

**VITOR HUGO VIEIRA LOPES**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ÂMBITO DA SECRETARIA  
FEDERAL DE CONTROLE INTERNO DA CONTROLADORIA-GERAL  
DA UNIÃO**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso MBA em  
Administração Estratégica de Sistemas de Informação, de Pós-Graduação  
Lato Sensu, Nível Especialização, do Programa FGV Management, como pré-  
requisito para a obtenção do título de Especialista.**

Brasília – DF

2011

**O Trabalho de Conclusão de Curso:**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ÂMBITO DA SECRETARIA  
FEDERAL DE CONTROLE INTERNO DA CONTROLADORIA-GERAL  
DA UNIÃO**

elaborado por Vitor Hugo Vieira Lopes e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do Curso MBA em Administração Estratégica de Sistemas de Informação, Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

**Brasília, DF, 13 de abril de 2011.**

**Prof. Dr. WANKES DA SILVA RIBEIRO**  
**Coordenador Acadêmico**

**Prof. Dr. ORLANDO VIEIRA DE ALMEIDA**  
**Orientador**

*Esse trabalho é dedicado a todos que lutam pelo aprimoramento do serviço público, prezando por uma administração consciente da importância da gestão eficiente do conhecimento para uma maior efetividade dos serviços prestados.*

## AGRADECIMENTOS

*A Deus, por sempre estar ao meu lado, dando-me forças para continuar lutando pelos meus ideais e me guiando na direção do conhecimento e de uma consciência universal.*

*A meus pais, pelos ensinamentos e exemplos dignificantes, que moldaram minhas principais virtudes;*

*À minha namorada Renata, por toda a compreensão e ajuda para o término desse trabalho.*

*Ao meu orientador Orlando, por todo o conhecimento repassado na área da pesquisa científica, assim como pelas idéias e sugestões para esse projeto.*

*Aos professores desse Curso, por toda a didática durante o ensinamento e o entusiasmo ao apresentarem novas visões;*

*Aos colegas desse Curso, por toda a descontração, que favoreceu um excelente ambiente para troca de conhecimentos e apoio nos momentos de dificuldade;*

*Ao meu Coordenador da CGU, por reconhecer a problemática abordada e facilitar toda a prospecção de dados, sempre se mostrando receptivo a novas soluções.*

*A todos os servidores, tanto da CGU como de outros órgãos, que contribuíram tão prontamente com as pesquisas e entrevistas realizadas.*

## RESUMO

A presente pesquisa acadêmica trata da problemática da Gestão do Conhecimento no âmbito da Secretaria Federal de Controle Interno da Controladoria Geral da União, tendo como foco apresentar as principais deficiências evidenciadas, assim como apresentar boas práticas para a referida gestão. Seu principal objetivo é conscientizar a todos do órgão que uma boa administração carece de uma gestão efetiva dos conhecimentos produzidos, evitando tanto o retrabalho como o negligenciamento de informações críticas. Após ampla revisão da teoria sobre Gestão do Conhecimento, é examinada a atual situação do órgão, destacando as deficiências e analisando as soluções já em andamento. A seguir, o autor analisa como outros órgãos da Administração Pública estão lidando com a problemática em pauta. Em passo metodológico posterior, é realizada uma comparação entre as soluções encontradas durante a análise do ambiente externo e as soluções já adotadas pela CGU. O trabalho conclui pela necessidade de conscientizar a todos das boas práticas de Gestão do Conhecimento, a fim de que essas sejam arraigadas ao cotidiano dos servidores, bem como implantar um sistema informatizado que auxilie nessa tarefa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do Conhecimento, Administração Pública, Controladoria Geral da União - CGU.

## Sumário

1	INTRODUÇÃO .....	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	9
2.1	Hierarquia do Conhecimento .....	9
2.2	Organizações do Conhecimento .....	10
2.2.1	Criação do Conhecimento .....	10
2.2.2	Conversão do Conhecimento .....	12
2.2.3	Espiral do Conhecimento .....	14
2.2.4	Comunidades de Prática .....	15
3	SITUAÇÃO ATUAL DA CGU .....	17
3.1	Breve descrição do Órgão .....	17
3.2	Diagnóstico da Gestão do Conhecimento .....	19
3.2.1	Metodologia .....	20
3.2.2	Coordenadores de Áreas Finalísticas .....	20
3.2.3	Servidores alocados nas Unidades Finalísticas .....	22
3.2.4	Resultados .....	22
3.2.5	Extração do Conhecimento dentro da SFC .....	23
3.2.6	Gerenciamento do Conhecimento dentro da SFC .....	23
3.2.7	Busca por Conhecimento dentro da SFC .....	24
3.2.8	Compartilhamento do Conhecimento dentro da SFC .....	25
3.2.9	Publicação e discussão do Conhecimento dentro da SFC .....	26
3.2.10	Sistema Informatizado para Gestão do Conhecimento .....	28
3.2.11	Retenção do Conhecimento .....	28
3.2.12	Dificuldades .....	29
3.3	Conclusão Parcial .....	30
4	SITUAÇÃO DE OUTROS ÓRGÃOS .....	32
4.1	Serpro .....	32
4.2	Conclusão Parcial .....	35
5	SOLUÇÃO PROPOSTA .....	37
5.1	Apoio da Alta Administração .....	37
5.2	Mudança nos processos de execução do trabalho .....	37
5.3	Sistema para a Gestão do Conhecimento .....	38
5.3.1	Sistema de Gestão de Demandas (SGD) .....	38
5.4	Criação de um Setor para Gerenciamento e Controle do Conhecimento .....	41
5.5	Ferramentas Auxiliares .....	41
5.5.1	Wikis .....	42
5.5.2	Fóruns de Discussão .....	42
5.6	Conclusão Parcial .....	43
6	CONCLUSÃO .....	44
	REFERÊNCIAS .....	46
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA SERVIDORES DA SFC .....	47
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA COORDENADORES-GERAIS DA SFC .....	51

## 1 INTRODUÇÃO

Desde as reflexões dos filósofos e pensadores da Idade Antiga, o conhecimento sempre esteve presente na vida cotidiana e espiritual. Assim como, mecanismos para transmitir e perpetuar o repertório de experiências adquiridas em todas as áreas. Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento (GC) se apresenta como uma prática antiga que, atualmente, vem se aprimorando com a gestão consciente dos conhecimentos. Valorizando os recursos humanos das empresas e transformando o conhecimento de cada célula em um repositório comum a todos os empregados.

Nesse sentido, analisando o contexto da Controladoria Geral da União (CGU), esse trabalho busca verificar a viabilidade da implementação de uma metodologia integrada de Gestão do Conhecimento para gerir todo o conhecimento pertinente criado pelos servidores. Permitindo tanto o compartilhamento do conhecimento criado como uma maior integração entre as diretorias para a execução de trabalhos correlatos.

Para tanto, em um primeiro momento, tem-se, no capítulo 2, uma síntese da teoria associada à Gestão do Conhecimento, visando uma melhor contextualização do tema e uma maior familiaridade com os termos mais técnicos.

Em seguida, no capítulo 3, parte-se para uma análise da situação atual da Controladoria Geral da União (CGU) em relação à Gestão do Conhecimento, iniciando-se com uma sucinta descrição do órgão. Para, na seqüência, verificar os processos que, tanto sistematicamente como assistematicamente, são utilizados para a GC.

Nesse momento, são avaliadas as seguintes hipóteses:

- Conscientização sobre a importância da Gestão do Conhecimento: retratação, através de entrevistas, tanto telemáticas como presenciais, de quão conscientes os servidores estão da importância da GC e, ao mesmo tempo, verificando mecanismos para difundir no ambiente de trabalho os principais conceitos associados.
- Sistema para a Gestão do Conhecimento: realização, por meio das já referidas entrevistas, da percepção dos servidores sobre a implantação de um Sistema de Gestão do Conhecimento, o qual favoreceria o compartilhamento dos trabalhos realizados na casa e matérias importantes ao trabalho.

- Gerenciamento e Controle do conhecimento interno: criação de um novo setor na casa para realizar o monitoramento das informações que serão alimentadas no sistema e realizar um controle concomitante dessas. Propondo, sempre que necessário, regulamentações para padronizar as formas de alimentação, categorização e criação de metadados.

Já no capítulo 4, em contrapartida, realiza-se uma análise do ambiente externo para sondar as soluções atualmente adotadas pelas organizações para a Gestão do Conhecimento, inclusive no que tange às tecnologias adotadas para tal prática. Balizando aquelas que poderiam se enquadrar no atual perfil organizacional da CGU.

Diante da visão em relação ao ambiente interno e externo, apresenta-se, no capítulo 5, a delimitação da solução mais adequada para o órgão, incluindo as etapas de implantação dessa.

Por fim, no capítulo 6, tem-se uma conclusão consolidando os dados obtidos, fornecendo uma previsão dos ganhos de desempenho e qualidade dos trabalhos da CGU com a implantação de um Sistema de Gestão do Conhecimento.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Hierarquia do Conhecimento

Ao se tratar de "Gestão do Conhecimento", faz-se necessário, primeiramente, conhecer a base conceitual relacionada ao tema. Nesse sentido, tem-se como primordial a definição de *dados*. Segundo Alvarenga Neto (2008, 18) "*dados são simples observações sobre o estado do mundo*". Dessa forma, ratifica-se o conceito majoritário que os dados são referências brutas, pontuais, que não apresentam significado se não forem inseridos em um contexto. Enquadrando-os como matéria-prima fundamental tanto para a informação como para o próprio conhecimento.

Uma vez que os dados necessitam de um conceito para apresentarem significado, tem-se, assim, o próximo passo nessa hierarquia, a informação. Conforme Drucker, *apud* Alvarenga Neto (2008), a informação consiste de "*dados dotados de relevância e propósito*". Dessa forma, complementando o conceito apresentado, a informação, para ter a mencionada relevância e propósito, necessita de pessoas para dotar os dados com o devido contexto para serem coerentemente interpretados. Devido a tal fato, existe um constante trabalho no que concerne à transferência da informação com absoluta fidelidade. Nonaka e Takeuchi (2008) postulam que:

A informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos e objetos, que torna visíveis os significados previamente invisíveis ou ilumina conexões inesperadas. Assim a informação é um meio necessário ou material para extrair e construir o conhecimento.

No fim dessa hierarquia de valores, tem-se o conceito de *conhecimento*. Nonaka e Takeuchi (2008) o conceitua da seguinte forma:

Primeiramente o conhecimento ao contrário da informação é sobre *crenças* e *compromisso*. O conhecimento é uma função de uma determinada instância, perspectiva ou intenção. Em segundo lugar o conhecimento ao contrário da informação, é sobre *ação*. É sempre conhecimento "para algum fim". E, em terceiro lugar, o conhecimento, como a informação, é sobre significado. É específico ao contexto e relacional.

Já Alvarenga Neto (2008, 18) define conhecimento, de uma forma mais sucinta, como a informação mais valiosa, tendo em vista que exige análise, síntese, reflexão e contextualização.

## 2.2 Organizações do Conhecimento

Dentro do contexto social e econômico atual, onde grandes mudanças acontecem a todo o tempo, onde a complexidade das organizações é sempre crescente e os meios de previsão dos rumos estratégicos estão cada vez mais incertos, verifica-se, conforme Nonaka e Takeuchi, que a "*fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento*". Nesse mesmo sentido, esses autores acrescentam que as empresas que alcançam sucesso em seus negócios são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminando-os internamente e incorporando-os rapidamente aos seus produtos e tecnologias.

Dessa forma, empresas com tal grau de maturidade são capazes de melhor estruturar processos que possam sustentar este diferencial competitivo, bem como aumentar o comprometimento organizacional e a melhoria dos processos decisórios, conforme coloca Alvarenga Neto (2008):

A informação retida pelo processo de construção de sentido vitorioso cristaliza-se na proposição ou melhoria de produtos e serviços, bem como na análise rigorosa, meticulosa e incessante dos processos organizacionais. Tal processo contribui para a melhoria dos processos decisórios e resulta no comprometimento organizacional com determinados cursos de ação.

Segundo Choo, *apud* Alvarenga Neto (2008), as organizações do conhecimento são aquelas que possuem informações e conhecimentos que possibilitam o desenvolvimento da percepção e do discernimento. Aproveitando o potencial de seu capital intelectual para criar conhecimento que pode ser aproveitado internamente e utilizado externamente.

Por fim, ratificando a importância de uma boa Gestão dos Recursos Humanos para a catalisação da Gestão do Conhecimento, Nonaka e Takeuchi (2008) colocam que nas organizações criadoras de conhecimento, o processo de invenção do conhecimento não é uma atividade isolada, e sim comportamento de todos os trabalhadores.

### 2.2.1 Criação do Conhecimento

Para a criação do conhecimento, verifica-se que, inicialmente, é necessária a conscientização da organização, em todos os níveis, da importância de disponibilizar o conhecimento de cada indivíduo para a utilização de todos que tenham interesse. Dessa forma,

facilita-se a disseminação do conhecimento na organização, assim como a evolução desse conhecimento. Segundo Nonaka e Takeuchi (2008) “o novo conhecimento começa sempre com o indivíduo.”

Conforme Nonaka e Takeuchi (2008), o pensamento ocidental e o japonês, no que concerne à criação do conhecimento, possuem padrões distintos. Explicando essas diferenças, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o pensamento ocidental trata a organização como uma máquina de “*processamento de informações*”, o que leva a crer que o conhecimento seja necessariamente “explícito”, ou seja, algo formal e sistemático. Assim, o conhecimento explícito seria de fácil comunicação e compartilhamento sob a forma de códigos e princípios universais, sendo visto como uma fórmula ou conjunto de regras gerais.

Por outro lado, o pensamento japonês já considera o conhecimento como sendo basicamente tácito, e desta forma de difícil expressão e visualização. Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) consideram que as empresas japonesas tratam o conhecimento expresso em palavras e números como apenas a ponta do *iceberg*. Os mesmos autores comentam em sua obra:

O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. Conclusões, *insights* e palpites subjetivos incluem-se nesta categoria de conhecimento. Além disso, o conhecimento tácito está profundamente enraizado na ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores e ideais.

Desse modo, percebe-se que a principal diferença entre as duas visões, ocidental e oriental, está na forma que enxergam o conhecimento organizacional, como tácito ou explícito. Beal (2007) define, claramente, a diferença entre tais tipos de conhecimento:

Conhecimentos explícitos são aqueles que podem ser transformados em documentos, roteiros e treinamentos. Conhecimento tácito é aquele difícil de registrar, documentar ou ensinar a outras pessoas – a capacidade de liderança, por exemplo, embora possa ser claramente identificada em determinadas pessoas, é de difícil transmissão ou descrição.

Considerando que a visão oriental, defendida por Nonaka e Takeuchi (1997), apresenta uma melhor forma de gerir o conhecimento organizacional, é importante destacar as duas dimensões, apresentadas por esses autores, do conhecimento tácito. A primeira seria a técnica, que está relacionada com o saber-fazer, bem como com a capacidade e habilidade individual. A segunda seria a cognitiva, que “consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que os tomamos como certos”.

Dentro desse processo de criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) destacam, conforme a seguir, a importância da criação do conhecimento interno:

Criar novos conhecimentos também não é apenas uma questão de aprender com outros ou adquirir conhecimentos externos. O conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação intensa e laboriosa entre membros da organização.

Por fim, a modelagem realizada pelos mesmos autores divide a teoria da criação do conhecimento em duas dimensões. A primeira se refere à dimensão epistemológica, que é responsável pela criação do conhecimento em seu estado explícito e tácito. Já a segunda é a ontológica, que acontece através do repasse crescente do conhecimento, iniciando-se pelo indivíduo, seguido do grupo, da organização e, por fim, da interorganização.

### 2.2.2 Conversão do Conhecimento

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), a "conversão do conhecimento" acontece através da interação entre o conhecimento tácito e explícito, seguindo, basicamente, um ciclo composto de quatro modos: socialização, externalização, combinação e internalização. Modos esses que, a partir de um processo social, constituem toda a força motriz do processo de criação do conhecimento.

Dessa forma, tem-se como primeira forma de interação a *socialização*. Essa interação está conectada à conversão de conhecimento tácito para tácito. Trata-se de um processo de compartilhamento de experiências que não utiliza a linguagem, mas sim a observação, a imitação e a prática. Sendo, portanto, bem conectado ao clima de cada organização e dependente da cultura de compartilhamento tanto das experiências esporádicas como daquelas incorporadas ao cotidiano. Tal processo, por sua vez, é considerado limitado por se manter no campo tácito, não sendo explicitado para o aprendizado da organização como um todo.

A segunda interação é a *externalização*, que é um processo de transformação do conhecimento tácito em explícito. E, dessa forma, por explicitar o conhecimento tácito organizacional, constitui-se no principal processo para a criação do conhecimento.

Alvarenga Neto (2008) acrescenta que essa interação é “[...] *provocada pelo diálogo e pela reflexão coletiva, e um método comumente utilizado para criar um conceito é a combinação de dedução<sup>1</sup> e indução<sup>2</sup>.*”.

<sup>1</sup> Toda inferência que parte do universal para o particular (aspecto convergente).

<sup>2</sup> Raciocínio cujas premissas têm caráter menos geral que a conclusão; inverso da dedução.

Para a explicitação desse conhecimento tácito, as formas mais comuns são as metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Após a criação dos conceitos explícitos é possível realizar sua modelagem conforme relato de Nonaka e Takeuchi (2008):

Uma vez que os conceitos explícitos tenham sido criados, eles podem ser modelados. Em um modelo lógico, não devem existir contradições e todos os conceitos e proposições devem ser expressos em linguagem sistemática e lógica coerente. Em termos de negócios, porém, os modelos são frequentemente apenas descrições e ilustrações grosseiras, longe de serem totalmente específicos. Os modelos costumam ser gerados a partir de metáforas quando novos conceitos são criados no contexto de negócios.

Dando sequência, a terceira forma de interação é a *combinação*. Essa interação, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é um modo de conversão do conhecimento que envolve o relacionamento de diversas fontes de conhecimento explícito. Ocorrendo quando há uma troca de conhecimento por meio de documentos, reuniões, conversas telefônicas ou através de redes computadorizadas. Com destaque para as bases de dados computadorizadas, as quais exercem uma grande importância na formação de novos conhecimentos.

Uma importante função da fase de *combinação*, destacada por Nonaka e Takeuchi (1997), além de auxiliar na criação de novos conhecimentos, é gerar, nos níveis mais altos das organizações, uma relação entre os conceitos intermediários, de produto, com os grandes conceitos de visão corporativa.

Por fim, a quarta forma de interação é a *internalização*. Conforme Alvarenga Neto (2008) essa se dá por meio da absorção do conhecimento explícito em conhecimento tácito, e está diretamente relacionado ao aprendizado pela prática.

Acrescentam Nonaka e Takeuchi (2008) que a *internalização* pode gerar um patrimônio valioso para as empresas, pois as experiências absorvidas através da *socialização*, *externalização* e *combinação* formarão, por meio desta interação, os alicerces do conhecimento tácito do indivíduo.

Como forma de disseminar o conhecimento explícito organizacional e, conseqüentemente, proporcionar a todos uma vivência indireta de diversas experiências, é importante que haja documentos, manuais ou ferramentas computadorizadas de fácil acesso e em uma linguagem apropriada para cada público alvo. Além disso, conforme Nonaka e Takeuchi, é fundamental que haja a expansão do âmbito da experiência física, acelerando o aprendizado e a especialização funcional.

### 2.2.3 Espiral do Conhecimento

A partir da criação do conhecimento por meio das interações entre o conhecimento explícito e tácito, é importante entender como se dá a expansão desse aprendizado. Para ilustrar esse processo, Nonaka e Takeuchi (2008) se valem do conceito de espiral do conhecimento, a qual “[...] emerge quando a interação entre o conhecimento tácito e o explícito é elevada dinamicamente de um nível ontológico mais baixo para níveis elevados.”

Nesse sentido, esses mesmos autores destacam que os modos de conversão do conhecimento não funcionam de forma a gerar inovação e diferencial competitivo caso ocorram de forma isolada. Afirmam que a interação contínua entre o conhecimento explícito e tácito é formada pelas transferências entre os diferentes modos de conversão do conhecimento que, por sua vez, são induzidas por vários desencadeadores. Desencadeadores esses que são: a *construção do campo*, o *diálogo*, a *associação do conhecimento explícito* e o *aprender fazendo*, visualizados e relacionados conforme a seguir.



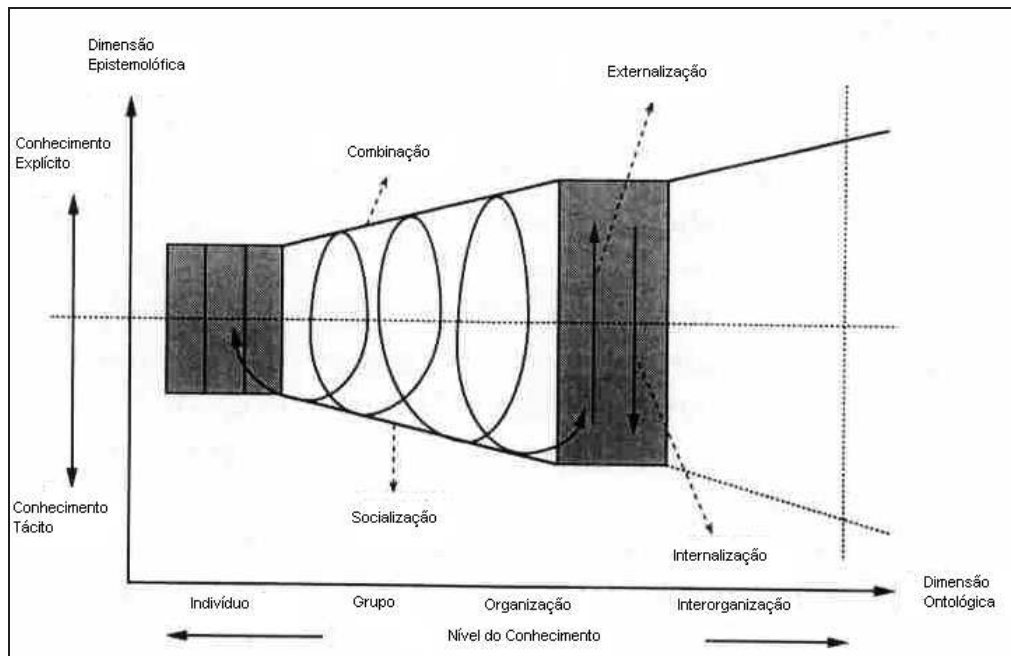
**Figura 2.1** - Espiral do conhecimento  
**Fonte:** Nonaka e Takeuchi (2008)

Conforme visualizado na Figura 2.1, verifica-se nessa apenas a dimensão epistemológica da criação do conhecimento. Incluindo a dimensão ontológica, a espiral pode, conforme Nonaka e Takeuchi (2008), ser definida da seguinte forma:

Chamamos isso de “espiral do conhecimento”, na qual a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito tornar-se-á maior na escala à medida que sobe nos níveis ontológicos. Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, iniciando no nível individual e subindo através das comunidades expandidas de

interação, que atravessa os limites seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais.

Dessa forma, pode-se visualizar na Figura 2.2 a espiral do conhecimento e sua relação nos níveis ontológicos e epistemológicos:



**Figura 2.2** - Espiral da criação do conhecimento contendo a "Dimensão Ontológica"  
**Fonte:** Nonaka e Takeuchi (2008)

## 2.2.4 Comunidades de Prática

Com o intuito de estimular o aprendizado organizacional a partir de práticas mais informais, onde os participantes têm maior liberdade para propor idéias e melhorar processos já implantados, surgiu o conceito de “Comunidades de prática”. Segundo a definição de Terra e Gordon (2002), “*Comunidades de prática consistem em pessoas que estão ligadas informalmente, assim como contextualmente, por um interesse comum no aprendizado e na aplicação prática*”.

Como característica importante dessas comunidades, pode-se destacar que não são apenas grupos ou equipes de trabalho, vão muito além dessas clássicas definições, ultrapassando, muitas vezes, os limites de uma organização. Outro aspecto importante é o princípio da participação voluntária.

Alvarenga Neto (2002) explica de forma sucinta como os indivíduos se relacionam nessas comunidades e garantem vantagens competitivas às organizações:

Em outras palavras, a oportunidade vislumbrada pelos participantes dessas comunidades de aprenderem juntos a partir do enfoque coletivo de problemas relacionados ao trabalho é, por si só, extremamente motivadora e significa o desenvolvimento de competências essenciais que podem garantir às organizações uma vantagem competitiva sustentável.

Alvarenga Neto (2008) segue afirmando que a importância das comunidades de prática está sendo reconhecida, e diante disso os gestores do conhecimento se vêem em um dilema de como incentivar e/ou gerir essas comunidades. Para isso, Terra, Wenger e Snyder, *apud* Alvarenga Neto (2008), enumeram alguns princípios básicos para que os gestores sejam bem sucedidos: reunir as pessoas certas, proporcionar a infraestrutura na qual essas comunidades possam prosperar, mensurar o valor dessas comunidades com métricas não convencionais, promover e divulgar resultados práticos advindos dessas comunidades e comunicar à toda organização que esse tipo de atividade é bem vinda e valorizar a participação dos membros.

Como principais benefícios que as comunidades de prática podem construir nas organizações, os mesmos autores mencionados acima enumeram da seguinte forma: ajudam a dirigir a estratégia, dão início a novas linhas de negócio, resolvem problemas rapidamente, transferem as melhores práticas, desenvolvem habilidades profissionais, ajudam a companhia a recrutar e reter talentos.



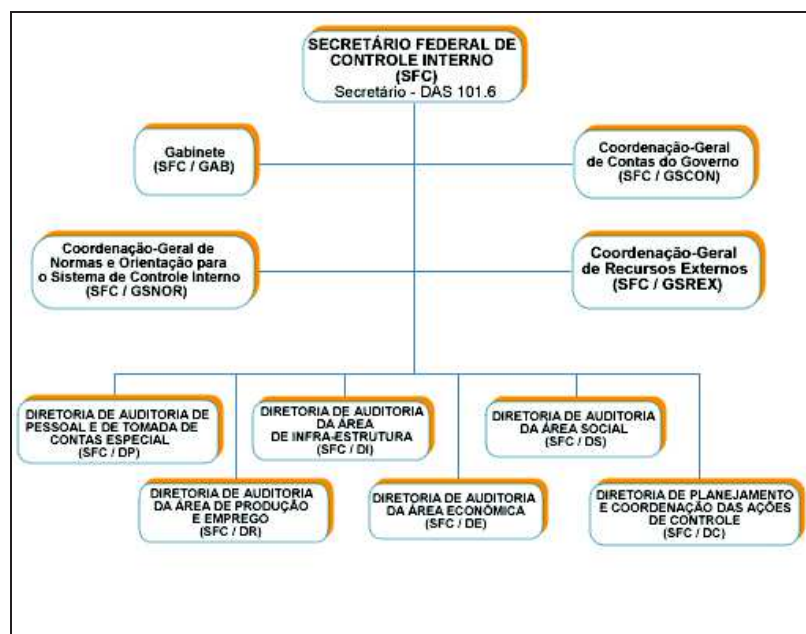
### 3 SITUAÇÃO ATUAL DA CGU

#### 3.1 Breve descrição do Órgão

A Controladoria-Geral da União (CGU) é o órgão do Governo Federal responsável por assistir direta e imediatamente ao Presidente da República. Tendo como escopo de atuação os assuntos que, no âmbito do Poder Executivo, sejam relativos à defesa do patrimônio público e ao incremento da transparência da gestão. Atua por meio das atividades de controle interno, auditoria pública, correição, prevenção e combate à corrupção e ouvidoria.

No que concerne ao controle interno, a CGU, por meio de sua Secretaria Federal de Controle Interno (SFC), avalia a execução dos orçamentos da União, fiscaliza a implementação dos programas de governo e realiza auditorias sobre a gestão dos recursos públicos federais sob a responsabilidade de órgãos e entidades públicos e privados, entre outras funções.

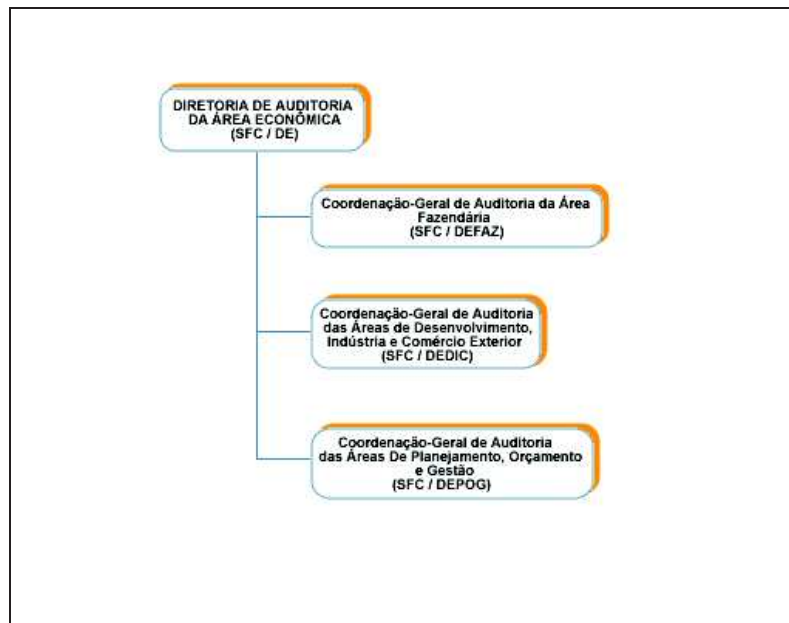
A referida SFC, no que tange à estruturação dentro do órgão, é, atualmente, dividida conforme o organograma contido na Figura 3.1 abaixo:



**Figura 3.1** - Organograma da Controladoria Geral da União (CGU)

Fonte: CGU (2011)

Nesse organograma, cada Diretoria apresenta uma sub-estrutura padronizada. Tomando, como exemplo, a "Diretoria de Auditoria da Área Econômica", a referida sub-estrutura tem o seguinte formato:



**Figura 3.2** - Sub-estrutura da Diretoria da Área Econômica  
**Fonte:** CGU (2011)

Dessa forma, formando a hierarquia da *Diretoria*, encontra-se o Diretor da Área Econômica, em primeira instância, seguido dos Coordenadores-Gerais para cada *Coordenação* mostrada e, por fim, para cada *Coordenação*, têm-se as *Divisões*, compostas de um Chefe de Divisão para orientar os trabalhos da equipe.

Atualmente, os principais trabalhos realizados no âmbito da SFC são os seguintes:

- Auditoria Anual de Contas: Avaliação realizada no início de cada ano sobre a prestação de contas dos órgãos elencados pelo Tribunal de Contas da União (TCU), conforme especificações também regulamentadas pelo referido órgão.
- Auditorias Sistemáticas: Avaliação das ações de governo selecionadas durante o processo de hierarquização, o qual ocorre no início de cada ano, visando um trabalho mais amplo sobre as ações de maior materialidade, criticidade e relevância.
- Controle Permanente dos Gastos: Monitoração dos órgãos auditados através de seus sites na internet, diário oficial da união, divulgações na mídia, bancos de dados encaminhados, relatórios passados e eventuais solicitações de informação encaminhadas aos gestores.
- Acompanhamento da Gestão: Auditorias pontuais realizadas em função de indícios apurados durante o processo de Acompanhamento Permanente dos Gastos.
- Auditorias Assistemáticas: Auditorias realizadas em função de demanda externa.

Nessa atual estrutura da SFC, cada coordenação especializa-se nas ações relacionadas ao Ministério que lhe cabe. Por exemplo, no caso da SFC/DEFAZ, a *Coordenação* fica responsável pelos trabalhos no âmbito do Ministério da Fazenda.

Dessa forma, todo o conhecimento criado durante a execução dos trabalhos de cada coordenação fica, regra geral, restrito à própria coordenação. Além disso, como agravante da situação, o órgão não utiliza, de forma sistemática, nenhum sistema para gerenciar esse conhecimento. Implicando, muitas vezes, em situações onde o conhecimento da própria coordenação não é replicado para os servidores que dela fazem parte.

### **3.2 Diagnóstico da Gestão do Conhecimento**

O Diagnóstico da Gestão do Conhecimento é uma coletânea de percepções e opiniões dos Coordenadores das Unidades finalísticas da SFC e dos servidores alocados em cada uma dessas unidades.

A visão dos Coordenadores é importante porque eles possuem a visão integral sobre os processos e metodologias que norteiam os trabalhos de suas Unidades e possuem capacidade decisória para internalizar novas práticas, visando um aumento da eficiência e eficácia dos resultados.

Por outro lado, os servidores possuem o conhecimento técnico sobre as especificidades de cada divisão, permitindo sondar como a Gestão do Conhecimento poderia minimizar o tempo gasto na execução das atividades, assim como enriquecer o conhecimento organizacional.

Conforme a pesquisa realizada, verifica-se que existe uma convergência de opiniões quanto à Gestão do Conhecimento dentro do órgão, permitindo um retrato da atual visão sobre as condições da casa.

### 3.2.1 Metodologia

No dia 29 de março de 2011, foram enviados e-mails para todos os servidores e coordenadores das áreas finalísticas da SFC, solicitando o preenchimento de um questionário sobre a Gestão do Conhecimento no âmbito da Secretaria Federal de Controle Interno até a data final de 1º de abril de 2011. Em relação ao questionário enviado, devido às peculiaridades de percepção em relação ao tema, foram enviados questionários diferenciados para os coordenadores e servidores.

Os questionários foram criados com o auxílio da ferramenta *Google Docs* (Google, 2011), que permite a criação de questionários (*Forms*) para serem respondidos *online*. Os modelos dos questionários, tanto para os servidores como para os coordenadores, podem ser visualizados nos APÊNDICES A e B respectivamente.

Para responder ao questionário, bastava o respondente clicar no endereço eletrônico enviado dentro da mensagem. Assim que o questionário fosse finalizado, as respostas eram automaticamente enviadas para uma planilha de consolidação de dados do *Google Docs*.

Cabe observar que o levantamento dos quantitativos de coordenadores e servidores dentro da SFC foi baseado em consulta à Diretoria de Sistemas de Informação - DSI, a qual, mediante requisição via e-mail, forneceu uma lista com os nomes e respectivas lotações dos servidores constantes do grupo de e-mails utilizado.

A seguir, é detalhada a estratégia adotada para aplicação dos questionários para cada um dos públicos.

### 3.2.2 Coordenadores de Áreas Finalísticas

Para compor o universo desta pesquisa, foram selecionados todos os Coordenadores de Unidades finalísticas da SFC, resultando em um total de 24, conforme lista a seguir:

COORDENAÇÃO	CARGO
DEFAZ I	Coordenador-Geral de Auditoria da Área Fazendária I
DEFAZ II	Coordenador-Geral de Auditoria da Área Fazendária II

DEPOG	Coordenador-Geral de Auditoria dos Programas das Áreas de Planejamento, Orçamento e Gestão
DEDIC	Coordenador-Geral de Auditoria das Áreas de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
DSSEG	Coordenadora-Geral de Auditoria das Áreas de Justiça e Segurança Pública
DSDDES	Coordenador-Geral de Auditoria da Área de Desenvolvimento Social
DSSAU	Coordenadora-Geral de Auditoria da Área de Saúde
DSEDU I	Coordenador-Geral de Auditoria da Área de Educação I
DSEDU II	Coordenador-Geral de Auditoria da Área de Educação II
DIAMB	Coordenadora-Geral de Auditoria da Área do Meio Ambiente
DIENE	Coordenador-Geral de Auditoria da Área de Minas e Energia
DICIT	Coordenadora-Geral de Auditoria das Áreas de Ciência e Tecnologia
DITRA	Coordenador-Geral de Auditoria da Área de Transportes
DIURB	Coordenador-Geral de Auditoria da Área de Cidades
DIINT	Coordenador-Geral de Auditoria da Área de Integração Nacional
DRAGR	Coordenador-Geral de Auditoria das Áreas de Agricultura, Pecuária e Abastecimento
DRDAG	Coordenador-Geral de Auditoria da Área de Desenvolvimento Agrário
DRTES	Coordenador-Geral de Auditoria da Área de Turismo e Esportes
DRCULT	Coordenador-Geral de Auditoria da Área de Cultura
DRCOM	Coordenador-Geral de Auditoria da Área de Comunicações
DPPCE	Coordenador-Geral de Auditoria das Áreas de Pessoal e Benefícios e de Tomada de Contas Especial
DPSES	Coordenador-Geral de Auditoria da Área de Serviços Sociais
DPTEM	Coordenador-Geral de Auditoria das Áreas de Trabalho e Emprego
DPPAS	Coordenador-Geral de Auditoria da Área de Previdência Social
<b>Total</b>	<b>24 Coordenações</b>

**Tabela 3.1** – Lista de Coordenadores da área finalística da SFC.

**Fonte:** CGU (2011)

No caso dos Coordenadores, foram marcadas entrevistas presenciais para o preenchimento do questionário e, nos casos onde não houve disponibilidade, esses foram orientados a preenchê-lo de forma *online*. Tal abordagem foi utilizada para dar um maior alcance do questionário no nível tático/gerencial, ao qual consolida muitas opiniões e críticas do nível operacional, e para verificar eventuais especificidades de cada área no que tange à Gestão do Conhecimento.

A solicitação de entrevista foi encaminhada via *e-mail*, com o endereço eletrônico do questionário para que o entrevistado pudesse respondê-lo *online*, caso o coordenador não tivesse disponibilidade para o agendamento de uma entrevista. Os Coordenadores que se dispuseram para a realização da entrevista pessoal responderam à mensagem eletrônica informando a disponibilidade de horário. Ao final do prazo estabelecido, foi enviado outro *e-mail* alertando aqueles que ainda não haviam respondido ou agendado uma entrevista para responderem dentro do prazo.

### 3.2.3 Servidores alocados nas Unidades Finalísticas

Inicialmente foi realizado o levantamento da lista dos servidores da SFC, tarefa que foi facilitada pelo grupo interno de e-mails "CGU PESSOAS SFC", o qual reúne todos os endereços de e-mail.

Ressalta-se que, embora o autor desse trabalho também esteja atuando em uma unidade finalística, no caso a DE/DEFAZ I, não foi contabilizado no universo da pesquisa.

Os servidores foram convidados a responder ao questionário por meio de uma mensagem eletrônica enviada para seus endereços de *e-mail* funcional. Ao final do prazo estabelecido, foi enviado outro aviso alertando aqueles que ainda não tinham respondido sobre o fim do prazo para resposta.

### 3.2.4 Resultados

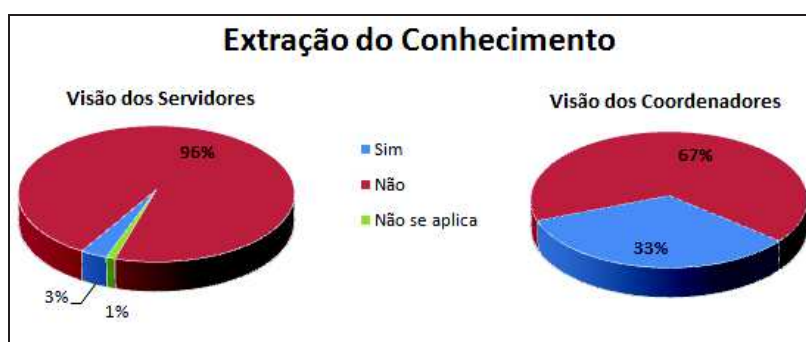
Os resultados das pesquisas foram consolidados e deles foram extraídas informações e conclusões que serão aqui apresentadas. Entretanto, antes da apresentação dos resultados, algumas considerações importantes devem ser feitas:

- Os resultados demonstram percepções, ou seja, para uma mesma Coordenação há a possibilidade de existirem respostas divergentes em relação aos pontos de vista dos Coordenadores e dos servidores.
- Dos 24 Coordenadores, 15 responderam ao questionário, o equivalente a 62,5%.
- Do universo de 635 servidores lotados na SFC, conforme o grupo de e-mails "CGU PESSOAS SFC", 75 responderam ao questionário, o equivalente a 11,81%.

A seguir, são apresentados os principais resultados da pesquisa.

### 3.2.5 Extração do Conhecimento dentro da SFC

Perguntados sobre a existência de um procedimento sistematizado para filtragem dos conhecimentos adquiridos durante cada trabalho de auditoria, tanto durante o planejamento como durante a execução, 67% dos Coordenadores afirmaram que ainda não sistematizaram tal procedimento, enquanto 33% afirmaram que já contam com uma solução para essa extração. Da mesma forma, 96% dos servidores afirmaram que não, 3% afirmaram que sim, enquanto 1% se abstiveram por não participar de trabalhos de auditoria. O resultado se encontra na figura a seguir:

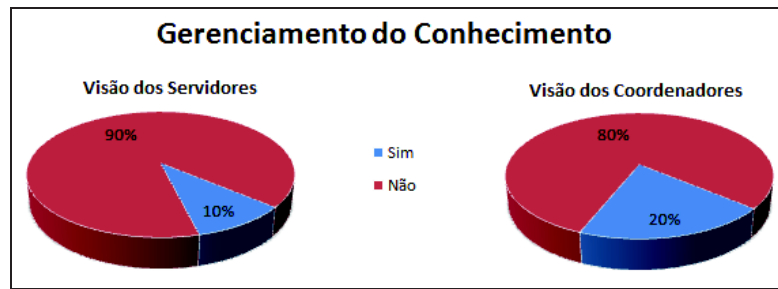


**Figura 3.3** – Práticas para extração do conhecimento adquirido em cada trabalho.  
Fonte: O Autor

Depreende-se dos resultados que a grande maioria reconhece a não existência de um procedimento sistematizado para a filtragem dos conhecimentos adquiridos em cada trabalho de auditoria. E, ao mesmo tempo, 100% dos entrevistados que assinalaram não ter procedimentos para tal prática, consideram pertinente essa sistematização.

### 3.2.6 Gerenciamento do Conhecimento dentro da SFC

Perguntados sobre a existência de um procedimento sistematizado para organizar o conhecimento adquirido sobre cada unidade auditada, permitindo uma busca por tema, 80% dos Coordenadores afirmaram que ainda não sistematizaram tal procedimento, enquanto 20% afirmaram que já contam com uma solução para essa extração. Da mesma forma, 90% dos servidores afirmaram que não, enquanto 10% afirmaram que sim. O resultado se encontra na figura a seguir:

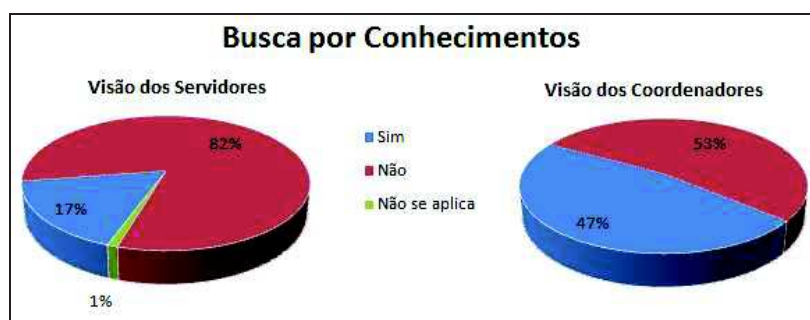


**Figura 3.4** – Procedimentos para gerenciar o conhecimento armazenado sobre as unidades.  
**Fonte:** O Autor

Depreende-se dos resultados que a grande maioria reconhece a não existência de um procedimento sistematizado para a gerência dos conhecimentos armazenados sobre as unidades auditadas. Dificultando, dessa forma, uma reutilização sistemática dos trabalhos que já foram realizados nas unidades.

### 3.2.7 Busca por Conhecimento dentro da SFC

Perguntados sobre a existência de uma prática para, durante os trabalhos de definição da amostra a ser auditada, buscar trabalhos na casa que possam agregar conhecimento aos temas abordados na referida amostra, 53% dos Coordenadores afirmaram que não têm essa prática, enquanto 47% afirmaram que já realizam essa busca. Da mesma forma, 82% dos servidores afirmaram que não, 17% afirmaram que sim e 1% se abstiveram por não participar de trabalhos de auditoria. O resultado se encontra na figura a seguir:



**Figura 3.5** – Procedimentos de busca por conhecimentos já desenvolvidos para auxiliar trabalhos futuros.  
**Fonte:** O Autor

Depreende-se dos resultados que a maioria reconhece a não existência de uma busca por conhecimentos já realizados na casa para otimizar os trabalhos a serem executados, implicando,



muitas vezes, em retrabalho. Situação essa que se agrava quando se trata da busca de conhecimentos em diretorias onde o demandante da informação não está lotado.

### 3.2.8 Compartilhamento do Conhecimento dentro da SFC

Perguntou-se aos servidores sobre a frequência, no último ano, que se valeram do resultado de outros trabalhos/práticas de auditoria, já realizados na própria coordenação, para otimizar o tempo destinado para execução dos seus trabalhos, 10% afirmaram que nunca se valeram de trabalhos da própria coordenação, 17% afirmaram que se valeram raramente, 37% eventualmente, 23% regularmente e 13% afirmaram que se valeram na maioria das vezes. Da mesma forma, perguntou-se sobre a utilização de trabalhos de outras coordenações, situação na qual 41% afirmaram que nunca se valeram de trabalhos de outras coordenações, 39% afirmaram que se valeram raramente, 19% eventualmente e 1% afirmou que se valeu regularmente. Por fim, perguntou-se sobre a utilização de trabalhos de outras diretorias, situação na qual 58% afirmaram que nunca se valeram de trabalhos de outras diretorias, 30% afirmaram que se valeram raramente, 9% eventualmente e 3% afirmaram que se valeram regularmente.

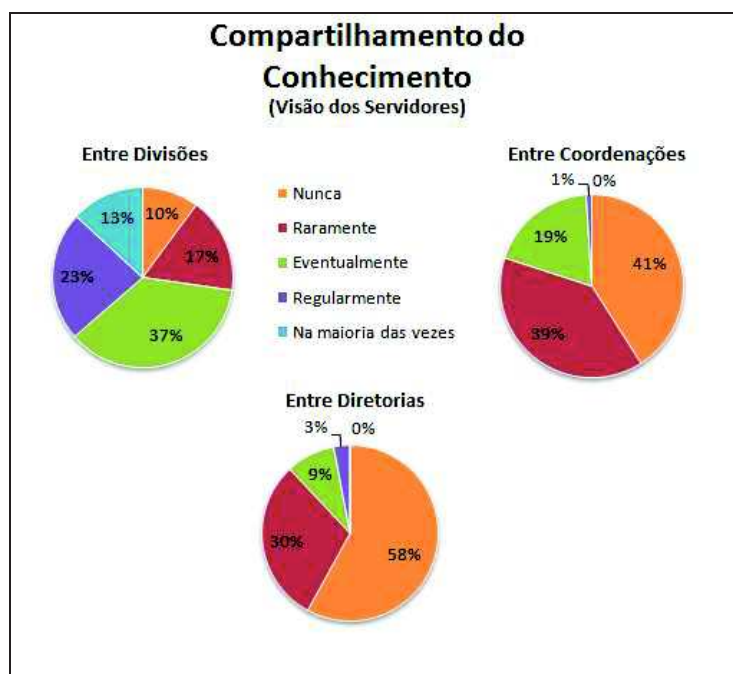
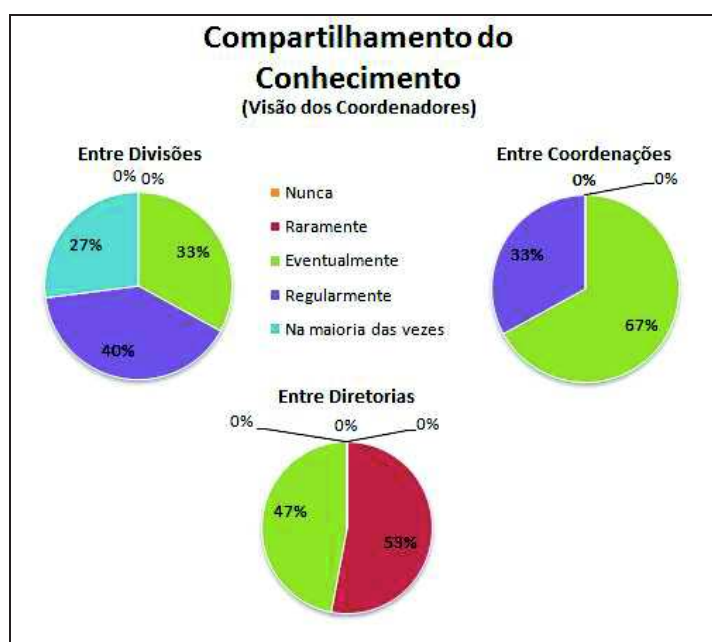


Figura 3.6 – Compartilhamento do conhecimento na SFC (Visão dos Servidores).

Fonte: O Autor

Quanto à visão dos coordenadores, perguntou-se sobre a frequência em que existe uma efetiva troca de conhecimentos entre as divisões da coordenação, tanto no que diz respeito às boas práticas consagradas em cada divisão, como no que tange aos conhecimentos adquiridos na execução de trabalhos correlatos. Em resposta, 33% afirmaram que eventualmente existe troca de conhecimentos dentro da coordenação, 40% afirmaram que existe regularmente e 27% afirmaram que existe na maioria das vezes. Da mesma forma, perguntou-se sobre essa troca entre as coordenações, situação na qual 67% afirmaram que eventualmente existe troca de conhecimentos entre as coordenações de sua diretoria e 33% afirmaram que existe regularmente. Por fim, perguntou-se sobre a utilização de trabalhos de outras diretorias, situação na qual 53% afirmaram que existe raramente e 47% afirmaram que existe eventualmente.



**Figura 3.7** – Compartilhamento do conhecimento na SFC (Visão dos Coordenadores).

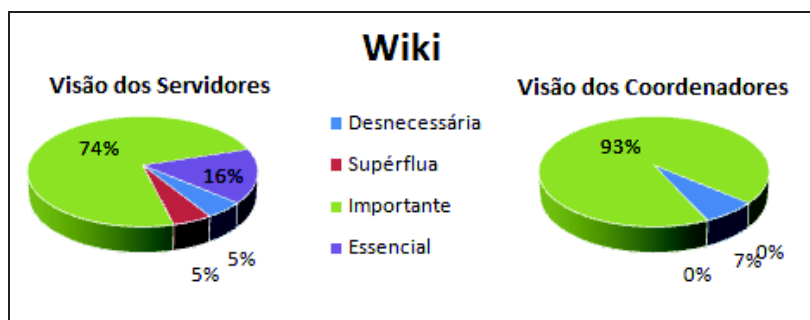
**Fonte:** O Autor

Depreende-se dos resultados que a troca de conhecimento, tanto do ponto de vista dos coordenadores como dos servidores, ainda é muito pequena.

### 3.2.9 Publicação e discussão do Conhecimento dentro da SFC

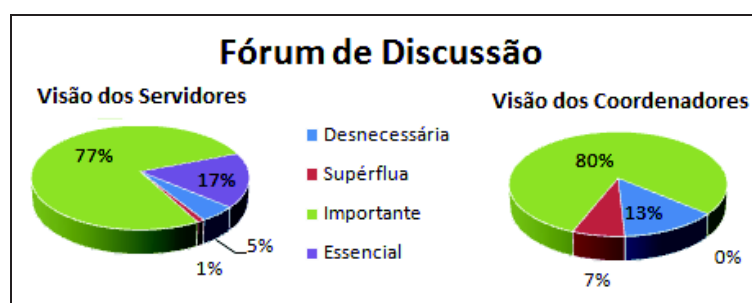
Perguntados sobre a utilização de Wikis dentro das coordenações, no intuito de divulgar trabalhos e boas práticas, 7% dos Coordenadores afirmaram que é desnecessária e 93% afirmaram que é importante. Da mesma forma, 5% dos servidores afirmaram que é

desnecessária, 5% afirmaram que é supérflua, 74% afirmaram que é importante, enquanto 16% afirmaram que é essencial. O resultado se encontrar na figura a seguir:



**Figura 3.8** – Utilização de Wiki na SFC.  
Fonte: O Autor

Nesse mesmo sentido, perguntou-se sobre a utilização de "Fóruns de Discussão" no âmbito da SFC para se elencar as melhores soluções para os problemas debatidos, assim como disseminar as práticas abordadas. Em resposta, 13% dos Coordenadores afirmaram que é desnecessária, 7% afirmaram que é supérflua e 80% afirmaram que é importante. Da mesma forma, 5% dos servidores afirmaram que é desnecessária, 1% afirmou que é supérflua, 77% afirmaram que é importante, enquanto 17% afirmaram que é essencial. O resultado se encontrar na figura a seguir:

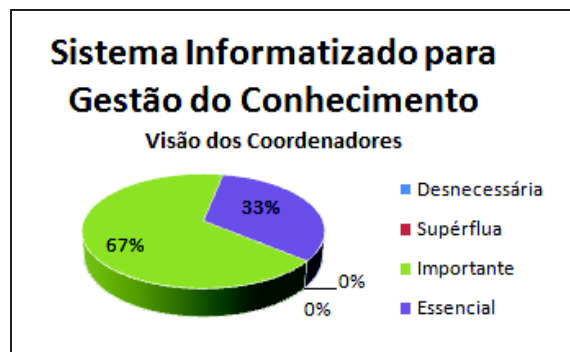


**Figura 3.9** – Utilização de Fórum de Discussão na SFC.  
Fonte: O Autor

Depreende-se dos resultados que a grande maioria reconhece a utilização de "Wikis" e "Fóruns de Discussão" como importantes ferramentas dentro da casa.

### 3.2.10 Sistema Informatizado para Gestão do Conhecimento

Perguntados sobre a utilização de um sistema informatizado de Gestão de Demandas, o qual permitisse o controle sobre as atividades executadas na coordenação e, ao mesmo tempo, gerenciasse o conhecimento adquirido na execução e planejamento dos trabalhos, 67% dos Coordenadores afirmaram que é importante e 33% considerou essencial. O resultado se encontra na figura a seguir:

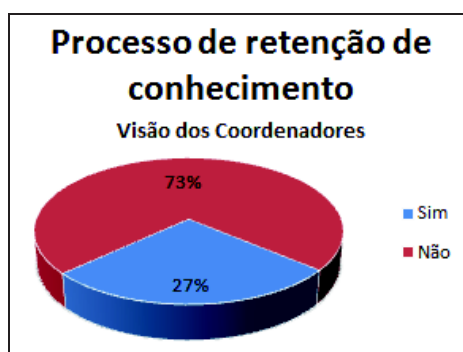


**Figura 3.10** – Utilização de sistema informatizado para apoiar a GC.  
Fonte: O Autor

Conforme apresentado, a maioria dos coordenadores percebe que a utilização de um sistema nesses moldes seria importante para a Gestão do Conhecimento do órgão.

### 3.2.11 Retenção do Conhecimento

Perguntados sobre a existência de um mecanismo para assegurar que o conhecimento daqueles que são aposentados, cedidos ou afastados seja absorvido por aqueles que estão ativos, 73% dos Coordenadores afirmaram que não têm essa prática, enquanto 27% afirmaram que já realizam esforços nesse sentido. O resultado se encontrar na figura a seguir:



**Figura 3.11** – Mecanismos para retenção de conhecimento na SFC.  
Fonte: O Autor

Assim, novamente, a maioria dos coordenadores reconhece a falta de metodologia para assegurar que o conhecimento daqueles que saem da coordenação seja aproveitado pelos que ficam.

### 3.2.12 Dificuldades

Tanto os Coordenadores como os Servidores alocados em áreas finalísticas foram questionados sobre quais são as dificuldades enfrentadas para a realização de uma gestão mais eficiente do conhecimento gerado com os trabalhos realizados. As opções disponíveis para escolha dos entrevistados estão a seguir apresentadas:

Código	Dificuldades
A	Tempo insuficiente para gerir o conhecimento adquirido com cada trabalho.
B	Falta de apoio da alta administração.
C	Falta de prioridade dentro da Coordenação.
D	Falta de incentivo dentro da Coordenação.
E	Deficiência na capacitação para boas práticas de Gestão do Conhecimento.
F	Falta de uma cultura organizacional com esse foco.
G	Deficiência de recursos tecnológicos que facilitem esse compartilhamento.
H	Ausência de interesse de outras coordenações/diretorias sobre o conhecimento gerado na coordenação em que você trabalha.
I	Ausência de interesse da sua coordenação/diretoria sobre o conhecimento gerado no restante da casa.
J	Inexistência de um núcleo sobre Gestão do Conhecimento dentro da CGU, tanto consolidando e categorizando as informações da casa como auxiliando cada coordenação.
K	Falta de motivação dos servidores em compartilharem o que sabem.
L	Outras

**Tabela 3.2** – Dificuldades enfrentadas para a Gestão do Conhecimento.  
Fonte: O Autor

Foi solicitado aos entrevistados que selecionassem quantas alternativas fossem aplicáveis à Coordenação. O resultado dessa questão é apresentado no gráfico a seguir:



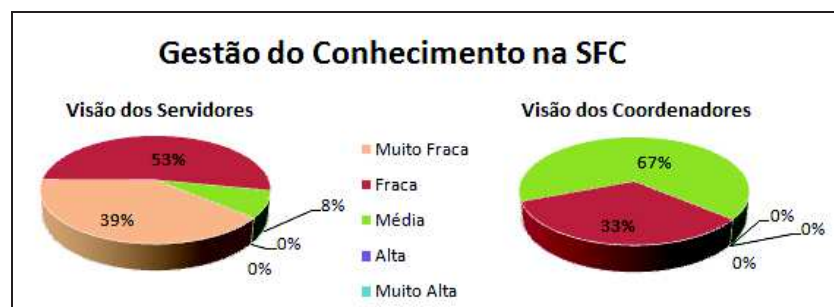
**Figura 3.12** – Ocorrências das dificuldades enfrentadas para a realização da Gestão do Conhecimento.  
Fonte: O Autor

Dessa forma, verifica-se que a dificuldade relatada com maior frequência foi, tanto pelos coordenadores como pelos servidores, a falta de uma cultura organizacional com esse foco. Esse item foi marcado por mais de 90% dos entrevistados.

Outra dificuldade, também comum a coordenadores e servidores, foi a falta de um núcleo de GC para auxiliar as coordenações.

### 3.3 Conclusão Parcial

Do resultado obtido em relação à entrevista realizada na Secretaria Federal de Controle Interno, verificou-se que a Gestão do Conhecimento, conforme a opinião de 53% dos servidores e 33% dos coordenadores, ainda é fraca. Fato esse visualizado na figura a seguir:



**Figura 3.13** – Classificação da Gestão do Conhecimento na SFC.  
Fonte: O Autor

Ou seja, a opinião dominante é que o órgão está carente de esforços para criar um ambiente mais interativo, onde os servidores estão mais cientes dos trabalhos que estão sendo realizados, possibilitando uma maior troca de conhecimentos.

Primeiramente, a extração do conhecimento gerado na casa, conforme 96% dos servidores e 67% dos coordenadores, não é sistematizada, dificultando, assim, a entrada de novos conhecimentos na casa.

Do pouco conhecimento que é extraído, 90% dos servidores e 80% dos coordenadores afirmam que não existem práticas para gerenciar esse conhecimento, de forma a organizá-lo e permitir uma fácil reutilização.

Diante da falta de gerência desse conhecimento, a publicação e a disseminação pela casa ficam comprometidas. Até mesmo, pela falta de ferramentas para auxiliar nesse processo.

Assim, conclui-se que a Gestão do Conhecimento ainda é um processo incipiente dentro da SFC, apesar da alta necessidade diagnosticada. Assim, o resultado do diagnóstico vem ao encontro da proposta a ser apresentada nesse trabalho, uma vez que essa visa mitigar os principais problemas enfrentados.

## 4 SITUAÇÃO DE OUTROS ÓRGÃOS

A Gestão do Conhecimento já está presente no contexto de algumas instituições públicas, dentre as quais, pode-se destacar o pioneirismo do Serviço Federal de Processamento de Dados - Serpro.

Analisando a metodologia utilizada pelo Serpro para implantar a Gestão do Conhecimento, tem-se um importante referencial dentro da Administração Pública, ao qual pode ser, em muitos pontos, adaptado para a situação atual da CGU.

### 4.1 Serpro

O Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO é uma empresa pública, vinculada ao Ministério da Fazenda, criada com o objetivo de modernizar e dar agilidade a setores estratégicos da Administração Pública brasileira. A Empresa, cujo negócio é a prestação de serviços em Tecnologia da Informação e Comunicações para o setor público, é considerada uma das maiores Organizações do setor, na América Latina.

Desde 1997, o SERPRO vem implementando um modelo de Gestão do Conhecimento, internamente mais conhecido por GCO e que derivou do próprio Modelo de Gestão da Empresa. Assim, certamente a instituição pode ser considerada uma das precursoras no Brasil em adotar um modelo de Gestão do Conhecimento. Tal iniciativa partiu de uma visão estratégica de que o SERPRO deveria evoluir de uma “Empresa focada na Informação” para uma “Empresa focada no Conhecimento”.

O Modelo de Gestão do SERPRO utilizou como referenciais os critérios de excelência do Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ e as diretrizes da norma internacional ISO 9000. Este modelo visa à preservação do conhecimento organizacional necessário ao funcionamento da empresa.

O SERPRO adotou uma arquitetura organizacional composta por: Diretoria (que aprova a política GCO); Coordenação da Gestão do Conhecimento Organizacional (que orienta e implementa as práticas alinhadas à Política de GC); Superintendência de Produtos e Serviços



Sistemas Corporativos – SUPSC (que fornece apoio tecnológico aos instrumentos e ferramentas) e Unidades organizacionais, assim subdivididas:

- Liderança: Garante o cumprimento da política de GC
- Comitê de Representantes de GC: Disseminadores e Facilitadores
- Gestores de Conteúdo: Especialistas dos Ramos e Assuntos
- Empregados: Contribuidores de conteúdos dos Assuntos (registram, compartilham e reutilizam conhecimentos)

Dentre as práticas corporativas de GCO desenvolvidas no SERPRO, destacam-se o Mapeamento dos conhecimentos organizacionais, a Comunidade SERPRO de conhecimentos e a Sistematização das melhores práticas, sintetizadas na seguinte tabela:

<b>Práticas de GCO SERPRO</b>	<b>Descrição</b>	<b>Metodologia e Ferramentas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Mapeamento dos Conhecimentos Organizacionais</b>	Representa a descrição e o registro do conhecimento sobre como são executados os processos, como são construídos os produtos e como são prestados os serviços de uma Organização e como se dá o relacionamento com seus clientes. Inclui o registro das atividades operacionais.	- Árvore SERPRO de Conhecimentos.	- Ramos de conhecimentos e Assuntos vinculados com as informações, idéias e experiências documentadas e registradas na Base SERPRO de Conhecimentos.  -Resultado da gestão de conteúdo apresentado.
<b>Comunidade SERPRO de Conhecimentos</b>	Representa a criação de fóruns (presenciais e virtuais) nos quais os Empregados se reúnem para discutir e tornar homogêneos os conhecimentos sobre temas de interesse comum. Deve produzir como resultados oportunidades para o compartilhamento de	Não se utiliza de uma estrutura formal, mas os conhecimentos compartilhados nos referidos eventos devem ser registrados, nas ferramentas para reunião virtual (fórum, chats, etc...) ou diretamente na Base SERPRO de Conhecimentos, ambos	- Comunidades de Conhecimento criadas por iniciativa da UG.  - Quantidade de empregados da UG participando em Comunidades SERPRO de Conhecimento.  - Quantidade de idéias,

	informações, idéias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades.	componentes do Portal Corporativo SERPRO.	geradas ou discutidas nas reuniões das Comunidades, aproveitadas na UG.  - Resultados, para os empregados, das reuniões das Comunidades SERPRO de Conhecimento.
<b>Sistematização das Melhores Práticas</b>	Representa a estruturação do processo de identificação, seleção e transformação das melhores práticas setoriais em soluções corporativas.	Utiliza como referencial o ciclo anual de avaliação empresarial, estruturado pelo PSQ.	- Quantidade de melhores práticas, setoriais, transformadas em soluções corporativas, implantadas na UG.

**Tabela 4.1** – Dificuldades enfrentadas para a Gestão do Conhecimento.

**Fonte:** O Autor

Dentro desse processo, o SERPRO considera a captação, o registro, a organização e a disseminação de maneira eficaz e seletiva dos conhecimentos internos e externos como de vital importância para a GCO. Primeiro, porque determina uma visão efetiva de onde está determinado conhecimento e quais pessoas o detém. Segundo, porque possibilita suprir eventuais lacunas de conhecimentos que agregarão competências às equipes do SERPRO, melhorando, conseqüentemente, a qualidade e a eficiência dos serviços prestados à sociedade e aos clientes.

Para a operacionalização da Gestão do Conhecimento, o SERPRO criou o Portal Corporativo SERPRO, que é uma solução de TI que proporciona aos empregados o acesso integrado aos fluxos de dados, informações, idéias e experiências, relacionadas ao desenvolvimento das atividades. O objetivo é incentivar e propiciar a colaboração entre pessoas, de forma a contribuir para a reconstrução, aplicação e preservação dos conhecimentos, e também para o desenvolvimento das competências.

Contempla a Base SERPRO de Conhecimentos, repositório dos conhecimentos organizacionais, e suas ferramentas metodológicas: A Árvore SERPRO de Conhecimentos; Contribuição de Conteúdos, Pesquisa, Comunidades e Comunicação Empresarial; o Sistema PERFIL e ferramentas de Fórum e Chat.

Na figura abaixo, pode-se visualizar a tela do “Formulário de Contribuição” que integra o Ambiente de Colaboração SERPRO:

**Figura 4.1** – Formulário de contribuição do Serpro.  
**Fonte:** SERPRO (2011)

O Sistema PERFIL constitui-se em um auxílio à gestão do conhecimento para o registro do conjunto de informações relativas às competências institucionais e individuais:

A ÁRVORE SERPRO DE CONHECIMENTOS é um dos módulos do Sistema Perfil e representa a estrutura por meio da qual são registrados Temas Empresariais, Ramos de Conhecimento e Assuntos a estes relacionados

Ao criar um processo corporativo de Gestão do Conhecimento, que contempla o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação de conhecimentos o SERPRO já deu os primeiros passos no sentido de tratar o seu ativo mais importante, o conhecimento.

## 4.2 Conclusão Parcial

Ao analisar a situação do Serpro, percebe-se um grande impulso no sentido de difundir as práticas de Gestão do Conhecimento no âmbito da Administração Pública. Incita-se uma discussão sobre a importância do fator conhecimento, no sentido de deslocá-lo das pessoas para as organizações, favorecendo um aprendizado de todos e uma maior eficiência dos trabalhos realizados.

Embora tenha sido uma atitude pioneira, o Serpro conseguiu sensibilizar a alta administração para alinhar a estratégia do órgão com um processo corporativo de Gestão do Conhecimento, favorecendo a identificação, criação, renovação e aplicação do conhecimento produzido.

Do modelo e técnicas utilizadas para esse propósito, verifica-se que muitas práticas poderiam ser utilizadas pela Secretaria Federal de Controle Interno para melhorar essa tão importante missão de gerir o conhecimento. Assim, dentro desse paradigma de compartilhamento de informações, o Serpro, definitivamente, é um importante referencial para a instituição de um modelo formal para a CGU.

## **5 SOLUÇÃO PROPOSTA**

Diante da situação atual da Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) no que tange à Gestão do Conhecimento, conforme diagnóstico descrito no capítulo 3, e a análise realizada sobre práticas já executadas na Administração Pública, no capítulo 4, será proposta uma metodologia para a GC dentro da CGU.

### **5.1 Apoio da Alta Administração**

Primeiramente, para a institucionalização da gestão do conhecimento, verifica-se a necessidade de apoio da alta administração para compactuar com as práticas necessárias para a mudança do comportamento organizacional.

Nesse sentido, faz-se necessário que as mudanças propostas estejam contextualizadas no planejamento estratégico do órgão e que tenham sua importância reconhecida para a melhoria da eficácia e eficiência dos trabalhos.

### **5.2 Mudança nos processos de execução do trabalho**

Durante o diagnóstico da SFC, verificou-se que 96% dos servidores entrevistados, tanto pela falta de uma cultura organizacional alinhada aos conceitos de Gestão do Conhecimento como pela falta de ferramentas e processos que suportem essa gestão, não realizam, de forma sistematizada, a extração do conhecimento adquirido durante o planejamento e execução dos trabalhos de auditoria. Assim como, 86% desses servidores não realizam busca por conhecimentos na casa que possam agregar informações àquilo que se planeja executar a cada novo trabalho.

Dessa forma, precisa-se, inicialmente, conscientizar os servidores, seja por meio de palestras ou divulgações na intranet, da necessidade de relatar o conhecimento adquirido com cada trabalho de auditoria. De forma a permitir a criação de um repositório comum que facilite a reutilização de trabalhos já realizados e o repasse de experiências.

Após essa conscientização, deve-se instituir mudanças nos processos de trabalho para que esses prevejam essas etapas de compartilhamento e busca de conhecimentos, fazendo com que a cultura organizacional passe a incorporar essa rotina.

### **5.3 Sistema para a Gestão do Conhecimento**

Em um próximo momento, verifica-se, assim como feito no Serpro, que a Tecnologia da Informação pode ser uma forte aliada para catalisar os processos de Gestão do Conhecimento. Dessa forma, os servidores, já conscientes da importância da GC, estariam munidos de ferramentas informatizadas que introduziriam esses novos aspectos como parte integrante do processo de trabalho que já estão acostumados a desenvolver.

Nesse sentido, foi desenvolvido pelo autor um protótipo, intitulado Sistema de Gestão de Demandas - SGD, com o objetivo de traçar uma metodologia inicial para desenvolvimento de um sistema, a nível institucional, que fosse simples e prático dos servidores incorporarem à rotina de trabalho. Ao qual funcionaria como um sistema central dentro da casa, de forma que os servidores, a partir dele, teriam acesso a todas as tarefas que deveriam executar, assim como todas as ferramentas necessárias para isso. De forma a, gradativamente, incorporar todo o processo de trabalho, tornando-o mais conciso e prático de ser realizado.

#### **5.3.1 Sistema de Gestão de Demandas (SGD)**

Primordialmente, com o objetivo de integrar o sistema ao cotidiano dos servidores, considerou-se, de forma intuitiva, que aliá-lo às atividades e demandas executadas na coordenação seria imprescindível para atender essa necessidade.

Dessa forma, primeiramente, o sistema contaria com um *login* único que daria acesso a todos os sistemas corporativos que o servidor detivesse acesso. Nos moldes do *login* constante no protótipo desenvolvido, a seguir:

Figura 5.1 – Tela de login do sistema.

Fonte: O Autor

Feito o *login*, o servidor teria a oportunidade de visualizar todas as suas tarefas e a rotina de execução dessas, integrando o cotidiano de trabalho aos módulos do sistema. Permitindo que, ao final de cada trabalho, o sistema alertasse para a criação de um documento final contendo os principais pontos sobre os temas abordados, visando a uma utilização futura. Além disso, permitindo que os servidores publicassem esse conhecimento num repositório comum.

No atual protótipo desenvolvido, o sistema já conta com as seguintes funcionalidades:

- Cadastro de Atividades próprias: permite ao servidor anotar, de forma rápida, todas as atividades rápidas que estão pendentes de execução, e, ao mesmo tempo, definir uma prioridade para essa. Ex.: "Ligar para chefe de auditoria do BASA - Prioridade Alta".
- Cadastro de Atividades para os subordinados: permite que um chefe cadastre atividades rápidas para os seus subordinados.
- Cadastro de Demandas: permite o cadastro das demandas vinculadas à coordenação de acordo com os temas recorrentes. De forma que ao se selecionar o tema objeto da demanda, já se abre as tarefas padrões relacionadas a esse tema, permitindo ao cadastrante marcar aquelas que irá utilizar e designar quem irá executar. Além disso, permite o cadastro de tags, para facilitar futuras buscas, o cadastro de tarefas personalizadas e o cadastro de prazos.

- Cadastro de providências: para cada tarefa recebida, o servidor demandado tem a opção de colocar as providências que adotou para a execução dessa. Além de permitir anexar os produtos dessa tarefa.
- Controle de status: tanto as tarefas como as demandas contam com um campo de status. No caso da demanda ela pode ser "pendente" ou "concluída", ficando a cargo do demandante a conclusão ao final da execução de todas as tarefas. No caso da tarefa, ela pode ser "Não iniciada", assim que é criada, "Iniciada", quando o servidor começa a executar, "A revisar", quando está pendente de aval do chefe, "Concluída" e "Cancelada", quando assim o for.
- Ferramenta de filtros: permitir otimizar as buscas mais comuns. Ex.: "relato das tarefas designadas para cada servidor", "tarefas a revisar", etc...
- Ferramenta de busca: a qual permite que qualquer servidor faça uma busca, seja por tema ou palavra-chave, dentre os trabalhos que estão em execução ou já foram executados. Tendo acesso às providências adotadas e os produtos vinculados.

A tela inicial do referido protótipo pode ser visualizada na figura a seguir:

The screenshot shows the SGD (Sistema de Gestão de Demandas) web interface. The page is titled "Página Inicial" and contains several sections:

- Demandas:** A list of demand categories on the left sidebar, including ACUMULAÇÃO DE CARGOS, COBRANÇA DE CRÉDITO RURAL, CONCILIAÇÃO TRABALHISTA, CONTRATAÇÃO RPMS, CTO-BB, CTO-BRASILANCA, CTO-SPLEASING, CTO-SEGROUROS, CTO-DESCOVAL, CTO-SMCCARTÕES, CTO-FOO, and CTO-FEP.
- Filtros:** A section for filtering tasks.
- Servidores:** A section for managing servers.
- Demandas:** A section for managing demands.
- Tarefas:** A section for managing tasks, with a table showing task details.

The main content area displays three tables:

- Minhas Atividades:** A table with columns: Prior., Atividade, Cadastro, Status. It lists activities like "lançar datas da pastaria de metas no calendário guban" (ALTA), "retornar ligação Marlon" (MÉDIA), "rever necessidade de envio das atas do CF de BB" (MÉDIA), and "organizar arquivos do setelo" (MÉDIA).
- Atividades dos Servidores:** A table with columns: Prior., Atividade, Responsável, Cadastro, Status. It lists activities like "mudar status de os2/centes no ativo" (ALTA) and "autuar papéis de resposta do BB de planipamea" (MÉDIA).
- Tarefas:** A table with columns: Tarefa, Demanda, Responsável, Prazo, Status. It lists tasks like "acompanhar prazo de resposta dos ofícios (27.377 e 38.555)", "elaborar despacho e/ou ofício propondo os encaminhamentos necessários à conclusão do assunto", and "analisar o processo efetuando as diligências necessárias ao pleno conhecimento do assunto".

At the bottom, there is a section titled "Demandas" with a table showing demand details:

Demanda	Tema	Prazo	Status
DEMESP-107	Demandas Externas	31/03/2011	Ativa
ACUMULAÇÃO DE CARGOS	APG		Ativa
COBRANÇA DE CRÉDITO RURAL	Demandas Externas		Ativa
CONCILIAÇÃO TRABALHISTA	Demandas Externas		Ativa
CONTRATAÇÃO RPMS	Demandas Externas		Ativa

Figura 5.2 – Tela inicial do sistema.

Fonte: O Autor



Dessa forma, o protótipo desenvolvido já permite uma primeira idéia do que seria uma ferramenta para vincular o servidor ao cotidiano de trabalho, uma vez que é vinculada às tarefas e demandas da coordenação, assim como permitir uma gestão inicial sobre o conhecimento adquirido com as atividades executadas, visto que permite a cada servidor indicar as providências adotadas e anexar os produtos finais. No entanto, mesmo para essa gestão inicial, verifica-se que é fundamental uma mudança na cultura dos servidores para que eles tenham a motivação adequada para alimentar o sistema de forma satisfatória.

#### **5.4 Criação de um Setor para Gerenciamento e Controle do Conhecimento**

A partir de um sistema informatizado para facilitar os processos de GC, necessita-se da criação de um novo setor na casa para realizar o monitoramento, catalogação e refinamento das informações que serão alimentadas no sistema, permitindo a consolidação dos conhecimentos correlatos e a formação de uma hierarquia taxonômica.

Assim, por meio das atividades desse setor, seria possível criar uma verdadeira base de conhecimento da SFC, doravante chamada de base SFC, estruturada por temas e unidades auditadas, permitindo que todos os servidores tenham uma visão do conhecimento do órgão em cada área, aproveitando-o para otimizar a realização dos trabalhos e, eventualmente, com o tempo poupado nesse processo, agregar ainda mais informações para o tema analisado.

Dessa maneira, o setor, baseado no monitoramento sistemático de como os servidores estão reagindo aos processos de Gestão do Conhecimento, pode, sempre que necessário, propor regulamentações para padronizar e, conseqüentemente, facilitar a organização dos conhecimentos inseridos na base. Assim como, propor metodologias para estimular a GC dentro de cada coordenação.

#### **5.5 Ferramentas Auxiliares**

De acordo com as ferramentas utilizadas pelo mercado, inclusive pelo Serpro, para maximizar o compartilhamento de informações e boas práticas na unidade, visualiza-se nas "Wikis" e "Fóruns de Discussão" uma grande oportunidade para o caso da SFC. Tais ferramentas

poderiam ser facilmente integradas ao mencionado sistema central para assegurar um maior estímulo à utilização.

### 5.5.1 Wikis

Dentro do paradigma do controle interno, as Wikis, vistas como importantes por 74% dos servidores e 93% dos coordenadores entrevistados, podem ser úteis para divulgar as informações organizadas na base SFC e, ao mesmo tempo, facilitar a edição dos documentos publicados, facilitar a criação de links com publicações correlata e favorecer a ampliação de cada conhecimento. Até porque qualquer edição, criação de link para outras publicações ou acréscimo de informação ao que está publicado na Wiki é facilmente realizado sem maiores conhecimentos de informática, com a mesma facilidade de um editor de texto convencional.

Dessa forma, os servidores, ao necessitarem de maiores informações sobre um tema novo, teriam à disposição uma ferramenta de busca que retornaria tudo aquilo que já foi realizado no âmbito da SFC, permitindo que a execução de cada trabalho já se inicie com uma grande base de conhecimentos e experiências. Sem contar a opção de criar *watchlists* que permitem que os usuários acompanhem qualquer mudança que aconteça em sites pré-selecionados.

Além de, a cada nova providência adotada na realização das tarefas, ter a opção de publicar aquele artefato na base SFC, mesmo que ainda sem nenhum refinamento, mas para já sinalizar à comunidade que aquele conhecimento já foi iniciado.

Assim, o já mencionado setor de gerenciamento de informações teria grande parte do trabalho de edição, refinamento e correlação dos conhecimentos adquiridos pela casa executados pelos próprios servidores, à medida que fossem utilizando as wikis com maior frequência.

### 5.5.2 Fóruns de Discussão

Da mesma forma que a "wiki", os "Fóruns de Discussão" se mostram, desde que bem disseminados, como uma boa forma de sanar problemas pontuais que os servidores enfrentam.

Além de deixar todos a par da solução encontrada para cada dificuldade, enriquecendo o conhecimento de todos.

Dentre os entrevistados, 77% dos servidores e 80% dos coordenadores consideram importante para a sistemática de trabalhos da SFC, fato esse que denota um indício de boa receptividade pelo corpo operacional da casa. Para tanto, é necessário uma boa integração dessa ferramenta com o sistema central proposto para que a criação de novos debates, ou o acompanhamento dos debates em andamento, seja bem intuitivo e simples.

## **5.6 Conclusão Parcial**

Dada a grande interdependência de variáveis para a Gestão do Conhecimento nas organizações, percebe-se a importância de analisar todo o contexto para traçar uma metodologia de crescimento dessa gestão.

Inicialmente, para que essa coesão de fatores alcance o objetivo, constata-se que é essencial o envolvimento e sensibilização da alta administração nesse processo, conscientizado a todos da importância para o órgão.

Diante do apoio do órgão, um próximo passo importante, considerando a necessidade de mudança cultural dos servidores, é um novo mapeamento dos processos de trabalho, buscando a otimização e a convergência em torno das políticas de Gestão do Conhecimento. Concomitantemente, sugere-se o levantamento dos requisitos para o desenvolvimento de um sistema informatizado que se encaixe na rotina dos servidores, tornando o fluxo de atividades mais intuitivo.

Por fim, vale ressaltar a necessidade de incluir ao sistema proposto a utilização de ferramentas auxiliares, como "Wikis" e "Fóruns de Discussão", para incentivar o compartilhamento de conhecimento e, conseqüente, publicação. Assim como, a criação de um setor específico para realizar o controle das informações alimentadas no sistema, orientando os servidores de forma a otimizar toda a gestão.

## 6 CONCLUSÃO

Diante da necessidade de melhor aproveitamento dos conhecimentos gerados durante as atividades de auditoria da Secretaria Federal de Controle Interno, observou-se a necessidade de fortalecimento da Gestão do Conhecimento no órgão.

Todavia, observou-se que, na maioria dos Órgãos e Entidades da Administração Pública, as ações de Gestão do Conhecimento são ainda incipientes. Por isso, com o objetivo de se verificar a percepção dos servidores sobre a situação desse tipo de prática, realizou-se um Diagnóstico no âmbito da SFC.

A partir daí, constatou-se que a maioria dos servidores da SFC e dos Coordenadores-Gerais das Unidades finalísticas da SFC visualizam pequenas ações para lidar com o conhecimento produzido nas ações realizadas e, por fim, classificam a Gestão do Conhecimento como fraca.

Ademais, foram também detectadas, como dificuldades para essa gestão, a falta de uma cultura no órgão que propicie esse tipo de atividade, a falta de um sistema informatizado para apoio e a inexistência de um núcleo que consolidasse e administrasse todo esse conhecimento.

A fim de buscar solucionar tais questões, foi elaborada uma proposta, a qual requer o apoio direto da alta administração, de reformulação concomitante da cultura organizacional e dos processos de trabalho dentro da SFC, para que fossem otimizados e tivessem as práticas de GC integradas.

Com esse novo mapeamento, sugeriu-se a institucionalização de um sistema informatizado que desse suporte a essa sistemática de trabalho a ser implantada. De forma que os servidores tivessem todo o encadeamento das atividades necessárias à execução do trabalho refletidas nesse sistema, tornando intuitivos os momentos que os servidores poderiam participar da gestão do conhecimento. Sendo que as primeiras idéias foram prototipadas no sistema, desenvolvido pelo autor, intitulado como Sistema de Gestão de Demandas - SGD.

A partir da utilização de um suporte informatizado para esse processo, devido à demanda que se teria para gerir o conhecimento armazenado, sugeriu-se também a criação de um Setor para Gerenciamento e Controle do Conhecimento. Esse setor teria como principais funções a análise da pertinência dos dados inseridos nos sistemas, a catalogação desses dados, a

padronização e a correlação com documentos já existentes. Além de monitorar a participação dos servidores, utilizando mecanismos, como demonstrações dos benefícios alcançados com o compartilhamento, para estimular a utilização das práticas.

Com isso, seriam dados os primeiros passos para a elevação do nível de maturidade da Gestão do Conhecimento no âmbito da SFC, o aumento da capacidade técnica nesse tipo de gestão e um melhor aproveitamento do conhecimento produzido pelos servidores.

Ademais, os impactos das exonerações, vacâncias, remoções e permutas poderiam ser diminuídos se houvesse o compartilhamento, entre todos envolvidos, dos conhecimentos adquiridos por cada um. Inclusive, com a utilização do suporte informatizado sugerido, ter-se-ia todo esse conhecimento catalogado num repositório único.

Assim, considerando todos os benefícios advindos da estruturação proposta, assim como a atual percepção dos servidores da casa, entende-se que a construção de uma estrutura adequada de Gestão do Conhecimento no âmbito da Secretaria Federal de Controle Interno dessa CGU é notoriamente importante para a melhoria dos resultados dos trabalhos. Essencial para que a missão do órgão seja cumprida de forma mais eficiente e eficaz.

Por fim, com o objetivo de complementar a atual pesquisa, como trabalhos futuros, sugerem-se:

- a) A realização de um mapeamento técnico das competências dos servidores da casa, contemplando as experiências de trabalho tanto dentro da CGU como, eventualmente, fora dessa e as experiências acadêmicas. Aliando a esse mapeamento uma análise do perfil profissional dos servidores. Trabalho esse que seria útil para a criação de núcleos pontuais de conhecimento técnico, facilitando o direcionamento das dificuldades ou dúvidas encontradas pelos servidores.
- b) A elaboração de uma metodologia para Gerenciamento de Projetos, a qual prevesse uma maior integração entre as diretorias da SFC, permitindo a junção de equipes especializadas, conforme competências e experiências, para a solução de problemas mais técnicos.

## REFERÊNCIAS

**ALVARENGA NETO**, Rivadávia Correa Drummond de. *Gestão do conhecimento em organizações : proposta de mapeamento conceitual integrativo*. São Paulo : Saraiva, 2008.

**BEAL**, Adriana. *Gestão estratégica da informação : como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.

**CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO**. *A CGU*. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/CGU>. Acesso em: 10 jan. 2011.

**GOOGLE**. *Google Docs*. Disponível em <http://www.docs.google.com>. Acesso em: 10 mar. 2011.

**NONAKA**, Ikujiro, **TAKEUCHI**, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

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

**SANTOS**, A.R. (org.) *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba:Champagnat, 2001

**SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS**. *Institucional UniSerpro*. [s/d]a. Disponível em: <http://www.serpro.gov.br/instituicao/uniserpro>. Acesso em: 15 fev. 2011.

**SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS**. *Quem somos*. [s/d]b. Disponível em: <http://www.serpro.gov.br/instituicao/quem>. Acesso em: 15 fev. 2011.

**TERRA**, J.C.C, **GORDON**, Cindy. *Portais Corporativos : A revolução na gestão do conhecimento*. São Paulo : Negócio Editora, 2002.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA SERVIDORES DA SFC

Prezados Colegas,

Como etapa final do meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de MBA em Administração Estratégica de Sistemas de Informação, promovido pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e apoiado pela CGU, estou realizando uma pesquisa, por meio de questionário, para analisar a situação do órgão no que tange ao tema desse trabalho: "Gestão de Conhecimento no Âmbito da Secretaria Federal de Controle Interno da Controladoria-Geral da União". Dessa forma, visando a um diagnóstico fiel da atual situação de nosso Órgão e um consequente delineamento de uma solução mais apropriada para o tema em pauta, solicito a participação de todos servidores ligados à área finalística.

Para tanto, basta clicar no seguinte link:

<https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dFp0aUUzUIFIeENJYUVXTEhtTi1Qd2c6MQ> (caso não consiga acessar o questionário a partir do clique no link acima, favor copiar e colar no Firefox ou Internet Explorer).

Asseguro que o tempo médio de preenchimento é inferior a 5 minutos...

Peço a gentileza de responderem o questionário até o dia 01/04/2011 (sexta-feira).

Os nomes dos entrevistados não serão divulgados.

Desde já, agradeço pela colaboração e coloco-me à disposição para fornecer qualquer informação adicional.

Vitor Hugo Vieira Lopes  
Analista de Finanças e Controle  
CGU/SFC/DE/DEFAZ I  
Ramal: XXXX

---

### Questionário

1. Na sua Coordenação, ao final de cada trabalho de auditoria, existe um procedimento sistematizado para filtragem dos conhecimentos mais pertinentes adquiridos, visando uma reutilização desse trabalho? \* Considerar tanto o conhecimento adquirido durante o planejamento dos trabalhos como durante a execução.

Sim

Não

Não se aplica. (Não participo dos trabalhos de auditoria)

Caso a resposta seja "Sim", comentar, caso julgue necessário, sobre essa prática:

---

---

---

Caso a resposta seja "Não", você considera pertinente essa filtragem dos conhecimentos adquiridos para uma posterior armazenagem em um repositório de dados?

- Sim
- Não

2. Na sua coordenação, existe algum procedimento sistematizado para organizar o conhecimento adquirido sobre cada unidade auditada, permitindo uma busca por tema? \*

- Sim
- Não

Caso a resposta seja "Sim", comentar, caso julgue necessário, sobre essa prática:

---

---

---

Caso a resposta seja "Não", você considera pertinente organizar esse conhecimento em um repositório único de dados?

- Sim
- Não

3. Com qual frequência, no último ano, você se valeu do resultado de outros trabalhos/práticas de auditoria, já realizados na sua própria coordenação, para otimizar o tempo destinado para execução dos seus trabalhos? \*

- Nunca
- Raramente
- Eventualmente
- Regularmente
- Na maioria das vezes

Nesse mesmo sentido, com qual frequência você se valeu de trabalhos/práticas de outras coordenações: \*

- Nunca
- Raramente
- Eventualmente
- Regularmente
- Na maioria das vezes

E de outras diretorias? \*

- Nunca
- Raramente
- Eventualmente
- Regularmente
- Na maioria das vezes

4. Você considera que sua divisão tem a prática de realizar, durante os trabalhos de definição da amostra a ser auditada, a busca por trabalhos na casa que possam agregar conhecimento aos temas abordados na referida amostra? \*

- Sim
- Não
- Não se aplica. (Não participo dos trabalhos de auditoria)



5. De forma geral, como você enxerga a troca de conhecimentos e boas práticas dentro da sua coordenação? \*

- Inexistente
- Precária
- Razoável
- Boa
- Excelente

Da mesma forma, como você enxerga a nível institucional, dentro da Secretaria Federal de Controle Interno (SFC), considerando essa troca de conhecimento tanto entre coordenações como diretorias? \*

- Inexistente
- Precária
- Razoável
- Boa
- Excelente

6. Conforme sua visão sobre os trabalhos executados na casa, quais as dificuldades enfrentadas para a realização de um maior compartilhamento dos conhecimentos adquiridos nos trabalhos executados? \* Marcar aquelas de maior impacto no caso da Coordenação em que você trabalha.

- Tempo insuficiente para gerir o conhecimento adquirido com cada trabalho.
- Falta de apoio da alta administração.
- Falta de prioridade dentro da Coordenação.
- Falta de incentivo dentro da Coordenação.
- Deficiência na capacitação para boas práticas de Gestão do Conhecimento.
- Falta de uma cultura organizacional com esse foco.
- Deficiência de recursos tecnológicos que facilitem esse compartilhamento.
- Ausência de interesse de outras coordenações/diretorias sobre o conhecimento gerado na coordenação em que você trabalha.
- Ausência de interesse da sua coordenação/diretoria sobre o conhecimento gerado no restante da casa.
- Inexistência de um núcleo sobre Gestão do Conhecimento dentro da CGU, tanto consolidando e categorizando as informações da casa como auxiliando cada coordenação.
- Falta de motivação dos servidores em compartilharem o que sabem.
- Outro: \_\_\_\_\_.

7. Como você classificaria a utilização de Wikis dentro das coordenações, no intuito de divulgar trabalhos e boas práticas? \* Site em que as páginas podem ser facilmente publicadas ou alteradas pelos visitantes, com o uso de conhecimentos básicos de informática. Permitindo a criação rápida de links entre as páginas para correlacionar os trabalhos publicados. A exemplo da <http://pt.wikipedia.org/>

- Desnecessária
- Supérflua
- Importante
- Essencial

Do mesmo modo, qual sua opinião quanto a utilização de "Fóruns de Discussão", visando a solução de problemas pontuais com maior agilidade e eficácia? \*

- Desnecessária  
 Supérflua  
 Importante  
 Essencial

8. Citar, caso exista(m), ferramenta(s) de auxílio na Gestão do Conhecimento utilizada(s) pela sua coordenação.

---



---



---

9. Conforme sua opinião, como pode ser classificada a Gestão do Conhecimento no âmbito da Secretaria Federal de Controle? \* Para efeito de avaliação, considerar a Gestão do Conhecimento como os processos implantados pelas coordenações ou diretorias que auxiliam na extração, gerenciamento, publicação e consequente compartilhamento do conhecimento gerado nos trabalhos executados na casa. Assim como os processos utilizados para reconhecer boas práticas setoriais e, posteriormente, institucionalizá-las.

- Muito Fraca  
 Fraca  
 Média  
 Alta  
 Muito Alta

### **Observações Gerais**

Se necessário, favor acrescentar informações adicionais acerca do assunto, de acordo com a realidade de sua Coordenação.

---



---



---

### **Informações Básicas do Entrevistado**

Nome Completo: \_\_\_\_\_

\* Ressalta-se que os nomes dos colaboradores não serão divulgados em nenhum momento desse trabalho.

E-mail: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Ano de ingresso na carreira: \_\_\_\_\_

Coordenação: \_\_\_\_\_

\* Usar a sigla. Por exemplo: DEFAZ I.

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA COORDENADORES-GERAIS DA SFC

Prezados Coordenadores,

Como etapa final do meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de MBA em Administração Estratégica de Sistemas de Informação, promovido pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e apoiado pela CGU, estou realizando uma pesquisa, por meio de questionário, para analisar a situação do órgão no que tange ao tema desse trabalho: "Gestão de Conhecimento no Âmbito da Secretaria Federal de Controle Interno da Controladoria-Geral da União". Dessa forma, visando a um diagnóstico fiel da atual situação de nosso Órgão e um consequente delineamento de uma solução mais apropriada para o tema em pauta, solicito a participação de todos coordenadores ligados à área finalística.

Para tanto, no intuito de melhor conhecer a situação de cada coordenação, entrarei em contato por telefone para agendar um horário de acordo com a disponibilidade de cada Coordenador. Caso não seja viável, solicito a gentileza de respondê-lo eletronicamente até o dia 01/04/2011 (sexta-feira). Nesse caso, o link para acessar o questionário é: <https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dHFZUmUxMjN1cm9SWE5yajNISVJ1dn c6MA>

(caso não consiga acessar o questionário a partir do clique no link acima, favor copiar e colar no Firefox ou Internet Explorer).

Os nomes dos entrevistados não serão divulgados.

Desde já, agradeço pela colaboração e coloco-me à disposição para fornecer qualquer informação adicional.

Vitor Hugo Vieira Lopes  
Analista de Finanças e Controle  
CGU/SFC/DE/DEFAZ I  
Ramal: XXXX

---

### Questionário

\*Obrigatório

1. Na sua Coordenação, ao final de cada trabalho de auditoria, existe um procedimento sistematizado para filtragem dos conhecimentos mais pertinentes adquiridos, visando uma reutilização desse trabalho? \* Considerar tanto o conhecimento adquirido durante o planejamento dos trabalhos como durante a execução.

( ) Sim

( ) Não

Caso a resposta seja "Sim", comente, caso julgue necessário, sobre essa prática:

---

---

---

Caso a resposta seja "Não", você considera pertinente essa filtragem dos conhecimentos adquiridos para uma posterior armazenagem em um repositório de dados?

- Sim  
 Não

2. Com qual frequência você acredita que existe uma efetiva troca de conhecimentos entre as divisões da coordenação em que você atua? \* Tanto no que diz respeito às boas práticas consagradas em cada divisão, como no que tange aos conhecimentos adquiridos na execução de trabalhos correlatos.

- Nunca  
 Raramente  
 Eventualmente  
 Regularmente  
 Na maioria das vezes

Nesse mesmo sentido, com qual frequência você acredita que essa troca acontece entre as coordenações da diretoria em que você atua?

- Nunca  
 Raramente  
 Eventualmente  
 Regularmente  
 Na maioria das vezes

E entre diretorias?

- Nunca  
 Raramente  
 Eventualmente  
 Regularmente  
 Na maioria das vezes

3. Você considera que as divisões da coordenação em que você atua têm a prática de realizar, durante os trabalhos de definição da amostra a ser auditada, a busca por trabalhos na casa que possam agregar conhecimento aos temas abordados na referida amostra? \*

- Sim  
 Não

4. Na sua Coordenação, existe uma organização lógica das informações relevantes relativas a cada unidade auditada? \*

- Sim  
 Não

Caso a resposta seja "Sim", como estão organizadas essas informações:

- Conforme cada ano de realização dos trabalhos. Ex.: "2011"/"Auditoria de Contas"/... ; "2010"/"Auditoria de Contas"/...  
 Conforme cada tipo de trabalho, construindo uma série histórica. Ex.: "Auditoria de Contas" -> "2011"/"2010"/... ; "Denúncias" -> "2011"/"2010"/...  
 Conforme tipo de trabalho e temática relacionada, construindo uma série histórica. Ex.: "Auditoria de Contas" -> "Obras" -> "2011"/"2010"/... ; "Denúncias" -> "TI" -> "2011"/"2010"/...  
 Outro: \_\_\_\_\_

Como são mantidas:

- Somente na rede local.
- Na rede local e armazenada em mídias como CD/DVD.
- Outro: \_\_\_\_\_

No caso de uso de mídias como CD/DVD, existem informações que se encontram apenas nas referidas mídias, sem constar na rede local? Exemplo: Dados referentes a 2004

- Sim
- Não

5. Conforme sua visão sobre os trabalhos executados na casa, quais as dificuldades enfrentadas para a realização de um maior compartilhamento dos conhecimentos adquiridos nos trabalhos executados? \* Marcar aquelas de maior impacto no caso da Coordenação em que você trabalha.

- Tempo insuficiente para gerir o conhecimento adquirido com cada trabalho.
- Falta de apoio da alta administração.
- Falta de prioridade dentro da Coordenação.
- Falta de incentivo dentro da Coordenação.
- Deficiência na capacitação para boas práticas de Gestão do Conhecimento.
- Falta de uma cultura organizacional com esse foco.
- Deficiência de recursos tecnológicos que facilitem esse compartilhamento.
- Ausência de interesse de outras coordenações/diretorias sobre o conhecimento gerado na coordenação em que você trabalha.
- Ausência de interesse da sua coordenação/diretoria sobre o conhecimento gerado no restante da casa.
- Inexistência de um núcleo sobre Gestão do Conhecimento dentro da CGU, tanto consolidando e categorizando as informações da casa como auxiliando cada coordenação.
- Falta de motivação dos servidores em compartilharem o que sabem.
- Outro: \_\_\_\_\_.

6. Como você classificaria a utilização de Wikis dentro das coordenações, no intuito de divulgar trabalhos e boas práticas? \* Site em que as páginas podem ser facilmente publicadas ou alteradas pelos visitantes, com o uso de conhecimentos básicos de informática. Permitindo a criação rápida de links entre as páginas para correlacionar os trabalhos publicados. A exemplo da

<http://pt.wikipedia.org/>

- Desnecessária
- Supérflua
- Importante
- Essencial

Do mesmo modo, qual sua opinião quanto a utilização de "Fóruns de Discussão", visando a solução de problemas pontuais com maior agilidade e eficácia? \*

- Desnecessária
- Supérflua
- Importante
- Essencial

7. Existe um estímulo dentro da coordenação para a publicação de trabalhos importantes na "agenda do controle interno" ? \*

- Sim
- Não

8. Como você classificaria a utilização de um sistema informatizado de Gestão de Demandas, o qual permitisse o controle sobre as atividades executadas na coordenação e, ao mesmo tempo, gerenciasse o conhecimento adquirido na execução e planejamento dos trabalhos? \*

- Desnecessária
- Supérflua
- Importante
- Essencial

9. Atualmente a coordenação se vale de algum mecanismo para assegurar que o conhecimento daqueles que são aposentados, cedidos ou afastados seja absorvido por aqueles que estão ativos? \*

- Sim
- Não

Caso a resposta seja "Sim", citar o(s) mecanismo(s) mais relevante(s) utilizado(s):

---

---

---

10. Citar, caso exista(m), ferramenta(s) de auxílio na Gestão do Conhecimento utilizada(s) pela sua coordenação.

---

---

---

11. Conforme sua opinião, como pode ser classificada a Gestão do Conhecimento no âmbito da Secretaria Federal de Controle? \* Para efeito de avaliação, considerar a Gestão do Conhecimento como os processos implantados pelas coordenações ou diretorias que auxiliam na extração, gerenciamento, publicação e consequente compartilhamento do conhecimento gerado nos trabalhos executados na casa. Assim como os processos utilizados para reconhecer boas práticas setoriais e, posteriormente, institucionalizá-las.

- Muito Fraca
- Fraca
- Média
- Alta
- Muito Alta

### **Observações Gerais**

Se necessário, favor acrescentar informações adicionais acerca do assunto, de acordo com a realidade de sua Coordenação.

---

---

---

**Informações Básicas do Entrevistado**

Nome Completo: \_\_\_\_\_

\* Ressalta-se que os nomes dos colaboradores não serão divulgados em nenhum momento desse trabalho.

E-mail: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Ano de ingresso na carreira: \_\_\_\_\_

Coordenação: \_\_\_\_\_

\* Usar a sigla. Por exemplo: DEFAZ I.