



Carlos Falcão Maranhão

**A Contribuição da Gestão do Conhecimento
Para as Auditorias Internas das
Agências Reguladoras Federais**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a. Sandra Regina da Rocha Pinto

Rio de Janeiro

Abril de 2012



Carlos Falcão Maranhão

**A Contribuição da Gestão do Conhecimento
Para as Auditorias Internas das
Agências Reguladoras Federais**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Sandra Regina da Rocha Pinto

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Alessandra de Sá Mello da Costa

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas

Universidade Estácio de Sá

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 9 de abril de 2012

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Carlos Falcão Maranhão

Graduou-se em Administração de Empresas pela Universidade Santa Úrsula (USU) em 1987.

Ficha Catalográfica

Maranhão, Carlos Falcão

A contribuição da gestão do conhecimento para as auditorias internas das agências reguladoras federais / Carlos Falcão Maranhão ; orientador: Sandra Regina da Rocha Pinto. – 2012.

96 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2012.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Gestão do conhecimento. 3. Auditorias internas. 4. Conversão do conhecimento. I. Pinto, Sandra Regina da Rocha. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD:658

Agradecimentos

A Deus por mais essa conquista.

Aos meus pais (*in memoriam*) por me ensinarem o caminho do bem com o seu exemplo e amor.

À minha querida irmã, pelo incondicional apoio fraterno, logístico e emocional.

À minha filha, razão de tudo, que eu amo muito.

À minha querida namorada pela parceria, ajuda e equilíbrio que tanto precisei.

Ao Washington Cunha, exemplo de pessoa e profissional, pela ajuda e pelo apoio essencial para esse trabalho.

Aos colegas Wladimir Eugênio e Glória Runte pela troca de ideias, materiais e livros emprestados.

À orientadora e professora Sandra pelos ensinamentos e pela enorme paciência.

Às meninas superpoderosas (Ana Faveret, Ana Martins, Antonieta Pimenta e Juliana Machado) pelo apoio, orientações, carinho e constante preocupação.

Aos colegas de turma, por compartilhar alegrias, angústias e momentos de superação, alguns deles bem divertidos.

Aos funcionários da coordenação de Mestrado Profissional.

“Quando morremos, nada pode ser levado conosco, com exceção das sementes lançadas por nosso trabalho e do nosso conhecimento.”

Dalai Lama

“A grande finalidade do conhecimento não é conhecer, mas agir.”

Thomas H. Huxley

Resumo

Maranhão, Carlos Falcão; Pinto, Sandra Regina da Rocha. **A Contribuição da Gestão do Conhecimento para as Auditorias Internas das Agências Reguladoras Federais**. Rio de Janeiro, 2012. 96p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Diante de uma sociedade cada vez mais exigente e consciente dos seus direitos, os governos têm sido pressionados a apresentar resultados de qualidade, éticos e transparentes, por meio de bons serviços públicos prestados à população. Nesse contexto, o papel do controle interno ganhou importância por constituir-se em um instrumento fundamental para corrigir rumos, reduzir a ineficiência e os desperdícios na Administração Pública. As Auditorias Internas das Agências Reguladoras Federais, inseridas no sistema de controle interno, para exercer suas funções precípuas, devem utilizar amplamente os recursos de tecnologia da informação, bem como fazer uso de práticas de gestão do conhecimento, como forma de suplantar as dificuldades de lidar com o vasto universo de informações, identificando aquilo que é realmente útil para a decisão. Assim, este trabalho buscou desvendar quais são os fatores facilitadores e inibidores de Gestão do Conhecimento nas atividades das Auditorias Internas das Agências Reguladoras Federais. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de cunho qualitativo, em um estudo de caso múltiplo, por meio de entrevistas semiestruturadas com oito Auditores-Chefe das Agências Reguladoras Federais, realizadas em Brasília e no Rio de Janeiro, de um total de dez Agências. Como resultados, o trabalho verificou que a Gestão do Conhecimento é praticada em diferentes estágios nas Agências Reguladoras, e que possuem diferentes estruturas de recursos humanos e de tecnologia da informação. Além disso, constatou-se que esses órgãos de controles contribuem para a conversão do conhecimento tácito para explícito, ou externalização, assim como de explícito para explícito, ou combinação. Outra constatação foi que as Auditorias Internas fomentam o Aprendizado Organizacional nas áreas auditadas, tanto em laço simples quanto no laço duplo, em perfeita harmonia com os postulados teóricos de Argyris e Schön (1996).

Palavras-chave

Gestão do conhecimento; auditorias internas; conversão do conhecimento.

Abstract

Maranhão, Carlos Falcão; Pinto, Sandra Regina da Rocha (Advisor). **A Contribuição da Gestão do Conhecimento para as Auditorias Internas das Agências Reguladoras Federais**. Rio de Janeiro, 2012. 96p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Faced with an increasingly more demanding and aware of their rights, governments have been pressured to deliver results with quality, ethically and transparently, through good public services rendered to the population. In this context, the role of internal controls has gained importance because it represents a fundamental instrument to correct course, reduce inefficiency and waste in public administration. Internal Audit of Federal Regulatory Agencies, inserted in the internal control system to perform its primary functions, should make wide use of information technology resources, and make practical use of knowledge management as a way to overcome difficulties of dealing with the vast universe of information, identifying what is really useful for the decision. Thus, this study sought to uncover what factors are facilitators and inhibitors of Knowledge Management activities of Internal Audit of Federal Regulatory Agencies. To this end, we conducted a qualitative study in a multiple case study, using semi-structured interviews with eight Chief Auditors of Federal Regulatory Agencies, held in Brasilia and Rio de Janeiro, a total of ten agencies. As a result, the study found that knowledge management is practiced at different stages in the regulatory agencies, which have different structures and human resources and information technology. Furthermore, it was found that these bodies contribute to control the conversion of tacit to explicit or externalization as well as explicit to explicit or combination thereof. Another finding was that the foster Audits Organizational Learning in the areas audited, both in the simple loop and double loop, in perfect harmony with the theoretical postulates of Argyris and Schon (1996).

Keywords

Knowledge management; internal audits; knowledge conversion.

Sumário

1. Introdução	14
1.1. Problema de Pesquisa	17
1.2. Objetivos	17
1.2.1. Objetivo Geral	17
1.2.2. Objetivos Específicos	18
1.3. Importância do Estudo	18
2. Referencial Teórico	19
2.1. A Reforma do Estado e a Criação das Agências Reguladoras	19
2.1.1. A Reforma do Estado no Brasil	19
2.1.2. A Criação das Agências Reguladoras	21
2.2. O Controle e as Auditorias Internas	23
2.2.1. A Atividade das Auditorias Internas	25
2.3. Gestão do Conhecimento	27
2.3.1. Conceitos	27
2.3.2. Tipos de Conhecimento	28
2.3.3. Modos de Conversão do Conhecimento	29
2.3.4. Criação do Conhecimento	32
2.3.5. O Uso do Conhecimento	34
2.3.6. Práticas e Ferramentas de GC	35
2.3.7. Modelos de Diagnósticos e Implementação	40
2.3.8. Aprendizagem Organizacional	41
2.3.9. O Papel da Tecnologia da Informação (TI) na GC	43
2.3.10. Sistemas de Informação	45
2.3.11. Sistemas Estruturadores do Governo Federal	46
3. Metodologia	48
4. Resultados da Pesquisa	53
4.1. A Conversão do Conhecimento	53
4.1.1. Conversão do Conhecimento Tácito para Explícito – Externalização	54
4.1.2. Conversão do Conhecimento Tácito para Explícito – Combinação	58
4.1.3. Conversão do Conhecimento dentro nas Auditorias Internas	59
4.2. Aprendizado Organizacional	60
4.3. Disseminação e Retenção do Conhecimento nas Auditorias Internas	63
4.3.1. Ambientação dos Servidores Públicos	64
4.3.2. Disseminação do Conhecimento nas Auditorias Internas	65
4.4. Tecnologia da Informação	68
4.4.1. Sistemas Estruturadores	69
4.4.2. Sistemas Corporativos	69

5. Conclusão	74
5.1. Conversão do Conhecimento e Ferramentas	74
5.2. Aprendizado Organizacional e Ferramentas	76
5.3. Disseminação e Retenção de Conhecimentos e Ferramentas	77
5.4. Tecnologia da Informação e Ferramentas	78
5.5. Integração das Ferramentas	80
5.6. Relações entre as Dimensões	83
5.7. Implantação	87
5.8. Sugestão de Estudo	88
6. Referências Bibliográficas	90
Anexos	94

Lista de quadros

Quadro 1 – Relação das Agências Reguladoras Federais do Brasil (Dias, 2010)	22
Quadro 2 – Comparativo dos Fatores Críticos de Sucesso	39
Quadro 3 – Diferenças estruturais entre as Auditorias Internas	79

Lista de gráficos

Gráfico 1 – Principais Fontes de Conhecimento para as Organizações

35

Lista de figuras

Figura 1 – Modos de Conversão do Conhecimento	30
Figura 2 – Espiral do Conhecimento	32
Figura 3 – Ciclos de Aprendizagem	42
Figura 4 – Espiral do Conhecimento sob a Ótica da Auditoria Interna	54
Figura 5 – Surgimento de Nova Espiral do Conhecimento, em duas dimensões	57
Figura 6 – Conversão do Conhecimento na Organização e na Auditoria Interna	60
Figura 7 – Sobreposição do modelo de Argyris e Schön (1996) com as atividades das auditorias internas	61
Figura 8 – Fluxo atual de controle de recomendações	70
Figura 9 – Fluxo do controle de recomendações com o uso de GED	72
Figura 10 – Gestão Integrada de Processos e Conteúdos	83
Figura 11 – Modelo de GC da Auditorias Internas da Agências Reguladoras Federais.	89

Lista de abreviações

ANA – Agência Nacional de Águas

ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil

ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações

ANCINE – Agência Nacional de Cinema

ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica

ANP - Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis

ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar

ANTAC – Agência Nacional de Transportes Aquaviários

ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

CGU – Controladoria Geral da União

LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias

PDCA – *Plan, Do, Check and Act*

PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação

PPA – Plano Plurianual

TCU – Tribunal de Contas da União