



**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA UNIDADE DESCENTRALIZADA DO
SERVIÇO DE AUDITORIA DO SUS EM SANTA CATARINA**

THE KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SUS AUDIT SERVICE IN SANTA CATARINA

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LO SERVICIO DE AUDITORÍA DEL SUS EN SANTA
CATARINA**

Fabiano Domingos Bernardo, MSc

Universidade Federal de Santa Catarina/Brazil

fabiano_bernardo@hotmail.com

Maria Luiza Gesser da Silveira, MSc

Universidade Federal de Santa Catarina/Brazil

marialuiza285@yahoo.com.br

Luiz Alberton, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina/Brazil

luiz.alberton@ufsc.br

Marcelo Medeiros da Rosa, BEL

Universidade Federal de Santa Catarina/Brazil

mmr2801@yahoo.com.br

RESUMO

Por muitos anos a gestão do conhecimento foi negligenciada pela Administração Pública e alguns serviços com alto grau de especificidade e complexidade apresentam isso como um fator de risco de descontinuidade administrativa. Considerando que o conhecimento é um importante recurso público e por isso torna-se de interesse de toda a sociedade, este artigo objetiva identificar quais as formas de retenção do conhecimento utilizadas pelo Serviço de Auditoria do SUS em Santa Catarina. Para alcançar o objetivo proposto, utilizou-se de entrevista semiestruturada com a finalidade de captar a percepção dos servidores do setor estudado em relação às formas de retenção e disseminação do conhecimento. Quanto aos resultados, verificou-se que não há um programa formalizado de gestão do conhecimento implementado no órgão, no entanto, embora tenha sido identificada a existência de iniciativas incipientes, foram identificadas algumas ferramentas de gestão do conhecimento que fazem parte do cotidiano e das rotinas dos servidores.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Auditoria; Administração Pública.

ABSTRACT

For many years knowledge management has been neglected by the Public Administration and some services with high specificity and complexity believe this as a risk factor for administrative continuity. Considering that knowledge is an important public resource and therefore becomes the interest of the whole society, this article aims to identify which forms of retention of knowledge are used by SUS Audit Service in Santa Catarina. To achieve the proposed objective, semi-structured interviews were done in order to capture the perception of servers of the studied sector in relation to the forms of retention and dissemination of knowledge. As the results, it was found that there is a formalized program of knowledge management implemented, however, although there were incipient initiatives, it was identified some knowledge management's tools that are part of the daily life and routines of the servers.

Keywords: Knowledge Management; Audit; Public Administration.



RESUMEN

Durante muchos años la gestión del conocimiento ha sido descuidada por la Administración Pública y algunos servicios con alta especificidad y complejidad presente esto como un factor de riesgo para la continuidad administrativa. Teniendo en cuenta que el conocimiento es un importante recurso público y por lo tanto se convierte en el interés de toda la sociedad, este artículo tiene como objetivo identificar que forma de retención del conocimiento utilizado por el Servicio de Auditoría del SUS en Santa Catarina. Para lograr el objetivo propuesto, se utilizó entrevistas semi-estructuradas con el fin de captar la percepción de los servidores del sector estudiado en relación con las formas de la retención y la difusión del conocimiento. En cuanto a los resultados, se encontró que hay un programa formal de gestión del conocimiento implementado en el cuerpo, sin embargo, aunque hubo la existencia de iniciativas incipientes han identificado algunas herramientas de gestión del conocimiento que son parte de la vida diaria y rutinas los servidores.

Palabras chave: Gestão del Conocimiento; Auditoría; Administración Pública.

1 INTRODUÇÃO

A instabilidade e o dinamismo do mercado atual são fatores que trazem grandes mudanças para as organizações na busca de se manterem no mercado e na construção de um diferencial competitivo sustentável, ou seja, que possa ser utilizado por gerações futuras. Essa vantagem impulsiona as organizações na tentativa de se manterem no mercado por um maior período de tempo possível.

No final do século XX, o período de grandes mudanças na economia mundial passou a ser chamado de “sociedade do conhecimento” (DRUCKER, 1999) ou “era da informação” (STEWART, 1998). O conhecimento e a informação passam a ser recursos importantes em uma organização e os resultados advindos do conhecimento são os ativos mais valiosos desta era (DRUCKER, 1999).

Conforme conceito definido pelo Comitê Executivo do Governo (2004), a gestão do conhecimento é um conjunto de processos que aprimoram as habilidades dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir, e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem auxiliar a tomada de decisão, gestão de políticas públicas e inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo.

A gestão do conhecimento tornou-se um fator relevante para o diferencial das organizações, a alta administração das empresas volta-se para o gerenciamento do capital intelectual na busca de agregar valor ao negócio por intermédio da gestão do conhecimento, ou seja, a transformação do conhecimento de seus colaboradores em conhecimento organizacional.

Assim como as organizações privadas, as públicas também precisam acompanhar as mudanças, não na busca pelo diferencial competitivo, mas na busca pela eficiência, eficácia e efetividade na gestão da coisa pública. É preciso que a administração pública atenda aos anseios da sociedade e principalmente mostre resultados considerados satisfatórios, uma vez que a busca pela excelência na gestão também ocorre na Administração Pública, a qual está intimamente ligada a três pilares fundamentais: as pessoas, a tecnologia e a informação (BATISTA et al., 2005).

Por muitos anos a gestão do conhecimento foi negligenciada pela Administração Pública e alguns serviços com alto grau de especificidade e complexidade apresentam um fator de risco de descontinuidade administrativa. Este fato pode ser identificado em setores da Administração Pública que ficaram por muitos anos sem reposição de servidores e onde atualmente grande parte dos colaboradores já cumpriram os pré-requisitos para aposentadoria.

Um serviço público que está inserido no cenário supracitado é o Serviço de Auditoria do SUS em Santa

Catarina – SEAUD/SC, sendo que, segundo dados do serviço de gestão de pessoas do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Santa Catarina, o setor está há mais de 20 anos sem concurso público e em 2012 mais de 50% da força de trabalho já estavam aptos a pedir aposentadoria.

Alguns dos desafios atuais dos gestores públicos estão pautados na dificuldade da armazenagem e disseminação do conhecimento nas organizações públicas e em garantir que o conhecimento não se perca e que a continuidade dos serviços públicos possa ser garantida com o maior grau de eficiência possível.

Diante do exposto, pergunta-se: quais as formas de retenção do conhecimento utilizadas pelo Serviço de Auditoria do SUS em Santa Catarina? Assim, tem-se por objetivo identificar quais as formas de retenção do conhecimento utilizadas pelo SEAUD/SC.

Pretende-se com esta pesquisa, apresentar como o Serviço SEAUD/SC está gerindo o conhecimento dos seus colaboradores e transformando este conhecimento em memória organizacional, evitando que este serviço, considerado de grande importância para a saúde pública brasileira, entre em descontinuidade ou se torne ineficiente e ineficaz.

A presente pesquisa é constituída de cinco seções. A Introdução apresenta a necessidade de exploração do tema nos dias atuais. Na segunda seção, a Fundamentação Teórica traz o embasamento necessário para a compreensão do todo, abordando a conceituação da Administração Pública e da Gestão do Conhecimento em seus órgãos e as ações para implementação da Gestão do Conhecimento – Memória Organizacional, Comunidades de Prática e Mapeamento de Competências. Na terceira seção, apresenta-se a Metodologia utilizada na coleta dos dados. O Estudo de Caso, abordado na quarta seção, apresenta como o Serviço de Auditoria do SUS em Santa Catarina promove as ações de Gestão do Conhecimento. Ainda na quarta seção apresenta-se a análise dos resultados. A quinta e última seção são as conclusões que expõem a relação dos objetivos propostos com os resultados alcançados, bem como o apontamento de pontos críticos e sugestões de melhoria.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem por objetivo dar embasamento sobre o assunto de pesquisa, dessa forma é dividida em dois eixos: Administração Pública e Gestão do Conhecimento. A primeira ainda divide-se em Auditoria na Gestão pública; já a segunda aborda o item Instrumentos da Gestão de Conhecimento, que explana sobre as ferramentas: Memória Organizacional, Comunidades de Prática e Mapeamento de Competências.

2.1 Administração Pública e Auditoria

A gestão pública consiste na execução organizada de atividades meio e atividades fim dos órgãos e entidades que integram a Administração Pública, com o objetivo de atender de forma satisfatória serviços indispensáveis à sociedade (MENDES; OLEIRO; QUINTANA, 2008; CHAVES, 2010).

O artigo 37 da Constituição Federal de 1988 emprega a expressão Administração Pública, primeiramente, dividindo-a em direta e indireta e, por fim, como atividade administrativa, quando determina sua submissão aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A Administração Pública, portanto, pode ser exercida de forma direta ou indireta. A forma direta abrange os órgãos diretamente ligados a estrutura dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário. E a forma

indireta, é composta pelas entidades descentralizadas que mantêm vínculo com o Poder Público, como as Autarquias, Sociedades de Economia Mista, Empresas Públicas e Fundações Públicas (Decreto lei nº 200/1967 com alterações da lei 7.596/1987).

Uma das formas de controle da atuação da gestão da coisa pública é exercida pela auditoria. Para Perez Junior (2004, p.11), a auditoria pode ser definida como “o levantamento, o estudo e a avaliação sistemática de transações, procedimentos, rotinas e demonstrações contábeis de uma entidade, com o objetivo de fornecer a seus usuários uma opinião imparcial e fundamentada em normas e princípios sobre sua adequação”. Esse conceito não se torna diferente na administração pública, onde a auditoria tem importante função, cabendo a ela emitir opinião sobre os demonstrativos contábeis exigidos legalmente aos órgãos públicos.

Quanto a isso, Peter e Machado (2007, p.37) afirmam que “a auditoria governamental contempla um campo de especialização da auditoria, voltada para a Administração Pública (direta e indireta), compreendendo a auditoria interna e externa, envolvendo diretamente o patrimônio e/ou o interesse público”. Assim, os órgãos auditores têm papel essencial para a validação das ações da instituição, como também avaliar o gestor nas suas atividades em prol da sociedade.

Além disso, por intermédio do controle interno e externo, o auditor oferece instrumentos para um maior controle e conseqüentemente as chances de acontecerem fraudes no sistema, por exemplo, diminui. Dessa forma o auditor cumpre sua função social de validar as informações públicas à sociedade em geral, reduzindo a corrupção e aumentando a transparência. Castro e Garcia (2004, p. 86) concordam com o disposto quando afirmam que “a auditoria precisa atuar validando e dando credibilidade aos dados divulgados, tornando-se responsável por controlar a qualidade dos mesmos. Aí está o papel do controle interno e da auditoria”.

2.2 Gestão do Conhecimento na Administração Pública

A gestão do conhecimento é uma forma estratégica dentro da organização de disseminação do conhecimento para as pessoas, de forma que as auxilia a compartilhar e colocar em ação esses conhecimentos adquiridos em prol do desenvolvimento da entidade. Batista et al. (2005, p. 15) definem gestão do conhecimento como:

Um 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.

Pode-se considerar a gestão do conhecimento como uma forma de alcançar a excelência dentro das organizações, seja em processos rotineiros ou na tomada de decisão. Para Del Tio (2006), a gestão do conhecimento contribui para o envolvimento das pessoas dentro de uma organização, potencializando os resultados e a eficácia da organização.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008) somente o indivíduo cria o conhecimento – e não a entidade - por isso é de grande importância que as organizações apoiem e estimulem as atividades criadoras de conhecimento dos indivíduos ou que proporcione os contextos apropriados para elas.

Dessa forma, as organizações estão descobrindo a economia baseada no conhecimento, ou seja, suas fontes de estratégia estão baseadas no conhecimento que as pessoas têm ou adquirem, no entanto, diversas vezes

esse conhecimento não é aproveitado ou retido, e as pessoas acabam saindo da organização sem os passar adiante (YAO et al., 2007)

Essa problemática de retenção do conhecimento é encontrada na administração pública, na qual a necessidade de repassar o conhecimento é essencial para uma gestão bem sucedida, assim como para tornar seus processos mais dinâmicos. Considerando a importância da gestão do conhecimento na administração pública, Batista (2004) afirma que a gestão do conhecimento, além de aumentar a efetividade no tratamento de temas relevantes para a sociedade de maneira competente, deve a fazer com o mínimo de recursos e tempestividade.

A gestão do conhecimento contribui com inovações, melhorando a capacidade de realização e com práticas que podem beneficiar muito a administração pública. A administração pública é responsável por gerenciar o conhecimento nas organizações públicas, para que ela possa aumentar a efetividade dos serviços prestados à sociedade (WIIG, 2002).

Devem-se considerar, no entanto, dois itens essenciais para o alcance de sucesso na gestão do conhecimento dentro de uma organização pública: a mudança da cultura organizacional e o comprometimento dos envolvidos na organização.

Bueno et al., (2004) afirmam que o processo de implantação da gestão estratégica do conhecimento nas empresas exige uma mudança cultural, visando o comprometimento de toda a organização. A mudança de uma cultura organizacional conservadora para uma cultura organizacional que acompanhe a evolução tecnológica e social; com anseio para tornar-se eficiente e eficaz em suas atividades, com redução dos custos e melhora na qualidade de seus serviços.

Outro item para alcance do sucesso na gestão do conhecimento dentro de uma organização pública é o comprometimento de toda a organização, pois a gestão do conhecimento dá-se por meio de cada indivíduo, assim, todos os envolvidos na organização devem comprometer-se em compartilhar os conhecimentos adquiridos, tendo consciência do seu papel e da responsabilidade que a administração pública tem para com a sociedade. Essa necessidade de mudança é reafirmada por Nonaka e Takeuchi (2008) quando os mesmos afirmam que tanto a informação quanto o conhecimento são específicos ao contexto e relacionais, na medida em que dependem da situação e são criados de forma dinâmica na interação social entre as pessoas.

Quanto ao conhecimento, Takeuchi e Nonaka (2008) dividem-no em tácito e explícito. O tácito é pessoal, específico ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado, já o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento possível de ser transmitido em linguagem formal e sistemática (Quadro 1).

Quadro 1 - Diferenças entre conhecimento explícito e tácito

Conhecimento explícito	Conhecimento tácito
Transmissível por linguagem formal	Difícil formalizar e comunicar
Codificado	Destreza informal, enraizado na ação

Fonte: adaptado de Fleury e Oliveira Junior (2002, p. 139)

As duas formas de conhecimento necessitam da presença de pessoas para se desenvolverem. Percebe-se então, conforme Terra e Gordon (2002), a participação ativa dos funcionários e da empresa para gerir o

conhecimento; onde os primeiros são os atores principais do processo, e a organização age e toma iniciativas para garantir que essa gestão realmente aconteça.

Mesmo que a gestão do conhecimento pareça um novo conceito no mundo contemporâneo, grande parte desse compartilhamento de conhecimento e de suas práticas já existia nas organizações. Em geral, a denominação “gestão do conhecimento” não é atribuída dentro das instituições, mas isso não comprova a inexistência de instrumentos de gestão do conhecimento na empresa (YAO et al., 2007).

Em 2004, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA realizou uma pesquisa ampla sobre gestão do conhecimento na administração pública. Participaram 34 organizações (28 ministérios e seis empresas) do Executivo federal, entre elas, o Ministério da Saúde (BATISTA, 2004).

A pesquisa dividiu as organizações em três grupos. No primeiro grupo, encontravam-se oito ministérios que mostravam nível razoável de comprometimento estratégico com a Gestão do Conhecimento e apresentavam iniciativas de curto prazo sendo implementadas. No segundo grupo, encontravam-se aqueles ministérios que não consideravam, a curto prazo, a Gestão do Conhecimento como tema estratégico para a organização, ou, ainda, contavam com iniciativas muito incipientes nesta área. O terceiro grupo era formado por empresas estatais em que a Gestão do Conhecimento era definida como prioridade atual e onde já se observavam algumas iniciativas bem consolidadas (BATISTA, 2004).

A pesquisa mostrou que o Ministério da Saúde mostrava nível razoável de comprometimento estratégico com a Gestão do Conhecimento e apresentavam iniciativas de curto prazo sendo implementadas. (BATISTA, 2004). Em 2014 a pesquisa foi reaplicada e o Ministério da Saúde continuou no mesmo grupo (BATISTA, 2015).

2.3 Instrumentos da Gestão do Conhecimento

A responsabilidade da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Para evitar que a organização, ou parte de sua estrutura, fique dependente de apenas um indivíduo, o chamado “funcionário insubstituível”, apresenta-se a seguir algumas práticas de gestão do conhecimento.

2.3.1 Memória Organizacional - MO

A construção da memória organizacional está diretamente ligada à armazenagem de informações baseadas na história da entidade. Essas informações quando compiladas, e elaboradas com as experiências bem sucedidas ou malsucedidas, devem ser de fácil recuperação, quando solicitadas, e estar à disposição das pessoas, para que possam ser aproveitadas na tomada de decisões (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR. 2002). Percebe-se que a memória organizacional é composta pelas falhas, sucessos e experiências diárias, a fim de dar subsídios para o gestor poder optar pelo melhor caminho a seguir, alcançando efetividade e eficiência nos seus processos.

Observa-se a dificuldade de melhor agrupar, organizar ou combinar estes conhecimentos, tanto como para iniciar o processo de construção da MO. Assim, Abecker *et. al* (1998) definem os requisitos fundamentais para o sucesso desse instrumento de gestão do conhecimento: (i) reunir e organizar de forma sistemática a informação de várias fontes; (ii) minimizar o tempo de aquisição de conhecimento; (iii) explorar o *feedback* do

usuário para manutenção e atualização da MO; (iv) integrar os diferentes setores da organização e (v) apresentar a informação relevante.

Mesmo seguindo os requisitos supracitados, há duas estratégias na construção da MO, a primeira refere-se à utilização de banco de dados, onde o conhecimento pode ser codificado e reunido para depois ser disponibilizado para toda a organização; utilizada principalmente para armazenar o conhecimento explícito. É uma segunda estratégia; empregada para o conhecimento tácito; é abordada por meio do indivíduo, que disponibiliza o conhecimento para os demais membros por sua rede de interações (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2002).

2.3.2 Comunidades de Prática – CoP

A CoP é um procedimento de construção e compartilhamento de conhecimento. Este processo de interação de pessoas de culturas diferentes (seja em termos de origem, de formação ou de experiência profissional) propicia a disseminação das ideias, propostas e novas soluções para os problemas. Dessa forma, CoP são grupos ligados pela necessidade de partilharem experiências e desenvolverem um conhecimento coletivo e são formados por intermédio de suas práticas profissionais (FLEURY; FLEURY. 2001).

Complementando Ipiranga e outros (2006, p. 1) diz que “uma comunidade de prática pode ser definida como um grupo de pessoas que trabalham juntas, durante um dado período e que, por terem compartilhado práticas, também compartilham experiências, construindo um relacionamento informal em torno de um tópico ou assunto em particular”.

Para que as CoP sejam alavancadas ou desenvolvidas, vê-se necessário o apoio das gerências e supervisões, para guiar esse grupo. Pois, mesmo as CoP sendo auto-organizadas e, conseqüentemente, resistentes à supervisão e à interferência, elas requerem esforços gerenciais para desenvolver-se e integrar-se à organização (WENGER; SNYDER, 2001). Deve-se seguir três passos para desenvolver as CoP, segundo Wenger e Snyder (2001, p. 18):

- a) identificar comunidades de prática potenciais, capazes de acentuar as competências estratégicas da empresa;
- b) proporcionar-lhe a infraestrutura necessária, permitindo que apliquem de forma eficaz seus conhecimentos especializados e;
- c) utilizar métodos não tradicionais para analisar o valor das comunidades de prática da empresa.

As CoP baseiam-se no compartilhamento de experiências, conhecimentos e aprendizados de um diversificado grupo, formado por diferentes pessoas numa instituição, a fim de formar discussões e reflexões em busca de uma melhor solução ou método para o assunto em pauta. A vantagem dessa reunião cercada de troca está na diversidade de informação, pontos de vista, observações distintas que cada indivíduo possui, o qual agrega valor no conhecimento, antes disperso.

2.3.3 Mapeamento de Competências

Entende-se por competências humanas ou profissionais combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional (CARBONE et al, 2005; FREITAS; BRANDÃO, 2005).

Os mapas de conhecimento, de acordo com Grey (1999, p. 89), ajudam a “descobrir a localização,

posse, valor e uso de artefatos de conhecimento”, possibilitando “descobrir papéis e especialidade de pessoas, identificar impedimentos ao fluxo de conhecimento e focar oportunidades para alavancar e desenvolver o conhecimento existente”.

O mapeamento de competências tem como propósito identificar lacunas existentes, ou seja, comparar as competências necessárias para concretizar a estratégia desejada com as competências internas existentes na organização (IENAGA, 1998). Assim, segundo Strahus (2010), o mapa de competências permite a identificação e gestão dos talentos e conteúdos identificados, e logo, o desenvolvimento dos mesmos; além disso, desencadeia e utiliza metodologias específicas dependendo das competências mapeadas ao ambiente corporativo. Em adição, possibilita ao gestor a percepção de competências falhas ou faltantes, e assim, o desenvolvimento das mesmas, e a consequente supressão das lacunas existentes.

3 METODOLOGIA

Em relação ao enquadramento metodológico, a pesquisa é considerada descritiva quanto ao objetivo, pois pretende identificar as formas de retenção do conhecimento utilizadas no serviço de auditoria do SUS de Santa Catarina. Esse objetivo encaixa-se na definição de Gil (2008, p. 28) quanto à definição de pesquisa descritiva, quando diz que a mesma “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno”.

Quanto à abordagem do problema, é qualitativa, já que se pretende descrever as formas de retenção do conhecimento identificadas na amostra. Para tanto Richardson (1999) afirma que esse tipo de pesquisa não pretende numerar ou medir unidades, e não emprega instrumentos estatísticos.

Para alcançar o objetivo sugerido, utiliza-se o estudo de caso como procedimento, o qual é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um objeto, a fim de ampliar e detalhar o conhecimento sobre o mesmo (GIL, 2008). Além disso, utiliza-se de procedimento documental, de maneira a verificar se os processos de gestão de conhecimento são padronizados ou devidamente repassados através de meios manuais.

A coleta de dados foi feita por entrevista semiestruturada. De acordo com Gray (2011) as entrevistas semiestruturadas não possuem padrão, em geral o entrevistador possui uma relação de questões que deve seguir, mas não precisa necessariamente seguir uma ordem, e pode adicionar mais perguntas conforme o rumo da conversa. Geralmente é aplicada em pesquisas qualitativas e as respostas são documentadas por meio de anotações ou gravações. No caso desse estudo, optou-se por gravar as entrevistas feitas.

A amostra é considerada não probabilística, escolhida por conveniência, considerando que um dos autores tem facilidade de acesso ao ente público estudado. Essa facilidade permitiu uma melhor acessibilidade ao setor de auditoria onde foi feita a pesquisa e as devidas entrevistas.

Os servidores foram pré-selecionados de acordo com a disponibilidade de tempo no período das entrevistas, foram selecionados entre os servidores que não estariam em auditoria *in loco*, ou seja, fora da sede administrativa. Foram enviados e-mails, com o convite para participar desta pesquisa, para 10 servidores que estavam na sede administrativa no período de 18/04/2013 a 25/04/2013, destes servidores, apenas 5 aceitaram participar desta pesquisa.

Assim, as entrevistas foram conduzidas pelos autores e os respondentes foram cinco, conforme explicitado no Quadro 2.

Quadro 2 - Qualificação dos entrevistados

Entrevistado	Tempo de Auditoria	Qualificação
1	38 anos	Técnico em Auditoria – Nível Médio
2	01 ano	Auditor – Nível Superior
3	31 anos	Técnico em Auditoria – Nível Médio
4	32 anos	Técnico em Auditoria – Nível Médio
5	01 ano	Auditor – Nível Superior

Fonte: Autores (2013)

As entrevistas foram gravadas e analisadas por cada um dos pesquisadores para evitar interpretações equivocadas. Na seção 4 - análise dos resultados optou-se por apresentar, na íntegra, alguns trechos das respostas dos entrevistados para fundamentar os resultados obtidos com as entrevistas. Apresentado o enquadramento metodológico e a forma de obtenção dos dados, passa-se à análise dos resultados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 O Serviço Federal de Auditoria do SUS em Santa Catarina

Segundo informações extraídas do sítio eletrônico do Departamento Nacional de Auditoria do SUS - DENASUS, o Serviço de Auditoria Federal do SUS em Santa Catarina – SEAUD/SC é uma unidade descentralizada do DENASUS, que é responsável por acompanhar, controlar e avaliar as ações e serviços de saúde em todo o território nacional em cooperação técnica com estados, municípios e Distrito Federal. O DENASUS é órgão vinculado ao Ministério da Saúde e sua missão é realizar auditoria no SUS, contribuindo para qualificação da gestão, visando melhoria da atenção e do acesso às ações e aos serviços de Saúde.

As competências do Departamento Nacional de Auditoria do SUS estão descritas no artigo 35 do Decreto N° 7.797 de 2012:

Art. 35. Ao Departamento Nacional de Auditoria do SUS compete:

I - promover o fortalecimento do Sistema Nacional de Auditoria do SUS no território nacional; II - auditar por amostragem a adequação, a qualidade e a efetividade das ações e serviços públicos de saúde, e a regularidade técnico-financeira da aplicação dos recursos do SUS, em todo o território nacional; III - estabelecer diretrizes e propor normas e procedimentos para a sistematização e a padronização das ações de auditoria, inclusive informatizadas, no âmbito do SUS; IV - promover a interação e a integração das ações e procedimentos de auditoria entre os componentes do Sistema Nacional de Auditoria do SUS; V - apoiar iniciativas de interlocução entre os componentes do Sistema Nacional de Auditoria do SUS, os órgãos de controle interno e externo e os Conselhos de Saúde; VI - informar à Diretoria-Executiva do Fundo Nacional de Saúde sobre resultados de auditoria que indiquem a adoção de procedimentos visando à devolução de recursos ao Ministério da Saúde; VII - informar os resultados e as recomendações das atividades de auditoria aos interessados, aos órgãos e às áreas técnicas do MS correlatos ao objeto da apuração, para fins de adoção de providências cabíveis; VIII - orientar, coordenar e supervisionar, técnica e administrativamente, a execução das atividades de auditoria realizadas pelas unidades integrantes do componente federal do Sistema Nacional de Auditoria do SUS; e IX - promover a gestão da informação e a produção do conhecimento no campo da auditoria do SUS.

O SEAUD/SC tem sede em Florianópolis no prédio pertencente ao Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Santa Catarina. Aquele setor conta com 33 servidores, sendo destes 16 de nível superior, 16 de nível médio e 1 Auxiliar operacional.

O quantitativo de servidores lotados no SEAUD/SC foi fixado pela Portaria nº 2432, de 24 de outubro de 2012 do Ministério da Saúde. O artigo 3º desta portaria fixa em 22 o limite máximo de servidores de nível superior e em 12 os de nível médio que podem ser lotados no SEAUD/SC, totalizando 34 servidores no total.

Segundo dados do Setor de Recursos Humanos do Núcleo Estadual de Santa Catarina apontam que o SEAUD/SC está há mais de 20 anos sem promoção de concurso público para reposição de pessoal. Um levantamento feito em 2010 apontou que mais de 50% do pessoal cumpriu ou cumpriria os pré-requisitos para aposentadoria no ano de 2012. Este contexto incentivou o DENASUS a promover processo seletivo interno para reposição da força de pessoal da auditoria federal do SUS. O primeiro processo seletivo ocorreu no início de 2011 e resultou na relocação de 6 servidores no SEAUD/SC. O segundo processo seletivo ocorreu no final de 2011 e não houve alteração no quadro de pessoal do SEAUD/SC, já o terceiro processo seletivo interno ocorreu em 2012 e até março de 2013 já haviam sido relatados 4 novos servidores no SEAUD/SC.

As relocações decorrentes dos processos seletivos ocorreram em decorrência de aposentadorias e de falecimento dos servidores do SEAUD/SC. Em menos de 2 anos este setor recebeu 10 novos servidores, ou seja, substituição de 30,30% do seu quadro de pessoal.

4.2 A gestão do conhecimento no Serviço de Auditoria Federal do SUS em Santa Catarina

Antes da apresentação da percepção dos servidores do SEAUD/SC entrevistados, considera-se importante ressaltar que durante a pesquisa sobre a gestão do conhecimento na Auditoria Federal do SUS, não se encontrou indícios sobre a implantação de um programa de gestão do conhecimento neste setor, já que não havia menção sobre a gestão do conhecimento no sítio eletrônico do DENASUS.

Outro ponto a ser destacado é que os servidores mais antigos que foram entrevistados não sabiam o significado da gestão do conhecimento e nem conseguiam identificar ferramentas de gestão do conhecimento implementadas pela Administração do Departamento.

Partindo do princípio que alguns servidores não conheciam o que era gestão do conhecimento, as entrevistas foram conduzidas no sentido de tentar identificar práticas da gestão do conhecimento que pudessem estar inseridas no setor analisado, bem como as oportunidades de melhorias de acordo com a percepção dos pesquisadores e dos entrevistados.

A primeira entrevista foi feita com um servidor que já trabalha no setor há mais de 30 anos, este servidor é considerado uma referência técnica para todas as unidades da auditoria federal do SUS no Brasil. Durante a entrevista, identificou-se várias práticas de gestão do conhecimento inseridas no cotidiano do SEAUD/SC, demonstrando que o setor está bem avançado na implantação de técnicas de gestão do conhecimento.

O fato supracitado corrobora as afirmações de Yao et al (2007), quando diz que a falta da utilização do termo “gestão do conhecimento” em uma organização, não comprova a inexistência de instrumentos de gestão do conhecimento.

Durante as entrevistas procurou-se abordar os assuntos seguindo uma ordem pré-estabelecida. As perguntas não foram exatamente as mesmas para cada entrevistado, mas trataram do mesmo assunto em todas as

entrevistas.

Em um primeiro momento, o assunto abordado foi interação entre auditores e troca de experiência, sobre este assunto percebe-se que há troca de experiência com muita frequência, isso pode ser percebido nas palavras do Entrevistado 1: *No momento estamos com 10 auditorias em campo, 10, 20, o telefone não para. Todo o Brasil fica ligando pedindo informação, os 20 ficam ligando o tempo todo querendo saber: - Óh nós temos dúvidas sobre isso, não temos conhecimento sobre este caso, como é que é? É feito o tempo todo. São 20 auditorias no Brasil todo, Porto Alegre, Santa Catarina, Piauí, Brasil todo, Minas... Existe a troca de experiência o tempo todo.... Se têm dúvidas eles ligam para mim, a gente troca uma ideia, fora o e-mail....*

Analisando as palavras do Entrevistado 1, fica evidente que há interação entre as unidades descentralizadas de auditoria do SUS, mas quando questionado se existia um canal de comunicação na internet ou intranet sobre as dúvidas e respostas para os questionamentos, o Entrevistado 1 informou que existia esse canal, mas foi abortado em 2002. Segundo ele, o canal era estruturado em perguntas e respostas que ficava disponível para todos os auditores do Brasil e para os prestadores, mas devido ao grande número de respostas duvidosas inseridas no canal, o DENASUS decidiu abortar o sistema para evitar informações desencontradas, já que o controle sobre o que era postado apresentava falhas.

A interação e troca de experiência também pode ser percebida nas palavras do Entrevistado 2, em que este enfatiza a troca de experiência entre os novos servidores e os servidores mais experientes: *A gente vê que eles têm um conhecimento muito teórico, técnico também da auditoria de gestão e processos... e a gente agrega também na parte de outra geração... tecnologia... da consolidação das informações, trabalhar com essas informações, então a gente tem trabalhado para juntar as duas coisas.*

Os Entrevistados 3 e 4 citam a interação entre as unidades nas chamadas “auditorias cruzadas”, conforme palavras do Entrevistado 3: *Certo tempo tinha uma auditoria chamada auditoria cruzada, que fazíamos em outros Estados, hoje em dia eles já cortaram um pouco, a gente faz cada um em seu Estado.... mais por economia que eles cortaram.*

Quando o Entrevistado 1 cita o pronome “eles”, refere-se ao governo e as políticas de contenção de despesas com diárias e passagens, o que limita a atuação da auditoria do SUS bem como a interação entre os auditores e técnicos de auditoria. A falta de recursos nas organizações públicas é um fator limitante em diversas áreas de atuação governamental. Cabe ao gestor público identificar as oportunidades que tenham baixo custo ou nenhum custo adicional, as Comunidades de Prática poderiam ser utilizadas pelo SEAUD/SC em substituição às auditorias cruzadas.

Nota-se que a organização possui iniciativas que visam à criação e difusão do conhecimento, mas não consegue manter as ações, deixando-as caírem em descontinuidade. Esse é um ponto negativo, pois Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que é de grande importância que as organizações propiciem os contextos apropriados para estimularem as atividades criadoras de conhecimento.

Em um segundo momento, as entrevistas abordaram o tema Memória Organizacional e a elaboração de manuais técnicos no setor. Os entrevistados 1 e 2 apontaram a importância desses manuais nas suas rotinas de trabalho, já os entrevistados 3 e 4 não deram ênfase aos manuais, apenas citaram que existem, mas que não são utilizados com frequência.

O Entrevistado 1 destacou a importância dos manuais, pois estes apresentam todo o conteúdo regulatório na área assistencial e que orienta as auditorias. O manual é atualizado anualmente, aprovado e

homologado por portaria ministerial. Estes manuais são amplamente divulgados no DENASUS e disponibilizados para todos os auditores no sítio eletrônico do Departamento.

Os manuais técnicos e de rotinas do setor são classificados como Memória Organizacional, uma vez que ficam a disposição para todos os servidores e que serão objeto de estudo para os novos servidores que vem a recompor a força de trabalho do SEAUD/SC.

Já o Entrevistado 5 fez várias críticas aos manuais operacionais, segundo ele os manuais estão desatualizados e precisam de reestruturação. Ele cita que somente os protocolos são de fundamental importância para a gestão do conhecimento do SEAUD/SC. Os protocolos são formulários, relatórios e outros documentos padronizados que seguem um roteiro de preenchimento e de ações que ajudam a operacionalizar e formalizar as auditorias do SEAUD/SC de forma uniformizada.

Fica evidente que o SEAUD/SC faz o uso da estratégia de codificação do conhecimento para armazenar o conhecimento tácito citada por Fleury e Oliveira Junior (2002). No entanto, um dos requisitos fundamentais citados por Abecker et. al (1998) para o sucesso da Memória Organizacional não tem sido observado (explorar o feedback do usuário para manutenção e atualização da MO), conforme citado pelo Entrevistado 5.

Continuando as entrevistas, o assunto posteriormente abordado foi Sistemas de Informação. Com relação a este tema, todos os entrevistados concordaram que o SISAUD - Sistema de Auditoria do SUS – é muito eficiente e possui várias ferramentas que facilitam o trabalho dos auditores e também uniformizam as informações prestadas pelos auditores.

O ponto mais enfatizado pelos entrevistados foi a padronização dos relatórios gerados pelo SISAUD. Os servidores apontam a padronização dos relatórios como um grande avanço do setor e afirmam que o sistema é de fácil utilização e que armazena todas as informações das auditorias realizadas, assim todos os auditores de qualquer lugar do país podem ter acesso às informações de todas as auditorias do DENASUS sem precisar consultar o processo físico.

Com certeza essa é uma forma de manter uma memória organizacional eletrônica das informações sobre as auditorias, pois os auditores podem consultar como foram feitas as auditorias e tirar dúvidas sobre eventuais auditorias futuras que tratem dos mesmos questionamentos. Tal procedimento é abordado por Fleury e Oliveira Junior (2002) quando citam a importância do uso das experiências bem sucedidas ou malsucedidas na construção da memória organizacional.

Em relação aos softwares, o reconhecimento da qualidade é unânime entre os entrevistados, mas em relação aos hardwares, o Entrevistado 5 critica a obsolescência dos equipamentos e a defasagem das linhas dos equipamentos. Segundo ele, é necessário que haja atualização dos equipamentos para que os auditores possam encontrar formas mais eficientes de trabalho.

Mais uma vez nota-se que a falta de recursos financeiros é um obstáculo para a gestão do conhecimento do SEAUD/SC. A modernização dos equipamentos de processamento de dados é fundamental para facilitar a construção da memória organizacional.

Em relação aos sistemas de informação, o Entrevistado 2 disse que os sistemas utilizados pelo SEAUD/SC são bem desenvolvidos, mas ainda há muito a ser melhorado se comparado aos órgãos de controle: *Existem órgãos do poder executivo que tem uma estrutura melhor, eu acho que poderia ser melhoradas algumas coisas, acesso a banco de dados, acesso a informação, tem os bancos do DATASUS... se for comparar o acesso à informação que tem uma CGU da vida, que faz um trabalho semelhante ao nosso, eles estão anos-luz na nossa*

frente – em relação à tecnologia da informação.

De forma crítica o Entrevistado 2 destaca a importância do acesso aos bancos de dados e às informações pelos auditores para que possam ampliar o campo de atuação e também melhorar a qualidade das auditorias do SUS.

Com relação ao acesso aos diversos bancos de dados dos demais órgãos públicos, os gestores do SEAUD/SC precisam aprimorar sua rede de interações e buscar firmar termos de parceria ou de cooperação técnica com parceiros públicos para garantir o acesso aos bancos de dados. O SEAUD/SC precisa aprender com as experiências dos órgãos de controle considerados pelos entrevistados como sendo de melhor estrutura.

Outro assunto abordado nas entrevistas foi sobre o mapeamento de competência dentro do setor. Todos os servidores entrevistados falaram que há auditores que são referência em determinadas áreas, mas que ainda não há um cadastro formal que indique onde estão estes servidores.

Segundo o Entrevistado 1: *Tem local que aparece todos os servidores, mas não existe um cadastro dos auditores que são referência, especialista em alguns assuntos, nós sabemos quem são, mas não há cadastro.*

O local apontado pelo entrevistado 1 é o SISAUD, neste sistema há um cadastro de todos os auditores e técnicos de auditoria, bem como todo o histórico de auditorias efetuadas pelos mesmos e dados funcionais que ajudam a identificar a formação e a especialidade acadêmica de cada servidor, no entanto o sistema não aponta as linhas de auditoria em que cada servidor é referência.

O Entrevistado 4 cita o que pode ser chamado de um projeto de mapeamento de competências formal: *O sistema tem um banco de especialidade, mas não aponta as referências. A força de trabalho está identificada.*

Já o Entrevistado 5 informa que a identificação da força de trabalho é muito importante e que deveria haver uma matriz de competência como referência. Não existe nem mesmo uma matriz de responsabilidades, assim fica difícil identificar pessoas que possam ajudar em auditorias com alto grau de especificidade.

O SEAUD/SC perde uma oportunidade de melhoria quando ignora o mapeamento de competências. Strahus (2010) ensina que o mapeamento de competências possibilita ao gestor a percepção de competências falhas ou faltantes, bem como o desenvolvimento destas, e a conseqüente correção de desvios apurados.

Em relação ao incentivo à gestão do conhecimento por parte do DENASUS, os entrevistados, com exceção do Entrevistado 5, reconheceram que a Administração do DENASUS está muito preocupada em reter o conhecimento dos servidores mais experientes. Segundo do Entrevistado 2: *Existe uma preocupação muito grande em relação a isso, como os tempos são outros e não se tinha definido a parte de transição, e ela hoje de fato está acontecendo, pelo que pude perceber, há preocupação por parte do departamento nesse sentido... de incluir essa força nova de trabalho para tentar captar uma parte desse conhecimento [...].*

Todos os entrevistados citaram que o DENASUS promove regularmente cursos de atualização para os servidores, programas de acolhimento de servidores novos e também encontros regionais e nacionais para integração dos servidores e proporcionar a troca de experiências.

Os últimos pontos abordados foram portais corporativos e comunidades de prática. Quanto ao portal corporativo, todos os entrevistados apontaram o SISAUD como um portal corporativo, uma plataforma utilizada por todos os servidores do SEAUD/SC e que agrega todos os conteúdos das auditorias, ou seja, um banco de dados e informações que facilita as rotinas de trabalho dos auditores.

Nenhum dos entrevistados citou qualquer ferramenta que pudesse ser enquadrada como uma comunidade de prática, e ainda não se constatou o incentivo por parte do DENASUS a estas comunidades, tampouco aos sistemas online de troca de experiências entre os servidores.

Infere-se que o SEAUD/SC vem buscando aprimorar suas ferramentas para gestão do conhecimento, mas esbarra na falta de recursos financeiros e deixa a desejar em relação à manutenção de suas práticas voltadas à criação do conhecimento organizacional. Por isso é tão importante a implantação de um programa contínuo de gestão do conhecimento nas organizações. A análise dos resultados desta pesquisa corrobora com as pesquisas de Batista, 2004 e Batista, 2015, nas quais apresentam o Ministério da Saúde em nível razoável de comprometimento estratégico com a Gestão do Conhecimento e com iniciativas de curto prazo sendo implementadas.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve o objetivo de identificar quais as formas de retenção do conhecimento utilizadas pelo Serviço de Auditoria do SUS em Santa Catarina. Para tanto foram feitas entrevistas com 5 servidores do SEAUD/SC no intuito de apresentar a percepção deles frente à gestão do conhecimento no referido setor.

Pode-se concluir com esta pesquisa que não há um programa de gestão do conhecimento implementado no SEAUD/SC, embora tenham sido identificadas, ainda que incipientes, algumas ferramentas de gestão do conhecimento que fazem parte do cotidiano e das rotinas dos servidores.

A interação entre os servidores é estimulada, mas não aproveitada para criar memória organizacional formal. Deve-se aproveitar o momento de integração para ressaltar os aspectos criativos e inovadores da gestão, discutindo as melhores práticas, os casos de sucesso e repensando os pontos críticos passíveis de melhoria.

A ferramenta memória organizacional foi identificada com a citação dos manuais operacionais e dos protocolos. O Sistema SISAUD também foi apontado como um importante banco de dados e informações sobre as auditorias executadas.

O mapeamento de competência ainda não foi implantado, existe a identificação informal de auditores que são referências em determinadas áreas, mas não existe uma matriz de competência formal, nem mesmo uma matriz de responsabilidades. Neste ponto o SEAUD/SC ainda precisa avançar e estimular a interação dos novos auditores com os detentores das melhores práticas.

Verificou-se que não existem comunidades de prática no SEAUD/SC, nem mesmo o incentivo a tais comunidades por parte da Administração do DENASUS. No portal corporativo não há espaço destinado à interação entre os auditores do SEAUD/SC com auditores de outros órgãos de controle, nem mesmo entre os auditores do DENASUS.

Ao longo da pesquisa, identificou-se que existem muitas oportunidades de melhoria na gestão do conhecimento do SEAUD/SC, os novos servidores possuem habilidades com novas ferramentas da tecnologia da informação que podem ser grande aliadas no processo de gestão do conhecimento.

Infere-se que por se tratar de uma organização governamental, a gestão do conhecimento esbarra na falta de recursos financeiros para implantação e continuidade das ações que visam à retenção do conhecimento. Na era da informação, a utilização de banco de dados como ferramenta para construção da Memória Organização depende de equipamentos de processamento de dados, os quais não podem ser obsoletos ou defasados.

Sugere-se que o SEAUD/SC sensibilize os servidores sobre a importância do conhecimento e a disseminação do mesmo. A implantação formal de um programa de gestão do conhecimento também é uma grande aliada na busca pela retenção e disseminação do conhecimento. As comunidades de prática devem ser incentivadas e o mapeamento formal de competências deve ser formalizado com a promoção das melhores práticas.

Artigo submetido para avaliação em 09/06/2015 e aceito para publicação em 31/10/2016

REFERÊNCIAS

- ABECKER, Andreas; et al. **Toward a technology for organizational memories**. IEE Intelligent Systems, [S.I.], may/june 1998.
- BATISTA, Fabio Ferreira. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do Executivo Federal**. Textos para Discussão. Brasília: IPEA, 2004. Disponível em <<http://www.inei.org.br/inovateca/estudos-e-pesquisaseminovacao/GC%20em%20Organizacoes%20do%20Executivo%20Federal%20%20Fabio%20Batista.pdf/view>>. Acesso em: 10 maio 2013.
- BATISTA, Fabio Ferreira. **Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da Pesquisa IPEA 2014 – Grau de externalização e formalização**. Brasília: IPEA, 2015. Textos para Discussão. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=24936>. Acesso em: 16 de jul. 2016.
- BATISTA, Fabio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo; PACHECO, Fernando Flávio; TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília: Aplicada – IPEA, 2005. Texto para discussão n. 1095.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 02 maio 2013.
- BRASIL. **Decreto Lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm> Acesso em: 02 maio 2013.
- BRASIL. **Lei nº 17.596 de 10 de abril de 1987**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17596.htm> Acesso em: 02 maio 2013.
- BUENO, Giovatan de Souza; BENEVIDES, Marcos Vinícius de Sá; ALBIERO, Mônica Beatriz; VAZ, Sandro Roberto. **Gestão estratégica do conhecimento**. Revista FAE, Curitiba, v.7, n.1, p.89-102, jan/jun. 2004.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- CASTRO, Domingos Poubel de; GARCIA, Leice Maria. **Contabilidade Pública no Governo Federal**. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHAVES, Renato. S. **Auditoria e Controladoria no Setor Público**. Curitiba. Juruá Editora, 2010.

COMITÊ EXECUTIVO DO GOVERNO. **Oficinas de Planejamento Estratégico - Relatório Consolidado**. 2004. Disponível em: <www.governoeletronico.gov.br/anexos/E15_243diretrizes.../download> Acesso em: 10 abr. 2013.

DEL TIO, André Luis. **Gestão do conhecimento aplicado ao planejamento estratégico em instituições de ensino superior**. 2006. 102 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Informação) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Campinas, 2006.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FLEURY, Afonso.; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Competência e aprendizagem organizacional**. In: _____. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 17-33.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FREITAS, Isa Aparecida de; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. In: BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação no trabalho**. Brasília: UnB, 2005 (no prelo).

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAY, David. **Pesquisa no mundo real**. São Paulo: Penso editora, 2011.

GREY, Denham. **Knowledge Mapping: A practical overview**. Março 1999. Disponível em: <<http://smithweaversmith.com/knowledg2.htm>>. Acesso em 09 maio 2013.

IENAGA, Celso Hiroo. **Competence Based Management: Seminário Executivo**. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

IPIRANGA, Ana Silvia Rocha; AMORIM, Mônica Alves; MOREIRA, Maria Vilma Coelho. **Compartilhando Conhecimentos sobre os Arranjos Produtivos Locais: a história da comunidade de prática da Rede NÓS**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (ENEO), 3., 2006, Porto Alegre. **Anais... ANPAD**, 2006.

MENDES, Roselaine da Cruz; OLEIRO, Walter Nunes; QUINTANA, Alexandre Costa. A contribuição da contabilidade e auditoria governamental para uma melhor transparência na gestão pública em busca do combate à corrupção. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE (CFC), 18., 2008, Gramado. **Anais...** Gramado, 2008. Disponível em <http://www.congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos_1/214.pdf>. Acesso em: 10 maio 2013.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez. **Auditoria de Demonstrações Contábeis: Normas e Procedimentos**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PETER, Maria da Glória Arrais; MACHADO, Marcus Vinicius Veras. **Manual de Auditoria Governamental**. São Paulo: Atlas, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

STRAUHS, F. R. ; ABREU, A. F. ; RENAUX, Douglas Paulo Bertrand . O Mapeamento de Competências como Ferramenta Auxiliar na Gestão do Conhecimento. In: SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GÉSTION TECNOLÓGICA: INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LA ECONOMIA DEL CONOCIMIENTO, 9., 2001, San Jose. **Anais...** San Jose, 2001.

TAKEUCHI, Irotaka; NONAKA, Ikujiro. Criação e dialética do conhecimento. In: TAKEUCHI, Irotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 17-38. (Cap. 1).

TERRA, José Cláudio Cyrineu; GORDON, Cindy. **Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio Ed., 2002.

YAO, L.J.; KAM, T.H.Y.; CHAN, S.H. Knowledge sharing in Asian public administration sector: the case of Hong Kong. **Journal of Enterprise Information Management**. v. 20, n. 1, p. 51-69, 2007.

WENGER, Etienne Charles; SNYDER, Willian.M. Comunidades de prática: a fronteira organizacional. In: HARVARD BUSINESS REVIEW (Org.). **Aprendizagem Organizacional**. Tradução Cássia Maria Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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