1 Introdução

A Administração Pública Federal nos últimos anos, nos governos dos presidentes Fernando Henrique, Lula e, agora, da presidenta Dilma, vem investindo no aperfeiçoamento da gestão pública de diversas maneiras a começar pela captação de servidores públicos de alto nível, cujo ingresso se dá mediante concursos públicos, sendo mantidos com bons planos de carreiras, incentivos ao autodesenvolvimento e compatíveis salários. Nesse mesmo período, houve também aprimoramento e adequação do arcabouço legal, disciplinando algumas práticas na burocracia federal além de criação de programas voltados a melhorias da gestão, desburocratização, inovação e busca constante da excelência nos serviços públicos.

Além disso, a reboque dos avanços nas áreas de tecnologia da informação e de comunicação verificados no mundo, merecem atenção as iniciativas de criação ou aprimoramento de instrumentos de gestão baseados em tecnologia da informação e de comunicação, harmonicamente alinhados às políticas públicas, às práticas gerenciais e administrativas.

São surpreendentes as soluções de informática que sustentam os processos ou programas em diversas áreas do governo federal, tais como: votação eletrônica, imposto de renda on-line, compras eletrônicas, sobretudo na modalidade pregão, nota fiscal eletrônica, entre outras iniciativas, sendo objeto de *benchmarking* para outros países. Além disso, o governo eletrônico tem sido um poderoso instrumento de democratização do país, aumentando sobremaneira o acesso da população aos serviços governamentais e alcançando altos níveis de *accountability*, tornando disponíveis uma ampla variedade de informações e, até mesmo, as ações do governo de forma clara e completa.

Como resultados têm-se externalidades positivas na implantação e na condução da agenda de políticas públicas e de programas governamentais, instrumentos de materialização da vontade dos governos que, por sua vez, em tese, refletem os interesses coletivos da sociedade. O grau de sucesso dessa

agenda é expresso em eficiência, desenvolvimento, bem-estar e, por conseguinte, em aprovação popular.

Contudo, embora sejam notáveis esses avanços, a gestão pública ainda precisa de aprimoramentos em inúmeros processos de trabalho, em face da sua abrangência e complexidade.

Uma maneira clássica de se obter melhorias em processos de trabalho nas organizações é por meio da análise e aprimoramentos sucessivos no Ciclo PDCA. Guardadas as devidas proporções, analogamente, a administração pública também realiza algo similar no cumprimento de suas finalidades precípuas. Assim o *Planejamento* ocorre na elaboração do PPA, LDO, Planejamento Estratégico, PDTI e em outros instrumentos ou planos correlatos; a *Execução* acontece por meio da condução de programas e na execução orçamentária, entre outras ações; o *Controle*, que pode ser interno, por meio da CGU e das Auditorias Internas de cada órgão, ou externo a cargo do Congresso Nacional, com o auxílio do TCU, ou, ainda, por controle social e por cada servidor em suas atividades cotidianas; e, finalmente, a *Ação*, onde são feitas análises dos processos e correções de rumos são sugeridas.

Diante de uma sociedade cada vez mais exigente, os governos têm sido pressionados a apresentar bons resultados, cujos reflexos recaiam, principalmente, nos serviços prestados. Para se atingir esse patamar de efetividade é necessário que a administração pública seja eficiente, esteja em consonância com o planejamento governamental e, ao mesmo tempo, esteja pautada em preceitos éticos e morais.

Nesse contexto, o papel do controle vem ganhando importância, tornando-se um instrumento fundamental para corrigir atividades que estejam em desacordo com o planejado, melhorar os serviços prestados, reduzir a ineficiência e os desperdícios. Segundo o cientista político Fernando Abrúcio, “o Brasil perde muito mais dinheiro com ineficiência do que com corrupção, mas a opinião pública não percebe isso”.

Nas instituições públicas, o setor responsável pelo controle interno é a Auditoria Interna. Segundo as Normas Brasileiras de Contabilidade, a ação de auditoria interna é definida na Norma Brasileira de Contabilidade - NBC T 12, como:

“A auditoria interna constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e das informações físicas, contábeis, financeiras e operacionais da Entidade”.

Mas, para um bom desempenho, as Auditorias precisam, além de capital humano, organizar e estruturar suas atividades em ferramentas de tecnologia da informação e de Gestão do Conhecimento, sobretudo se considerarmos o volume de processos e de informações disponíveis nas organizações contemporâneas. Atualmente, não é possível imaginar atividades de auditoria ou de gestão sem o apoio dessas ferramentas.

É oportuno mencionar que já existem diversos sistemas institucionalizados, transversais e bem eficientes, que auxiliam as instituições e órgãos de todas as esferas e poderes da Administração Pública, dentre os quais destacamos os sistemas estruturadores do governo federal. Esses sistemas são como alicerces da Administração Pública abrangendo os principais eixos da coisa pública: orçamento, finanças, gestão de pessoal, gestão de compras, entre outros.

Contudo, o apoio desses sistemas não é suficiente para suprir todas as necessidades das Auditorias Internas, sobretudo em relação à gestão interna e ao gerenciamento e tratamento de um grande volume de informações.

É preciso, portanto, que haja também soluções de gestão do conhecimento, em sintonia com as práticas de tecnologia da informação, que deem suporte ao desenvolvimento dos trabalhos dos auditores, tornando-os mais céleres e eficientes.

Esta dissertação está organizada da seguinte maneira: no primeiro bloco, contextualiza o Controle e as Auditorias Internas das Agências Reguladoras Federais, expondo seus propósitos, semelhanças, diferenças e meio de atuação. O segundo bloco conceitua Gestão do Conhecimento, tipos, práticas, semelhanças e diferenças, bem como o papel da Tecnologia da Informação. O terceiro bloco apresenta a Metodologia. No quarto, são descritos os resultados da pesquisa. No quinto bloco, apresenta as conclusões e considerações finais com sugestões para novos estudos.

1.1. Problema de pesquisa

As Auditorias Internas, no exercício de suas funções precípuas, utilizam a informação e o conhecimento como matéria prima, não podendo delas prescindir. Portanto, em cada área auditada, os servidores públicos das Auditorias Internas precisam levantar informações, estudar a legislação correspondente, mapear e aprender os processos de trabalho, entre outras ações, com a finalidade de avaliar a conformidade e o desempenho e, então, emitir uma opinião ou recomendações.

Porém, a amplitude de atuação das Auditorias Internas, que alcança todas as áreas das organizações, traz como consequência a necessidade de análise de um volume excessivo de informações, em geral desorganizadas ou de difícil acesso e, ainda, em variadas fontes e bancos de dados, tornando-se uma ameaça para o seu bom desempenho.

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento se apresenta como uma importante ferramenta para organizar esse mundo de informações, contribuindo para criar, extrair, reunir, manter e disseminar conhecimentos, apoiando, assim, as atividades cotidianas ou estratégicas das Auditorias Internas e da própria entidade.

Estabelece-se, então, a seguinte questão para esta pesquisa responder:

Quais são os fatores facilitadores e inibidores da Gestão do Conhecimento nas Auditorias Internas das Agências Reguladoras do Governo Federal?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo geral

O objetivo desse trabalho é identificar quais são os fatores facilitadores e inibidores de Gestão do Conhecimento nas atividades das Auditorias Internas das Agências Reguladoras Federais e recomendar as melhores práticas visando à melhoria de desempenho desses setores.

1.2.2. Objetivos específicos

- Descrever de que forma as Auditorias Internas das Agências Reguladoras Federais têm atuado para atingir seus objetivos;
- Levantar as ferramentas de tecnologia de informação de que elas dispõem atualmente, as respectivas vantagens proporcionadas e quais as ferramentas não disponíveis seriam necessárias para uma atuação mais efetiva;
- Descrever de que forma as atividades das Auditorias Internas contribuem para o aprendizado organizacional e de que forma esse conhecimento é absorvido e disseminado dentro das organizações;
- Identificar se diferenças estruturais e processuais entre as Auditorias Internas das Agências Reguladoras influenciam nas práticas de GC;
- De que maneira, afinal, as Auditorias Internas das Agências Reguladoras Federais estão utilizando as ferramentas de gestão de conhecimento. Essas ferramentas são condutoras de melhorias dos processos e da qualidade da informação gerada, abrindo caminho para o alcance de resultados inovadores, ou são meros instrumentos processuais cumpridores da burocracia.

1.3. Importância do estudo

Ampliar a compreensão acerca das ferramentas e práticas de Gestão do Conhecimento e como elas podem contribuir para as Agências Reguladoras, especialmente nas Auditorias Internas, é o que se pretende com esse estudo. Como benefícios diretos, essas unidades de controle poderiam conhecer o que tem sido empregado em outras agências e internalizá-las como instrumento de apoio na execução de suas atividades.

Dessa maneira, este estudo pretende descrever a situação atual, apresentar alternativas e, se possível, servir de estímulo para outros estudos ampliem a abrangência não contemplada nessa abordagem.