



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

MARCOS DE OLIVEIRA

**Implantação da Gestão do Conhecimento na Unidade de
Auditoria Interna de uma Instituição Financeira: um estudo
de caso**

Brasília – DF

2011

MARCOS DE OLIVEIRA

Implantação da Gestão do Conhecimento na Unidade de Auditoria Interna de uma Instituição Financeira: um estudo de caso

Monografia apresentada à Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Supervisor: Prof^a Dra. Gisela Demo Fiúza

Professor Orientador: Prof^a MSc. Magdalena A. Depieri

Brasília – DF

2011

Oliveira, Marcos de

Implantação da Gestão do Conhecimento na Unidade de Auditoria Interna de uma Instituição Financeira: um estudo de caso / Marcos de Oliveira – Brasília, 2011.

37 f.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Supervisor: Profa. Dra. Gisela Demo Fiúza

Orientador: Prof^a MSc. Magdalena Anunciato Depieri
Departamento de Administração.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Repositórios 3. Auditoria Interna.
4. Instituição Financeira I. Título.

MARCOS DE OLIVIERA

Implantação da Gestão do Conhecimento na Unidade de Auditoria Interna de uma Instituição Financeira: um estudo de caso

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Marcos de Oliveira

Profa. Dra. Gisela Demo Fiúza
Professor-Supervisor

Profa. MSc. Magdalena A. Depieri
Professor-Orientador

Bel Késia Rozzett
Professor-Examinador

Brasília, 09 de Abril de 2011

Dedico este trabalho ao meu pai, Sr. Joaquim de Oliveira (*In Memoriam*) e a minha mãe, Sra. Ana Rodrigues de Oliveira, que me proporcionaram as condições e oportunidades de estudos que não tiveram.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela dádiva da vida, à minha esposa Regina pela paciência e aos meus filhos Késya e Keyler, pelo incondicional apoio e estímulo para concluir o curso; ao patrocinador e Universidades responsáveis, pela viabilização do projeto; aos profissionais da Comunidade Acadêmica envolvidos na materialização do curso; aos colegas de turma Flávio, Mariana e Ronaldo, parceiros de primeira hora, nos trabalhos e desafios enfrentados e vencidos durante a trajetória do curso; aos colegas de trabalho que contribuíram com suas experiências e aos que se prontificaram em concederem entrevistas para a conclusão deste trabalho.

“Há ouro e abundância de rubis, mas os lábios do conhecimento são jóia preciosa”.

Provérbios 20.15

RESUMO

Considerando que o Conhecimento passou a ser considerado um ativo das empresas, inclusive, com a recomendação por alguns autores de que deveria constar de suas estratégias e ainda que o advento e os recursos oferecidos pela Tecnologia da Informação e Comunicação contribuíram significativamente para a viabilização de novas práticas para otimizar o desempenho econômico e financeiro das Organizações, dentre elas, a da Gestão do Conhecimento, buscou-se, no presente estudo, evidenciar as providências adotadas pela Unidade de Auditoria Interna de uma grande Instituição Financeira nacional para converter o conhecimento tácito captado por sua equipe de funcionários, no desenvolvimento cotidiano dos trabalhos, em conhecimento Institucional. A partir de pesquisas em documentos internos e entrevistas com funcionários da área identificou-se que a solução encontrada foi a de construir nova metodologia para execução dos trabalhos de auditoria, ancorada em ferramentas eletrônicas, e que, para ser implantada, necessitasse, obrigatoriamente, da explicitação e armazenamento dos conhecimentos tácitos em repositório institucional com a finalidade de serem reutilizados e, assim, proporcionar à Unidade incremento de produtividade na execução e maior efetividade na apresentação dos trabalhos realizados.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Repositórios. Auditoria Interna. Instituição Financeira.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Contextualização.....	9
1.2	Formulação do problema	10
1.3	Objetivo Geral	10
1.4	Objetivos Específicos.....	10
1.5	Justificativa	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	Conhecimento.....	12
2.1.1.	Definições	13
2.2	Gestão do Conhecimento	14
2.2.1	Conceitos.....	14
2.2.2	Porque Implantar	15
2.2.3	Como Implantar	18
2.3	Aprendizagem Organizacional.....	20
2.4	Estrutura organizacional	22
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	24
3.1	Caracterização da organização, setor ou área	24
3.2	Participantes do estudo.....	25
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	25
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	25
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	27
4.1	Histórico	27
4.2	Mudança de paradigma	28
4.3	A nova metodologia e a Gestão do Conhecimento.....	29
4.4	Descrição das ferramentas metodológicas e eletrônicas.....	30
4.5	Análise	32
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	34
	REFERÊNCIAS.....	36
	Apêndice A – Roteiro da Entrevista.....	38

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Organizações, independentes de seus objetivos e finalidades, buscam continuamente maximizar resultados e minimizar custos. Ao visitar os registros da história é possível verificar que, periodicamente, são descobertas novas práticas administrativas, decorrentes de pesquisas e/ou evoluções tecnológicas.

No que diz respeito ao mundo dos negócios, a obsessão do capitalista, investidor, gestor, etc. é encontrar soluções que possibilitem aumentar a produtividade com o objetivo de incrementar os resultados e potencializar os retornos dos capitais investidos.

É relevante destacar que a introdução de alguma nova tecnologia que impacte as organizações, por si só, já gera benefícios e vantagens e pode levar ainda ao estudo e desenvolvimento de outras práticas associadas àquela nova tecnologia que também contribuem, significativamente, para o aprimoramento das técnicas e ferramentas administrativas.

Um dos últimos movimentos que revolucionaram o mundo contemporâneo foi o advento da Tecnologia da Informação e Comunicação que, dentre tantos benefícios, modificou significativamente as práticas administrativas e possibilitou maior praticidade e facilidade no acesso a dados e informações.

Com base nesta constatação, os estrategistas das organizações vislumbraram novas oportunidades negociais, entre elas, as relacionadas ao potencial de conhecimento que pode ser apropriado pelas pessoas, em razão da enorme quantidade de dados e informações disponíveis.

Com a compreensão de que o conhecimento poderia constituir-se em importante diferencial para a consecução das estratégias negociais, ocorreram iniciativas para encontrar meios e formas de transformá-lo em insumo para os processos, produtos e serviços das organizações.

Assim, a Gestão do Conhecimento se propõe a encontrar os caminhos para armazenar, democratizar e utilizar os conhecimentos que circulam pela empresa, notadamente os tácitos, escondidos nas mentes das pessoas.

A propósito, Fachin *et al*, 2009, ao se pronunciarem sobre o assunto afirmam que “a criação e a implantação de processo que gerem, armazenem, gerenciem e disseminem o conhecimento representam o mais novo desafio a ser enfrentado pelas empresas”.

Desta forma, a pretensão da pesquisa é a de apresentar o desenvolvimento de um caso de gestão do conhecimento da Unidade de Auditoria Interna de uma grande instituição financeira do País, no que diz respeito à transformação do conhecimento captado pelos funcionários em conhecimento organizacional.

1.2 Formulação do problema

Como a Auditoria Interna transforma o conhecimento capturado por seus funcionários em conhecimento organizacional?

1.3 Objetivo Geral

Apresentar a metodologia e ferramentas tecnológicas desenvolvidas pela Unidade de Auditoria para armazenar, democratizar e reutilizar os conhecimentos capturados por seus funcionários relacionados à atividade de auditoria.

1.4 Objetivos Específicos

Descrever a metodologia desenvolvida.

Detalhar as ferramentas tecnológicas utilizadas.

1.5 Justificativa

O tema Conhecimento vem se constituindo em diferencial comercial para as empresas. Os recursos ofertados pela Tecnologia da Informação e a facilidade de acesso a uma gama imensa de dados e informações na rede mundial de comunicação (internet), tem permitido às pessoas acesso amplo a todo tipo de conhecimento. Conseqüentemente, há melhora na capacitação e na competência daquelas pessoas para o desenvolvimento de suas atividades e cumprimento de suas responsabilidades.

Como o conhecimento, em sua maior parte, é captado individualmente pelo profissional que atua na empresa e, portanto, após ser aplicado pode ficar retido com o referido funcionário, as organizações devem desenvolver repositórios. Os mais adequados são por meio de ferramenta tecnológica, para armazenar não só o conhecimento captado como também o gerado e disponibilizado pelos funcionários.

O interesse em abordar o processo de Gestão do Conhecimento em uma unidade de uma Instituição Financeira de grande porte é o de poder compartilhar com a comunidade acadêmica o processo de transformação do conhecimento capturado por seus empregados em conhecimento organizacional, assunto atualmente de extrema relevância.

A apresentação do caso poderá contribuir para que outros interessados no tema e/ou ainda na implementação de processos semelhantes possam ter oportunidade de identificar vantagens, dificuldades e limitações na implantação de um sistema desses.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico será descrito um resumo básico de abordagens teóricas associadas ao problema proposto. Serão tratados definições e conceitos relacionados aos temas principais: o Conhecimento e a Gestão do Conhecimento. Também serão expostas teorias sobre temas correlatos – Estrutura e Aprendizagem organizacional – necessários para a materialização da Gestão do Conhecimento.

2.1 Conhecimento

Primeiramente é relevante destacar que, conforme Urbano (2005), a busca para compreender nossos processos de conhecer e de desenvolvê-los sempre foi objeto de estudo da teoria do conhecimento na visão filosófica. Enfatiza que todos buscam conhecimento, que, na visão filosófica, nasce da experiência cotidiana do homem, no mundo que o cerca e é transmitido, primeiro, oralmente e depois por escrito.

Considera assim que, na teoria da filosofia, conhecimento tem sua origem na capacidade reflexiva do próprio homem.

Entretanto, observa que a teoria das ciências ao entender-se a si mesma como lógica aplicada, pressupõe o próprio conhecimento e a formulação de que este é verdadeiro ou falso.

No presente trabalho será considerado o conhecimento de que trata a teoria das ciências, baseado na lógica aplicada, que é o utilizado pelos teóricos para desenvolverem suas pesquisas e pelos práticos da Gestão do Conhecimento no meio empresarial.

A democratização do acesso a um grande volume de informações disponíveis em inúmeros meios de comunicação foi fundamental para a elevação do Conhecimento a um bem de maior valor e, portanto, a ativo estratégico das organizações.

A descoberta do fato atraiu um grande número de estudiosos dispostos a desvendá-lo e a desenvolver teorias sobre como potencializar o uso do conhecimento para criar, inovar e manter processos, produtos e serviços.

2.1.1. Definições

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

Na visão de Angeloni (2003a *apud* ROSSETTI *et al*, 2008) conhecimento é a informação já processada pelas pessoas, sendo intangível, invisível e difícil de imitar, complementam Terra e Angeloni (2003 *apud* ROSSETTI *et al*, 2008). Isso significa que o conhecimento é gerado com base na informação, por meio da aplicação de modelos mentais e processos de aprendizagem das pessoas. É, portanto, intrínseco ao ser humano, sendo relacionado à ação, como afirmam Nonaka & Takeuchi (1997 *apud* ROSSETTI *et al*, 2008), e associado à intuição, à experiência e aos valores.

Para Jarrar (2002, p.322 *apud* ROSSETTI *et al*, 2008), conhecimento é informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão. É uma forma de informação de alto valor que está pronta para aplicar a ações e decisões.

Grant (1996) e Kogut e Zander (1992 *apud* GONZALEZ e MARTINS, 2009), afirmam que o conhecimento é um ativo que, embora intangível, deve ser tratado de maneira especial, pois é um recurso que gera vantagem competitiva sustentada às organizações, além de ser de difícil imitação.

Moreira (2004) destaca que, segundo diversos autores, dentre eles Nonaka, Takeuchi (1997), o conhecimento é um processo holístico, que distingue claramente dois tipos de visões:

O conhecimento **explícito**, formal, objetivo, sistemático, factual, que é fácil de ser reproduzido nos manuais e instruções internas. Pode ser buscado facilmente por meio de consultas a enciclopédias ou outras mídias.

O conhecimento **tácito**, sutil, escondido nos recônditos da mente, informal, baseado na intuição, julgamento pessoal, subjetividade, atributos interiores, expertise e saber técnicos, difícil de ser repassado.

2.2 Gestão do Conhecimento

2.2.1 Conceitos

Leite e Costa (2006) destacam que “a grande maioria dos conceitos de Gestão de Conhecimento encontrados na literatura enfatiza as organizações como ambiente natural da Gestão do Conhecimento, e o conhecimento organizacional como objeto de interesse e também que, embora a GC, como tópico de estudo, esteja em plena construção teórica e metodológica, é possível apontar contribuições significativas que tecem os fundamentos sobre os quais ela se desenvolve”.

Para Jarrar (2002, p.322 *apud* ROSSETTI *et al*, 2008), gestão do conhecimento é o processo de administrar continuamente conhecimento de todos os tipos, descobrir necessidades existentes e emergentes, identificar, explorar o conhecimento existente, adquirir ativos de conhecimento e desenvolver novas oportunidades.

Segundo Nickerson e Zenger (2004) e Grant (1996 *apud* GONZALEZ e MARTINS, 2009), o gerenciamento do conhecimento deve explorar a aprendizagem desenvolvida pelos indivíduos e grupos.

Walsh e Ungson (1991) e Cohen e Levinthal (1990 *apud* GONZALEZ e MARTINS, 2009) entendem que esse processo de gestão é caracterizado por três etapas principais.

- aquisição do conhecimento: referente à capacidade organizacional de absorver novos conhecimentos;
- armazenamento do conhecimento: referente à estrutura de repositório de conhecimento;
- distribuição do conhecimento: referente ao acesso dos indivíduos ao conhecimento armazenado.

Rossetti e Morales (2007) registram que um dos grandes desafios da Gestão do Conhecimento parece ser como mensurar dimensões de gestão que não podem ser expressas em valores financeiros, mas que fazem grande diferença no desempenho

geral das organizações e permitem conquistar e manter uma posição sustentável no mercado.

A Gestão do Conhecimento pode ser sintetizada como um processo, articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global de uma organização, tendo como base a criação e a circulação de conhecimento (Salim, 2001 *apud* CANONGIA *et al*, 2004).

2.2.2 Porque Implantar

No momento presente, o que se presencia como predominante nas diversas esferas das comunidades em geral é a sociedade do conhecimento. As mudanças e as inovações tecnológicas estão ocorrendo em ritmo tão acelerado, que, além dos fatores tradicionais de produção, é fundamental identificar e gerir inteligentemente o conhecimento das pessoas nas organizações.

Essa revolução tecnológica trazida pela globalização leva à transformação decisiva da sociedade e ao acirramento dos mercados internacionais.

Conseqüentemente, as organizações se vêem forçadas a empreender esforços continuados de modernização organizacional, a fim de se manterem competitivas, adaptadas às características da nova sociedade.

Nesse sentido, segundo Katz *et al.* (2000 *apud* ROSSETTI *et al*, 2008), a realidade competitiva impõe formas de organização que privilegiem a comunicação e a integração entre os diversos subsistemas (social, técnico, informação e conhecimento, pesquisa e desenvolvimento, controle e tomada de decisão), processos, tecnologias, recursos financeiros e outros.

Dentre esses, os autores destacam o *subsistema social*, que compreende as pessoas, com suas características fisiológicas e psicológicas, seus níveis de qualificação (formação e experiência), suas relações sociais dentro da organização e as condições organizacionais do trabalho. E o *subsistema técnico*, que compreende as tarefas a serem realizadas e as condições técnicas para a sua realização, envolvendo o ambiente de trabalho, as instalações, as máquinas, os equipamentos,

as ferramentas e os procedimentos e normas operacionais, inclusive as condicionantes temporais para cada operação.

Nesse contexto, a flexibilidade e a capacidade de ação organizacional proativa, diante dos sobressaltos das mudanças e inovações, tornam-se imprescindíveis para a sobrevivência das organizações.

Em um ambiente competitivo e turbulento, isso implica uma dinâmica complexa e incessante, que represente vantagem competitiva. Essas adaptações impactam na forma de organização do trabalho, em que as equipes possuem papel fundamental na flexibilização da organização e a competência das pessoas é fator-chave de sucesso.

Vários autores, entre os quais Katz *et al.* (2000 *apud* ROSSETTI *et al.*, 2008), destacam o valor do trabalho em equipe para a gestão do conhecimento.

Ressaltam que o trabalho em equipe está relacionado com os modos de explorar a base de conhecimento da organização e de se desenvolver estrategicamente como uma “organização que aprende”.

Realçam a vantagem de tomar decisões e de empreender ações que normalmente são mais independentes e com maior autocontrole.

As responsabilidades e os compromissos são bem definidos e a relação de lealdade, em geral, é muito bem estabelecida.

Enfatizam, porém, a importância de se trabalhar sempre com a equipe para melhorar cada vez mais os níveis de confiança, cooperação e compreensão.

Nesse ambiente, as melhorias não se estendem apenas às tarefas a serem realizadas, mas, sobretudo, se configuram como forma de potencializar as vantagens das competências profissionais.

Segundo os autores, a composição das equipes deve ser decidida analisando-se as competências profissionais das pessoas (conhecimentos, habilidades, qualificações e experiências) em função dos objetivos e metas da organização, das necessidades do projeto e das tarefas a serem realizadas.

Na opinião de Bhatt (2001 *apud* ROSSETTI *et al.*, 2008), para capitalizar o conhecimento, no contexto da sua criação, validação, apresentação, distribuição e

aplicação, uma organização deve ser rápida em equilibrar suas atividades de gestão do conhecimento.

Esse equilíbrio, segundo o autor, geralmente requer mudanças na cultura organizacional, em tecnologias e em técnicas organizacionais. Ele menciona também que várias organizações acreditam que, focalizando exclusivamente em pessoas, tecnologias, ou técnicas, elas podem administrar o conhecimento.

Entretanto, o foco exclusivo ou disjunto em pessoas, tecnologias ou técnicas não permite a uma organização sustentar suas vantagens competitivas.

É necessária a interação entre tecnologia, técnicas e pessoas. Para o autor, essa ação conjunta, associada à criação de um ambiente, como “aprendizagem-por-fazer”, é que permite que uma organização gerencie efetivamente seu conhecimento e crie condições para sustentar suas vantagens competitivas.

Observa-se, pois, que a gestão do conhecimento é fundamental na interação sociofuncional das pessoas e organizações, cuja recíproca é plenamente verdadeira. Do ponto de vista operacional, pode-se dizer que a gestão do conhecimento consiste em combinar o saber (explícito) e o saber fazer (tácito) nos processos, nos produtos e na organização, para a criação de valor.

Para tanto, é necessário, segundo Sacomano Neto e Escrivão Filho (2000 *apud* ROSSETTI *et al*, 2008): (1) combinar as competências individuais e o conhecimento, para produzir valor; (2) implantar uma nova cultura que partilhe de boas práticas da sociedade do conhecimento e afete de maneira positiva as organizações, suas estruturas e redes de relacionamento; (3) direcionar o conhecimento para a organização, valorizando os ativos intelectuais na otimização do conhecimento disponível, incrementando a sua capacidade de uso, em cada contexto.

Perante esse imperativo de inovação, a gestão do conhecimento é essencial, visto ser, principalmente, uma abordagem sistêmica com dimensões: (1) estratégica – orientada para o negócio e para a criação de valor; (2) organizacional – orientada para o trabalho e para diversas comunidades; (3) instrumental – orientada para a tecnologia de suporte e para métodos de capacitação, transferência e retenção do conhecimento; (4) humana – orientada para os aspectos psicossociais e culturais na partilha do conhecimento, em que é, principalmente, conforme Marx (1998 *apud* ROSSETTI *et al*, 2008), guiar pessoas e equipes.

Para vários autores, entre os quais Rossetti e Morales (2007 *apud* ROSSETTI, 2008), a gestão do conhecimento envolve o gerenciamento de ativos intangíveis de diferentes naturezas: pessoas, conhecimentos tácitos, explícitos, individuais, organizacionais e de redes. E, também, conhecimentos estruturais, que servem de base tecnológica para a estocagem, a melhoria e o fluxo dos bens intangíveis.

A gestão do conhecimento é, por assim dizer, a capacidade de lidar de forma criativa com as diferentes dimensões do conhecimento. Isso envolve a sua criação, baseada em dados, sua transformação em informações, e, com base na análise dessas informações, sua transformação em conhecimento propriamente dito.

A eficácia do conhecimento depende de sua contextualização, categorização, armazenamento, uso e disseminação, correção, compilação e reutilização.

A gestão do conhecimento, segundo Kruglianskas e Terra (2003 *apud* ROSSETTI *et al*, 2008), complementa e aumenta outras iniciativas organizacionais.

2.2.3 Como Implantar

Segundo Correia e Sarmiento (2003 *apud* ROSSETTI *et al*, 2008), o papel fundamental da gestão do conhecimento é o de transformar o conhecimento individual em conhecimento coletivo. Isto conseguido faz com que as organizações estejam aptas e, portanto, capacitadas para aprender a aprender, envolvendo todos os membros nesse processo.

Esse papel só será exercido, conforme enfatizam Mülbart *et al.* (2002 *apud* ROSSETTI *et al*, 2008), se as organizações desenvolverem estruturas organizacionais apropriadas ao novo contexto, com características de descentralização, favorecimento à participação, à criatividade e à inovação.

Galbraith (1997 *apud* ROSSETTI *et al*, 2008) defende a ideia de que a inovação exige uma organização projetada para essa finalidade.

Nessa estrutura, segundo ele, os processos, as recompensas e as pessoas precisam estar combinados de forma especial para criar uma organização inovadora, projetada para fazer algo pela primeira vez.

Entre essas estruturas, Galbraith (1997 *apud* ROSSETTI *et al*, 2008) apresenta o que ele chama de *Organização inovadora*, na qual devem coexistir duas estruturas organizacionais – a operacional e a inovadora – cuja finalidade é favorecer a criação e a aplicação do conhecimento.

Cabe à estrutura inovadora conceber as ideias e à estrutura operacional implementá-las.

Observam-se, nessa estrutura, os papéis de orquestrador, patrocinador e gerador de ideias.

Cabe ao orquestrador, que se encontra no nível estratégico da organização, a proteção aos geradores de ideias, a promoção de oportunidades para testar as novas ideias e o incentivo/recompensa à criação do conhecimento, apoiando aqueles cujas ideias se revelem eficazes. É ele o responsável em fazer com que as ideias criadas na estrutura inovadora sejam integradas à estrutura operacional.

Ao patrocinador, por sua vez, cabe emprestar sua autoridade e também os recursos que possui, para levar as ideias adiante. Os patrocinadores são, comumente, gerentes que se encontram no nível tático da organização.

O gerador de ideias, normalmente, é uma pessoa do nível operacional.

Coletivamente, esses três papéis (orquestrador, patrocinador e geradores de ideias) trabalham de maneira integrada nas chamadas reservas e constituem a estrutura da organização inovadora. O orquestrador e o patrocinador trabalham tanto na estrutura inovadora quanto na operacional.

Os geradores de ideias somente trabalham na reserva organizacional (grupos de P&D), totalmente dedicados à criação de novas ideias para futuros negócios. Quando finalizam seus projetos, voltam para suas funções na estrutura operacional.

O termo *reserva* é usado aqui no sentido de reserva florestal, um lugar protegido, um paraíso de aprendizado seguro.

Brown e Duguid (2001) e Nonaka e Toyama (2003 *apud* GONZALEZ *et al*, 2009) afirmam que a criação de conhecimento é intimamente relacionada com a prática. Os autores propõem a criação de um ambiente de trabalho no qual os membros construam identidades compartilhadas, denominadas pelos autores comunidades de prática.

Segundo Brown e Duguid (2001) e Thompson (2005 *apud* GONZALEZ *et al*, 2009), o conceito de comunidade de prática relaciona-se diretamente com a aprendizagem, com o desenvolvimento de conhecimento e também com a formação de identidade nos grupos. Estes desenvolvem uma identidade comum e um contexto social que auxilia no processo de compartilhamento. O contexto social, estabelecido coletivamente, desenvolve nos indivíduos uma visão do trabalho e do mundo que deve refletir a organização, porém, mais intensamente, reflete uma comunidade específica. Em razão da unicidade comportamental apresentada por esses grupos, o conhecimento pode ser mais facilmente compartilhado.

2.3 Aprendizagem Organizacional

Por estar intimamente ligada com a efetividade da Gestão do Conhecimento é importante saber como deve ser o processo de aprendizagem das organizações.

Terra (2001 *apud* GONZALEZ e MARTINS, 2009) define a aprendizagem organizacional como o processo de aquisição de conhecimento pelos atores (indivíduos e grupos) da organização, no momento em que estes analisam e tomam decisões acerca dos processos, sendo função das organizações disponibilizar este conhecimento para que outros indivíduos e grupos o utilizem.

Levitt e March (1988 *apud* GONZALEZ e MARTINS, 2009) e Crossan, Lane e White (1999 *apud* GONZALEZ e MARTINS, 2009) concordam que a aprendizagem ocorre quando lições do passado são incorporadas às rotinas da organização, dirigindo o comportamento futuro. Assim, a aprendizagem ocorre quando os indivíduos aprendem com as suas experiências e de outros, gerando melhorias nas rotinas.

Argyris e Schön (1996 *apud* GONZALEZ e MARTINS, 2009) propõem que a aprendizagem deve incluir evidências de mudanças das teorias em uso em uma organização. Frequentemente, tais mudanças são promovidas com base nas experiências dos indivíduos no contexto organizacional, incluindo:

- interpretação de experiências passadas de sucesso ou fracasso;
- inferência de relações causais entre ações e resultados e suas implicações nas ações futuras;

- descrições das mudanças organizacionais e suas relações com o desempenho futuro;
- análise dos pontos fortes e fracos referentes à estratégia, estrutura, sistema de informação e sistema de incentivo;
- descrições de conflitos de interesses que emergem sob condições de complexidade e incerteza;
- reflexões críticas sobre a teoria organizacional em uso e propostas para sua reestruturação;
- descrições e análises das experiências de outras organizações.

Figueiredo (2003 *apud* GONZALEZ e MARTINS, 2009) e Cook e Brown (1999 *apud* GONZALEZ e MARTINS, 2009) consideram a aprendizagem organizacional como um fenômeno social, sendo que a aprendizagem de cada indivíduo depende do conhecimento de outros membros da organização. A interação social facilita não apenas a comunicação e a coordenação nos grupos de trabalho, mas também a aprendizagem, e esta, por sua vez, é um elemento importante que possibilita aos indivíduos tomar iniciativas de melhoria em relação aos seus processos.

Edmondson (2002 *apud* GONZALEZ e MARTINS, 2009), ao discutir a aprendizagem em uma perspectiva de grupo, ressalta a importância da reflexão conjunta dos indivíduos para a continuidade do processo de aprendizagem. Para o autor, a perspectiva de grupo possibilita uma conexão entre as observações e os entendimentos individuais divergentes.

Crossan, Lane e White (1999 *apud* GONZALEZ e MARTINS, 2009), ao abordarem o processo de aprendizagem organizacional, propõem um modelo denominado “4I” – Intuição, Interpretação, Integração e Institucionalização – abrangendo três níveis: indivíduo, grupo e organização. Para os autores, a aprendizagem é um fenômeno que se origina dos próprios indivíduos que constituem a organização.

Fiol e Lyles (1985), Argyris e Schön (1996), Daft e Weik (1984), Curado (2006) e Crossan, Lane e White (1999 *apud* GONZALEZ e MARTINS, 2009) convergem acerca de que a aprendizagem organizacional não é a simples soma da aprendizagem de seus membros, cabendo às organizações criar mecanismos para manter e reutilizar o conhecimento desenvolvido pelos indivíduos.

2.4 Estrutura organizacional

O movimento provocado pela caracterização do conhecimento como diferencial competitivo, e respectiva necessidade de criar ações para a Gestão do Conhecimento, é que as organizações devem, obrigatoriamente, rever e adaptar suas estruturas para que efetivamente aconteça a transformação prometida e desejada.

Segundo diversos autores como Oliveira (2005), Vasconcellos e Hemsley (2003), Bedeian e Zammuto (1991 *apud* GONZALEZ e MARTINS, 2009), estrutura organizacional é definida pelo resultado da distribuição de autoridade, pela especificação das atividades e pelo delineamento de um sistema de comunicação que permita à empresa atingir seus objetivos.

Quanto à relação entre a estrutura organizacional e o processo de gestão do conhecimento, Stewart (1998 *apud* GONZALEZ e MARTINS, 2009) enfatiza que as estruturas hierárquicas transferem conhecimento verticalmente, por meio de uma cadeia de comando, mas inibem a transferência horizontal que deve atravessar as barreiras intraorganizacionais.

O autor argumenta que o maior desafio para os gestores organizacionais, na era do conhecimento, é criar uma estrutura capaz de compartilhar o conhecimento.

As estruturas em rede ou horizontais possibilitam este compartilhamento, ligando as pessoas e estas às informações.

Stewart (1998) concorda com Nonaka e Takeuchi (1995 *apud* GONZALEZ e MARTINS, 2009), ao afirmar que as redes permitem que o conhecimento, antes restrito apenas aos fluxos *top-down* e *bottomup*, flua horizontalmente.

Bedeian e Zamutto (1991), Araujo (2004) e Paeva (1999 *apud* GONZALEZ e MARTINS, 2009) propõem uma arquitetura organizacional que maximize o fluxo intrafuncional, denominada estrutura em rede ou horizontal. Uma estrutura em rede é definida por Wilkinson e Young (2006 *apud* GONZALEZ e MARTINS, 2009) como um grupo de pessoas formalmente reconhecidas pela organização como *experts* em suas áreas de atuação.

Os estudos destes autores apontam que a organização informal nas estruturas em rede é bastante evoluída e os canais de comunicação são mais requeridos neste tipo de estrutura.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

As informações pesquisadas, necessárias para responder ao problema da pesquisa, são as relativas a um estudo de caso sobre o que foi desenvolvido pela Unidade de Auditoria Interna de uma organização financeira para armazenar, democratizar e utilizar os conhecimentos tácitos de seus funcionários relacionados à atividade de auditoria.

As referidas informações foram obtidas, por meio de entrevistas, de funcionários da Unidade Auditoria que trabalharam no desenvolvimento do processo (dados primários) e extraídas de documentos (notas, resumos, etc.) arquivados na Unidade de Auditoria (dados secundários).

Após a obtenção das informações foram aplicadas técnicas de análise de dados para transformá-las em insumos úteis para o trabalho de conclusão.

O tipo de estudo adotado é o aplicado. Segundo Yin (2001 apud ZANELLA, 2006), os estudos aplicados investigam um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real.

A natureza da pesquisa foi qualitativa que, conforme Zanella (2006), é o que se preocupa em conhecer a realidade segundo a perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa, sem medir ou utilizar elementos estatísticos para análise dos dados.

3.1 Caracterização da organização, setor ou área

Os dados serão coletados junto à Unidade de Auditoria Interna de uma instituição financeira nacional que não autorizou a divulgação de seu nome neste trabalho. Uma das responsabilidades da referida Unidade é a de fornecer informações a Alta Administração sobre os controles existentes e potenciais riscos a que Instituição está sujeita. Para tanto, mobiliza os auditores para avaliações de processos, produtos, serviços e sistemas e reporta os resultados para os Administradores.

3.2 Participantes do estudo

Serão consultados documentos arquivados na Unidade de Auditoria (dados secundários) e ouvidos funcionários envolvidos no processo de construção de métodos e ferramentas para transformar o conhecimento tácito dos funcionários em conhecimento organizacional.

Os funcionários selecionados para a entrevista participaram do grupo de trabalho que elaborou a metodologia e idealizou a ferramenta e/ou estão envolvidos com a aplicação da metodologia.

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Análise, nas dependências da Unidade de Auditoria Interna, de documentos arquivados em banco de dados eletrônico, disponibilizado exclusivamente para a presente pesquisa.

Realização de entrevistas estruturadas, tendo como base roteiro de perguntas elaborado a partir do conteúdo do referencial teórico.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os documentos serão coletados e analisados na própria Unidade de Auditoria Interna e as entrevistas realizar-se-ão durante o mês de fevereiro de 2011.

Serão realizadas análises de conteúdos dos documentos e das informações coletadas nas entrevistas.

Como apresenta Zanella (2006), a escolha das técnicas para coleta e análise dos dados decorre do problema de pesquisa e dos objetivos e que, numa investigação científica, o pesquisador busca compreender, examinar uma determinada situação que é problemática e depende de informações. Acrescenta ainda que tais

informações estão na cabeça das pessoas, em documentos (externos ou internos) e na observação do pesquisador.

Destaca ainda que na pesquisa qualitativa, o processo de coleta de dados dá-se simultaneamente com a análise de dados, o que a difere da pesquisa quantitativa, na qual, em um momento, os dados são coletados e, em outro, são analisados. Na qualitativa, não existem dois momentos distintos, o processo é interativo, integrado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dada a característica do trabalho - estudo de caso - foi utilizada a forma descritiva para explicitar e analisar os fatos mais relevantes identificados nos documentos consultados e entrevistas realizadas no transcorrer dos trabalhos de pesquisas de campo.

Foram consultados documentos disponibilizados pela área responsável, relacionados ao processo de construção e implantação da nova metodologia, bem como entrevistados Gerentes da área de Planejamento, da área de Metodologia, Coordenadores de Auditoria e Auditores.

4.1 Histórico

A Unidade de Auditoria Interna tem como uma de suas responsabilidades a de assessorar o Conselho de Administração, Conselhos Fiscais (Banco e Subsidiárias), Conselho Diretor, Diretorias, Unidades, Entidades Vinculadas e Subsidiárias, por meio de avaliações sistemáticas e estruturadas, que contribuam para a melhoria dos processos de gerenciamento de risco, de controle e de governança corporativa.

Para cumprir com a responsabilidade acima realiza auditorias periódicas e independentes, com foco nos riscos a que o Conglomerado está exposto, avaliando as ações de gerenciamento de riscos e a adequação dos controles internos a partir da verificação de sua qualidade, suficiência, cumprimento e efetividade.

Em razão do porte do Conglomerado e da complexidade das diversas atividades realizadas, a Unidade de Auditoria utiliza, na execução dos trabalhos, processo operacional suportado basicamente por métodos, técnicas e ferramentas.

Em diversos diagnósticos realizados no passado constatou-se que os conhecimentos adquiridos no decorrer da realização dos trabalhos ficavam de posse somente da equipe de auditores designados para a missão, já que a Unidade não disponibilizava ferramentas institucionais para armazenamento, estruturado e acessível por todos, daqueles conhecimentos.

Desta forma, quando da realização de outro trabalho no mesmo objeto de auditoria, por nova equipe de auditores, havia a necessidade de nova pesquisa do processo a ser auditado, o que demandava um tempo maior para a execução dos trabalhos, com reflexos negativos nos custos e na eficácia da Unidade.

4.2 Mudança de paradigma

Como reflexo do acirramento da concorrência, da necessidade de apresentar resultados melhores e mais rápidos, as Organizações repensam periodicamente seus processos, produtos, serviços e métodos gerenciais.

No âmbito da Unidade de Auditoria Interna não é diferente. Como parte relevante da estrutura do Conglomerado, também se debruça sobre seus métodos, técnicas, ferramentas e procedimentos em busca de oportunidades de melhoria, racionalização e aperfeiçoamento do seu processo produtivo, para, assim, contribuir para que a Organização alcance os objetivos delineados em sua Macroestratégia e Planos diretores e operacionais.

Em meados da primeira década de século XXI, ao firmar a convicção de que o modelo vigente de auditoria alcançava sua exaustão após longo processo de melhorias e aperfeiçoamentos incrementais, a Unidade modifica de forma radical a sua atuação, por meio da adoção de método e técnicas inovadoras, que contemplaram as grandes preocupações que estavam na ordem do dia da comunidade internacional.

A partir de então foram revistos conceitos, direcionadores e premissas, para alçar a Unidade a um novo patamar de desempenho de suas responsabilidades, em sintonia com o estado da arte em práticas de auditoria, integrando ambiente empresarial e meio acadêmico.

A ocasião se mostrou então oportuna e fundamental para o estudo da teoria da Gestão do Conhecimento e definição da estratégia a ser utilizada para a sua implantação.

4.3 A nova metodologia e a Gestão do Conhecimento

Em estudos realizados foi detectado que um dos pontos fortes da Unidade é deter conhecimento amplo sobre todos os processos que permeiam a Organização. No entanto, identificou-se também que aquele conhecimento estava na “cabeça” de seus funcionários.

Para a Unidade a situação se apresentava complexa, vez que poderia perder o conhecimento em caso de transferência ou promoção, desligamento, etc., do funcionário.

Outro desafio era o de como fazer para extrair e converter o conhecimento tácito em institucional, pois o funcionário, movido pelo sentimento ilusório de poder, se sentia proprietário do conhecimento e apresentava resistência em explicitá-lo.

A solução vislumbrada foi a de criar uma metodologia de trabalho suportada necessariamente por instrumentos construídos com base nos conhecimentos detidos pelos funcionários da Unidade.

A expectativa foi a de que os instrumentos, na forma em que foram concebidos, alterariam a quantidade e qualidade do conhecimento tácito e reduziriam a importância do conhecimento adquirido na forma antiga.

Desta forma, o funcionário foi instado a compartilhar o seu conhecimento, com o argumento de que, na medida em que todos explicitassem seus conhecimentos, criariam uma base de dados de conhecimentos disponível para consulta, que seria vantajoso para o aprimoramento profissional, aumento da produtividade individual, com fortes reflexos no desempenho da Unidade.

A partir de então, como resultado da nova metodologia, foram criados instrumentos denominados de mapas e roteiros para conterem a descrição dos processos do Conglomerado e possibilitarem a criação de séries históricas, por meio de matrizes, constatações e recomendações.

Referidos mapas e roteiros seriam as fontes para a elaboração dos planos operacionais e os instrumentais para o desenvolvimento dos trabalhos rotineiros de auditoria. Após a conclusão do trabalho, os mapas e roteiros deveriam ser retroalimentados com as principais informações captadas.

Para a implantação do projeto, inicialmente seria realizado um esforço coletivo e concentrado para o preenchimento dos mapas e roteiros com base nos conhecimentos tácitos dos funcionários.

A manutenção e/ou atualização se daria, principalmente, após a conclusão de trabalho de auditoria naquele processo, ou ainda quando o funcionário identificasse, por meio dos canais de comunicação da Organização, qualquer nova informação considerada relevante relacionada ao processo ou mesmo após visita realizada a área.

Outra definição importante foi a de que a condução dos trabalhos de mapeamento dos processos críticos seria de responsabilidade de mais de uma gerência de auditoria. Para articular a coordenação conjunta dos trabalhos e integração horizontal dos elementos mapeados criou-se a comissão de Coordenador de Auditoria.

Cabe ressaltar também que a forma encontrada para operacionalizar a explicitação do conhecimento e conduzir a Gestão do Conhecimento se constitui de oportunidade extraordinária para a prática da aprendizagem organizacional.

Por fim, para suportar e viabilizar a implantação do projeto seria encomendado à área de informática o desenvolvimento de um sistema suficiente para operacionalizar tanto a metodologia como a Gestão do Conhecimento.

4.4 Descrição das ferramentas metodológicas e eletrônicas

Os diversos processos do Conglomerado, considerados como objeto de auditoria, foram classificados segundo a sua criticidade e distribuídos às gerências regionais de auditoria para serem mapeados.

O mapeamento consistiu na decomposição do processo nos seus principais elementos constitutivos, em sentido descendente, do mais agregado ao mais específico abrangendo (1) processo crítico, (2) subprocessos e (3) atividades – essas definidas como nível de referência – chegando pontualmente a passos e tarefas, se necessário. Seu objetivo é obter conhecimento preciso da estrutura e funcionamento de cada objeto de auditoria.

Os dados obtidos com o mapeamento são catalogados e armazenados em banco de dados e serão periodicamente atualizados.

Finalmente são construídos os Roteiros de Auditoria, base dos trabalhos de auditoria e insumo para o processo de planejamento da Unidade.

Este documento materializa os procedimentos que orientam a realização de auditorias, ou seja, determina os objetos, escopo, método, recursos, ciclos, responsabilidades e orientações complementares necessárias ao trabalho, de forma suficiente e não exaustiva. De caráter perene, é elaborado a partir do conhecimento adquirido pelo mapeamento dos processos.

Para suportar os registros de todos os dados, informações e conhecimentos necessários para a decomposição do mapeamento e elaboração dos roteiros foi desenvolvido sistema na intranet da Unidade.

Referido sistema constitui-se de subsistemas para registros de ações, gerenciamento, relatórios, visualização simplificada e completa do processo e histórico de alterações e movimentações.

Nos subsistemas podem ser registradas ações para inclusão novas tarefas associadas, vinculação do item a outros itens, movimentação do item, alteração do coordenador responsável, emissão de relatórios sobre vínculos dos itens, etc.

A decomposição propriamente dita do processo é explicitada em uma página que apresenta as seguintes informações: nome do processo crítico, nível do elemento constitutivo (subprocesso 1, atividade, etc.), situação do item, descrição, coordenadores responsáveis, etc. O sistema também disponibiliza as versões anteriores de forma detalhada, inclusive com as datas de validades dos itens.

Os roteiros de auditoria, enquanto não totalmente automatizados, são elaborados em textos editáveis e armazenados em base de dados eletrônica.

O documento do roteiro é constituído de campos para registros, dentre outros, de informações referente a representatividade, importância financeira e participação do objeto nos negócios da organização; dos instrumentais para a auditoria do objeto, do plano de amostragem e das gerências coordenadoras.

4.5 Análise

A Unidade de Auditoria Interna a partir de estudos realizados constata, assim como apresentado por diversos autores, dentre eles, Angeloni (2003a *apud* ROSSETTI *et al*, 2008), que conhecimento é a informação já processada pelas pessoas sendo intangível, invisível e difícil de imitar e, assim, como afirma Davenport (1998), os conhecimentos estão na mente dos conhecedores.

Para cumprir melhor com suas responsabilidades institucionais a Unidade decide implantar a Gestão do Conhecimento. Para tanto cria um processo para, basicamente, absorver, armazenar e distribuir o conhecimento produzido por seus funcionários, de acordo com o apregoado por Walsh e Ungson (1991) e Cohen e Levinthal (1990 *apud* GONZALEZ e MARTINS, 2009) que entendem que esse processo de gestão é caracterizado por aquelas três etapas principais.

Outra providência necessária para o sucesso da Gestão do Conhecimento é, conforme enfatizam Mülbart *et al.* (2002 *apud* ROSSETTI *et al*, 2008), o desenvolvimento de estruturas organizacionais apropriadas ao novo contexto, com características de descentralização, favorecimento à participação, à criatividade e à inovação.

Com efeito, a Unidade estabelece que para haver uma explicitação completa e total dos conhecimentos, no mínimo, duas Gerências Regionais, sendo uma do nível estratégico e outra do tático-operacional, serão responsáveis por cada processo crítico da Organização.

Também define que os trabalhos rotineiros de auditoria deverão ser realizados por equipes multifuncionais com competências específicas nos diversos assuntos a serem avaliados, ou seja, poderá, determinado trabalho ter, por exemplo, a participação de funcionários com conhecimento em informática, contabilidade e gestão de pessoas.

A prática estabelecida contribui para a ocorrência da aprendizagem organizacional pois, segundo Levitt e March (1988 *apud* GONZALEZ e MARTINS, 2009) e Crossan, Lane e White (1999 *apud* GONZALEZ e MARTINS, 2009) a aprendizagem ocorre quando lições do passado são incorporadas às rotinas da organização, dirigindo o

comportamento futuro. Assim, a aprendizagem ocorre quando os indivíduos aprendem com suas experiências e de outros, gerando melhorias nas rotinas.

O suporte encontrado na Tecnologia da Informação - TI para a implantação da Gestão do Conhecimento se apresenta como oportuno e relevante para a viabilização do projeto, haja vista que, conforme concluem Rossetti e Morales (2007), a TI funciona como instrumento para desenvolver e implantar tecnologias que apoiem o mapeamento, a extração, a codificação, a modelagem, a disponibilização e o compartilhamento do conhecimento.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O foco principal da pesquisa foi o de apresentar como a Auditoria Interna de uma grande instituição financeira nacional transforma em conhecimento organizacional, o conhecimento capturado por seus funcionários no desenvolvimento cotidiano dos trabalhos de auditoria.

Observou-se no transcorrer da pesquisa que a matéria prima dos produtos elaborados pela Unidade - dados e informações sobre estratégias corporativas, planos operacionais, produtos, serviços, práticas gerenciais, dentre outros – encontram-se dispersos por todo o Conglomerado.

Identificou-se também que, somente após serem analisados e interpretados pelos funcionários, aqueles dados e informações eram transformados em conhecimentos úteis para a Unidade cumprir com suas responsabilidades institucionais.

No entanto, verificou-se também que apenas uma pequena parte daqueles conhecimentos foram explicitados em documentos institucionais como resultados dos trabalhos desenvolvidos, que por sua vez não eram arquivados e catalogados adequadamente de forma a possibilitar a pesquisa e reutilização dos conhecimentos neles contidos.

Os demais conhecimentos, que constituem a maioria dos captados durante a execução das demandas, ficavam de posse dos funcionários, ou seja, os considerados conhecimentos tácitos.

Desta forma, e em razão de fatores estruturais e conjunturais, chegou um momento em que se tornou imperativo para a Unidade desenvolver um projeto para implantar a Gestão do Conhecimento com o objetivo de converter os conhecimentos tácitos em institucional.

Com base nas pesquisas realizadas nos documentos da Unidade e nas respostas obtidas nas entrevistas foi possível identificar a estratégia utilizada e apresentar e detalhar as práticas estabelecidas para capturar os conhecimentos tácitos e armazená-los em repositório tecnológico institucional.

Ressalvadas as limitações, a seguir expostas, pode se concluir que a empreitada levada avante pela Unidade alcançou resultados alvissareiros em decorrência da

sutileza da estratégia utilizada para induzir a explicitação dos conhecimentos tácitos dos funcionários da Unidade e também da efetividade das ferramentas técnicas – mapeamentos e roteiros – e tecnológicas – sistemas e aplicativos – criadas para capturar, armazenar e disponibilizar para reutilização aqueles conhecimentos.

A pesquisa se limitou ao exame dos documentos disponibilizados pela Unidade de Auditoria Interna.

Nas entrevistas realizadas foram feitos comentários sobre a falta de envolvimento dos funcionários na construção do modelo; a resistência cultural - dificuldade para a transição de modelos mentais; a limitação dos recursos tecnológicos; a possível qualidade, abaixo do esperado e necessário, do mapeamento e roteiros, em razão de terem sido feitos em concorrência com as atividades cotidianas.

Assim, recomenda-se que outros trabalhos sobre o assunto incluam em seus objetivos de pesquisas, as observações acima exaradas e também a avaliação dos resultados obtidos a partir da reutilização dos conhecimentos armazenados em repositórios institucionais.

REFERÊNCIAS

CANONGIA, Claudia et al. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 11, n. 2, maio/ago. 2004. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2004000200009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 17 mar. 2010. doi: 10.1590/S0104-30X2004000200009.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 4^a.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FACHIN, Gleisy Regina Bories et al . Gestão do conhecimento e a visão cognitiva dos repositórios institucionais. **Perspectivas em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, v. 14, n. 2, 2009. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362009000200015&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 17 mar. 2010. doi: 10.1590/S1413-99362009000200015.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando; TOLEDO, José Carlos de. Gestão do conhecimento em uma estrutura organizacional em rede. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 38, n. 1, abr. 2009. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652009000100004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 24 jun. 2010. doi: 10.1590/S0100-19652009000100004.

LEITE, Fernando César Lima; COSTA, Sely. Repositórios institucionais como ferramentas de gestão do conhecimento científico no ambiente acadêmico. **Perspectivas em Ciência da Informação**., Belo Horizonte, v. 11, n. 2, ago. 2006 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362006000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 17 mar. 2010. doi: 10.1590/S1413-99362006000200005.

MOREIRA, José Fausto. Gestão de conhecimento na engenharia do Banco do Brasil: um estudo de caso. Monografia (MBA) – Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2004.

ROSSETTI, Adroaldo et al . A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 1, abr. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-

19652008000100006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 17 mar. 2010. doi: 10.1590/S0100-19652008000100006.

ROSSETTI, Adroaldo; MORALES, Aran Bey. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, abr. 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652007000100009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 17 mar. 2010. doi: 10.1590/S0100-19652007000100009.

URBANO, Zilles. **Teoria do Conhecimento e Teoria da Ciência**. São Paulo: Paulus, 2005.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. Apostila elaborada para o curso de administração na modalidade a distância. Brasília: UnB, 2009.

Apêndice A – Roteiro da Entrevista

Como a Unidade trata os conhecimentos captados pelos funcionários no decorrer dos trabalhos de auditoria?

Há alguma metodologia para orientar a captação e a reutilização dos conhecimentos? Qual?

Há algum repositório (ferramenta tecnológica) para armazenamento dos referidos conhecimentos? Qual?

Qual a base conceitual para a metodologia e para o repositório?

Qual os resultados obtidos a partir das alterações realizadas para armazenar e reutilizar os conhecimentos?

Quais dificuldades práticas foram encontradas na implantação do modelo?

Como foi a participação e reação dos funcionários ao novo modelo?

Que melhorias ainda podem ser implementadas?

Outras considerações que considere importantes e necessárias.