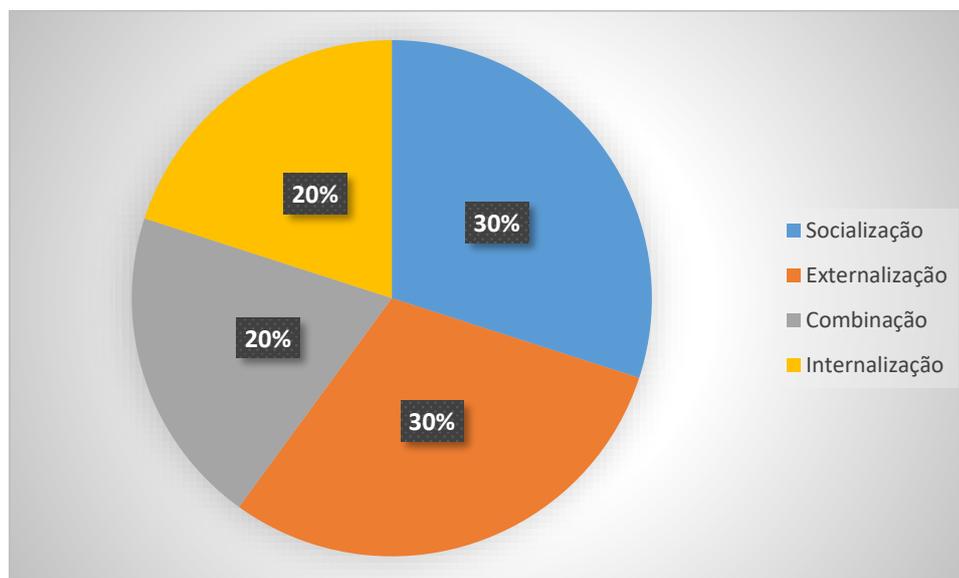
Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Ao serem apresentados aos modos de conversão do conhecimento explicitados por Nonaka e Takeuchi (1997)<sup>14</sup>, perguntou-se aos auditores qual a forma de conversão de conhecimento mais frequente entre auditor e auditado. Como pode-se observar pelo Gráfico 19, houve certa uniformidade entre as respostas, de modo que 30% consideraram a socialização, 30% a externalização, 20% combinação e 20% a internalização, como forma de conversão mais frequente.

O que se infere desta distribuição de respostas é que todas as formas propostas por Nonaka e Takeuchi (1997) são perceptíveis entre os auditores. Entretanto, com uma pequena margem de diferença, as formas que tratam da transformação de conhecimento tácito – socialização e externalização – ocorrem com mais frequência que as que tratam da transformação do conhecimento explícito – combinação e internalização.

<sup>14</sup> Socialização: de conhecimento tácito em conhecimento tácito; Externalização: de conhecimento tácito em conhecimento explícito; Combinação: de conhecimento explícito em conhecimento explícito e Internalização: de conhecimento explícito para conhecimento tácito (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

**Gráfico 19** - Percepções sobre a forma de conversão de conhecimento mais utilizada entre auditor e auditado (GC06).



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

#### 4.2.3.1 Análise à luz dos modelos teóricos apresentados

Quanto às percepções sobre Gestão do Conhecimento, a pesquisa registrou que todos os auditores consultados entendem que há transferência espontânea de conhecimento nas instituições, mesmo sem processo institucionalizado (CG01). Além disso, todos também afirmaram estar de certa forma familiarizado com o termo “Gestão do Conhecimento” e que a GC pode, de alguma forma, otimizar os trabalhos da Auditoria Interna. Esta constatação vai de encontro com o que fora preconizado por Syed-Ikhsan e Rowland (2004), ao afirmarem que informação e conhecimento existem de forma orgânica na organização.

As respostas dadas pelos entrevistados nos itens CG01, CG02, CG03, CG04 e CG05 nos leva à conclusão de que se acredita que haja a transferência holística de conhecimento, sem institucionalização, apesar de haver a identificação de práticas institucionalizadas e práticas não institucionalizadas. Além disso, os auditores acreditam na possibilidade de otimização de suas atividades por meio de implementação de ferramentas ligadas à GC, apesar de parte deles estarem parcialmente familiarizados com o termo.

Sobre o tema, Cong e Pandya (2003) afirmam em seu modelo que é essencial que as organizações entendam o conceito de Gestão do Conhecimento. Os autores também afirmam que o compartilhamento de conhecimento não é algo natural nas organizações, no entanto, os indivíduos o fazem por alguma razão, tais como reciprocidade, reputação, prestígio ou

mesmo ações altruístas. Afirmam também que o sucesso da implementação de um programa de GC depende da motivação dos indivíduos envolvidos, por meio da sua vontade de compartilhar e usar conhecimento.

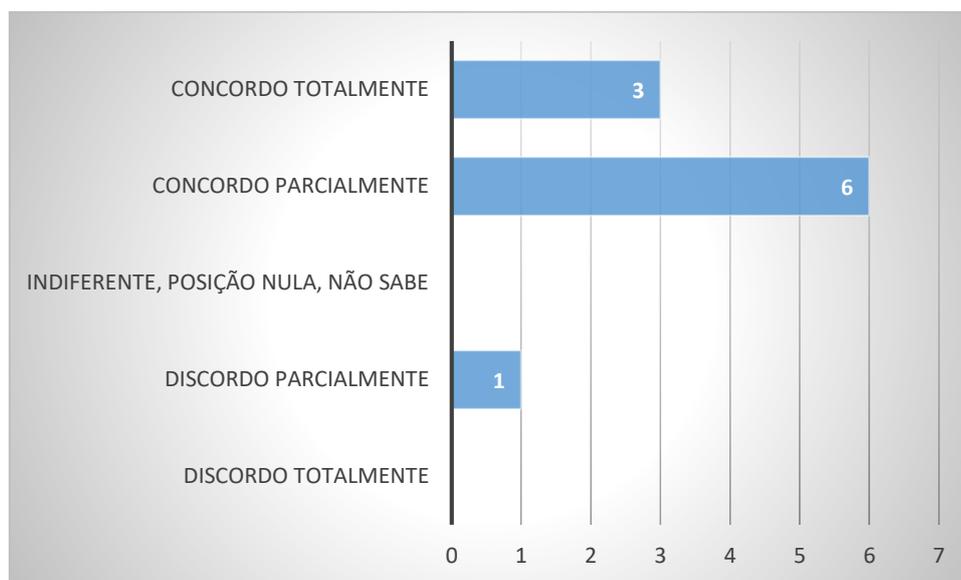
Cranfield e Taylor (2008) afirmam em seu modelo que muitos funcionários não tem a percepção exata do que vem a ser o termo Gestão do Conhecimento, de forma que acreditam que já a estão praticando, quando na verdade não estão. Isto se coaduna com a percepção dos entrevistados quanto à questão da institucionalização ou não das práticas de GC (CG04 e CG05).

#### 4.2.4 Resultados dos trabalhos de Auditoria Interna

Este bloco de perguntas teve como objetivo poder avaliar as percepções dos auditores entrevistados acerca dos resultados dos trabalhos de Auditoria Interna, de forma que procurou-se avaliar como a questão da correta transmissão de conhecimento pode otimizar a relação entre auditor e auditado.

Para todas as perguntas feitas neste bloco, foram dadas as seguintes opções de resposta: (1) concordo totalmente, (2) concordo parcialmente, (3) indiferente, posição nula, não sabe, (4) discordo parcialmente, (5) discordo totalmente.

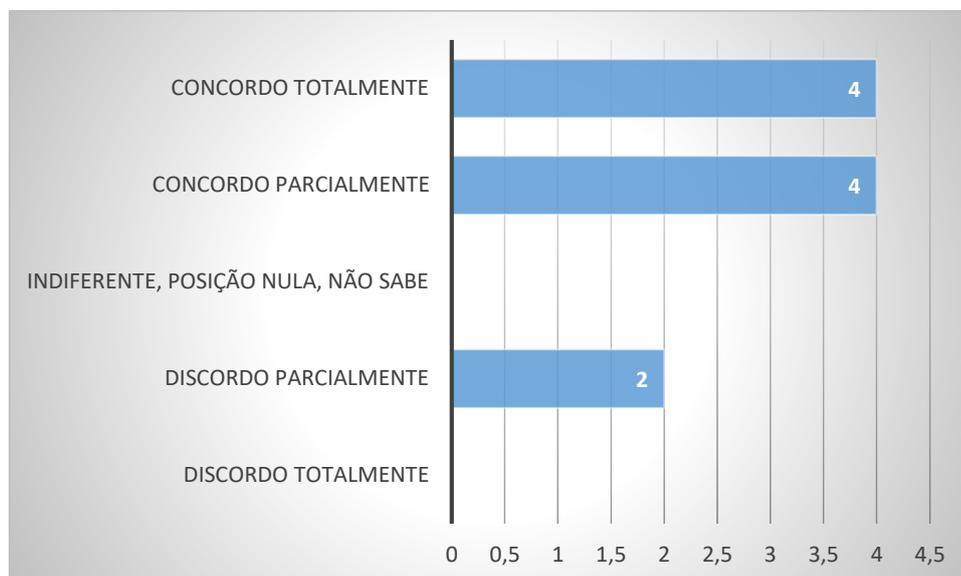
Assim, no que concerne à eficácia da comunicação entre auditor e auditado, 60% dos auditores afirmaram concordar parcialmente com esta assertiva, 30% concordou totalmente e 10% discordou parcialmente. Isto demonstra que não há entre os auditores que participaram da pesquisa, um consenso acerca da eficácia da comunicação feita com as áreas auditadas, conforme pode ser observado no Gráfico 20.

**Gráfico 20** - Percepções acerca da eficácia da comunicação entre auditor e auditado (AIN01).

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Ao finalizar um trabalho de auditoria, espera-se que os erros apontados sejam assimilados pelas áreas auditadas, evitando que os mesmos se repitam. Não obstante, no que concerne à satisfação da relação entre auditor e auditado acerca da transmissão do conhecimento resultante da finalização de um trabalho de auditoria, 40% dos auditores afirmaram concordar totalmente com esta assertiva, o que foi a mesma quantidade daquelas que concordaram parcialmente. Não obstante, 20% informaram discordar parcialmente, o que sugere que é necessário otimizar a transmissão do conhecimento advinda da finalização dos trabalhos, conforme pode ser observado no Gráfico 21.

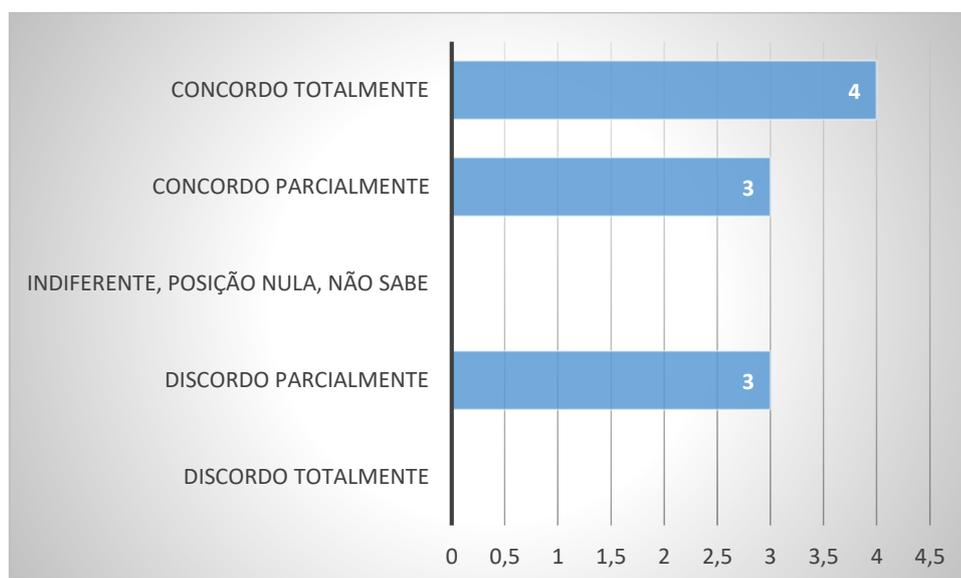
**Gráfico 21** - Percepções sobre a satisfação da transmissão de conhecimento resultante da finalização de um trabalho de auditoria (AIN02).



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Perguntados acerca da divulgação institucional das recomendações exaradas em um trabalho de auditoria, com o intuito de se evitar que os mesmos erros sejam cometidos novamente, 40% dos auditores concordaram totalmente com a assertiva, 30% concordaram parcialmente e 30% discordaram parcialmente. Os dados demonstram que entre as unidades de auditoria pesquisadas, não pode se falar em uniformidade no que diz respeito à divulgação institucional dos trabalhos, conforme pode ser observado no Gráfico 22.

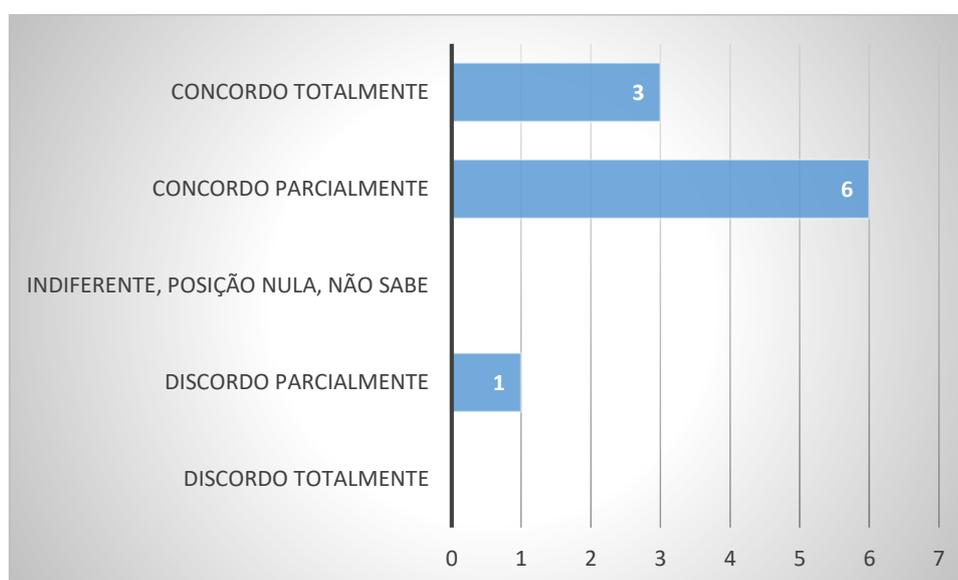
**Gráfico 22** - Percepções acerca da divulgação institucional dos resultados dos trabalhos de auditoria (AIN03).



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Quanto à capacitação profissional oferecida aos profissionais de Auditoria Interna e a relação da mesma com as competências informacionais para o desempenho das atividades de Auditoria Interna, 60% dos auditores concordaram parcialmente com a assertiva e 30 % concordaram totalmente. Por outro lado, 10% discordaram parcialmente, conforme observado no Gráfico 23.

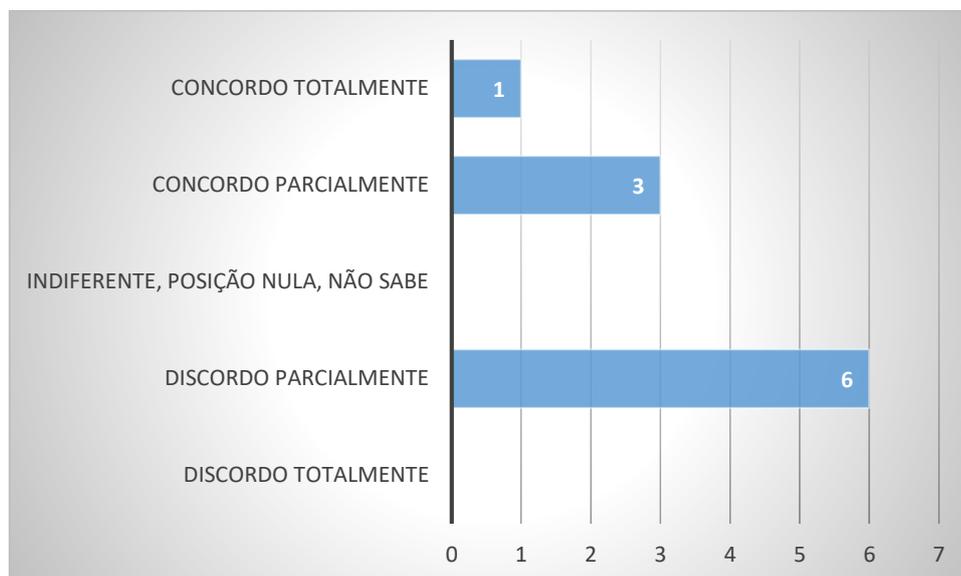
**Gráfico 23** - Percepções acerca da adequação das capacitações profissionais oferecidas e as competências informacionais necessárias (AIN04).



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Dentre as perguntas deste bloco, que procurou avaliar a percepção dos resultados dos trabalhos de auditoria, a questão com mais votos negativos foi a da assimilação dos resultados dos trabalhos de Auditoria Interna pelos demais servidores da organização. Como pode ser observado no Gráfico 24, 60% dos auditores afirmaram discordar parcialmente da assertiva de que os resultados dos trabalhos são assimilados, 30% concordaram parcialmente e apenas 10% concordaram totalmente.

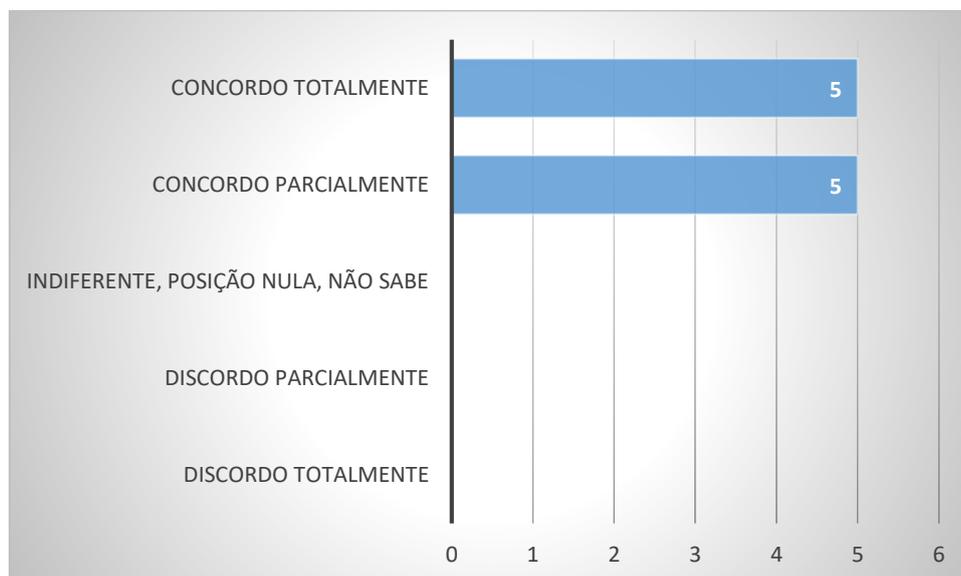
**Gráfico 24** - Percepção da assimilação dos resultados dos trabalhos de auditoria pelos servidores das demais áreas (AIN05).



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Quanto à necessidade de intervenção recorrente da Auditoria Interna em relação aos prazos institucionais, 100% dos auditores afirmaram ser necessária esta intervenção para que os prazos sejam cumpridos, de forma que 50% concordaram totalmente com a assertiva e 50% concordaram parcialmente, conforme demonstrado no Gráfico 25. Estes dados demonstram um fator preocupante, que por sua vez pode ser eliminado por meio de práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento, como as propostas neste relatório.

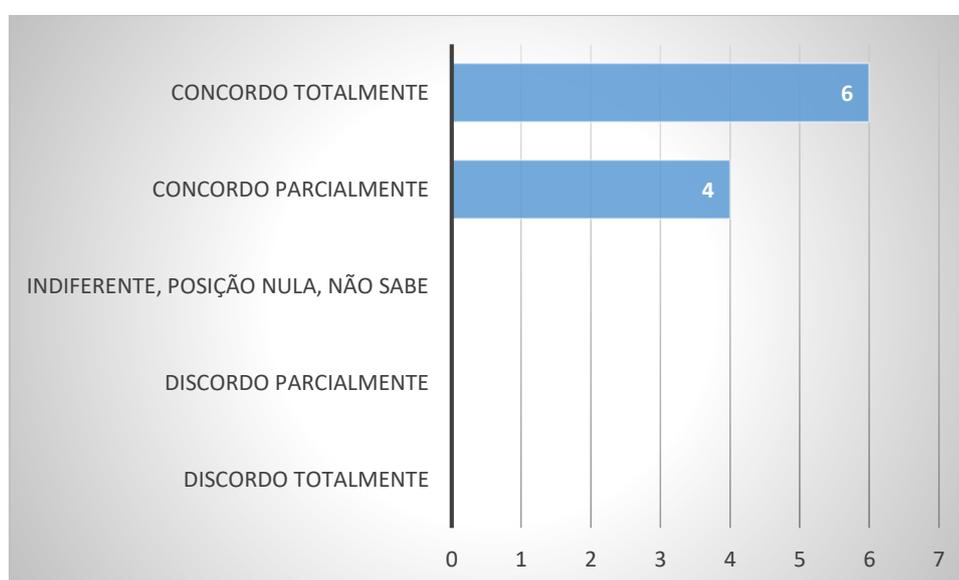
**Gráfico 25** - Percepções acerca da necessidade de intervenção recorrente da Auditoria Interna para que os prazos institucionais sejam cumpridos (AIN06).



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

No que diz respeito ao aprimoramento dos processos da organização, todos os auditores concordaram que os resultados dos trabalhos de Auditoria Interna podem contribuir com estes processos, conforme demonstrado no Gráfico 26. Infere-se destes dados que há uma consciência por parte dos auditores da importância do resultado dos trabalhos desenvolvidos pela unidade de Auditoria Interna, de modo que se otimizado, poderá aprimorar os processos de toda a organização.

**Gráfico 26** - Percepção acerca das contribuições dos resultados do trabalho de auditoria para aprimoramento dos processos da organização (AIN07).



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Neste bloco de perguntas, que procurou avaliar os resultados dos trabalhos da Auditoria Interna, duas questões foram passíveis de respostas abertas. A primeira delas (AIN08) solicitou que fosse informado, de forma sucinta, como seria classificada a relação entre auditor e auditado no que concerne à transmissão de conhecimento organizacional.

Dentre os que responderam a este questionamento com aspectos positivos, as respostas foram “Entendo que a transmissão de informações é eficaz”; “A comunicação com o auditado é fundamental para que a missão, escopo de cada trabalho e resultado dos auditores internos, sejam compreendidos e assimilados pelos auditados. Há também a necessidade da auditoria classificar a qualidade dos trabalhos por ela desenvolvida junto aos auditados. Além disso, o resultado dos trabalhos devem ser para agregar à gestão a melhoria dos seus controles internos”; “Entendo que os trabalhos de auditoria devem contribuir para o

aperfeiçoamento da gestão”; “Prática, formal e funcional”; “Eficaz”; “Aprendizado mútuo”; “Cooperativa - com foco na melhoria dos processos” e “Parceria”. Os que responderam com aspectos negativos informaram o seguinte: “Não há aceitação espontânea” e “Deficitária”.

Percebe-se, diante das respostas apresentadas, que há uma tendência, por parte dos auditores, de acreditar que a geração e transmissão de conhecimento entre auditor e auditado tem mais aspectos positivos que negativos.

Finalmente, quando foram solicitados comentários e observações adicionais, cinco dos entrevistados se manifestaram. Três deles teceram comentários acerca da questão da Gestão do Conhecimento, a saber:

- 1º comentário: “A gestão do conhecimento tem sofrido alterações significativas a partir da própria evolução da atuação da Auditoria Interna que demanda, cada vez mais, uma aproximação entre gestor e auditor com o objetivo de construção de soluções que busquem efetivamente o aperfeiçoamento dos processos internos”.
- 2º comentário: “Na minha opinião a gestão do conhecimento agrega valor aos trabalhos a serem desenvolvidos pelas unidades de Auditoria Interna”.
- 3º comentário: “A gestão do conhecimento é fundamental e precisa ser melhor trabalhada”.

Além disso, houve dois comentários relacionados diretamente aos trabalhos de Auditoria Interna:

- 1º comentário: “As unidades de Auditoria Interna precisam estreitar as relações com os auditados com o objetivo de contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais”.
- 2º comentário: “Gestor se entender que o trabalho do Auditor é uma grande ajuda às suas atividades, irá mais longe. De outro tanto, o Auditor se entender que o seu campo de atividades é a "casa" do Gestor, grandemente desenvolverá seu trabalho. Em ambas as situações, a maior vencedora é a Organização”.

#### *4.2.4.1 Análise à luz dos modelos teóricos apresentados*

No bloco de perguntas acerca dos resultados dos trabalhos de Auditoria Interna, evidenciou-se certa insatisfação por parte dos auditores no que diz respeito à eficácia da comunicação entre auditor e auditado, bem como à assimilação, pelas áreas auditadas, do conhecimento resultante da finalização de um trabalho de auditoria.

Além disso, verificou-se que a divulgação institucional dos trabalhos de auditoria não era feita de forma uniforme entre as unidades pesquisadas, de forma que 30% dos auditores discordam em parte da eficácia da divulgação institucional. Estes dados sugerem a necessidade de otimização da transmissão do conhecimento, tornando a comunicação mais eficaz.

Percebe-se pelas respostas dadas que os auditores acreditam que uma melhor transmissão dos resultados de seus trabalhos, bem como uma melhoria na comunicação com as áreas auditadas, poderá influenciar positivamente os trabalhos de Auditoria Interna como um todo. Para que isto ocorra, de acordo com Cranfield e Taylor (2008), é necessária intervenção humana.

Assim, ao se concluir pela necessidade de otimização da transmissão do conhecimento e da comunicação entre auditor e auditado, é necessário observar o que fora apontado por Syed-Ikhsan e Rowland (2004), que afirmaram que apesar de haver a percepção da importância da transferência de conhecimento, promovê-la é algo ainda problemático para os gestores.

Neste sentido, Cong e Pandya (2003) exaltam a necessidade de conscientização de todos os envolvidos e não apenas da alta gestão. Ao promover uma conscientização horizontal, os trabalhos de auditoria então poderão ser melhor assimilados pelas demais áreas da organização.

Uma eventual mudança de cultura organizacional poderia otimizar a comunicação entre auditor e auditado, uma vez que nas respostas dos auditores constatou-se a necessidade desta otimização. Não obstante, conforme preconizam Cranfield e Taylor (2008), mudança de cultura é lenta, havendo inclusive a possibilidade de enfrentar uma eventual resistência a mudanças por parte de membros da organização.

Ultrapassando esta eventual resistência, poder-se-á buscar uma uniformidade na divulgação dos resultados dos trabalhos de auditoria, promovendo um melhor compartilhamento de conhecimento, defendido por Syed-Ikhsan e Rowland (2004).

#### 4.3 REQUISITOS E PROCEDIMENTOS NECESSÁRIOS PARA A INSTITUCIONALIZAÇÃO DE AÇÕES LIGADAS À GESTÃO DO CONHECIMENTO

A relação entre auditor e auditado é cercada por uma série de particularidades, mormente na etapa final dos trabalhos, quando são exaradas as recomendações. Sobre estas particularidades, Bessa (2016, p. 251) afirma:

Na CGU, o processo de elaboração de recomendações tem uma abordagem peculiar, notadamente por ocasião das auditorias anuais de contas, em um rito que pretende engajar a própria unidade auditada no esforço de pensar as providencias que devem ser adotadas para atacar as situações relevadas pela auditoria.

Abordagem análoga pode ser encontrada nos processos de elaboração de recomendações das unidades de Auditoria Interna, de forma que o engajamento da parte auditada, quando fomentado, pode contribuir sobremaneira para a solução dos problemas encontrados. E o mais importante: pode contribuir para que estes problemas não sejam verificados novamente.

Neste sentido, pretendeu-se por meio deste relato de pesquisa avaliar a percepção de como a Gestão do Conhecimento ocorre entre as unidades de Auditoria Interna vinculadas ao MCTIC, por meio da avaliação da transmissão do conhecimento entre auditor e auditado, com o intuito, baseando-se na literatura científica, de apresentar propostas de procedimentos e aperfeiçoar os resultados alcançados.

Assim, uma das formas de fomento seria a questão da institucionalização voluntária de práticas voltadas para a Gestão do Conhecimento, que idealmente deve se sobrepôr a imposições de mudanças de gestão advindas de normativos governamentais. A inação dos agentes públicos quando não há normativo que os obriguem a implementar mudanças de gestão foi explicitada por Cranfield e Taylor (2008) como uma das dificuldades para implementação da GC.

Ocorre que tal implementação não poderia ocorrer de forma simultânea em todos os órgãos da administração pública, pois a qualificação de seus servidores não é homogênea. Neste sentido, espera-se que os gestores públicos passem pelo devido processo de

aperfeiçoamento profissional de modo a estarem capacitados a fomentar a institucionalização voluntária de ações ligadas à Gestão do Conhecimento.

Somente após a devida capacitação dos gestores responsáveis pela implementação de um programa de GC é possível tratar da mudança de cultura organizacional que deve ser cultivada entre todos os servidores da instituição promovendo a base necessária para a implementação de uma nova proposta de gestão.

Diante desses pressupostos, no que concerne à Auditoria Interna Governamental, sugere-se que os requisitos a seguir, detalhados no Quadro 19, sejam considerados pela organização antes da implementação de um programa de Gestão do Conhecimento.

**Quadro 19** - Requisitos necessários para a implementação de um programa de Gestão do Conhecimento

Requisitos	Baseado em
1. Que haja a disposição de um grupo ou indivíduo de trabalhar com os outros e compartilhar conhecimento para benefício mútuo	Syed-Ikhsan e Rowland (2004)
2. Que haja a capacitação profissional necessária aos gestores responsáveis por implementar as práticas de Gestão de Conhecimento na instituição	Cong e Pandya (2003) Batista (2012)
3. Que haja uma mudança de cultura organizacional, derivada da capacitação dos responsáveis pela implementação do programa de GC, de modo que os demais servidores e áreas envolvidos sejam receptivos à proposta de mudança de gestão para o compartilhamento de conhecimento	Cong e Pandya (2003) Cranfield e Taylor (2008) Syed-Ikhsan e Rowland (2004)
4. Que a adesão das instituições seja voluntária e não imposta por normativos governamentais genéricos, de modo a respeitar a individualidade de cada instituição	Cranfield e Taylor (2008)
5. Que sejam criados mecanismos que habilitem a retenção de conhecimento para que informações e conhecimento permaneçam na instituição, mesmo após a saída de funcionários	Syed-Ikhsan e Rowland (2004)
6. Garantir que todos os colaboradores da organização tenham acesso a um computador, internet/intranet e a um endereço de e-mail e que as informações disponíveis nos portais estejam sempre atualizadas	Batista (2012) Syed-Ikhsan e Rowland (2004)

7. Garantir que os documentos elaborados pela Auditoria Interna possam ser acessados e compartilhados por toda a organização, a não ser quando se tratar de documentos classificados como sigilosos	Syed-Ikhsan e Rowland (2004)
---	------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

No que diz respeito ao primeiro requisito, relativo à disposição de compartilhar conhecimento, a proposição se deu em decorrência do que fora preconizado por Syed-Ikhsan e Rowland (2004). Os autores afirmam que se não houver compartilhamento de conhecimento, o mesmo não poderá ser transmitido. Além disso, afirmam também que a questão da transferência de conhecimento pode ser problemática para os gestores. Infere-se dessas afirmações que a pré-disposição por parte dos envolvidos em compartilhar o conhecimento existente poderia diminuir a problemática enfrentada pelos gestores, habilitando então a transferência do conhecimento e gerando benefícios para os indivíduos, bem como para as organizações.

O segundo requisito, relativo à capacitação profissional, teve como fundamentação teórica os estudos de Cong e Pandya (2003) e Batista (2012). A capacitação promove o compartilhamento de conhecimento entre auditor e auditado, gerando um ambiente de confiança, conforme sugerido por Cong e Pandya (2003). Sobre o tema, Batista (2012) afirma que ao investir em programas de educação e capacitação, as organizações poderão melhorar seu desempenho institucional, o que vai de encontro com o objetivo desta pesquisa.

No que concerne à necessidade de mudança de cultura organizacional, apresentada como terceiro requisito, para sua proposição foram utilizados os preceitos de Cong e Pandya (2003), Cranfield e Taylor (2008) e Syed-Ikhsan e Rowland (2004). Cong e Pandya (2003) afirmam que para que se possa haver a implementação de GC no setor público, se faz necessária a conscientização por parte de todos os envolvidos na organização e não apenas na alta gerência, de modo que uma mudança de cultura derivada principalmente da capacitação dos envolvidos, contribuiria com a questão da conscientização. Cranfield e Taylor (2008) preconizam que a taxa de mudança é muito lenta, tornando a mudança organizacional um processo longo. Não obstante, para implementar a GC dentro de qualquer organização, a mudança de cultura deve ser cultivada. Syed-Ikhsan e Rowland (2004) alegam que cabe à

gestão promover uma cultura que incentive os indivíduos a compartilhar o conhecimento, em vez de mantê-los individualmente.

Quanto ao quarto requisito, relativo à questão da adesão voluntária das instituições, Cranfield e Taylor (2008) afirmam que há uma resistência a mudanças quando se trata de ações que foram impostas por normativos internos. Esta resistência a mudanças, segundo os autores, é uma das principais dificuldades enfrentadas ao se implementar práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento.

A questão da criação de mecanismos que habilitem a retenção de conhecimento foi apresentada como quinto requisito, fundamentando em Syed-Ikhsan e Rowland (2004). De acordo com os autores, aspectos como a falta de capacitação e a rotatividade de pessoal afetam a performance de transferência de conhecimento, de modo que a criação de mecanismos que habilitem sua retenção é necessária. A criação destes mecanismos evitaria a perda e a obsolescência de conhecimento após a saída de funcionários.

O sexto requisito apresentado tem relação com a necessidade de se garantir meios de acesso ao conhecimento organizacional a todos os membros da instituição e que as informações disponíveis a esses membros estejam sempre atualizadas. Este requisito teve como embasamento teórico os modelos de Batista (2012) e Syed-Ikhsan e Rowland (2004). Batista (2012) afirma que a infraestrutura de TI de uma organização deve estar alinhada com as estratégias de Gestão do Conhecimento, fornecendo uma plataforma para retenção do conhecimento por meio de repositórios, intranet e extranet. Sobre o tema, Syed-Ikhsan e Rowland (2004) afirmam que a questão da tecnologia, com a devida infraestrutura disponibilizada aos colaboradores da empresa, pode contribuir para o desempenho da transferência de conhecimento, habilitando sua criação e transferência de forma eficaz.

O último requisito, baseado nos pressupostos de Syed-Ikhsan e Rowland (2004), propõe que seja garantido que os documentos gerados pelas unidades de Auditoria Interna possam ser acessados e compartilhados por toda a organização. Sobre o tema, Syed-Ikhsan e Rowland (2004) partem do pressuposto que informação e conhecimento existem de forma orgânica na organização, de modo que é muito importante que estejam disponíveis para todos os funcionários. Além disso, afirmam que o conhecimento é construído internamente na organização, não podendo ser comprado ou vendido. Assim, sem o devido compartilhamento de conhecimento, não haverá a transmissão do mesmo.

Uma vez estabelecidos e fundamentados os requisitos listados acima, explicita-se a seguir proposta de procedimentos, bem como a argumentação teórica que os embasou, com o intuito de iniciar o programa de Gestão do Conhecimento a ser implementado por unidades de Auditoria Interna, conforme detalhado no Quadro 20, a seguir.

**Quadro 20** - Propostas de procedimentos a serem implementados por unidades de Auditoria Interna para início de um programa de Gestão do Conhecimento

Propostas	Baseado em
1. Fomentar ações de capacitação, sejam elas relativas à auditoria governamental, ou mesmo à implementação de práticas de Gestão do Conhecimento, com o intuito de aumentar a confiança entre auditor e auditado e o consequente compartilhamento de conhecimento	Cong e Pandya (2003) Batista (2012)
2. Criação de uma comunidade de práticas entre os servidores lotados nas auditorias vinculadas ao MCTIC e que haja a possibilidade de um encontro anual para debate de resultados	Cong e Pandya (2003)
3. Criação de um programa de recompensa aos servidores dispostos a implementar práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento (ex: avaliação funcional)	Cong e Pandya (2003)
4. Que seja feito um trabalho de identificação de onde reside o conhecimento específico de Auditoria Interna dentro das organizações, uma vez que são construídos internamente	Syed-Ikhsan e Rowland (2004) Batista (2012)
5. Criar normativos internos que estabeleçam um processo de fluxo de comunicação adequado entre auditor e auditado, auxiliando na criação e transferência de conhecimento.	Syed-Ikhsan e Rowland (2004)
6. Promover os ajustes necessários para o estabelecimento de uma intranet devidamente alimentada com as informações acerca das auditorias realizadas	Batista (2012)
7. Elaborar uma taxonomia para a aplicação de GC no contexto da Auditoria Interna Governamental	Cranfield e Taylor (2008) Batista (2012)

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2018)

No presente relato, a questão da capacitação profissional se fez presente tanto como requisito quanto como proposta de procedimento, de modo que a mesma foi analisada quando da apresentação do embasamento teórico dos requisitos explicitados anteriormente.

Assim, quanto à segunda proposta de procedimento, relativa à criação de uma comunidade de práticas, utilizou-se como fundamentação teórica o modelo de Cong e Pandya (2003). De acordo com os autores, uma das ações a serem consideradas em um modelo de GC para o setor público diz respeito ao desenvolvimento dessas comunidades, fornecendo recursos e permitindo que os membros tenham a oportunidade de participar das mesmas.

A terceira proposta, relativa à criação de um programa de recompensa aos servidores envolvidos com práticas de Gestão do Conhecimento também fora baseada nos elementos disponibilizados por Cong e Pandya (2003). Os autores propõem o estabelecimento de programas formais de recompensa e reconhecimento entre os empregados dispostos a compartilhar conhecimento, bem como utilizar do conhecimento compartilhado.

A identificação do local de conhecimento específico na instituição foi apresentada como quarta proposta de procedimento, baseada nos preceitos de Syed-Ikhsan e Rowland (2004) e de Batista (2012). Syed-Ikhsan e Rowland (2004) afirmam que cada organização precisa identificar onde reside o conhecimento tácito e desenhar estratégias para que o mesmo possa ser transferido de forma adequada. Garante-se assim que o conhecimento está sendo criado, transferido e protegido de maneira certa entre os indivíduos certos. Batista (2012) propõe, por meio de mapeamento do conhecimento, registrar o conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes.

O quinto procedimento proposto diz respeito à criação de normativos relativos ao fluxo de comunicação entre auditor e auditado, baseando-se no modelo de Syed-Ikhsan e Rowland (2004). Os autores focaram na questão do fluxo de comunicação adequado entre os departamentos de uma instituição, de modo a auxiliar na criação e transferência de conhecimento. Com um fluxo normatizado, espera-se maior disponibilização e transferência de conhecimento na organização.

O estabelecimento de uma intranet devidamente atualizada é apresentado como sexto procedimento, inspirado pelas premissas de Batista (2012). O autor afirma que a tecnologia deve ser um viabilizador para o processo de Gestão do Conhecimento de modo que a infraestrutura relacionada à tecnologia da informação deve ser adequada aos objetivos procurados quando se estabelecem estratégias de GC. Neste sentido, fornecer meios de retenção do conhecimento, como uma intranet funcional e atualizada, poderia auxiliar ao atingimento desses objetivos. Sua importância reside no fato de se tratar de ferramenta já conhecida por grande parte dos usuários, de modo que se sugeriu que a mesma fosse

implementada e/ou aprimorada pelas unidades de Auditoria Interna, com o intuito de otimizar a transferência e conversão do conhecimento.

A proposta de elaboração de uma taxonomia é o último procedimento apresentado e baseou-se nos modelos de Cranfield e Taylor (2008) e Batista (2012). Cranfield e Taylor (2008) consideram a proposição de uma taxonomia para a aplicação de GC no contexto institucional, com o intuito de aperfeiçoar a percepção dos envolvidos com os termos inerentes ao contexto de proposta de mudança de gestão. Batista (2012) também menciona a taxonomia como uma prática recomendada dentro das abordagens sobre Gestão do Conhecimento voltadas para a Administração Pública.

Por fim, espera-se que a observação dos requisitos e a adoção das propostas de procedimentos explicitadas neste relato possam aumentar a eficácia dos serviços prestados à sociedade, aumentando a eficiência da máquina pública, conforme preconizado por Batista (2012).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal analisar os procedimentos de Auditoria Interna em instituições públicas brasileiras, com o intuito de, a partir de ações e processos relacionados à Gestão do Conhecimento, apresentar propostas de procedimentos e aperfeiçoar os resultados alcançados, baseando-se nos modelos teóricos da área e na experiência das instituições estudadas.

Para que o objetivo geral fosse alcançado, o primeiro objetivo específico foi o de analisar modelos selecionados de Gestão do Conhecimento voltados para a Administração Pública. Para atender a este objetivo, quatro modelos foram analisados, com o intuito de avaliar como a Gestão do Conhecimento pode ocorrer em organizações públicas. Discorreu-se sobre os modelos de Cong e Pandya (2003), que tratou de questões gerais de GC no setor público; o de Cranfield e Taylor (2008), que abordou a questão da GC no ensino superior do Reino Unido; o de Syed-Ikhsan e Rowland (2004), que tratou da relação entre os elementos organizacionais e a performance de transferência de conhecimento e o modelo de Batista (2012), que propôs a aplicação de um modelo de GC específico para a administração pública nacional.

Ao analisar os modelos supracitados, examinaram-se as interseções existentes entre eles, de modo que foi possível fornecer o embasamento teórico necessário para indicar os requisitos para implementação de um programa de Gestão do Conhecimento em unidades de Auditoria Interna Governamental.

O segundo objetivo específico alcançado foi o de examinar como se dá a implementação de ações ligadas à Gestão do Conhecimento, de maneira explícita ou inconsciente, nas unidades de Auditoria Interna vinculadas ao MCTIC. O terceiro objetivo específico foi o de analisar os resultados encontrados à luz dos modelos estudados.

Para atender a estes objetivos, foi elaborado um questionário que foi respondido pelos chefes das unidades de Auditoria Interna ligadas ao MCTIC, de modo que a análise dos dados permitiu traçar um panorama da percepção da transmissão do conhecimento entre auditor e auditado, de modo que foi possível identificar as relações entre as respostas apresentadas e os modelos estudados.

Além disso, foi possível apresentar as propostas de procedimentos almejados pelo objetivo geral da pesquisa, com o intuito de otimizar as atividades de Auditoria Interna Governamental.

Quanto ao quarto objetivo específico atendido, que foi o de apresentar requisitos que habilitem a institucionalização de ações e processos relacionados à Gestão do Conhecimento a serem utilizadas por unidades de Auditoria Interna Governamental, comparando-os com os modelos teóricos, seu atendimento resultou na proposição de sete requisitos necessários para a institucionalização de ações ligadas à Gestão do Conhecimento. Além disso, foram propostos sete procedimentos a serem implementados por unidades de Auditoria Interna para início de um programa de Gestão do Conhecimento.

A proposição desses requisitos e procedimentos, com a indicação do devido embasamento teórico, procura atender ao problema de pesquisa, a saber: “É possível utilizar métodos e práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento para tornar mais eficaz a Auditoria Interna de instituições públicas brasileiras?”

Ainda como resultado do relato de pesquisa, foram levantadas algumas questões que poderiam dificultar o compartilhamento de conhecimento. A este respeito, percebe-se que a questão do isolamento do conhecimento prejudica seu compartilhamento, dificultando a implementação de possíveis práticas de GC, nos moldes observados por Cranfield e Taylor (2008). Se faz necessário que os agentes públicos se permitam a compartilhar o conhecimento já existente nas organizações, possibilitando a criação de novo conhecimento, o que aumentaria a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Sobre a importância da Auditoria Interna Governamental, a mesma deixa um legado para a gestão, pois relata seus processos para ciência de terceiros, porém tem seus trabalhos vinculados ao compromisso com a melhoria dos sistemas administrativos ao assumir um papel de relevância na governança de políticas públicas, o que contribui com a eficácia e a eficiência dos sistemas administrativos (BRAGA, 2016).

Não obstante, o conteúdo produzido pela auditoria deve ser apropriado primariamente pela área auditada. Neste contexto, Bessa (2016, p. 251) afirma:

Ainda que os relatórios de auditoria se prestem a um uso ampliado por diversos grupos de usuários (como a imprensa e a própria sociedade), é o órgão auditado a instância fundamental que deve apropriar-se do conteúdo do relatório produzido pelos auditores.

Neste contexto, quando o conteúdo produzido pela equipe de auditoria tem incentivos que facilitam a apropriação do mesmo pela área auditada, como os propostos por esta pesquisa, espera-se que os resultados alcançados sejam mais eficientes e eficazes.

Espera-se que os resultados do presente relato possam permitir a melhoria nos processos de compartilhamento de conhecimento entre auditor e auditado, podendo ser replicados em outras unidades de Auditoria Interna ou mesmo de órgãos ligados ao setor público, independentemente do vínculo com a auditoria, trazendo benefícios para a sociedade.

#### 5.1 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A presente pesquisa limitou-se à proposição de requisitos que possibilitassem a aplicação de procedimentos relacionados à Gestão do Conhecimento em auditorias governamentais. Uma pesquisa decorrente da aplicação destes requisitos, avaliando sua implementação é uma sugestão de pesquisa futura.

Além disso, no presente relato foram consultados apenas o auditor chefe de cada Auditoria Interna, de forma que, considerando eventuais limitações, uma pesquisa análoga que envolvesse os demais funcionários da auditoria, bem como os auditados, poderia aprofundar o entendimento acerca do papel da Gestão do Conhecimento em unidades de Auditoria Interna Governamental.

Finalmente, como os requisitos propostos como resultado da pesquisa foram estabelecidos com o embasamento teórico voltado para a Gestão do Conhecimento em organizações públicas, entende-se que é possível adaptá-los a qualquer outra atividade relacionada ao setor público, de modo que, respeitando-se suas limitações, é plausível sua aplicação e avaliação da implementação em outras áreas governamentais, não necessariamente ligadas à Auditoria Interna Governamental.

## REFERÊNCIAS

- AHMED, M. S. Evolution of Knowledge Management in Business. **Engineering Management Research**, [s.l.], v. 6, n. 2, 11 jul. 2017. p. 32-46. Disponível em: <<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/emr/article/view/68848>>. Acesso em: 05 fev. 2018.
- ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ALVAREGA NETO, R. C. D. **Gestão do Conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ALVARES, L.; BATISTA, S. G.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. Gestão do conhecimento: categorização conceitual. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 235-252, jul/dez 2010. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/15124>>. Acesso em: 13 jun. 2017.
- ANGELIS, C. T. D. Gestão do Conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OKA. **Revista do Serviço Público**, v. 62, n. 2, p. 137-166, 2011. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/66/62>>. Acesso em: 15 jul. 2018.
- ANGELONI, M. T. **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- ARAÚJO, I. D. P. S. **Introdução à Auditoria Operacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARBOSA, R. R. Gestão da Informação e do Conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, [S.l.], v. 13, n. 1esp, dez. 2008. p. 1-25. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843>>. Acesso em: 18 out. 2017.
- BATISTA, D. G. **Manual de controle e auditoria: com ênfase na gestão de recursos públicos**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- 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: IPEA, 2012.
- BATISTA, F. F. **Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público**. Rio de Janeiro: Ipea, 2016.
- BATISTA, F. F.; QUANDT, O. C. Gestão do Conhecimento na Administração Pública: resultados. **Texto para discussão**, Brasília, jul. 2015. 1-224.
- BESSA, F. E. H. Interação e comunicação do órgão de controle interno com as unidades controladas: a importância da composição de relatórios de auditoria com foco na prevenção de riscos.. In: BLIACHERIENE, A. C.; BRAGA, M. V. D. A.; RIBEIRO, R. J. B. **Controladoria no setor público**. Belo Horizonte: Fórum, 2016. p. 239-253.

BORKO, H. Information science: what is it? **American Documentation**, v. 19, n. 1, p. 3-5, 1968. Disponível em: <<https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EdbertoFerneda/k---artigo-01.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2017.

BOYNTON, W. C.; JOHNSON, R. N.; KELL, W. G. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002.

BRAGA, M. V. D. A. Dos galhos à raiz - a percepção das irregularidades e a atuação do controle interno. In: BLIACHERIENE, A. C.; BRAGA, M. V. D. A.; RIBEIRO, R. J. B. **Controladoria no setor público**. Belo Horizonte: Fórum, 2016. p. 161-178.

BRASIL. Comitê Executivo do Governo Eletrônico. **Diretrizes do Governo Eletrônico - Oficinas de Planejamento**, Brasília, 2004. Disponível em: <[https://www.governodigital.gov.br/documentos-e-arquivos/BRASIL%20-%202004%20-%20diretrizes\\_governoeletronico.pdf/view](https://www.governodigital.gov.br/documentos-e-arquivos/BRASIL%20-%202004%20-%20diretrizes_governoeletronico.pdf/view)>. Acesso em: 30 set. 2018.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU). **Instrução Normativa Nº 03, de 09 de junho de 2017. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal**, Brasília, 2017a. Disponível em: <[http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in\\_cgu\\_03\\_2017.pdf](http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_03_2017.pdf)>. Acesso em: 02 dez. 2017.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU). **Manual de orientações técnicas da atividade de auditoria interna governamental do Poder Executivo Federal**, Brasília: CGU, 2017b. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/auditoria-e-fiscalizacao/arquivos/manual-de-orientacoes-tecnicas-1.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2018.

BUČKOVÁ, J. Knowledge Management in Public Administration Institutions. **Procedia Economics and Finance**, [S.l.], v. 34, n. 8, 2015. 390-395. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115016457>>. Acesso em: 18 fev. 2018.

CAPURRO, R.; HJORLAND, B. O Conceito de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S.l.], v. 12, n. 1, p. 148-207, jan./abr. 2007. Disponível em: <[http://www.capurro.de/conceito\\_informacao.pdf](http://www.capurro.de/conceito_informacao.pdf)>. Acesso em: 05 jan. 2018.

CASTRO, D. P. D. **Auditoria e Controle Interno na Administração Pública**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CASTRO, D. P. D. **Auditoria, Contabilidade e Controle Interno no Setor Público**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significados, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: SENAC, 2003.

- CONG, X.; PANDYA, K. Issues of Knowledge Management in the Public Sector. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 2, p. 25-33, 2003. Disponível em: <<http://www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=17>>. Acesso em: 14 dez. 2017.
- CORDEIRO, C. M. R. **Auditoria interna e operacional: fundamentos, conceitos e aplicações práticas**. São Paulo: Atlas, 2013.
- CRANFIELD, D. J.; TAYLOR, J. Knowledge management and higher education: a UK case. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 2, p. 85-100, 2008.
- CREPALDI, S. A. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- CUNHA, J. H. D. C. **Estudo do emprego da taxonomia como instrumento auxiliar para decisões táticas no processo de auditoria**. 2017. 210 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília. Brasília. 2017.
- DALKIR, K. **Knowledge Management in Theory and Practice**. 2. ed. Cambridge: MIT Press, 2011.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.
- DETLOR, B. Information management. **International Journal of Information Management**, [s.l.], v. 30, n. 2, abr. 2010. 103-108.
- FRESNEDA, P. S. V. et al. Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método organizacional Knowledge Assessment (OKA). **Congresso Consad de Gestão Pública**, Brasília, 2009. Disponível em: <<http://banco.consad.org.br/handle/123456789/268>>. Acesso em: 17 fev. 2019.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- GUEDES, W. **Necessidades Informacionais da Auditoria Pública: estudo qualitativo do fluxo de informações a partir da Teoria Matemática da Comunicação**. 2013. 120 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência da Informação, Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília. Brasília. 2013.
- HENRY, N. L. Knowledge Management: A New Concern for Public Administration. **Public Administration Review**, [s.l.], v. 34, n. 3, maio 1974. p. 189-196. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/974902>>. Acesso em: 20 out. 2017.

HISLOP, D. **Knowledge Management in Organizations: a critical introduction**. 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 2013.

INSTITUTO RUI BARBOSA. **Normas de Auditoria Governamental (NAGS)**., Tocantins: IRB, 2011. Disponível em: <<http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/Normas%20de%20Auditoria%20Governamental-NAGs%20-%20miolo.pdf>>. Acesso em: 07 ago. 2018.

LIMA, J. L. O.; ALVARES, L. Organização e representação da informação e do conhecimento. In: ALVARES, L. **Organização da Informação e do Conhecimento: Conceitos, subsídios interdisciplinares e aplicações**. São Paulo: B4 Editores, 2012. Cap. 1, p. 21-48.

LINS, L. D. S. **Auditoria: uma abordagem prática com ênfase na auditoria externa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LÓPEZ YEPES, J. La perspectiva informativa de la Documentación: la Documentación como ciencia de la información documental: el concepto de Information Science. In: \_\_\_\_\_ **La documentación como disciplina: teoría e história**. Pamplona: EUNSA, 1995. p. 153-196.

MAFFEI, J. L. **Curso de auditoria: introdução à auditoria de acordo com as normas internacionais e melhores práticas**. São Paulo: Saraiva, 2015. 224 p.

MARCONDES, C. H.; JARDIM, J. M. Políticas de Informação Governamental: a construção de Governo Eletrônico na Administração Pública Federal do Brasil. **Revista da Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 6, 2003. Disponível em: <[http://www.datagramazero.org.br/abr03/F\\_I\\_art.htm](http://www.datagramazero.org.br/abr03/F_I_art.htm)>. Acesso em: 02 abr. 2017.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7a. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTELETO, R. M. A pesquisa em Ciência da Informação no Brasil: marcos institucionais, cenários e perspectivas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, 2009. 1-40. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v14nspe/a03v14nspe.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2017.

MASSARO, M.; DUMAY, J.; GARLATTI, A. Public sector knowledge management: a structured literature review. **Journal of Knowledge Management**, [s.l.], v. 19, n. 3, p. 530-558, 2015. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/John\\_Dumay/publication/282332059\\_Massar\\_Dumay\\_Garletti\\_2015/links/560cc9a308ae6c9b0c42d4ef/Massar-Dumay-Garletti-2015.pdf](https://www.researchgate.net/profile/John_Dumay/publication/282332059_Massar_Dumay_Garletti_2015/links/560cc9a308ae6c9b0c42d4ef/Massar-Dumay-Garletti-2015.pdf)>. Acesso em: 17 jul. 2018.

MCNABB, D. E. **Knowledge management in the public sector: A blueprint for innovation in government**. Armonk, N.Y.: Routledge, 2007.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo brasileiro**. 24. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

MONTANHEIRO, P. C. **O papel da Auditoria da Informação na Gestão Organizacional**. Campinas: PUC - Campinas, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Masrtins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NUNES, P. R. C.; VIDAL, S. H. C. Práticas de auditoria de desempenho em órgãos estaduais brasileiros de controle interno - elementos para configuração de um modelo. In: BLIACHERIENE, A. C.; BRAGA, M. V. D. A.; RIBEIRO, R. J. B. **Controladoria no setor público**. Belo Horizonte: Fórum, 2016. p. 193-217.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Assembléia Geral. **Statement of the Administrative Committee on Coordination on universal access to basic communication and information services**, [s.l.], 15 set. 1997. Disponível em:  
<<http://www.unsystem.org/CEBPublicFiles/press/9724387e.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

PINHEIRO, L. V. Fronteiras e horizontes da pesquisa em ciência da informação no Brasil. In: ALBAGLI, S. **Fronteiras da ciência da informação**. Brasília: IBICT, 2013. p. 7-33. Disponível em:  
<<http://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/451/1/Fronteiras%20da%20Ci%C3%Aancia%20da%20Informa%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2017.

PINHEIRO, L. V. R.; LOUREIRO, J. M. M. Traçados e limites da ciência da informação. **Ciência da Informação**, [S.l.], v. 24, n. 1, abr. 1995. Disponível em:  
<<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/609>>. Acesso em: 17 jan. 2018.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información**: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Gijón: Trea, 2007.

RIBEIRO, R. J. B.; BLIACHERIENE, A. C.; SANTANA, J. L. Considerações sobre formas, processos e isoformismo nas estruturas de controle interno da Federação brasileira. In: BLIACHERIENE, A. C.; BRAGA, M. V. A.; RIBEIRO, R. J. B. **Controladoria no Setor Público**. Belo Horizonte: Fórum, 2016. p. 25-36.

ROWLEY, J. Towards a Framework for Information Management. **International Journal Of Information Management**, [s.l.], v. 18, n. n. 5, out. 1998. 359-369.

SAMPAIO, A. P. C. **Gestão do conhecimento na administração pública local: o que nos diz a literatura e a realidade das organizações**. 41 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia das Organizações e do Trabalho, Universidade de Coimbra. Coimbra. 2015.

SANTOS, S. R.; NÓBREGA, M. M. L. A grounded theory como alternativa metodológica para pesquisa em enfermagem. **Rev. Bras. Enferm.**, Brasília, v. 55, n. 5, p. 575-579, set./out. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v55n5/v55n5a15.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018.

SARACEVIC, T. Interdisciplinary nature of information science. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 24, n. 1, p. 36-41, 1995. Disponível em:  
<<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/608>>. Acesso em: 05 maio 2017.

SILVA, E. C. R.; VITORINO, E. V. A Gestão da Informação sob a abordagem da Ecologia: possibilidades à competência em informação. **Em Questão**, [s.l.], v. 22, n. 1, 30 abr. 2016. p.242-265.

SYED-IKHSAN, S. O. S.; ROWLAND, F. Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 2, p. 95-111, 2004. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13673270410529145>>. Acesso em: 17 jul. 2018.

TARAPANOFF, K. Referencial teórico: introdução. In: \_\_\_\_\_ **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001. p. 33-49.

TARAPANOFF, K. Informação, Conhecimento e Inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: TARAPANOFF, K. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 456.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000016104/471e1a118bad6d5349bd92bf4020338b/>>. Acesso em: 16 abr. 2017.

WERTHEIN, J. A sociedade da informação e seus desafios. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 71-77, maio/ago. 2000. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/889>>. Acesso em: 29 jul. 2017.

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

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

## APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO



Universidade de Brasília – UnB  
Faculdade de Ciência da Informação – FCI  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – PPGCINF

### CARTA DE APRESENTAÇÃO

Brasília, 23 de agosto de 2018

Prezado (a) Senhor (a),

Solicito a colaboração de Vossa Senhoria para realização do trabalho de pesquisa do aluno João Sérgio Beserra de Lima, mestrando do curso de Ciência da Informação da Universidade de Brasília. O aluno está desenvolvendo, sob minha orientação, dissertação de mestrado, cujo título é **“A Gestão do Conhecimento como instrumento para auxiliar as unidades de Auditoria Interna da Administração Pública Federal”**.

O universo da pesquisa são as unidades de Auditoria Interna das Instituições ligadas ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), o que justifica este contato.

A pesquisa tem como objetivo propor ações institucionais relacionadas à Gestão do Conhecimento em unidades de Auditoria Interna Governamental, baseadas nos modelos teóricos da área e na experiência das Instituições estudadas, com o intuito de aperfeiçoar os resultados alcançados pela auditoria interna governamental.

Para a realização da pesquisa, foi elaborado questionário a ser preenchido pelos chefes das unidades de Auditoria Interna ligadas ao MCTIC, uma vez que pretende-se traçar um panorama e propor soluções com o intuito de otimizar as atividades de auditoria das entidades vinculadas ao Ministério, de modo que a participação dos Auditores Internos é muito importante.

Os resultados da pesquisa serão divulgados na Faculdade de Ciência da Informação (FCI) da Universidade de Brasília (UnB), podendo ser publicados posteriormente, além de ficarem disponíveis no Repositório Institucional da UnB, em formato digital.

Informo, por oportuno que os nomes dos participantes serão mantidos sob sigilo, de forma que os mesmos não serão mencionados quando da análise dos dados, tampouco o que for respondido por cada Instituição, uma vez que os resultados serão disponibilizados de forma agregada.

Coloco-me à disposição para esclarecimentos que eventualmente venham a ser necessários, por meio do telefone (61)3107-2632 ou pelo e-mail [lillianalvares@unb.br](mailto:lillianalvares@unb.br).

Atenciosamente,



Profa. Dra. Lillian Alvares

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5541636086123721>

**APÊNDICE B – E-MAIL ENVIADO ÀS INSTITUIÇÕES ESTUDADAS**

Senhor (a) Auditor (a),

Meu nome é João Sérgio Beserra de Lima, sou Analista em Ciência e Tecnologia lotado na Auditoria Interna da Agência Espacial Brasileira e estou desenvolvendo dissertação de mestrado para o curso de Ciência da Informação da Universidade de Brasília (UnB), cujo título é **“A Gestão do Conhecimento como instrumento para auxiliar as unidades de Auditoria Interna da Administração Pública Federal”**. Detalhes pormenorizados acerca da pesquisa encontram-se na Carta de Apresentação anexa.

Uma vez que o **universo da pesquisa são as unidades de Auditoria Interna das Instituições ligadas ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC)**, solicito o apoio de Vossa Senhoria, no sentido de responder às perguntas constantes no formulário disponível por meio do link <https://goo.gl/forms/PgceoM5kdqHJeUE53> podendo ser respondido no local de trabalho ou em casa, até 06/09/2018, com um tempo estimado de 15 (quinze) a 20 (vinte) minutos para sua realização.

O questionário formulado deve ser respondido **apenas** pelo Auditor Chefe de cada entidade (de forma que será considerada apenas uma resposta por Instituição) e fora apresentado pessoalmente ao Assessor de Controle Interno do MCTIC, Sr. Carlos Ayupe, que está ciente do objeto da pesquisa e da intenção de consultar Vossa Senhoria.

Informo, por oportuno que os nomes dos participantes serão mantidos sob sigilo, de forma que os mesmos não serão mencionados quando da análise dos dados, tampouco relacionados diretamente a uma Instituição de forma isolada, uma vez que os resultados serão disponibilizados de forma agregada.

Se houver qualquer dúvida em relação à pesquisa, estou à disposição através do telefone XX xxxx-xxxx ou pelo *e-mail* XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX<sup>15</sup>.

Ao agradecer pela disponibilidade dispensada, despeço-me cordialmente.

João Sérgio Beserra de Lima.

---

<sup>15</sup> Os dados foram fornecidos no e-mail original.

### APÊNDICE C – PRÉ-TESTE

O presente questionário tem o intuito de fornecer informações para o desenvolvimento de dissertação de mestrado para o curso de Ciência da Informação da Universidade de Brasília (UnB), cujo título é “A Gestão do Conhecimento como instrumento para auxiliar as unidades de Auditoria Interna da Administração Pública Federal”.

#### **Categoria A – Dados Demográficos (DD)**

DD01 – Sexo:

- Masculino
- Feminino

DD02 – Nível de escolaridade:

- Superior
- Pós-Graduação (*Lato sensu*) – incompleto
- Pós-Graduação (*Lato sensu*) - completo
- Mestrado – Incompleto
- Mestrado – Completo
- Doutorado – Incompleto
- Doutorado – Completo
- Outro

DD03 – Há quanto tempo desenvolve atividades de auditor interno na Instituição atual?

- Menos de 1 ano
- Até 2 anos
- 2 a 4 anos
- 5 a 10 anos
- Acima de 10 anos

DD04 – Há quanto tempo desenvolve atividades relacionadas à Auditoria Interna?

- Menos de 1 ano

- Até 2 anos
- 2 a 4 anos
- 5 a 10 anos
- Acima de 10 anos

DD05 – Qual sua função na Auditoria Interna?

- Auditor Chefe
- Equipe de apoio (servidor/empregado do órgão)
- Equipe de apoio (cargo em comissão)
- Equipe de apoio (terceirizados)
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_

### **Categoria B – Processos e sistemas de Gestão do Conhecimento (PGC)**

As questões a seguir (Categoria B) foram adaptadas do Método de Avaliação do Conhecimento Organizacional (*Organizational Knowledge Assessment Method – OKA*), desenvolvido pelo Banco Mundial para diagnóstico da Gestão do Conhecimento.

PGC01 - Qual é a importância da recuperação de informação (de sítios da internet, bases de dados, sistemas institucionais, ou outros sistemas de recuperação eletrônica da informação) para que os servidores realizem suas tarefas diárias?

1. Muito importante
2. Importante
3. Pouco importante
4. Pouquíssimo importante
5. Nada importante

PGC02 – Quanto tempo você gasta procurando informações ou conhecimentos existentes em um dia normal de trabalho?

1. Eu não gasto tempo procurando informações
2. Menos que 30 minutos por dia
3. Entre 31 minutos e menos que 1 hora

4. Entre 1 hora e menos que 2 horas
5. Entre 2 horas e menos que 4 horas
6. Entre 4 horas e menos que 5 horas
7. Mais que 5 horas por dia

PGC03 – Com que frequência os funcionários lotados na Auditoria Interna fornecem conhecimentos para servidores de outras áreas que buscam seus conhecimentos?

1. Muito frequentemente
2. Frequentemente
3. Pouco frequentemente
4. Pouquíssimo frequentemente
5. Raramente

PGC04 - Como a informação ou o conhecimento resultante dos trabalhos de auditoria é disseminado para a Instituição? (marcar no máximo 3)

1. Pela intranet
2. Por um sítio público da internet
3. Por meio de um boletim (eletrônico ou físico)
4. Por meio de reuniões realizadas pela alta gerência
5. Por meio de eventos sociais informais
6. Por mensagem eletrônica (e-mail)
7. Por meio de reuniões de divisão/unidade/departamento
8. Alguma outra forma. Indicar: \_\_\_\_\_
9. Não é disseminada.

PGC05 - Como o conhecimento implícito/tácito é disseminado? (marcar no máximo 3)

1. Apresentações formais
2. Almoços informais
3. Reuniões de unidades organizacionais
4. Conversas informais entre servidores
5. E-mails
6. Videoconferências

7. Audioconferências
8. Telefone
9. Revisões de pares (*peer review*)
10. Fóruns
11. Conferências
12. Programas de *mentoring*
13. Revisões operacionais de qualidade
14. Revisões de desempenho formal
15. Outras. Especificar. \_\_\_\_\_

PGC06 - Quais dos seguintes mecanismos a organização possui que permitem aos servidores compartilharem conhecimento tácito? (marcar no máximo 3)

1. Discussões eletrônicas
2. Salas de “chats”
3. Quadros de avisos virtuais
4. Espaços virtuais
5. Fóruns eletrônicos
6. Blogs
7. Intranet

PGC07 - Quais dos seguintes itens refletem as principais formas de armazenamento de conhecimentos pela Auditoria Interna? (marcar no máximo 3)

1. Intranet
2. Extranet
3. Internet
4. Bases de dados (inclusive sistemas de gerenciamento de documentos, inteligência em negócios, sistemas de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP), sistemas de gestão de projetos etc.)
5. Arquivos/documentos em uma pasta pública hierarquizada (servidor de arquivos ou servidor FTP – Protocolo de Transferência de Arquivos)
6. Unidades de disco em rede (arquivos/documentos armazenados, disponíveis para o público – servidor de arquivos ou servidor FTP)

7. Arquivos pessoais de servidores
8. Arquivos de e-mail
9. Outros. Especificar: \_\_\_\_\_

### **Categoria C – Percepções sobre Gestão do Conhecimento (GC)**

No questionário a seguir, para cada afirmação, marque uma das 5 opções fornecidas:

- 1 – Discordo totalmente;
- 2 – Discordo parcialmente;
- 3 - Indiferente, posição nula, não sabe;
- 4 – Concordo parcialmente;
- 5 – Concordo totalmente.

Além disso, considere a seguinte definição de Gestão do Conhecimento:

O conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores possam sempre se utilizar das melhores informações e dos melhores conhecimentos disponíveis, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais e maximização da competitividade (ALVAREGA NETO, 2008, p. 151).

<b>Percepções acerca da Gestão do Conhecimento (GC)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
GC01 - O conhecimento existe e é transferido nas organizações de forma espontânea, independentemente de processos formais de gestão sobre o mesmo.					
GC02 - Estou familiarizado com o termo “Gestão do Conhecimento”.					
GC03 - Ferramentas ligadas à Gestão do Conhecimento podem otimizar as atividades de Auditoria Interna.					
GC04 - A unidade de Auditoria Interna na qual estou lotado pratica ações institucionalizadas de Gestão do Conhecimento.					

GC05 - A unidade de Auditoria Interna na qual estou lotado pratica ações ligadas à Gestão do Conhecimento, mesmo que não institucionalizadas.					
---	--	--	--	--	--

CG06 – Qual pode ser considerada a forma de conversão de conhecimento mais frequente entre auditor e auditado?

- 1 Socialização
- 2 Externalização
- 3 Combinação
- 4 Internalização

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, permite postular quatro modos diferentes de **conversão do conhecimento**, quais sejam:

- Socialização: de conhecimento tácito em conhecimento tácito;
- Externalização: de conhecimento tácito em conhecimento explícito;
- Combinação: de conhecimento explícito em conhecimento explícito;
- Internalização: de conhecimento explícito para conhecimento tácito.

#### **Categoria D – Resultados dos trabalhos de Auditoria Interna (AIN)**

No questionário a seguir, para cada afirmação, marque uma das 5 opções fornecidas:

- 1 – Discordo totalmente;
- 2 – Discordo parcialmente;
- 3 - Indiferente, posição nula, não sabe;
- 4 – Concordo parcialmente;
- 5 – Concordo totalmente.

<b>Percepções acerca dos resultados dos trabalhos de auditoria</b>	1	2	3	4	5
AIN01 - A comunicação entre auditor e auditado é eficaz.					

<p>AIN02 - A relação entre auditor e auditado, no que concerne à transmissão de conhecimento resultante da finalização de um trabalho de auditoria é satisfatória.</p>					
<p>AIN03 - Quando da finalização de um trabalho de auditoria, há divulgação institucional das recomendações exaradas, com o intuito de se evitar que os mesmos erros sejam cometidos novamente.</p>					
<p>AIN04 - As capacitações profissionais promovidas durante o exercício são adequadas às competências informacionais necessárias ao profissional de auditoria.</p>					
<p>AIN05 – Os servidores das demais áreas da Instituição têm conhecimento dos resultados das atividades desenvolvidas pela Auditoria Interna.</p>					
<p>AIN06 – No que concerne aos prazos institucionais acompanhados pela Auditoria Interna, se fazem necessárias intervenções recorrentes da Auditoria para que os mesmos sejam cumpridos pelos gestores.</p>					
<p>AIN07 – Os resultados dos trabalhos de auditoria contribuem para o aprimoramento dos processos da instituição.</p>					

#### APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO

O presente questionário tem o intuito de fornecer informações para o desenvolvimento de dissertação de mestrado para o curso de Ciência da Informação da Universidade de Brasília (UnB), cujo título é “A Gestão do Conhecimento como instrumento para auxiliar as unidades de Auditoria Interna da Administração Pública Federal”.

A pesquisa tem como objetivo propor ações institucionais relacionadas à Gestão do Conhecimento em unidades de Auditoria Interna Governamental, baseadas nos modelos teóricos da área e na experiência das Instituições estudadas, com o intuito de aperfeiçoar os resultados alcançados pela Auditoria Interna Governamental.

O universo da pesquisa são as unidades de Auditoria Interna das Instituições ligadas ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), de forma que foi elaborado este questionário a ser preenchido pelos chefes das unidades de Auditoria Interna.

##### **Categoria A – Dados Demográficos (DD)**

DD01 – Sexo:

- Masculino
- Feminino

DD02 – Nível de escolaridade:

- Médio - incompleto
- Médio - completo
- Superior
- Pós-Graduação (*Lato sensu*) – incompleto
- Pós-Graduação (*Lato sensu*) - completo
- Mestrado – Incompleto
- Mestrado – Completo
- Doutorado – Incompleto
- Doutorado – Completo
- Outro

DD03 – Há quanto tempo desenvolve atividades de auditor interno na Instituição atual?

- Menos de 1 ano
- Até 2 anos
- 2 a 4 anos
- 5 a 10 anos
- Acima de 10 anos

DD04 – Há quanto tempo desenvolve atividades relacionadas à Auditoria Interna?

- Menos de 1 ano
- Até 2 anos
- 2 a 4 anos
- 5 a 10 anos
- Acima de 10 anos

DD05 – Em quantas atividades de capacitação profissional participou nos últimos 12 meses?

- Nenhuma
- 1 a 3
- 4 a 7
- 8 a 10
- Acima de 10

### **Categoria B – Processos e sistemas de Gestão do Conhecimento (PGC)**

As questões a seguir (Categoria B) foram adaptadas do Método de Avaliação do Conhecimento Organizacional (*Organizational Knowledge Assessment Method – OKA*), desenvolvido pelo Banco Mundial para diagnóstico da Gestão do Conhecimento.

Antes de respondê-las, seguem alguns conceitos importantes:

O conhecimento tácito é compreendido como crenças pessoais, valores e experiências individuais, sendo mais complexo de ser transmitido e dificilmente exprimível, e o conhecimento explícito diz respeito ao conhecimento formalizado,

externalizado e transmitido por meio de mídias como documentos, manuais, dentre outros, sendo de relativamente fácil de ser transmitido na organização. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997)

A construção do conhecimento é conseguida quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro de uma organização, e quando são elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito [...] As organizações precisam aprender a converter o conhecimento tácito, pessoal, em conhecimento explícito, capaz de promover a inovação e o desenvolvimento de novos produtos. (CHOO, 2003, p. 37)

PGC01 - Qual é a importância da recuperação de informação (de sítios da internet, bases de dados, sistemas institucionais, ou outros sistemas de recuperação eletrônica da informação) para que os servidores lotados na Auditoria Interna realizem suas tarefas diárias?

1. Muito importante
2. Importante
3. Pouco importante
4. Pouquíssimo importante
5. Nada importante

PGC02 – Quanto tempo você gasta procurando informações ou conhecimentos existentes (acórdãos, legislação, base de dados, etc.) em um dia normal de trabalho?

1. Eu não gasto tempo procurando informações
2. Menos que 30 minutos por dia
3. Entre 31 minutos e menos que 1 hora
4. Entre 1 hora e menos que 2 horas
5. Entre 2 horas e menos que 4 horas
6. Entre 4 horas e menos que 5 horas
7. Mais que 5 horas por dia

PGC03 – Com que frequência os funcionários lotados na Auditoria Interna fornecem conhecimentos para servidores de outras áreas que buscam seus conhecimentos?

1. Muito frequentemente
2. Frequentemente
3. Pouco frequentemente
4. Pouquíssimo frequentemente

## 5. Raramente

PGC04 - Como a informação ou o conhecimento resultante dos trabalhos de auditoria é disseminado para a Instituição? (marcar no máximo 3)

1. Pela intranet
2. Por um sítio público da internet
3. Por meio de um boletim (eletrônico ou físico)
4. Por meio de reuniões realizadas pela alta gerência
5. Por meio de eventos sociais informais
6. Por mensagem eletrônica (e-mail)
7. Por meio de reuniões de divisão/unidade/departamento
8. Alguma outra forma. Indicar: \_\_\_\_\_
9. Não é disseminada.

PGC05 - Como o conhecimento tácito é disseminado? (marcar no máximo 3)

1. Apresentações formais
2. Almoços informais
3. Reuniões de unidades organizacionais
4. Conversas informais entre servidores
5. E-mails
6. Videoconferências
7. Audioconferências
8. Telefone
9. Revisões de pares (*peer review*)
10. Fóruns
11. Conferências
12. Programas de *mentoring*
13. Revisões operacionais de qualidade
14. Revisões de desempenho formal
15. Outras. Especificar. \_\_\_\_\_

PGC06 - Quais dos seguintes mecanismos a organização possui que permitem aos servidores compartilharem conhecimento tácito? (marcar no máximo 3)

1. Discussões eletrônicas
2. Salas de “chats”
3. Quadros de avisos virtuais
4. Espaços virtuais
5. Fóruns eletrônicos
6. Blogs
7. Intranet

PGC07 - Quais dos seguintes itens refletem as principais formas de armazenamento de conhecimentos pela Auditoria Interna? (marcar no máximo 3)

1. Intranet
2. Extranet
3. Internet
4. Bases de dados (inclusive sistemas de gerenciamento de documentos, inteligência em negócios, sistemas de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP), sistemas de gestão de projetos etc.)
5. Arquivos/documentos em uma pasta pública hierarquizada (servidor de arquivos ou servidor FTP – Protocolo de Transferência de Arquivos)
6. Unidades de disco em rede (arquivos/documentos armazenados, disponíveis para o público – servidor de arquivos ou servidor FTP)
7. Arquivos pessoais de servidores
8. Arquivos de e-mail
9. Outros. Especificar: \_\_\_\_\_

### **Categoria C – Percepções sobre Gestão do Conhecimento (GC)**

No questionário a seguir, para cada afirmação, marque uma das 5 opções fornecidas:

- 1 – Discordo totalmente;
- 2 – Discordo parcialmente;
- 3 - Indiferente, posição nula, não sabe;
- 4 – Concordo parcialmente;
- 5 – Concordo totalmente.

Além disso, considere a seguinte definição de Gestão do Conhecimento:

O conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores possam sempre se utilizar das melhores informações e dos melhores conhecimentos disponíveis, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais e maximização da competitividade (ALVAREGA NETO, 2008, p. 151).

<b>Percepções acerca da Gestão do Conhecimento (GC)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
GC01 - O conhecimento existe e é transferido nas organizações de forma espontânea, independentemente de processos formais de gestão sobre o mesmo.					
GC02 - Estou familiarizado com o termo “Gestão do Conhecimento”.					
GC03 - Ferramentas ligadas à Gestão do Conhecimento podem otimizar as atividades de Auditoria Interna.					
GC04 - A unidade de Auditoria Interna na qual estou lotado pratica ações institucionalizadas de Gestão do Conhecimento.					
GC05 - A unidade de Auditoria Interna na qual estou lotado pratica ações ligadas à Gestão do Conhecimento, mesmo que não institucionalizadas.					

CG06 – Qual pode ser considerada a forma de conversão de conhecimento mais frequente entre auditor e auditado?

- 5 Socialização
- 6 Externalização
- 7 Combinação
- 8 Internalização

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, permite postular quatro modos diferentes de **conversão do conhecimento**, quais sejam:

- Socialização: de conhecimento tácito em conhecimento tácito;
- Externalização: de conhecimento tácito em conhecimento explícito;
- Combinação: de conhecimento explícito em conhecimento explícito;
- Internalização: de conhecimento explícito para conhecimento tácito.

#### **Categoria D – Resultados dos trabalhos de Auditoria Interna (AIN)**

No questionário a seguir, para cada afirmação, marque uma das 5 opções fornecidas:

- 1 – Discordo totalmente;
- 2 – Discordo parcialmente;
- 3 - Indiferente, posição nula, não sabe;
- 4 – Concordo parcialmente;
- 5 – Concordo totalmente.

<b>Percepções acerca dos resultados dos trabalhos de auditoria</b>	1	2	3	4	5
AIN01 - A comunicação entre auditor e auditado é eficaz.					
AIN02 - A relação entre auditor e auditado, no que concerne à transmissão de conhecimento resultante da finalização de um trabalho de auditoria é satisfatória.					

AIN03 - Quando da finalização de um trabalho de auditoria, há divulgação institucional das recomendações exaradas, com o intuito de se evitar que os mesmos erros sejam cometidos novamente.					
AIN04 - As capacitações profissionais promovidas durante o exercício são adequadas às competências informacionais necessárias ao profissional de auditoria.					
AIN05 – Os servidores das demais áreas da Instituição têm conhecimento dos resultados das atividades desenvolvidas pela Auditoria Interna.					
AIN06 – No que concerne aos prazos institucionais acompanhados pela Auditoria Interna, se fazem necessárias intervenções recorrentes da Auditoria para que os mesmos sejam cumpridos pelos gestores.					
AIN07 – Os resultados dos trabalhos de auditoria contribuem para o aprimoramento dos processos da instituição.					

AIN 08 – Como você classificaria, de forma mais sucinta possível, a relação entre auditor e auditado, no que concerne à geração e transmissão de conhecimento organizacional?

---

AIN 09 – Algum comentário ou observações?

Espaço destinado para eventuais comentários acerca das perguntas feitas, bem como para manifestar-se, de forma livre, no que concerne à relação entre Gestão do Conhecimento e Auditoria Interna governamental.