

Gestão do Conhecimento nas auditorias do TCU

Eduardo Junio Dias Nunes

Orientador(a): Prof^a. Dr^a. Flávia Lacerda

Coletânea de Pós-Graduação, v.2 n.7

Auditoria do Setor Público



REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

MINISTROS

José Mucio Monteiro (Presidente)

Ana Arraes (Vice-presidente)

Walton Alencar Rodrigues

Benjamin Zymler

Augusto Nardes

Aroldo Cedraz de Oliveira

Raimundo Carreiro

Bruno Dantas

Vital do Rêgo

MINISTROS-SUBSTITUTOS

Augusto Sherman Cavalcanti

Marcos Bemquerer Costa

André Luís de Carvalho

Weder de Oliveira

MINISTÉRIO PÚBLICO JUNTO AO TCU

Cristina Machado da Costa e Silva (Procuradora-Geral)

Lucas Rocha Furtado (Subprocurador-geral)

Paulo Soares Bugarin (Subprocurador-geral)

Marinus Eduardo de Vries Marsico (Procurador)

Júlio Marcelo de Oliveira (Procurador)

Sérgio Ricardo Costa Caribé (Procurador)

Rodrigo Medeiros de Lima (Procurador)

DIRETOR GERAL

Fábio Henrique Granja e Barros

**DIRETORA DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS,
PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**

Flávia Lacerda Franco Melo Oliveira

**CHEFE DO DEPARTAMENTO DE
PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**

Clémens Soares dos Santos

CONSELHO ACADÊMICO

Maria Camila de Ávila Dourado
Tiago Alves de Gouveia Lins Dutra
Marcelo da Silva Sousa
Rafael Silveira e Silva
Pedro Paulo de Moraes

COORDENADOR ACADÊMICO

Tiago Alves de Gouveia Lins Dutra

COORDENADOR EXECUTIVO

Georges Marcel de Azeredo Silva

PROJETO GRÁFICO E CAPA

Núcleo de Comunicação - NCOM/ISC

PÓS-GRADUAÇÃO EM AUDITORIA DO SETOR PÚBLICO

Gestão do Conhecimento nas auditorias do TCU

Eduardo Junio Dias Nunes

Orientador(a):

Prof^a. Dr^a. Flávia Lacerda

Resumo

Propõe-se uma sistematização da gestão do conhecimento para otimizar o processo de auditoria no TCU, no que se refere a criação, armazenamento, compartilhamento e uso de informações. A fundamentação teórica expõe conceitos sobre gestão do conhecimento e sobre auditorias/fiscalizações do setor público. A metodologia adotada é de pesquisa descritiva, por meio de observações e entrevistas com auditores federais de controle externo, que subsidiaram estudo de caso sobre a gestão do conhecimento nas auditorias realizadas pelo TCU.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; fontes de informação; fiscalizações; auditoria; processo de auditoria; papéis de trabalho; Tribunal de Contas da União (TCU).

Abstract

It's proposed a knowledge management systematization to optimize the audit process in the Brazilian Federal Court of Accounts (TCU), regarding the creation, storage, sharing and use of information. The theoretical foundation exposes concepts about knowledge management and public sector auditing. The methodology adopted is a descriptive research, through observations and interviews with federal auditors of TCU, which supported a case study on knowledge management in audits conducted by the Court.

Key words: knowledge management; public sector auditing; auditing process; Brazilian Federal Court of Accounts.

Sumário

1. Introdução.....	8
2. Problema e justificativa.....	9
3. Objetivos.....	10
3.1 Objetivo geral	10
3.2 Objetivos específicos	10
4. Metodologia.....	10
5. Fundamentação teórica	12
5.1 Gestão do Conhecimento (GC).....	12
5.2 Auditorias/Fiscalizações.....	24
6. Estudo de caso: gestão do conhecimento nas auditorias do TCU.....	36
6.1 Fontes de informação identificadas no TCU.....	37
6.2 Entrevistas.....	43
7. Proposta de sistematização da gestão do conhecimento nas auditorias do TCU.....	45
7.1 Soluções de GC para as auditorias.....	45
7.2 Exemplo de benefício da aplicação de GC nas auditorias	52
8. Considerações finais.....	53
Referências bibliográficas.....	55
Anexo I - Roteiro das entrevistas	58

1. Introdução

O Tribunal de Contas da União (TCU) é um órgão de controle externo federal e tem como missão institucional aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do controle externo. Para cumprir esta missão, o TCU precisa ser modelo de eficiência, adotando boas práticas de gestão nos seus próprios processos de trabalho. A Constituição Federal de 1988 atribuiu diversas competências privativas ao TCU, como o papel de exercer a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos órgãos e entidades públicas quanto aos critérios de legalidade, legitimidade, economicidade, eficiência e efetividade.

Devido às suas atribuições e poderes de fiscalização, o Tribunal tem acesso e gerencia uma grande quantidade de informações das mais variadas naturezas, que são obtidas dos seus jurisdicionados. Além disso, produz informações oriundas das auditorias realizadas pelo seu corpo técnico, que se devidamente organizadas, classificadas e facilmente recuperáveis podem contribuir para a eficiência em trabalhos futuros, assim como para o seu aprimoramento institucional.

Com a evolução tecnológica, os sistemas de informação tornaram-se indispensáveis para os trabalhos realizados pelo TCU, especialmente com a implantação do sistema de processo eletrônico (e-TCU) e diversos outros módulos e sistemas corporativos que trouxeram agilidade ao processo de auditoria. O tribunal também adotou a metodologia de desenvolvimento de sistemas departamentais há mais de 10 anos, os quais já somam mais de 200 soluções para atendimento a demandas específicas de diversas unidades.

Apesar de já existirem todos esses sistemas a disposição do Tribunal, ainda pode-se observar a ausência de soluções tecnológicas que contribuam para o melhor aproveitamento dos trabalhos realizados pelas auditorias do TCU, de modo que estas sejam cada vez mais eficientes e sirvam de subsídio para a execução de novos trabalhos.

Com este trabalho, espera-se identificar oportunidades de melhoria nas soluções de tecnologia da informação que dão suporte às auditorias realizadas pelo TCU, de modo que a gestão do conhecimento possa aperfeiçoar o processo de auditoria no TCU, no que se refere à criação, armazenamento, compartilhamento e uso de informações, reduzindo o retrabalho e a duplicidade de esforços.

2. Problema e justificativa

A pesquisa relaciona-se diretamente com a execução da função fiscalizadora do Tribunal, atribuída pela Constituição Federal de 1988 no artigo 71 e na Lei nº 8.443/1992 em seu art. 1º inciso II “... fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial das unidades dos poderes da União e das demais entidades...” (BRASIL, 1992, *online*), mais especificamente nos papéis de trabalho gerados que possam ser reaproveitados como referência para realização de outras fiscalizações, tanto quanto ao conteúdo quanto à forma.

No planejamento estratégico do Tribunal para o período 2015-2021 foi reconhecido como objetivo estratégico da perspectiva Gestão e Inovação “aprimorar a gestão do conhecimento”, com a seguinte justificativa:

A gestão do conhecimento refere-se a processo de negócio que formaliza a gestão dos ativos intelectuais da organização. Trata-se de abordagem colaborativa e integrativa para a criação, captura, organização, acesso e uso de ativos de informação, que incluem bases de dados, documentos, conhecimentos tácitos e experiências pessoais. Desta forma, definir processos e práticas de gestão do conhecimento, criar ambiente que propicie a colaboração e o registro de conhecimento, incrementar o compartilhamento de informações e promover a geração de novos conhecimentos são iniciativas fundamentais para conferir maior eficiência, eficácia e efetividade às ações de controle. (BRASIL, 2015, p. 38)

Dentre as competências organizacionais identificadas como decisivas para assegurar o cumprimento da missão institucional do TCU está descrita no mesmo plano a de Tecnologia de Controle Externo, que trata da “capacidade de captar, desenvolver e aplicar procedimentos e conhecimentos que propiciem efetividade às ações de controle externo” (BRASIL, 2015, p. 52). Essa competência está diretamente relacionada com os objetivos deste trabalho.

A finalidade da pesquisa é, portanto, identificar métodos e técnicas que possam ser utilizados para a solução de problemas de gestão do conhecimento nas fiscalizações realizadas pela Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex) do Tribunal de Contas da União (TCU). Pretende-se responder à seguinte questão:

Como tornar mais eficientes as auditorias realizadas pelo TCU por meio da gestão do conhecimento, de modo a reduzir o retrabalho e a duplicidade de esforços dos auditores?

3. Objetivos

3.1 Objetivo geral

Propor sistemática de gestão do conhecimento para otimizar o processo de auditoria no TCU, no que se refere à criação, armazenamento, compartilhamento e uso de informações.

3.2 Objetivos específicos

- Levantar conceitos de gestão do conhecimento para fundamentar o trabalho;
- Analisar o processo de auditoria realizado pelo TCU;
- Mapear sistemas de informação utilizados para realização dos trabalhos de auditoria;
- Identificar papéis de trabalho utilizados como subsídios ou produtos no processo de auditoria;
- Propor sistemática de gestão do conhecimento para as auditorias realizadas pelo TCU.

4. Metodologia

Trata-se de pesquisa descritiva, na qual se descreve determinada realidade por meio de uma série de informações sobre o objeto da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987). São exemplos de pesquisa descritiva os estudos de caso e a análise documental. Utiliza-se a observação para coletar dados e obter informações, e por meio dos sentidos apreender aspectos da realidade que envolve os trabalhos de auditoria do Tribunal. Para Lakatos (2003, p.190), essa técnica “não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar”.

Quanto à abordagem, optou-se pela qualitativa, que se caracteriza como objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; e a busca de resultados os mais fidedignos possíveis (SILVEIRA, 2009).

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não numéricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens (SILVEIRA, 2009, p. 32).

Quanto ao método, optou-se por um estudo de caso, definido por Fonseca (2002) como:

[...] estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

Para Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998), os exemplos mais comuns para esse tipo de estudo são os que focalizam apenas uma unidade: um indivíduo, um pequeno grupo, uma instituição, um programa ou um evento.

A técnica de coleta utilizada para o estudo é a entrevista, sendo esta entendida como “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” (LAKATOS, 2003, p. 195). Optou-se pelo tipo de entrevista não-estruturada, na qual “o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada”. A questão é explorada mais amplamente, com perguntas abertas que poderão ser respondidas dentro de uma conversação mais informal (LAKATOS, 2003, p. 197).

Para guiar as entrevistas, será utilizada a modalidade focalizada, na qual “há um roteiro de tópicos relativos ao problema que se vai estudar e o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser, sonda razões e motivos, dá esclarecimentos, não obedecendo, a rigor, a uma estrutura formal” (LAKATOS, 2003, p. 197). Quanto à identificação dos participantes das entrevistas, optou-se por não exibir os seus nomes para preservar a liberdade de exprimir suas opiniões sem receios de identificação

posterior, fazendo apenas referência à sua área de atuação dentro do TCU, a fim de validar a diversidade da amostra.

Este trabalho está organizado em quatro subdivisões ou etapas: a primeira trata da proposta e da metodologia adotada para sua realização (seções 1 a 4); na segunda apresenta-se a fundamentação teórica para a compreensão do trabalho (seção 5); na terceira apresenta-se um estudo de caso e a estrutura das entrevistas realizadas para avaliar as fontes de informação na Segecex/TCU (seção 6); e na quarta apresenta-se como resultado do trabalho uma proposta de aperfeiçoamento dos sistemas de apoio às auditorias com base na gestão do conhecimento (seção 7).

5. Fundamentação teórica

Esta seção apresenta conceitos relativos aos temas abordados no trabalho, que são a gestão do conhecimento e o processo de fiscalização. Com esta fundamentação, espera-se uma melhor compreensão quanto aos benefícios da adoção de práticas de gestão do conhecimento nas fiscalizações realizadas pelo TCU, e conseqüentemente nos resultados dos seus trabalhos para a sociedade.

5.1 Gestão do Conhecimento (GC)

5.1.1 Conceitos

O Gartner (2019) define a Gestão do Conhecimento como um processo de negócio que formaliza a gestão e o uso dos ativos intelectuais da empresa. Segundo a instituição a GC promove uma abordagem colaborativa e integrativa para criação, captura, organização, acesso e uso de ativos de informação, inclusive os tácitos como conhecimentos não capturados das pessoas.

De acordo com Chiavenato (2008, p. 190), “na era da informação, o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro para ser o capital intelectual, baseado no conhecimento”. O autor define conhecimento como uma informação estruturada que tem valor para a organização e conduz a novas formas de trabalho e comunicação, a novas estruturas e tecnologias, e a novas formas de interação humana.

A gestão do conhecimento (GC) pode ser entendida como “um processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização” (CHIAVENATO, 2008, p. 190). No entanto, o autor destaca que não basta armazenar qualquer informação, apesar de termos capacidade

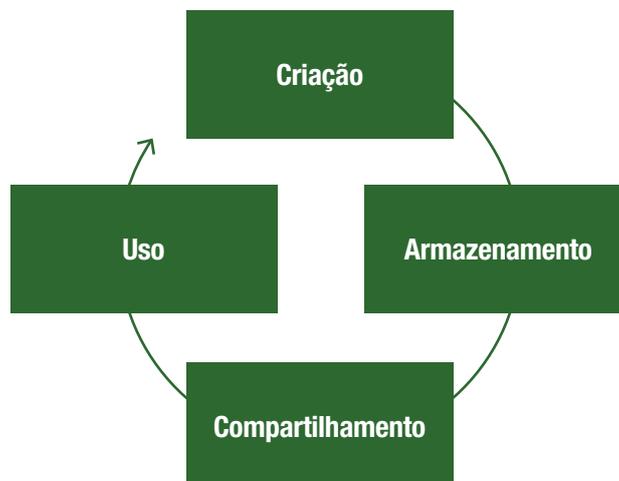
tecnológica para tal, mas deve-se armazenar o que for crítico e realmente importante para a organização.

Numa visão organizacional, dados podem ser considerados registros estruturados de transações, que, fora de contexto, não dizem nada sobre sua própria importância ou relevância, sendo, porém, matéria-prima para criação de informação (DAVENPORT, 1998). Conhecimento, por sua vez, é ativo intangível, associado ao capital intelectual, que é constituído por três aspectos conforme sugerido por Chiavenato (2008): a estrutura externa (clientes), estrutura interna (organização) e competências individuais (pessoas).

A importância da GC para as organizações públicas ou privadas, pode ser observada no trecho abaixo de Wada (2012):

Dados, informações e conhecimentos sempre existiram em todas as organizações, sejam elas do primeiro, segundo ou terceiro setor. O que há de novo nesse processo é entender o conhecimento como capital intelectual ativo das instituições. Saber geri-lo, conservá-lo, disseminá-lo, combiná-lo, criar e aplicar o conhecimento é fundamental para obter sustentabilidade e vantagem competitiva, por meio de melhorias, inovação e aumentando a qualidade de vida das pessoas, nesse mundo de constantes mudanças. Por isso é necessário que os gestores estejam abertos à criação de um ambiente favorável ao apoio de práticas que levem à formação de mais conhecimento, permitindo a captura e o filtro desse saber por meio de processos, métodos, práticas, ações e de sistemas internos de compartilhamento entre seus parceiros. (WADA, 2012, online)

Hislop, Bosua e Helms (2017) definem os principais processos do ciclo de vida da Gestão do Conhecimento como: criação, armazenamento, compartilhamento e uso, que indicam um processo circular onde primeiro o conhecimento é criado, depois é armazenado de maneira que possa ser compartilhado e em seguida utilizado de forma a agregar valor à organização.

Figura 1 - Ciclo da Gestão do Conhecimento

Fonte: criada pelo autor

- **Criação:** o conhecimento é criado a partir de fontes de informação; se permanecer tácito, existirá apenas nas mentes das pessoas que o geraram.
- **Armazenamento:** o conhecimento é tornado explícito como informação, possibilitando sua transferência, quando é registrado em algum suporte (físico ou digital), armazenado e categorizado em repositórios, tais como sistemas de informação ou plataformas colaborativas.
- **Compartilhamento:** as informações são compartilhadas pelas pessoas ou por meio de sistemas de informação.
- **Uso:** as informações são acessadas e utilizadas para gerar novos conhecimentos, alimentando o ciclo.

5.1.2 Dimensões da GC nas organizações

Algumas características ou dimensões da gestão do conhecimento, segundo Terra (2000), são de fundamental importância para implantação do processo sistêmico de gestão nas organizações.

- **Fatores estratégicos e o papel da alta administração:** indispensável para deixar clara a estratégia organizacional e na definição de metas. Na ausência dessa característica não há clareza dos principais ativos intangíveis da organização e a estratégia não é comunicada amplamente nem relacionadas a bases de conhecimento.

- Cultura e valores organizacionais: devem estar voltados à inovação, experimentação, aprendizado contínuo, comprometimento com resultados e otimização de todas as áreas. Sem esta característica há uma tendência de conteúdo secreto ou reservado, relações muito formais e comunicação através da hierarquia.
- Estrutura organizacional: equipes multidisciplinares com elevada autonomia. Sem esta característica, as equipes têm dificuldade de integração e compartilhamento de conhecimento que pode ser útil para outros departamentos.
- Administração de recursos humanos: deve buscar melhorar a capacidade da organização de atrair e reter profissionais com habilidades, conhecimentos e competências necessários para o desempenho de suas atividades, além de buscar a capacitação contínua das equipes.
- Sistemas de informação: geração, difusão e armazenamento de conhecimento, através de um ambiente seguro, transparente e colaborativo. A falta de integração dos sistemas da organização pode comprometer a gestão das informações.
- Mensuração dos resultados: deve avaliar as várias dimensões do capital intelectual. Sem essa mensuração há baixo entendimento do valor e uso dos conteúdos estratégicos, uma baixa perspectiva da avaliação dos usuários e a ausência de mecanismos que auxiliem no reconhecimento das contribuições individuais ou departamentais.
- Aprendizado com o ambiente: buscar alianças/acordos com outras organizações e estreitar o relacionamento com seu público alvo ou usuários interessados. Sem este aprendizado institucional, a interação de experts de outras organizações fica prejudicada.

Wada (2012) descreve os seguintes benefícios da GC para as organizações:

Os benefícios são inúmeros tanto para a pequena empresa como para as gigantes multinacionais e até governos e o melhor: está disponível para qualquer tipo de empreendimento. Basta vontade de crescer e aprender sempre. Em primeiro lugar, as instituições ganham agilidade e mais capacidade de resposta aos problemas imediatos, tornam-se mais competitivas e rentáveis. Os trabalhadores, por sua vez, sentem-se valorizados e motivados. Isto aumenta o seu rendimento produtivo, auxilia no desenvolvimento de competências e facilita a comunicação entre os pares. Esses perdem o medo natural de compartilhar ideias geradoras de inovação e de enfrentar novos desafios. Além disso, a GC também propicia conscientização do pessoal em torno do negócio, criando e aplicando o conhecimento em novos produtos, nos processos, na execução de tarefas para atingir a excelência ope-

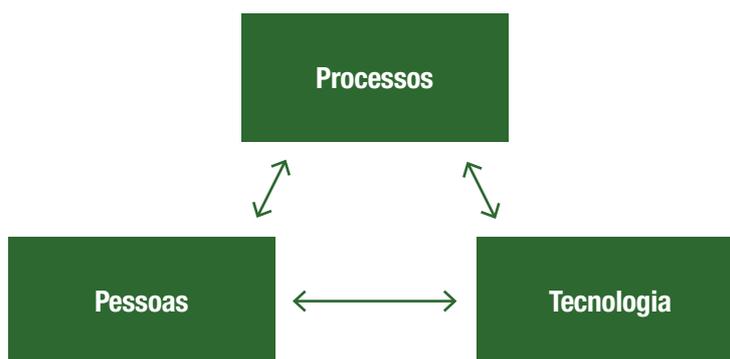
racional, no atendimento ao consumidor etc. Tudo isso agrega valor à organização (WADA, 2012, *online*).

5.1.3 Fatores críticos de sucesso

O Modelo de Gestão do Conhecimento da Administração Pública de Batista (2012) define fatores críticos de sucesso que viabilizam a gestão do conhecimento em uma organização, oriundos da obra de Heisig (2009). Estão organizados em quatro categorias: fatores humanos (cultura, pessoas e liderança); organização (processo e estrutura); tecnologia (infraestrutura e aplicações); e processo de gestão (estratégia, objetivos e mensuração).

No modelo apresentado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), foram destacados os seguintes fatores (BATISTA F. F., 2012):

Figura 2 - Fatores críticos de sucesso para GC na Administração Pública



Fonte: criada pelo autor

a. Tecnologia

Este fator viabiliza e acelera os processos de GC, por meio de soluções para criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação de conhecimentos. Existem várias ferramentas que auxiliam esses processos: mecanismos de busca, repositórios de conhecimento, páginas de internet abertas ou restritas. Deve haver um alinhamento entre a infraestrutura de tecnologia da informação (TI) e as estratégias de GC para propiciar a transferência e compartilhamento de conhecimento, independentemente da localização geográfica. O acesso aos recursos tecnológicos deve ser abrangente à toda organização, além da disponibilização de um portal na internet com informações úteis e atualizadas que, juntamente com outros sistemas internos, capturem e difundam conhecimento e experiências.

Dentre as soluções de tecnologia que podem auxiliar na GC estão: Gestão Eletrônica de Documentos (GED), *Data Warehouse*, *Data Mining*, *Big Data*, *Machine Learning* e *Deep Learning*.

b. Pessoas

É importante que haja a disseminação dos benefícios, da política, da estratégia, do modelo, do plano e das ferramentas às pessoas envolvidas nos processos de GC, para que eles possam aderir rapidamente ao esforço institucional.

Um aspecto fundamental da dimensão “pessoas” nos processos de GC é a constante demanda por capacitação e desenvolvimento de carreiras para fomentar as habilidades necessárias.

Segundo Batista (2012, p. 59), as seguintes práticas facilitam o compartilhamento do conhecimento:

- Fóruns e listas de discussão: “definidos como espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização”.
- Comunidades de prática/conhecimento: “grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum”. Segundo o autor, as comunidades são auto-organizadas para permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, e ainda bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.
- Educação corporativa: “compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização.”.
- Universidade corporativa: “constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização”. O autor cita alguns exemplos como programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos para desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.
- Narrativas: “são técnicas utilizadas em ambientes de GC para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais”.

- **Mentoring:** “modalidade de gestão do desempenho na qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo”.
- **Coaching:** “similar ao *mentoring*, mas o *coach* não participa da execução das atividades; faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas”.

c. Processos

De forma simples, é possível definir a GC como “um processo que busca controlar, facilitar o acesso e manter um gerenciamento integrado sobre informações estratégicas em seus diversos meios e suportes” (BRASIL, 2016, p. 14). Trata-se de um conjunto de atividades que transforma insumos em produtos ou matéria-prima através de pessoas que usam os recursos e entregam aos usuários finais (BATISTA, 2012).

Segundo Batista (2012), as ações da gestão de processos são importantes para a GC como, por exemplo: definir competências organizacionais alinhadas aos objetivos organizacionais; modelar, avaliar e melhorar continuamente sistemas de trabalho e processos de apoio finalísticos; adotar um sistema organizado para gerenciar situações de crise ou imprevistos. Algumas práticas “funcionam como facilitadores de identificação, criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional”: (BATISTA, 2005, p. 60)

- Melhores práticas: “identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes”.
- **Benchmarking:** “busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização”.
- Memória organizacional / lições aprendidas: “registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os cidadãos-usuários. As lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo”.
- Sistemas de inteligência organizacional: “são voltados à transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação”.

- Mapeamento ou auditoria do conhecimento: “é o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo”.
- Sistema de gestão por competências: “indica a existência de uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e a remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas”.
- Banco de competências: “trata-se de um repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento”.
- Gestão de capital intelectual/intangível: “os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais”.

5.1.4 GC na Administração Pública

No setor privado, a Gestão do Conhecimento é utilizada como instrumento de inovação, para aumentar a satisfação do cliente, aumentando a produtividade e a lucratividade, o que gera mais riquezas para a empresa e a torna mais competitiva no mercado. Como os objetivos da Administração Pública (AP) são em parte diferentes da iniciativa privada, a GC pode ajudar a AP a enfrentar novos desafios, através da implementação de práticas inovadoras de gestão e na melhoria da qualidade dos processos, produtos e serviços públicos prestados à sociedade como um todo (BATISTA, 2012).

Benefícios obtidos através da GC são elencados em uma cartilha elaborada pelo TCU (2016). Destacam-se alguns itens, reordenados da publicação original em função da relevância para este trabalho:

- Promover o compartilhamento de conhecimento e experiências entre os atores;
- Evitar retrabalho e melhorar o desempenho profissional;
- Racionalizar e facilitar a recuperação das informações;
- Mapear e compartilhar boas práticas;
- Promover o aprendizado coletivo;

- Mapear e valorizar os especialistas;
- Registrar, organizar e preservar o conhecimento organizacional;
- Oferecer suporte à tomada de decisões.

Além dos benefícios esperados acima, é possível que se obtenha uma experiência mais rica aos clientes, conforme sugere Sena (2014) ao propor um modelo que incorpore a Gestão do Conhecimento nas rotinas de trabalho da organização, integrando a GC aos processos de negócios da entidade.

No artigo 37 da Constituição Federal do Brasil estão descritos os seguintes princípios da Administração Pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). Dentre os princípios, cabe destacar a eficiência como “o consumo adequado dos insumos utilizados em determinado processo” e “fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade e com o menor custo e não, como alguém poderia imaginar, redução do custo de qualquer maneira” (CHIAVENATO, 2008, p. 459). A eficiência, portanto, deve ser sempre observada na Administração Pública, sendo responsabilidade do gestor público buscar a melhor relação entre a qualidade do serviço e do gasto público.

Uma das formas para melhorar a eficiência da Administração Pública é mobilizando o melhor conhecimento disponível nas organizações públicas ou fora delas. Caso seja modelado efetivamente, o processo de GC tem o potencial de aumentar a eficiência e melhorar a qualidade, contribuindo para a garantia dos princípios da Administração Pública, como legalidade, impessoalidade, publicidade e moralidade (BATISTA, 2012).

Batista (2012, p.49) conclui que a GC é a base para se alcançar resultados relevantes para a Administração Pública, e que a principal contribuição da GC é “aumentar a capacidade de conhecimento dos trabalhadores, isto é, dos servidores e gestores públicos, das equipes de trabalho e de toda a organização pública – de maneira coletiva, sistemática e integrada”, além de “criar, compartilhar e aplicar conhecimento para alcançar os resultados”.

A Lei de Acesso à Informação (BRASIL, 2011), lançada em 18 de novembro de 2011, também trouxe mais importância à GC ao promover a transparência e a publicidade das informações governamentais, com o objetivo de assegurar o direito fundamental de acesso à informação pela sociedade. Em sua cartilha de Gestão da informação e do conhecimento, o TCU (2016, p. 18) destaca os desafios oriundos da LAI para as instituições públicas a partir da necessidade de “investir ainda mais fortemente em ações relacionadas à gestão da informação e, conseqüentemente, em práticas de gestão do conhecimento organizacional para consumo interno e para maior benefício da coletividade”.

Além da previsão constitucional e legal que respalda a aplicação da GC nas organizações públicas, deve-se adotar uma política institucional que defina os papéis de cada unidade interna nessa iniciativa e dê os subsídios necessários para que seja implementada com apoio da alta administração.

5.1.5 Estratégia de GC no TCU

A cartilha elaborada pelo TCU destaca a importância da atuação do Tribunal perante a sociedade e os benefícios que a GC pode proporcionar para a Administração Pública:

A atuação do Tribunal de Contas da União no exercício do controle externo tem como fonte primordial a análise de informações geradas por órgãos públicos e atores correlatos. As informações subsidiam a elaboração de auditorias, inspeções, levantamentos, acompanhamentos e monitoramentos nas mais diversas áreas de atuação da Administração Pública Federal. A partir da análise desses conteúdos, são geradas novas informações e conhecimentos, que servem não apenas para a identificação de irregularidades ou a aplicação de penalidades a gestores públicos, mas também para proporcionar aprimoramentos na Administração Pública (BRASIL, 2016, p. 18)

A seguir estão listadas as diretrizes para as iniciativas de GC do TCU que fundamentam a visão integrada do gerenciamento e compartilhamento de ativos de informação do Tribunal (BRASIL, 2016):

- Promover a gestão das informações relevantes à atuação do controle externo e à gestão administrativa do Tribunal;
- Buscar o melhor aproveitamento do capital intelectual do TCU como ativo de conhecimento, por meio do mapeamento de especialistas e temas, gerando benefícios para a instituição e para os indivíduos;
- Promover o aprendizado contínuo e o compartilhamento de conhecimentos de forma sistematizada, por meio da adoção de metodologias, práticas e ferramentas selecionadas de GC;
- Estruturar ambientes favoráveis à construção, preservação e disseminação de conhecimento;
- Fomentar iniciativas e eventos voltados à gestão do conhecimento e inovação e ao intercâmbio de conhecimento entre governo e sociedade;

- Mensurar resultados e benefícios obtidos com a utilização de práticas de GC;
- Identificar e reconhecer especialistas e unidades que contribuem com trabalhos relevantes, compartilham informações e promovem inovações em prol da missão do Tribunal.

O reconhecimento da importância da GC para o TCU é evidenciado pela inserção do tema no Plano Estratégico do Tribunal (PET) ao longo dos anos, conforme mencionado na cartilha Gestão da Informação e do Conhecimento (2016):

- PET 2003-2006: algumas ações foram previstas para dar suporte à GC, como a instituição da gestão de pessoas por competências, modelos de aprendizagem organizacional e educação corporativa, além da disponibilização de uma nova arquitetura de informação no portal do TCU.
- PET 2006-2010: para este período foi declarada a necessidade de ações práticas, estruturadas e integradas de GC para o controle externo, visto no trecho a seguir:

A atividade de controle externo está respaldada em informação, inteligência e conhecimento. Dada a complexidade, diversidade, amplitude e limitações das atividades de controle externo, assim como a dificuldade de se identificar indícios de fraude, desvio ou corrupção, é fundamental a adoção de práticas estruturadas e integradas de gestão do conhecimento como forma de conferir maior eficiência, eficácia e efetividade às ações de controle externo (BRASIL, 2006, p. 33).

PET 2011-2015: através do diagnóstico interno do Tribunal, verificou-se a importância da GC para sua atuação finalística:

O grande volume de conhecimento produzido pelo Tribunal, por meio de complexos trabalhos no exercício do controle externo, revelou a urgente necessidade de ampliar investimentos na gestão do conhecimento organizacional, assim como na integração entre os sistemas de suporte à produção de conhecimento (BRASIL, 2011, p. 31).

PET 2015-2021: a partir do crescente volume de informações produzidas pelo TCU, houve ainda mais destaque sobre o tema ao inserir a GC como objetivo estratégico no plano do Tribunal, como podemos observar a seguir:

A gestão do conhecimento refere-se a processo de negócio que formaliza a gestão dos ativos intelectuais da organização. Trata-se de abordagem colaborativa e integrativa para a criação, captura, organização, acesso e uso de ativos de informação, que incluem bases de

dados, documentos, conhecimentos tácitos e experiências pessoais. Desta forma, definir processos e práticas de gestão do conhecimento, criar ambiente que propicie a colaboração e o registro de conhecimento, incrementar o compartilhamento de informações e promover a geração de novos conhecimentos são iniciativas fundamentais para conferir maior eficiência, eficácia e efetividade às ações de controle (BRASIL, 2015, p. 38).

No que se refere à estrutura para suporte às ações de GC no TCU, o Instituto Serzedello Corrêa (ISC), escola de governo do TCU, tem como propósito “desenvolver pessoas para construção de uma sociedade cidadã” (BRASIL, 2018). Em sua estrutura organizacional, há uma unidade específica para dar apoio à GC no Tribunal, o Serviço de Gestão do Conhecimento (SGCo) que foi criado pela Portaria-ISC nº 12/2015. Algumas das atribuições do SGCo, estão definidas a seguir:

O serviço oferece suporte metodológico às iniciativas de gestão do conhecimento institucionais e realiza seu acompanhamento e integração. Promove ainda, em conjunto com outras unidades, ações permanentes de capacitação, divulgação e implantação de boas práticas de gestão do conhecimento e arquitetura da informação na Casa. Dentre outras competências, cabe ao SGCo elaborar e gerir o tesouro do TCU – Vocabulário de Controle Externo (VCE) - e colaborar no diagnóstico, no planejamento, na implementação e na gestão dos espaços de informação, tais como páginas do portal TCU, ambientes wiki, comunidades de prática e outros instrumentos de representação, compartilhamento e recuperação da informação (BRASIL, 2016, p. 22).

Por se tratar de tema multidisciplinar, que exige o envolvimento em diversos níveis institucionais para sua adequação, execução e funcionamento, os processos de GC no TCU também contam com apoio de outras unidades, como a Secretaria de Tecnologia da Informação (STI), por meio do Serviço de Gestão de Conteúdos (Segec). O serviço que presta suporte tecnológico à gestão do conhecimento organizacional, pelo provimento de soluções como o portal corporativo e sistemas de gestão de conteúdos.

Na estrutura da Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex), unidade responsável pela execução das fiscalizações e ações de controle sob responsabilidade do TCU, existe a Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), que possui dentre suas competências a de atuar na gestão do conhecimento referente ao controle externo através de normas e orientações.

Figura 3 - Desenho da Gestão da Informação e do Conhecimento no âmbito do TCU

Fonte: cartilha de Gestão da informação e do conhecimento do TCU

Pelo exposto, observa-se uma preocupação institucionalizada dentro do TCU para tratar do assunto de GC, dada a presença e o destaque para o tema nos últimos planos estratégicos e na definição de atribuições às unidades internas. No entanto, deve-se manter um trabalho contínuo de investimento e aplicação dos métodos e técnicas de GC nas atividades desempenhadas pelo Tribunal, buscando-se a melhoria na eficiência interna e na integração de esforços em conjunto com órgãos parceiros.

5.2 Auditorias/Fiscalizações

Nesta seção serão abordados os principais conceitos para o entendimento da atuação do Tribunal de Contas da União (TCU) no seu papel fiscalizador. Dentre as competências constitucionais e privativas do TCU está a de “fiscalizar o uso dos recursos públicos, por meio de auditorias e inspeções de iniciativa própria ou do Congresso Nacional” (BRASIL, 2016, p. 16).

A doutrina e as normas internacionais definem o termo ‘auditoria’ como um dos instrumentos de fiscalização, mas ao mesmo tempo intitulam a referida norma de “Princípios Fundamentais de Auditoria do Setor Público”. Portanto, os termos fiscalização e auditoria serão empregados como sinônimos neste trabalho, ainda que a diferenciação conste da subseção que trata dos instrumentos de fiscalização.

5.2.1 Normas internacionais

As normas internacionais de auditoria têm como objetivo proporcionar mais credibilidade, qualidade e profissionalismo às auditorias. A Organização Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI - *International Organisation of Supreme Audit Institutions*) elaborou as Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI - *Internacional Standards of Supreme Audit Institutions*) a fim de promover auditorias independentes e eficazes pelas Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS), que representam as instituições responsáveis por exercer o controle externo em nível federal nos países membros da INTOSAI, dentre os quais o Tribunal de Contas da União é membro representante. A ISSAI 100 é o padrão que trata dos princípios fundamentais de auditoria do setor público, e pode ser aplicado a todos os trabalhos deste segmento.

5.2.2 Auditoria do Setor Público

A ISSAI 100 (2013) define auditoria do setor público como um ambiente onde governos e entidades públicas são responsáveis pela gestão dos recursos públicos para realização de obras e prestação de serviços aos cidadãos e outros beneficiários. A seguir serão apresentados os principais conceitos estabelecidos pela norma.

5.2.3 Elementos da auditoria

a. Partes

De acordo com a INTOSAI (2013a), três partes compõem a auditoria:

Figura 4 - Representação das três partes envolvidas na auditoria



Fonte: criado pelo autor

- Auditor: papel de responsabilidade da entidade fiscalizadora, exercido por pessoas delegadas para realização da auditoria, que no caso deste estudo é representado pelo Tribunal de Contas da União e seus auditores.
- Parte responsável: são os responsáveis pela elaboração dos objetos, pela gestão ou que deverão atender às recomendações/determinações do auditor, e poderão ser pessoas ou organizações.
- Usuários previstos: são as pessoas, organizações ou grupos para quem os auditores elaboram seus trabalhos. Podem ser órgãos do legislativo ou de controle, responsáveis pela governança ou o público em geral, que delegou poderes aos representantes através do voto popular.

b. Objeto

O objeto de uma auditoria pode ser uma informação, condição ou atividade que é mensurada ou avaliada de acordo com certos critérios, pode ter diversas formas e características. Deve ser identificável e avaliável com base nos critérios adotados, de forma que as evidências sejam suficientes e apropriadas para se obter uma opinião ou conclusão bem fundamentada (INTOSAI, 2013a).

c. Critério

Os critérios são usados para avaliar o objeto em função das circunstâncias da auditoria. Os requisitos para escolha dos critérios devem ser os seguintes, de acordo com a INTOSAI (2013a): relevância, compreensibilidade, completude, confiabilidade e objetividade. Podem depender de fatores relacionados ao objeto e do tipo de auditoria, e podem ser específicos, gerais, ou extraídos de múltiplas fontes como regulamentos, leis, padrões, princípios e boas práticas.

d. Informação do objeto

Após a confrontação do objeto com os critérios, extrai-se a informação do objeto, que “pode ter diferentes características dependendo do objetivo e do escopo da auditoria” (INTOSAI, 2013a).

5.2.4 Tipos de auditoria

Os seguintes conceitos foram extraídos da INTOSAI (2013a), em versão traduzida pelo TCU em 2017:

- Auditoria de Conformidade

De acordo com o Vocabulário de Controle Externo (VCE) do TCU (Tribunal de Contas da União, 2018) a auditoria de conformidade realiza o exame da legalidade e legitimidade dos atos de gestão comparados com critérios pré-estabelecidos como leis, normas técnicas/jurídicas e regulamentos.

A INTOSAI (2013a) traz a seguinte definição sobre o tema:

O objeto de uma auditoria de conformidade é delimitado pelo escopo da auditoria. Podem ser atividades, transações financeiras ou informações. Em trabalhos de certificação sobre conformidade, o auditor foca na informação do objeto, que pode ser uma declaração de conformidade com uma estrutura de relatório estabelecida e padronizada (INTOSAI, 2013a, p. 4).

- Auditoria Operacional/de Desempenho

Neste tipo de auditoria busca-se examinar a economicidade, eficiência e eficácia de organizações, programas e atividades do governo, a fim de avaliar o desempenho e promover o aperfeiçoamento da gestão pública, conforme consta no VCE (2018)

O objeto de uma auditoria operacional é delimitado pelos objetivos e questões de auditoria. Os objetos podem ser programas específicos, entidades, fundos ou certas atividades (com seus produtos, resultados e impactos), situações existentes (incluindo causas e efeitos), assim como informações financeiras ou não financeiras sobre qualquer um desses elementos. O auditor mensura ou avalia o objeto para avaliar a extensão na qual os critérios estabelecidos foram ou não atendidos (INTOSAI, 2013a, p. 4).

- Auditoria Financeira

Neste tipo de auditoria o auditor faz a análise das contas, da situação financeira, da legalidade e da regularidade das operações realizadas pelo responsável, com objetivo de emitir um parecer.

O objeto de uma auditoria financeira é a posição financeira, o desempenho, o fluxo de caixa ou outros elementos que são reconhecidos, mensurados e apresentados em demonstrações financeiras. A informação do objeto são as demonstrações financeiras (INTOSAI, 2013a, p. 4)

5.2.5 Tipos de trabalho

- Certificação

Conforme orienta a INTOSAI (2013a, p.6), nos trabalhos de certificação, “a parte responsável mensura o objeto de acordo com os critérios e apresenta a informação do objeto, sobre a qual o auditor então obtém evidência de auditoria suficiente e apropriada para proporcionar uma base razoável para expressar uma conclusão”. Este tipo de trabalho é mais comum em auditorias financeiras.

- Relatório direto

Segundo a INTOSAI (2013a), neste tipo de trabalho é o auditor quem mensura ou avalia o objeto de acordo com os critérios por ele selecionados, em função do risco e da materialidade. O resultado dessa mensuração é apresentado no relatório de auditoria, na forma de achados, conclusões, recomendações ou opiniões. Este tipo de trabalho é mais comum em auditorias de conformidade e de desempenho.

5.2.6 Princípios gerais

Para a condução de uma auditoria, a INTOSAI (2013a) definiu alguns princípios gerais que devem ser observados durante todas as etapas do processo de auditoria, sendo eles:

Figura 5 - Gráfico com os princípios gerais da auditoria do setor público



Fonte: criada pelo autor

Dos princípios elencados, foram destacados os descritos a seguir, por terem maior relevância para o objetivo do trabalho.

- Controle de qualidade

Um balizador quanto à qualidade dos trabalhos realizados pelos auditores é a conformidade com as normas profissionais de qualidade, como está previsto na ISSAI 100.

As políticas e os procedimentos de controle de qualidade de uma EFS devem estar em conformidade com normas profissionais, a fim de assegurar que as auditorias sejam realizadas com um nível de qualidade consistentemente elevado. Os procedimentos de controle de qualidade devem abranger questões tais como a direção, revisão e supervisão do processo de auditoria e a necessidade de consulta a fim de alcançar decisões em assuntos difíceis ou controversos (INTOSAI, 2013a, p. 9).

- Gerenciamento de equipes e habilidades

Para a realização dos seus trabalhos os auditores devem ter acesso disponível às habilidades necessárias, de acordo com a ISSAI 100:

Os membros da equipe de auditoria devem possuir, coletivamente, o conhecimento, as habilidades e a competência necessários para concluir com êxito a auditoria. Isso inclui compreensão e experiência prática acerca do tipo de auditoria que está sendo realizada, familiaridade com as normas e a legislação aplicáveis, entendimento das operações da entidade e habilidade e experiência para exercer julgamento profissional. Comum a todas as auditorias é a necessidade de recrutar pessoas com qualificações adequadas, oferecer desenvolvimento e treinamento do pessoal, elaborar manuais e outras orientações e instruções escritas, relacionados à condução de auditorias, e atribuir recursos suficientes para a auditoria. Os auditores devem manter sua competência profissional por meio de desenvolvimento profissional contínuo (INTOSAI, 2013a, p. 9).

- Documentação

Este princípio define que os auditores devem preparar toda a documentação com detalhes suficientes para fornecer um entendimento claro de todo o trabalho realizados, desde as evidências obtidas até às conclusões alcançadas (INTOSAI, 2013a).

A documentação de auditoria deve incluir uma estratégia de auditoria e um plano de auditoria. Deve registrar os procedimentos executados e a evidência obtida e apoiar a comunicação dos resultados da auditoria. A documentação deve ser suficientemente detalhada para permitir a um auditor experiente, sem nenhum conhecimento prévio da auditoria, entender a natureza, a época, o escopo e os resultados dos procedimentos executados, a evidência de auditoria obtida para fundamentar as conclusões e recomendações da auditoria, o raciocínio por trás de todas as questões relevantes que exigiram o exercício de julgamento profissional e as respectivas conclusões. (INTOSAI, 2013a, p. 11)

5.2.7 Instrumentos de fiscalização

- Auditoria

Auditoria é o instrumento de fiscalização utilizado pelo TCU para: examinar a legalidade e a legitimidade dos atos de gestão dos responsáveis sujeitos a sua jurisdição, quanto ao aspecto contábil, financeiro, orçamentário e patrimonial; avaliar o desempenho dos órgãos e entidades jurisdicionados, assim como dos sistemas, programas, projetos e atividades governamentais, quanto aos aspectos de economicidade, eficiência e eficácia dos atos praticados; e subsidiar a apreciação dos atos sujeitos a registro (BRASIL, 2015).

- Inspeção

De acordo com o Regimento Interno do TCU (2015) a inspeção é o instrumento de fiscalização utilizado para suprir omissões e lacunas de informações, esclarecer dúvidas ou apurar denúncias ou representações de acordo com os aspectos de legalidade, legitimidade e economicidade de fatos da administração e de atos administrativos praticados por qualquer responsável sujeito à sua jurisdição.

- Levantamento

O Regimento Interno do Tribunal de Contas da União traz a seguinte definição para este instrumento:

Levantamento é o instrumento de fiscalização utilizado pelo Tribunal para: conhecer a organização e o funcionamento dos órgãos e entidades da administração direta, indireta e fundacional dos Poderes da União, incluindo fundos e demais instituições que lhe sejam jurisdicionadas, assim como dos sistemas, programas, projetos e atividades

governamentais no que se refere aos aspectos contábeis, financeiros, orçamentários, operacionais e patrimoniais; identificar objetos e instrumentos de fiscalização; e avaliar a viabilidade da realização de fiscalizações (BRASIL, 2015, p. 57).

- Acompanhamento

Com este instrumento “o TCU exerce o controle externo sobre órgãos e entidades sob sua jurisdição, mediante instrumentos que seguem classificação própria” (BRASIL, 2018). Segundo o Manual de Acompanhamento elaborado pelo TCU (2018, p. 8) o acompanhamento se distingue por caracterizar um controle concomitante e periódico dos atos de gestão.

- Monitoramento

Segundo o regimento do TCU (2015, p. 58) o monitoramento “é o instrumento de fiscalização utilizado pelo Tribunal para verificar o cumprimento de suas deliberações e os resultados delas advindos” (BRASIL, 2015, p. 58).

5.2.8 Processo da auditoria

Segundo a ISSAI 100, a auditoria é um processo cumulativo e iterativo, com as seguintes etapas:

Figura 6 - Fluxograma com as fases do processo de auditoria



Fonte: criado pelo autor

- Planejamento

Esta é a etapa inicial, onde os auditores devem assegurar que os termos da auditoria sejam claramente estabelecidos, seja por exigência legal ou por solicitação de outros órgãos previstos. As seguintes informações devem ser definidas nesta etapa: objeto, escopo, objetivos da auditoria, acesso aos dados, processo da auditoria, contatos, papéis e responsabilidades dos envolvidos.

Outro ponto importante desta etapa é o entendimento da natureza da entidade ou do programa alvo da auditoria, que inclui “entender objetivos relevantes, as operações,

o ambiente regulatório, os controles internos, o sistema financeiro e outros sistemas e processos de negócio, pesquisando as potenciais fontes de evidência de auditoria” (INTOSAI, 2013a, p. 12).

A avaliação de risco ou análise do problema também é realizada nesta etapa, na qual o auditor deve considerar os riscos gerais ou específicos de diferentes tipos de deficiências, desvios ou distorções que possam ocorrer com o objeto auditado. Na análise de problemas, “o auditor deve considerar as indicações atuais de problemas ou desvios em relação ao que deveria ser ou é esperado. Esse processo envolve examinar vários indicadores de problemas a fim de definir os objetivos da auditoria” (INTOSAI, 2013a, p. 12). Os auditores também devem identificar e avaliar os riscos de fraude relevantes através de indagações e procedimentos, utilizando também o ceticismo profissional.

O planejamento deve ser focado estrategicamente pelo escopo, objetivos e abordagem, mas também deve ter um aspecto operacional, com indicação de cronograma, natureza, época e extensão dos procedimentos.

- Execução

Nesta etapa os auditores executam os procedimentos de auditoria para fornecer evidências suficientes e apropriadas para respaldar o relatório, sendo que a escolha desses procedimentos dependerá da avaliação de risco ou análise de problema. Segundo a INTOSAI (2013a), a evidência pode ser definida como qualquer informação usada pelo auditor para comprovar a conformidade ou não do objeto. Pode tomar várias formas e meios diferentes, e ser obtida por meio de diversas técnicas, tais como inspeção, observação, indagação, confirmação, recálculo, reexecução ou procedimentos analíticos.

O trabalho do auditor nesta fase envolve avaliar a evidência de auditoria e extrair conclusões após completar os procedimentos previstos e proceder com a revisão da documentação para determinar a suficiência e adequação do trabalho. A partir das evidências encontradas, o auditor deve obter os achados de auditoria, que devem considerar aspectos qualitativos e quantitativos. “Com base nos achados, o auditor deve exercer seu julgamento profissional para chegar a uma conclusão acerca do objeto de auditoria ou da informação do objeto” (INTOSAI, 2013a, p. 22).

- Relatório

De acordo com a INTOSAI (2013a), o relatório deve ser baseado nas conclusões alcançadas pelos auditores e deve comunicar às partes interessadas os resultados da auditoria. A partir deste relatório será possível realizar o monitoramento posterior das ações corretivas recomendadas ou determinadas. O conteúdo e a mensagem devem ser de fácil compreensão, livres de imprecisões ou ambiguidades e completos, mantendo a objetividade e justiça, pautando-se de informações respaldadas pelas

evidências. E os achados devem ser contextualizados. A forma e o conteúdo de um relatório dependem da natureza da auditoria, dos usuários previstos e da legislação vigente, podendo adotar a forma longa, que possui mais detalhes e informações sobre recomendações para medidas corretivas, ou então usar a forma curta, com conteúdo mais condensado e padronizado.

- Monitoramento

Conforme já mencionado, o papel do instrumento de auditoria qualificado como monitoramento é verificar se as partes responsáveis cumpriram as ações necessárias em resposta às questões levantadas no relatório. Caso seja apontada pela equipe que realizar o monitoramento a insuficiência ou a insatisfação das ações tomadas pelos responsáveis, as sanções previstas pela legislação podem ser aplicadas sobre o auditado, além da possibilidade de realização de um relatório adicional.

Apesar de ser um instrumento de fiscalização próprio, conforme descrito no item 6.2.7 deste trabalho, a ISSAI 100 organiza esse tópico juntamente com o relatório, da seguinte forma:

As EFS têm um papel no monitoramento das ações tomadas pela parte responsável em resposta às questões levantadas em um relatório de auditoria. O foco do monitoramento está em verificar se a entidade auditada deu tratamento adequado às questões levantadas, incluindo quaisquer implicações mais amplas. Ações insuficientes ou insatisfatórias por parte da entidade auditada podem exigir um relatório adicional por parte da EFS (INTOSAI, 2013a, p. 14).

5.2.9 Papéis de trabalho e documentação

Os papéis de trabalho no contexto da auditoria podem ser definidos como documentos que sistematizam o trabalho da equipe como: questionários, ofícios de requisição, *check lists*, planilhas, arquivos de dados, entre outros. Também compõem esse conceito as evidências coletadas durante a fiscalização como: rol de responsáveis, cópias de editais, contratos, termos de convênio, projetos, orçamentos, registro fotográfico, entre outros. Eles podem ser preparados pelo auditor, pelo auditado ou por terceiros e são importantes por registrarem as informações que dão suporte às conclusões e aos resultados da auditoria. Muitos desses papéis são oriundos da aplicação de técnicas de auditoria como: mapa de processos, análise *swot*, análise de *stakeholder*, matriz RECI, entrevistas, questionários, análise de problema, painel de referência, entre outras.

O Conselho Federal de Contabilidade (CFC), por meio da Resolução CFC 986/03 (2003) que aprova a NBC TI 01 – Da Auditoria Interna, apresenta uma definição para os

papéis de trabalho. Segundo esta resolução, os papéis de trabalho são documentos e registros dos fatos, informações e provas, obtidas durante a auditoria, para evidenciar os exames realizados e dar suporte ao auditor quanto à opinião, críticas, sugestões e recomendações propostas por ele. Ainda segundo esta resolução deve-se buscar abrangência e detalhamento suficientes dos papéis de trabalho para a compreensão do planejamento, natureza, oportunidade e extensão dos procedimentos aplicados.

São exemplos de papéis de trabalho elaborados nas auditorias (Portal da Contabilidade, 2003):

- informações sobre a estrutura organizacional e legal da entidade;
- cópias ou excertos de documentos legais, contratos e atas;
- informações sobre o setor de atividades, ambiente econômico e legal em que a entidade opera;
- evidências do processo de planejamento, incluindo programas de auditoria e quaisquer mudanças nesses programas;
- evidências do entendimento, por parte do auditor, do sistema contábil e de controle interno, e sua concordância quanto à sua eficácia e adequação;
- evidências de avaliação dos riscos de auditoria;
- evidências de avaliação e conclusões do auditor e revisão sobre o trabalho da auditoria interna;
- análises de transações, movimentação e saldos de contas;
- análises de tendências, coeficientes, quocientes, índices e outros indicadores significativos;
- registro da natureza, oportunidade e extensão dos procedimentos de auditoria e seus resultados;
- evidências de que o trabalho executado pela equipe técnica foi supervisionado e revisado;
- indicação de quem executou e revisou os procedimentos de auditoria e de quando o fez;

- detalhes dos procedimentos relativos a demonstrações contábeis auditadas por outro auditor;
- cópias de comunicações com outros auditores, peritos, especialistas e terceiros;
- cópias de comunicações à administração da entidade, e suas respostas, em relação aos trabalhos;
- às condições de contratação e às deficiências constatadas, inclusive no controle interno;
- cartas de responsabilidade da administração;
- conclusões do auditor acerca de aspectos significativos, incluindo o modo como foram resolvidas ou tratadas questões não usuais;
- cópias das demonstrações contábeis, assinadas pela administração da entidade e pelo contabilista responsável, e do parecer e relatórios do auditor.

A importância da adequação da documentação na auditoria é tratada pela ISSAI 200. A norma considera a documentação como princípio fundamental, pelas seguintes razões (INTOSAI, 2013b):

- Confirmar e respaldar opiniões e relatórios de auditoria;
- Servir de fonte de informação para os relatórios e possíveis indagações da auditada ou de outras partes;
- Assegurar que o trabalho foi executado satisfatoriamente;
- Fornecer evidência do trabalho realizado para futuras referências.

A ISSAI 200 destaca, ainda, que uma documentação adequada deve ser capaz de dar suporte a outras auditorias, especialmente na fase de planejamento, quando o auditor desenvolve a estratégia global da auditoria. Nessa etapa, o auditor precisa “considerar os resultados das atividades preliminares e, quando aplicável, se o conhecimento obtido em outros trabalhos realizados pelo auditor é relevante para o trabalho na entidade auditada;” assim como “considerar os resultados e conhecimentos obtidos das auditorias operacionais e outras atividades de auditoria relevantes para a entidade auditada, incluindo as implicações de recomendações anteriores” (INTOSAI, 2013b, p. 16, grifo nosso).

A ISSAI 300 traz também orientações quanto à importância de uma boa documentação. No princípio geral referente à documentação, a norma menciona que “em todas as auditorias, auditores operacionais devem manter um registro documental adequado da preparação, dos procedimentos e dos achados de cada auditoria” (INTOSAI, 2013c). Aponta ainda o valor deste princípio para o desenvolvimento da entidade, pela adoção de boas práticas:

[...] a manutenção de documentação adequada não é apenas parte da salvaguarda da qualidade (por exemplo, ajudando a garantir que trabalhos delegados sejam realizados satisfatoriamente e que os objetivos de auditoria sejam alcançados), mas é também parte do desenvolvimento profissional da EFS e dos auditores individualmente, já que pode modelar boas práticas para auditorias similares no futuro (INTOSAI, 2013c, p. 11).

Na fase de planejamento, a norma menciona em dois pontos a relevância de uma boa documentação: primeiro na seleção de temas, onde os auditores “podem compartilhar conhecimento adquirido em auditorias anteriores” (INTOSAI, 2013c, p. 12), e depois ao afirmar que “a fase de planejamento deve também envolver trabalho de pesquisa com o objetivo de construir conhecimento, testar vários desenhos de auditoria e verificar se os dados necessários estão disponíveis. Isso torna mais fácil a escolha do método mais apropriado de auditoria” (INTOSAI, 2013c, p. 13). Neste ponto, fica evidente o valor que pode ser agregado ao processo de auditoria pelo uso de métodos e técnicas de gestão do conhecimento.

O Instituto Rui Barbosa (2015, p. 87) também corrobora a importância dos papéis nas auditorias ao definir que os “Tribunais de Contas devem assegurar que todo trabalho realizado seja documentado tempestivamente, principalmente os papéis de trabalho da auditoria”, além de “assegurar a propriedade e a posse de toda documentação de auditoria, a exemplo dos papéis de trabalho, independentemente de ter sido realizada pela equipe ou por contratados”.

6. Estudo de caso: gestão do conhecimento nas auditorias do TCU

O escopo do estudo de caso relatado neste trabalho limitou-se ao instrumento de fiscalização do tipo auditoria, realizado pela Secretaria Geral do Controle Externo (Segecex) do TCU. Até o momento da consulta ao portal do TCU (2019), a secretaria era composta por 1085 servidores ativos no cargo de Auditor Federal de Controle Externo (AUFC) responsável por realizar os trabalhos de fiscalização e as demais

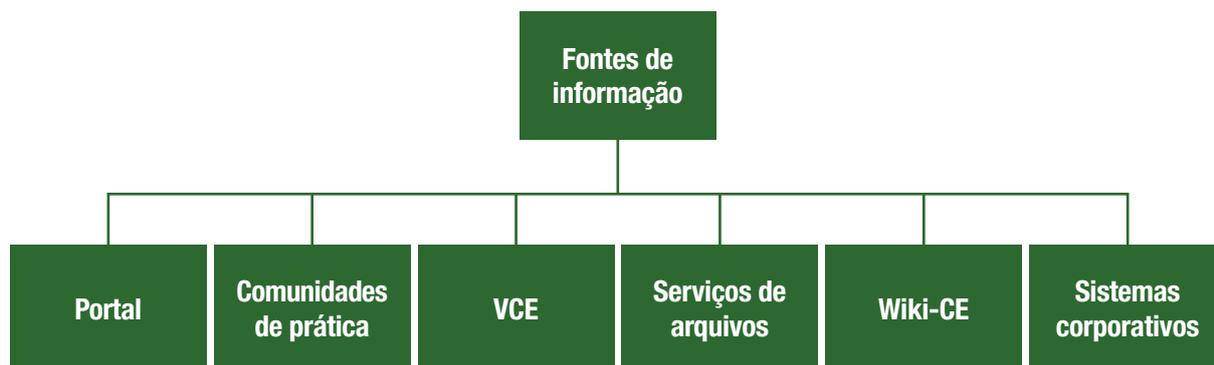
atribuições constitucionais de competência do Tribunal. Também foram consultados para o estudo painéis de informações gerenciais de acesso restrito aos servidores do TCU, que apresentam informações sobre a gestão de pessoas e as ações de controle externo do Tribunal.

Segundo informações disponíveis no portal do TCU (2019), a Segecex está organizada em três coordenadorias, 27 unidades técnicas localizadas na sede do Tribunal em Brasília com 669 servidores ativos e mais 26 unidades localizadas nos estados com 416 servidores, sendo que estas estão em processo de reorganização. As unidades técnicas atuam nas três modalidades de auditoria: conformidade, financeira e operacional.

6.1 Fontes de informação identificadas no TCU

A seguir serão listadas as ferramentas de gestão do conhecimento aplicadas no âmbito do TCU que auxiliam nos trabalhos de auditoria desempenhados pela Segecex.

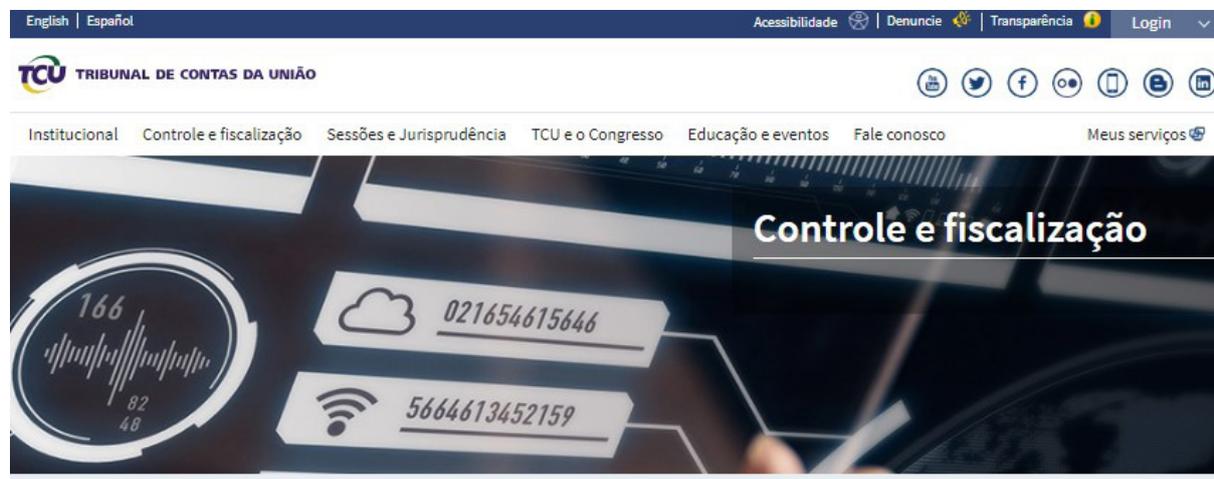
Figura 7 - Fontes de informação identificadas no TCU



Fonte: criado pelo autor

6.1.1 Portal corporativo

Figura 8 - Imagem da principal página dedicada à atuação finalística do TCU



Áreas de atuação do Controle Externo

Administração do Estado	Agricultura e organização agrária	Assistência social	Aviação civil
Ciência, tecnologia e inovação	Comunicações	Cultura	Defesa nacional
Desenvolvimento	Educação	Energia elétrica	Esportes
Ferrovias	Indústria, Serviços e comércio exterior	Infraestrutura hídrica, portos e hidrovias	Infraestrutura urbana e mobilidade
Meio ambiente	Petróleo e mineração	Previdência social	Relações exteriores

Fonte: <https://portal.tcu.gov.br/controle-e-fiscalizacao/>

Conforme consta na cartilha de Gestão da informação do TCU (2016), o portal corporativo (<http://portal.tcu.gov.br>) é tratado como um repositório de informações institucionais para comunicação interna e externa, permitindo também o acesso a sistemas e serviços, além de expor conteúdos produzidos para auxiliar os trabalhos dos auditores, como se pode observar a seguir:

- Normas: normas nacionais e internacionais para suporte às auditorias, com acesso público.

<https://portal.tcu.gov.br/fiscalizacao-e-controle/auditoria/normas-brasileiras-de-auditoria-do-setor-publico-nbasp/>

<https://portal.tcu.gov.br/fiscalizacao-e-controle/auditoria/normas-internacionais-das-entidades-fiscalizadores-superiores-issai/>

- Tutoriais: são disponibilizados vídeos e arquivos sobre normas profissionais e orientações técnicas aos trabalhos de auditoria, com acesso público.

<https://portal.tcu.gov.br/fiscalizacao-e-controle/auditoria/>

- Orientações sobre técnicas de auditoria: lista orientações sobre as principais técnicas utilizadas nas auditorias, com acesso público.

<https://portal.tcu.gov.br/controlo-externo/normas-e-orientacoes/tecnicas-estudos-e-ferramentas-de-apoio/>

- Biblioteca Digital: repositório digital que agrega as publicações produzidas pelo TCU ou de interesse do Tribunal produzidas por outros órgãos, como cartilhas, manuais, tutoriais, apresentações, trabalhos acadêmicos, e outros. Contém conteúdos de acesso público e restrito ao TCU.

<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/>

6.1.2 Comunidades de prática

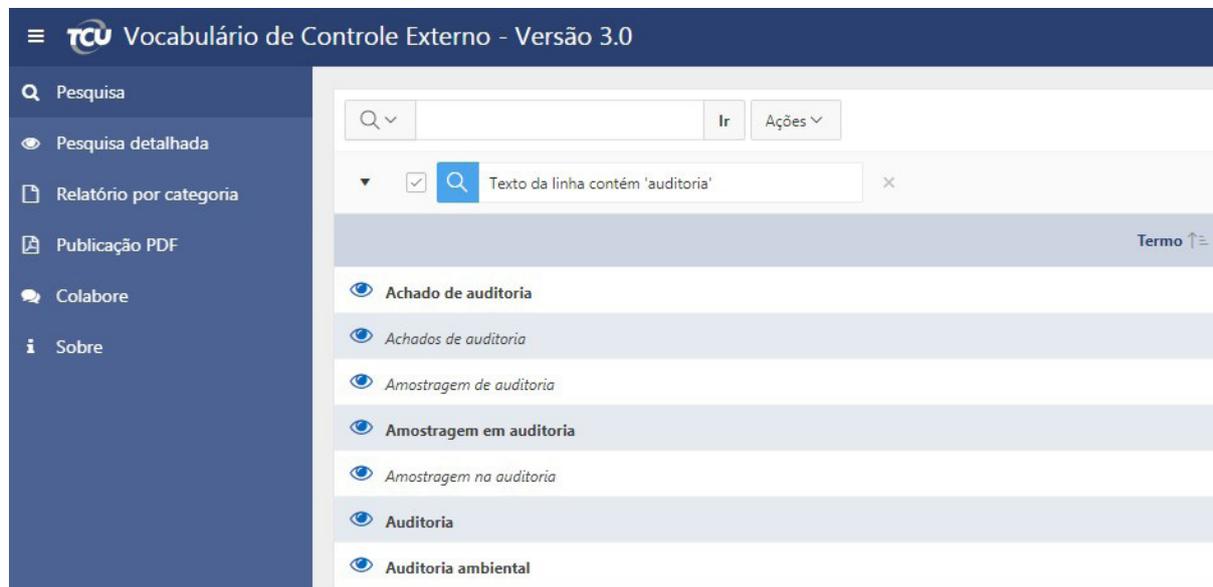
Hislop (2005) define as comunidades de prática (CoP) como grupos de pessoas que têm alguma prática em comum. Em geral, as CoPs são criadas para um fim específico. A comunicação e a interação são necessárias para o trabalho a ser desenvolvido neste modelo.

O objetivo das comunidades de prática no TCU é reunir especialistas e interessados em torno de determinado tema, através de um ambiente virtual que favoreça a discussão e o fomento de ideias. O Serviço de Gestão do Conhecimento (SGCo) utiliza a ferramenta *Sharepoint* da Microsoft para prover um espaço de acesso controlado aos servidores do Tribunal e membros externos. A solução permite a organização, o compartilhamento e a busca de arquivos e informações, oferece componentes de fóruns de discussão e notícias e possibilita a construção colaborativa de conhecimentos, além de auxiliar em ações educacionais.

As comunidades criadas no TCU são usadas também para apoiar as equipes de auditorias, sejam formalmente constituídas nas secretarias, ou auditorias coordenadas com outras equipes/órgãos, ou ainda para facilitar a comunicação e integração de membros de equipes em diferentes localidades. Uma CoP pode ser usada tanto para apoio ao trabalho rotineiro das unidades quanto para finalidade temporária, trabalho específico ou evento.

6.1.3 Vocabulário do Controle Externo (VCE)

Figura 9 - Página inicial do VCE



Fonte: <https://contas.tcu.gov.br/ords/f?p=VCE>

O Vocabulário de Controle Externo (VCE) é o tesouro¹ do TCU, que foi iniciado em 2011 e tem por objetivo atender às necessidades de tratamento e recuperação da informação das diversas unidades do TCU. Está estruturado pelas funções de governo e possui descritores de assunto, de entidades e de localidades. Sua estrutura conceitual foi elaborada segundo as normas da Ciência da Informação para a construção de tesouros (BRASIL, 2018)

Este instrumento visa padronizar a entrada de dados em sistemas e ajudar na recuperação das informações em buscas, ao retornar também os sinônimos e termos relacionados às palavras-chave pesquisadas. Em função da padronização que proporciona, o uso de uma terminologia única facilita a comunicação entre a equipe ao fornecer definições, notas e conceitos relacionados.

6.1.4 Servidor de arquivos (pastas compartilhadas)

Atualmente, os papéis de trabalho que são resultantes das fiscalizações realizadas pelos auditores do TCU são armazenados principalmente em servidores de arquivos com funcionamento similar às pastas de organização comumente conhecidas nos

1 Originado do latim *thesaurus*, é uma coleção exhaustiva de termos relativos à determinada área do conhecimento, alfabética e sistematicamente ordenados (INFOPÉDIA.PT, 2018).

sistemas operacionais. Algumas unidades desenvolveram métodos próprios de organização para facilitar o acesso e o compartilhamento dos arquivos, mas, segundo alguns entrevistados, não há uma obrigatoriedade ou padronização para se seguir algum modelo de estrutura. Não foi encontrado normativo que determine a forma de organização dessas pastas, sendo assim, cada unidade tem a liberdade de definir sua organização.

6.1.5 Wiki de Controle Externo

De forma semelhante à Wikipédia (2001), famoso projeto de enciclopédia livre e colaborativa lançado em 2001, há para uso interno dos servidores do TCU uma instalação própria e restrita de uma solução de Wiki, seguir definida como:

Ferramenta de construção colaborativa do conhecimento, que conta com diversas áreas de conteúdo estruturadas. É um ambiente com grande potencial de fomento à produção e ao compartilhamento de conhecimentos, que pode gerar uma sólida base de aprendizado, pois as informações são inseridas livremente por qualquer usuário autenticado. A wiki agrega conteúdos e ferramentas de suporte ao trabalho dos servidores, além de um vocabulário especializado das áreas de conhecimento do TCU. (BRASIL, 2016, p. 29)

6.1.6 Sistemas de apoio ao controle

A tabela apresentada abaixo foi construída com base em entrevistas com gestores e auditores, e representa os principais sistemas identificados em cada uma das fases das auditorias do TCU. A organização proposta está baseada no processo de auditoria definido no tópico sobre o processo de auditoria, correspondendo respectivamente às fases de Planejamento, Execução e Relatório. A etapa de Preparação e seleção corresponde a uma fase prévia onde se definem as auditorias que serão realizadas, e a etapa de Monitoramento corresponde ao momento depois que o relatório da auditoria é finalizado e o processo é julgado pelo Tribunal.

Tabela 1 - Sistemas corporativos relacionados ao processo de auditoria

ETAPAS	SISTEMAS CORPORATIVOS
Preparação e seleção	Conhecer
Planejamento da auditoria	Planejar
	SisProposta
	Fiscalis Planejamento
Execução	Fiscalis Execução
Relatório	e-TCU
	Fiscalis Execução
Monitoramento	e-TCU
	Conecta
	Sismonitoramento

Fonte: criada pelo autor

A seguir uma breve descrição dos sistemas mencionados, cujas definições foram extraídas do catálogo de serviços de TI do TCU (https://contas.tcu.gov.br/ords/f?p=catalogo_servicos:1):

- **Conhecer:** sistema de apoio ao planejamento e seleção de ações de controle, que especifica itens de conhecimento e situações-problema devidamente fundamentadas, além de permitir a avaliação de situações-problema e objetos de controle relacionados.
- **SisProposta:** sistema que visa automatizar as propostas de fiscalização que são encaminhadas para a unidade de planejamento e monitorá-las até o lançamento da deliberação em outro sistema.
- **Planejar:** sistema de suporte ao planejamento e acompanhamento das ações das unidades vinculadas às Secretarias-Gerais, à Secretaria de Planejamento (Seplan) e à Secretaria de Controle Interno (Secoi). Cada ação contém informações sobre as unidades envolvidas no trabalho, a quantidade prevista de recursos alocados (Homens-dia, ou HD), previsão de início e fim do trabalho, associação do trabalho a uma linha de ação e a um objetivo estratégico do PET-TCU, dentre outros. Além disso, o sistema evidencia quais ações serão ou não utilizadas para aferição dos resultados da unidade (avaliação de desempenho). Também é possível cadastrar unidades para realizar trabalhos conjuntos, Fiscalizações de Orientação Centralizada (FOCs), auditorias coordenadas, relatórios sistêmicos ou outras ações que necessitem da participação de mais de uma secretaria. O sistema também permite a

geração de relatórios gerenciais, tabelas e gráficos com quantidades de ações, HD alocado e outras informações, de acordo com necessidades específicas.

- e-TCU: plataforma de gestão dos processos eletrônicos de controle externo e administrativos do Tribunal, que contribui para a modernização e integração da gestão processual no TCU, ao promover agilidade na instrução e tramitação, além da economia de papel.
- Fiscalis: sistema de apoio às auditorias realizadas pelo TCU que possui dois módulos, um de planejamento e outro de execução. Este sistema possui integração com o e-TCU e auxilia no registro dos procedimentos realizados pelos auditores, assim como na geração de uma versão inicial do relatório de auditoria a partir dos dados inseridos.
- Conecta: plataforma de interação entre o TCU, as unidades jurisdicionadas, unidades internas do TCU e os cidadãos.
- Sismonitoramento: sistema de monitoramento de deliberações que foi desenvolvido para o acompanhamento sistemático pelas unidades técnicas das deliberações do tipo determinação e recomendação exaradas pelo Tribunal às Unidades Jurisdicionadas.

6.2 Entrevistas

A amostra das entrevistas do presente estudo de caso é composta por 14 servidores do TCU que atuam em unidades com foco em diferentes modalidades de auditoria, sendo estas de conformidade, operacional e financeira. O principal objetivo das entrevistas foi identificar repositórios de informações utilizados para armazenar e compartilhar os papéis de trabalho produzidos nas auditorias, e oportunidades de melhoria nos processos de gestão do conhecimento inerentes à esta atividade.

Buscou-se mapear nas entrevistas as fontes de informações utilizadas frequentemente pelos auditores. Pelos achados, foi possível observar a oportunidade de utilizar o sistema Fiscalis como um dos principais meios de aplicação da GC. Parte dos entrevistados foi selecionada pelo perfil técnico, para garantir o melhor entendimento dos sistemas e soluções de auditoria que poderiam agregar valor ao Tribunal com foco em GC. Houve participação das seguintes áreas, com respectivos quantitativos de entrevistados:

Tabela 2 - Relação de unidades entrevistadas

NOME DA UNIDADE	ENTREVISTADOS
Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo	2
Secretaria de Controle Externo da Fazenda Nacional	1
Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado	2
Secretaria de Controle Externo da Agricultura e do Meio Ambiente	1
Secretaria de Fiscalização de Infraestrutura Portuária e Ferroviária	1
Coordenação Geral de Controle Externo De Infraestrutura	1
Gabinete de Ministro	1
3º Serviço de Soluções de Tecnologia da Informação/Ditex	1
Serviço de Integração e Organização de Informações para Ações de Controle	2
Diretoria de Planejamento das Ações de Controle	1
Serviço de Gestão de Conteúdo	1
TOTAL	14

Fonte: criada pelo autor

Os entrevistados foram selecionados considerando diferentes funções e cargos, para promover maior diversificação da amostra, pois atuam em etapas distintas do processo de auditoria, com responsabilidades variadas.

Tabela 3 - Funções/cargos dos entrevistados

FUNÇÕES	ENTREVISTADOS
Secretário	1
Diretor	3
Assessor	2
Especialistas	4
Auditor	4
TOTAL	14

Fonte: criada pelo autor

Diversas sugestões e oportunidades de melhoria foram apresentadas pelos entrevistados. Os dados foram compilados na seção 7 deste trabalho e em algumas outras seções pontuais.

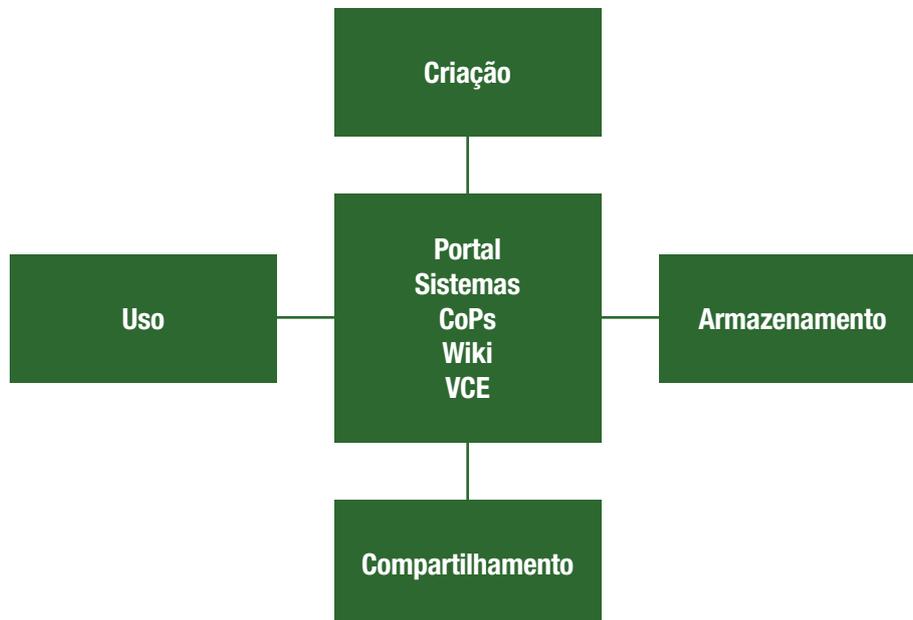
7. Proposta de sistematização da gestão do conhecimento nas auditorias do TCU

O foco da proposta de sistematização apresentada neste trabalho foi direcionado às seguintes soluções de gestão do conhecimento: portal corporativo, Wiki, servidor de arquivos e principalmente o sistema corporativo Fiscalis. Este último foi identificado a partir das entrevistas como o melhor meio de armazenamento dos papéis de trabalho produzidos nas auditorias, que atualmente são de difícil recuperação e uso.

7.1 Soluções de GC para as auditorias

Após analisar as fontes de informação apresentadas na seção 6.1, verificou-se que o portal, os sistemas, as comunidades de prática, a Wiki e o VCE podem ser aplicados nas quatro etapas principais do ciclo de gestão do conhecimento proposto por Hislop (2017), considerando-se os ajustes e adaptações propostos a seguir, de modo a agregar mais valor ao processo de auditoria no Tribunal.

Figura 10 - Ciclo de GC e fontes de informação do TCU



Fonte: criada pelo autor

7.1.1 Portal corporativo

Existem diversas informações úteis ao trabalho do auditor que estão disponibilizadas no portal corporativo do TCU, mas não são facilmente encontradas pelos auditores, além de estarem dispersas em diferentes conjuntos de páginas, conforme observado abaixo:

- <https://portal.tcu.gov.br/fiscalizacao-e-controle/auditoria/normas-internacionais-das-entidades-fiscalizadores-superiores-issai/>
- <https://portal.tcu.gov.br/controle-externo/normas-e-orientacoes/normas-de-fiscalizacao/acompanhamento.htm>
- <https://portal.tcu.gov.br/comunidades/avaliacao-de-programas-de-governo/tecnicas-de-auditoria/>
- <https://portal.tcu.gov.br/fiscalizacao-e-controle/auditoria/normas-brasileiras-de-auditoria-do-setor-publico-nbasp/>
- <https://portal.tcu.gov.br/controle-externo/normas-e-orientacoes/tecnicas-estudos-e-ferramentas-de-apoio/>
- <https://portal.tcu.gov.br/controle-externo/normas-e-orientacoes/normas-de-fiscalizacao/nat.htm>

Uma possível solução seria organizar esses conteúdos em um conjunto de páginas sob o mesmo caminho para facilitar a navegação pelos usuários, além da criação de uma página com maior destaque para os materiais produzidos. Uma alternativa que também envolve o portal seria utilizar a biblioteca digital como repositório unificado desses materiais, mantendo-se a ideia de uma página de destaque que poderia exibir melhor os conteúdos existentes na biblioteca digital.

7.1.2 Wiki do Controle Externo (Wiki-CE)

Esta solução surgiu com o objetivo de criar um espaço colaborativo no qual os servidores do TCU poderiam aprender e compartilhar conhecimentos referentes ao controle externo e à área de apoio administrativo. Uma solução semelhante tem sido utilizada pela área de tecnologia da informação do tribunal com mesmo objetivo e tem tido boa aceitação pelo corpo técnico de TI.

De acordo com relatos de alguns entrevistados, esta ferramenta poderia entrar em desuso devido à utilização da solução de comunidade de prática do *Sharepoint* como

ferramenta colaborativa mais completa, visto que esta solução possui o recurso de wiki como uma de suas funcionalidades. Uma causa provável seria a saída do fluxo de trabalho para execução de uma tarefa não obrigatória como a inclusão na Wiki-CE.

Após a realização de duas consultas na página de mudanças recentes da wiki verificou-se que houve apenas 11 modificações no período de 4/12/2018 até 04/01/2019 e 10 modificações no período de 06/01/2019 até 06/02/2019, o que não é suficiente para se avaliar o real uso e atualização da ferramenta, pois no período de 17/12/2018 até 16/01/2019 a maioria dos servidores do tribunal encontra-se em período de afastamento. Além disso, só foi possível consultar as alterações recentes dos últimos 30 dias através da página de mudanças recentes.

Apesar de o *Sharepoint* já possuir diversas comunidades temáticas em uso e boa aceitação, o propósito da Wiki-CE deveria ser mantido como foi proposto inicialmente, servindo como um glossário, a fim de integrar conceitos em temas importantes no TCU, o que seria perdido com uma provável duplicação de conceitos e entendimentos pela publicação separada por comunidades com permissões de acesso restrito em alguns casos.

É possível observar nas imagens a seguir que diversas áreas de atuação do Controle Externo (portal) ainda não possuem conteúdo compartilhado na Wiki-CE. Das 34 áreas de atuação, apenas 11 estão descritas na wiki. Sugere-se maior divulgação e incentivo ao uso desta ferramenta colaborativa, a fim de construir conhecimento coletivo compartilhado entre os auditores.

Figura 11 - Áreas de atuação classificadas na Wiki-CE



Fonte: Wiki do Controle Externo (acesso restrito)

Figura 12 - Áreas de atuação do Controle Externo

Áreas de atuação do Controle Externo

Administração do Estado	Agricultura e organização agrária	Assistência social	Aviação civil
Ciência, tecnologia e inovação	Comunicações	Cultura	Defesa nacional
Desenvolvimento	Educação	Energia elétrica	Esportes
Ferrovias	Indústria, Serviços e comércio exterior	Infraestrutura hídrica, portos e hidrovias	Infraestrutura urbana e mobilidade
Meio ambiente	Petróleo e mineração	Previdência social	Relações exteriores
Rodovias	Saúde	Segurança pública	Trabalho e emprego
Turismo			

Fonte: <https://portal.tcu.gov.br/control-e-fiscalizacao/#area-de-atuacao>

7.1.3 Servidor de arquivos (pastas compartilhadas)

Verificou-se que atualmente o principal meio de armazenamento e acesso aos arquivos e papéis de trabalho produzidos nas auditorias é através de um servidor de arquivos interno do TCU chamado de SARQ_PROD, cujo acesso é restrito dentro da rede do TCU e possui permissionamento vinculado às unidades de lotação. Isso restringe a busca e o compartilhamento dessas informações entre os auditores, que poderiam se beneficiar de trabalhos já realizados para ganhar tempo na execução das fiscalizações.

Uma alternativa usada atualmente para obtenção dos arquivos é a solicitação de acesso do usuário interessado a alguém que tenha trabalhado em determinada auditoria. Caso contrário, é preciso construir novamente algo que já existe e poderia ser aproveitado.

O armazenamento das informações produzidas nas auditorias dentro dos servidores de arquivos não segue uma padronização entre as unidades, que têm liberdade para se organizar livremente, além de não possuir uma classificação adequada que possibilite a recuperação por uma ferramenta de busca.

Sendo assim, o melhor seria incentivar o uso do Fiscalis como meio de armazenamento definitivo dos papéis de trabalho devido aos benefícios apresentados a seguir.

7.1.4 Sistemas de apoio ao controle

Após o entendimento sobre o processo de execução das fiscalizações no TCU, o mapeamento das fontes de informação e a análise das entrevistas chegou-se à conclusão sobre o uso sistema Fiscalis como melhor opção de repositório de informações para suporte à gestão do conhecimento nas auditorias no TCU. Não se recomenda, portanto, o desenvolvimento de uma nova solução para tratar exclusivamente deste aspecto. Um dos principais motivos que indicam o uso do Fiscalis é o fato deste sistema já fazer parte do processo de trabalho na realização das auditorias, o que não exigiria um passo adicional ao trabalho do auditor, evitando resistência e falta de incentivo à colaboração e ao compartilhamento dos conhecimentos inerentes ao processo.

O sistema é composto por dois módulos. O primeiro é Fiscalis Plan é voltado para o cadastramento de todos os instrumentos de fiscalização. A partir deste são gerados os processos eletrônicos e suas portarias. O segundo é o Fiscalis Execução sistematiza as fases de planejamento, execução e relatório da auditoria, registrando os responsáveis pelos achados e todos os papéis de trabalho, sendo que este módulo é obrigatório apenas para as auditorias de conformidade e inspeções. Existem duas versões do módulo Execução: uma que foi adaptada para as auditorias de obras a fim de prestar informações ao Congresso Nacional, e outra que é utilizada pelas demais auditorias de conformidade.

- Objetivos do sistema
 - a. Sistematizar as fases da auditoria de acordo com Padrões de Auditoria de Conformidade (PAC);
 - b. Induzir a aplicação do método adotado (matrizes de planejamento, achados e responsabilização);
 - c. Auxiliar na construção dos relatórios através da geração de um documento ao final da inserção dos dados, com orientações para redação dos demais componentes;
 - d. Servir como repositório de auditorias de conformidade e inspeções, podendo subsidiar a execução de novos trabalhos.

- Sugestões de melhoria no sistema
 - a. Liberar o acesso aos papéis de trabalho já inseridos no sistema aos servidores da Segecex envolvidos com as auditorias, sem que haja restrição de acesso apenas pela unidade, como ocorre atualmente. Seria mantida a possibilidade de incluir item sigiloso ou restrito, mas incentivando a inclusão dos papéis de trabalho de forma colaborativa. Com a adoção dessa medida haveria um retorno e um benefício aos futuros trabalhos, pois seria possível a reutilização de diversos conteúdos relativos aos objetos ou unidades jurisdicionadas, com possível ganho de tempo na execução de novas fiscalizações.
 - b. Implementar uma busca completa em todos os campos, com recurso de auto completar, o que incentivaria o compartilhamento de informações, visto que seria possível recuperar informações mais facilmente.
 - c. Aprimorar a interface do sistema para melhorar a experiência do usuário, utilizando técnicas de usabilidade e tecnologias mais modernas para visualização das informações do sistema, de modo a torná-lo mais agradável e incentivar o uso.
 - d. Adotar princípios de responsividade e acessibilidade, de modo a adaptar a interface a diversos dispositivos, como desktops, celulares e tablets.
 - e. Permitir que diversos arquivos sejam inseridos de uma só vez, através do recurso *drag-and-drop* (arrastar e soltar).

- f.** Facilitar a classificação dos arquivos com recursos de auto completar para otimizar o preenchimento dos metadados relacionados aos papéis de trabalho, auxiliando na recuperação das informações em buscas.
 - g.** Melhorar os filtros das consultas parametrizadas, organizando-os de acordo com os campos mais significativos, e usar funções de auto completar e calendário.
 - h.** Permitir avaliação coletiva de papéis de trabalho, que seriam utilizados como referência para trabalhos posteriores, como um modelo de aplicação prática das técnicas de auditoria, para incentivar a qualidade dos trabalhos e facilitar a identificação dos melhores modelos.
 - i.** Propor um novo nome como estratégia para a divulgação do sistema depois de implementadas as evoluções, considerando as críticas e o descontentamento com as diversas etapas do sistema atual identificados nas entrevistas. A estratégia teria como finalidade evitar resistências e associações negativas com o uso do sistema atual, o que poderia prejudicar o alcance dos benefícios esperados.
- Vantagens da evolução do Fiscalis
 - j.** Manter o fluxo de trabalho atual do auditor. Não seria necessário incluir mais um sistema ou etapa no processo de auditoria. O sistema já permite inserir os conteúdos, mas carece das melhorias apontadas anteriormente.
 - k.** Permitir o reaproveitamento da produção de conhecimento envolvendo as auditorias, o que poderia gerar uma diminuição do retrabalho através do reuso e compartilhamento dos papéis de trabalho entre os auditores.
 - l.** Proporcionar uma forma de se encontrar facilmente exemplos práticos de papéis de trabalho relativos aos procedimentos de auditoria por meio de uma busca livre ou parametrizada.
 - m.** Reduzir o trabalho extra de compartilhamento pessoal dos arquivos de trabalhos realizados, que atualmente exige a identificação de algum colega que já tenha trabalhado em alguma auditoria e que possa compartilhar os arquivos.
 - n.** Reduzir a necessidade de carregar os papéis de trabalho em outros ambientes de compartilhamento, como comunidades de prática ou pastas em servidores de arquivos.

- o. Facilitar a consulta pelos gabinetes dos papéis de trabalho utilizados para subsidiar a produção dos relatórios.

7.2 Exemplo de benefício da aplicação de GC nas auditorias

Como forma de ilustrar os benefícios que se espera atingir com a aplicação da GC nos processos de auditoria do TCU, pode-se observar a consulta a seguir realizada no Painel de Ações de Controle.

Figura 13 - Imagem de consulta ao Painel de Ações de Controle do TCU



Fonte: Painel de Ações de Controle do TCU (acesso restrito aos servidores do TCU)

Foram aplicados na visão de Fiscalizações os filtros de instrumento de fiscalização do tipo auditoria e a unidade jurisdicionada (UJ) selecionada foi o Ministério do Desenvolvimento Social (MDS), por ser uma das UJs com mais processos desse tipo.

Ao todo, foram encontradas 12 fiscalizações, nas quais atuaram 8 secretarias que estão relacionadas a 24 funções de governo, como assistência social, trabalho, educação, agricultura, entre outras. Dentre os objetos fiscalizados, um deles (Programas de Inclusão Socioeconômicos) se repete cinco vezes em unidades distintas, que poderiam ser beneficiadas pelo compartilhamento e recuperação de informações sobre os papéis de trabalho elaborados nas auditorias e pelos demais documentos e produtos gerados.

Tabela 4 - Resultado de consulta no Painel de Ações de Controle

COORD.	SECRETARIA	ANO	OBJETO	PROCESSO
Cogep	SecexPrevi	2018	Programas de Inclusão Socioeconômicos	017.192/2018-8
Copin	Sec-BA	2018	Programas de Inclusão Socioeconômicos	029.050/2018-9
Copin	Sec-MA	2018	Programas de Inclusão Socioeconômicos	027.045/2018-8
Copin	Sec-MG	2018	Programas de Inclusão Socioeconômicos	026.970/2018-0
Copin	Sec-MS	2018	Programas de Inclusão Socioeconômica	027.714/2018-7
Cogep	SecexPrevi	2017	Programas de Inclusão Produtiva Urbana e Rural	027.831/2017-5
Copin	Sec-PE	2018	Programa Nacional do Microcrédito Produtivo	039.950/2018-2
Cogep	SecexAmb	2015	Programa de Aquisição de Alimentos (PAA)	024.338/2015-0
Copin	Sec-PE	2018	Políticas de inclusão social e produtiva do Governo Federal	029.089/2018-2
Cogep	SecexPrevi	2015	Controle exercido pelos Conselhos de Assistência Social.	019.090/2015-3
Copin	Sec-MG	2018	aquisição de veículos por meio de transferências voluntárias	036.889/2018-0
Copin	Sec-RJ	2018	aquisição de veículos por meio de transferências voluntárias	019.996/2018-7

Fonte: criada pelo autor, a partir do Painel de Ações de Controle Externo (destaque nosso).

8. Considerações finais

O principal objetivo deste trabalho foi propor uma sistematização da gestão do conhecimento para otimizar o processo de auditoria no TCU, no que se refere à criação, armazenamento, compartilhamento e uso de informações. Para alcançar este objetivo, foram apresentados conceitos de gestão do conhecimento que fundamentaram a pesquisa e foi analisado o processo de auditoria realizado pelo TCU. O estudo de caso teve como foco identificar fontes de informação para as auditorias realizadas

pela Segecex e avaliar pontos de aprimoramento nos sistemas de informação que dão suporte ao processo de fiscalização.

Por meio de pesquisa descritiva, observação e entrevistas, foram coletadas informações e sugestões que evidenciaram oportunidades de melhoria da eficiência do Tribunal a partir de métodos de gestão do conhecimento. Foram mapeados sistemas de informação adotados para a realização dos trabalhos de auditoria e foram identificados diversos papéis de trabalho utilizados como subsídios e produtos no processo de auditoria.

Foi utilizada a modalidade de entrevista focalizada, com roteiro básico de tópicos relativos ao problema estudado, a fim de evidenciar questões qualitativas relacionadas ao objeto de pesquisa. Nas entrevistas, foram consultados servidores do TCU que atuam em unidades com foco em diferentes modalidades de auditoria.

Como resultado, foram identificadas as seis fontes de informação mais relevantes para o processo de auditoria: portal corporativo, comunidades de prática, vocabulário de controle externo, servidor de arquivos, wiki de controle externo e sistemas de apoio ao controle. Observou-se que as fontes como o portal, a wiki, os servidores de arquivos e principalmente os sistemas corporativos são as mais utilizados pelos auditores para armazenar informações oriundas das auditorias.

Observou-se ainda o comprometimento do TCU com a gestão do conhecimento, visto que desde 2003 essa temática tem destaque no planejamento estratégico do órgão, demonstrando o apoio da alta administração. Além disso, a instituição conta com unidade dedicada ao tema, e outras unidades com funções específicas de GC nas áreas administrativa e finalística.

Depois de compreender o processo de execução das fiscalizações no TCU, mapear as fontes de informação e analisar as entrevistas, chegou-se à conclusão sobre o uso sistema Fiscalis como melhor opção de repositório de informações para suporte à gestão do conhecimento nas auditorias no TCU, devido ao sistema já ser a principal ferramenta no fluxo de trabalho dos auditores. Mas foram identificadas diversas necessidades de melhorias e novas funcionalidades para torná-lo mais adequado ao objetivo proposto, de otimizar o processo de auditoria com consequente ganho de produtividade para o Tribunal.

Por fim, ilustrou-se um exemplo do benefício esperado com a aplicação da gestão do conhecimento nas auditorias, que consiste no compartilhamento dos papéis de trabalho comuns a diferentes unidades do TCU. Sugere-se que tais unidades utilizem como base as peças de processos relacionados para a criação de novos documentos, de maneira a evitar o retrabalho e aumentar a eficiência do processo de auditoria.

Referências bibliográficas

ALVES-MAZZOTTI, A. J., & GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.

BATISTA, F. F. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília: IPEA, 2005.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Disponível em: <http://www.en.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_modelodegestao_vol01.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 08 out. 2018.

BRASIL. Lei nº 8.443, de 16 de julho de 1992. **Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8443.htm>. Acesso em: 22 out. 2018.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. **Lei de Acesso à Informação**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 22 nov. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Conhecendo o Tribunal**. 6.ed. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/conhecendo-o-tribunal-6-edicao.htm>>. Acesso em: 12 out. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Gestão da informação e do conhecimento**. 1.ed. Brasília: TCU, Instituto Serzedello Corrêa, 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Instituto Serzedello Corrêa (ISC)**. Disponível em <<https://portal.tcu.gov.br/educacao-corporativa/o-instituto/>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de Acompanhamento do TCU**. Brasília: TCU, 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Painel de Gestão de Pessoas do TCU**. Acesso restrito em 15 jan. 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Plano Estratégico do TCU 2006 - 2010**. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/plano-estrategico-do-tribunal-de-contas-da-uniao-2006-2010-edicao-2006.htm>>. Acesso em: 20 out. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Plano Estratégico do TCU 2011-2015**. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/plano-estrategico-do-tribunal-de-contas-da-uniao-2011-2015-edicao-2011.htm>>. Acesso em: 20 out. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Plano Estratégico do TCU 2015 - 2021**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/tcu/paginas/planejamento/2021/doc/Plano%20estrat%C3%A9gico%202015_2021.pdf>. Acesso em: 22 out. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Regimento Interno do TCU**. 2 de janeiro de 2015, Ano XLVII, n. 1. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F61CF81080161D2E383FA6D99>>. Acesso em: 26 out. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Tesouro do TCU**. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/ords/f?p=VCE>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Vocabulário do Controle Externo**. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/vce-vocabulario-de-controle-externo-do-tribunal-de-contas-da-uniao.htm>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

CHIAVENATO, I. **Administração Pública** 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CFC. Conselho Federal de Contabilidade. Resolução cfc 986/03. **Aprovação da NBC TI 01 - da Auditoria Interna**. Disponível em: <http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES_986.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2018.

DAVENPORT, T. H. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FONSECA, J. J. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GARTNER. **Gartner IT Glossary - Knowledge Management (KM)**. Disponível em: <<https://www.gartner.com/it-glossary/km-knowledge-management>>. Acesso em: 30 jan. 2019.

INFOPÉDIA.PT: **Língua Portuguesa**. Grupo Porto Editora. Disponível em: <<https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/thesaurus>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management: comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, pp. v. 13, n4, p.4-31. 2009.

HISLOP, D. R. B. **Knowledge Management in Organizations: a Critical Introduction**. Oxford: Oxford University Press. 2005.

HISLOP, D. R. B. **Knowledge Management in Organizations: a Critical Introduction**. Oxford: Oxford University Press, 2017.

INSTITUTO RUI BARBOSA. **Normas brasileiras de auditoria do setor público NBASP: nível 1 – princípios basilares e pré-requisitos para o funcionamento dos tribunais de contas brasileiros**. Belo Horizonte, IRB, 2015.

INTOSAI. **ISSAI 100**: Princípios Fundamentais de Auditoria do Setor Público. Tradução do TCU em 2017. Vienna: Intosai, 2013a. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/fiscalizacao-e-controle/auditoria/normas-internacionais-das-entidades-fiscalizadores-superiores-issai/>>. Acesso em: 13 set. 2018.

INTOSAI. **ISSAI 200**: Princípios Fundamentais de Auditoria Financeira. Tradução pelo TCU em 2017. Vienna: Intosai, 2013b. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/fiscalizacao-e-controle/auditoria/normas-internacionais-das-entidades-fiscalizadores-superiores-issai/>>. Acesso em: 12 jan. 2019.

INTOSAI. **ISSAI 300**: Princípios Fundamentais de Auditoria Operacional. Tradução pelo TCU em 2017. Vienna: Intosai, 2013c. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/fiscalizacao-e-controle/auditoria/normas-internacionais-das-entidades-fiscalizadores-superiores-issai/>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

PORTAL DA CONTABILIDADE. **Normas Brasileiras de Contabilidade Interpretação Técnica NBC T 11 IT – 02 Papéis de Trabalho e Documentação da Auditoria**. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/t1102.htm>>. Acesso em: 15 jan. 2019.

SENA, Marco Antonio Cardoso; BASTOS, Lia Caetano; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida. **Incorporação dos Processos de Conhecimento nas Rotinas de Trabalho Organizacionais: Um Modelo de Aplicação Fundamentado na Integração entre Gestão do Conhecimento e Business Process Management**. Disponível em: <http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/1462/pdf_218/>. Acesso em: 23 mar. 2019. Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações, v. 12, n. 2, p. 364-374, ago./dez. 2014

SILVEIRA, T. E. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS. 2009.

TERRA, J. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa. São Paulo: Atlas, 1987.

WADA, S. **Os benefícios da gestão do conhecimento para as organizações**. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/blog/os-beneficios-da-gestao-do-conhecimento-para-as-organizacoes>>. Acesso em: 08 nov. 2018.

WIKIPÉDIA, **A enciclopédia livre**. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia>> . Acesso em: 08 nov. 2018.

Anexo I

Roteiro das entrevistas

Explicação do objetivo do projeto

Quais os sistemas utilizados para o trabalho de auditoria?

Há alguma restrição para o compartilhamento das informações?

Existem dados sensíveis, que não poderiam ser compartilhados entre os auditores?

Você usa / conhece os sistemas:

- Conhecer
- Conecta
- Fiscalis
- Comunidades de prática

Quais são suas críticas/sugestões sobre os sistemas atuais?

Missão

Aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do controle externo

Visão

Ser referência na promoção de uma Administração Pública efetiva, ética, ágil e responsável