

# ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA COAUD/MPSC

Gerson Rizzatti Junior<sup>1</sup>

Mayara Mayumi Yuhara<sup>2</sup>

## RESUMO

O capital humano é tido, nas organizações modernas, como recurso essencial no âmbito estratégico das instituições. A administração pública aos poucos está adaptando os conceitos e ferramentas da Gestão do Conhecimento (GC) para melhorar os serviços públicos prestados. Nesse sentido, surgiu a necessidade de analisar as práticas de gestão do conhecimento utilizadas pela Coordenadoria de Auditoria e Controle (COAUD) do Ministério Público do Estado de Santa Catarina (MPSC). Para tanto, a metodologia científica classifica-se em descritiva, qualitativa e em um estudo de caso. Para a coleta de dados, foram utilizadas as técnicas de observação sistemática participante e pesquisa documental. Os tipos de dados investigados foram documentos, como manuais, atas de reunião, e a ação das pessoas do setor, que foram agrupados para análise e interpretação dos dados. Foram identificadas poucas práticas de GC, como o *benchmarking* e a elaboração de um manual do estagiário. Observou-se a socialização, que é a conversão de conhecimento tácito para tácito. Algumas práticas foram descontinuadas, de modo que no presente estudo foram apresentadas sugestões para fortalecer a gestão do conhecimento na COAUD.

**Palavras-chave:** Conhecimento. Gestão do Conhecimento. Administração Pública.

## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é essencial à evolução da sociedade. As instituições têm de promover mudanças constantes que possibilitem a criação de novos conhecimentos para sobreviver. Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento (GC) torna-se recurso estratégico das organizações.

O capital humano, ao contrário do valor econômico do capital, não é passível de mensuração; no entanto, é tido como bem mais precioso das organizações. E isso não se dá

---

<sup>1</sup> Doutor em Engenharia de Produção, Mestre em Administração, Especialista em Direito Público, Graduado em Administração Pública e Direito. Professor do CAD/UFSC. E-mail: rizzatti.rj@ufsc.br

<sup>2</sup> Pós-Graduada em Gestão Pública (UFSC), MBA em Gestão Pública, Graduada em Ciências Contábeis (UFSC). E-mail: mayarayuhara@gmail.com

apenas no segundo setor – o mercado –, mas também no âmbito da Administração Pública, também chamada de primeiro setor.

O tema já foi bastante estudado e debatido na esfera privada; aos poucos, a administração pública percebe a necessidade de adaptar os conceitos e ferramentas da gestão do conhecimento e aplicá-los para melhorar os serviços públicos.

Batista (2012, p. 17) lembra que, enquanto o setor privado implementa a GC visando ao lucro e ao crescimento, a administração pública busca principalmente qualidade, eficiência, efetividade social e desenvolvimento econômico e social.

Apesar de terem objetivos distintos, o primeiro e o segundo setor têm em comum a finalidade de criar e implementar processos que possam gerar, armazenar, gerenciar e disseminar o conhecimento.

As pessoas adquirem conhecimento em função de sua percepção das informações, de fatos, de suas aprendizagens anteriores (bagagem intelectual) e do seu raciocínio, chamado esse ato de aquisição de conhecimento por cognição (DE SORDI, 2008).

Para criar valor aos serviços públicos, as entidades devem saber aproveitar o *know-how* de cada indivíduo. A GC é, portanto, o estudo que visa sistematizar o conhecimento que as pessoas possuem para benefício das organizações, e deve ser utilizada como forma de agregar valor aos produtos, serviços e sistemas.

É por meio de ferramentas dispostas pela GC que se objetiva armazenar as informações detidas pelas pessoas. Com base na utilização de determinados mecanismos, busca-se, portanto, transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito em toda a organização, bem como explícito em tácito.

Com base na GC, a Administração Pública pode melhorar seus serviços dispostos à sociedade, bem como agregar melhorias em âmbito administrativo. Logo, torna-se importante que se tenham práticas incorporadas na organização pública que possibilitem a captação do capital intelectual relevante ao desenvolvimento do ente.

Santos e Reis (2011) expõem que o Ministério Público estadual não está alheio ao processo de modernização administrativa por que passam as instituições públicas brasileiras, ele está aprimorando suas rotinas administrativas e seus Planos Estratégicos.

Nesse sentido, o Ministério Público do Estado de Santa Catarina (MPSC), como órgão integrante da Administração Direta do Estado de Santa Catarina, deve se preocupar com a busca pelo aproveitamento do conhecimento de seus integrantes, com vistas a melhorar a prestação de serviços e as atividades internas.

Este estudo tem por objetivo analisar como está sendo aplicada a gestão de conhecimento na Coordenadoria de Auditoria e Controle (COAUD) do Ministério Público em questão, de modo a efetuar diagnóstico e a propor sugestões de melhoria.

Logo, define-se a pergunta de pesquisa: que análise pode-se fazer acerca da gestão de conhecimento na Coordenadoria de Auditoria e Controle (COAUD) do Ministério Público de Santa Catarina?

Para responder a pergunta de pesquisa, definiram-se os seguintes objetivos específicos: identificar e descrever as práticas voltadas à gestão de conhecimento na COAUD/MPSC; apontar os benefícios e as dificuldades da gestão de conhecimento na COAUD/MPSC; e propor ações para melhoria da gestão do conhecimento na COAUD/MPSC.

## **2 CONHECIMENTO**

A história humana é marcada por constantes modificações e transformações que ocorrem devido à evolução do homem, em função do desenvolvimento de seus conhecimentos.

Nonaka e Takeuchi (2008), com base na definição clássica de Platão de que o conhecimento consiste em crença verdadeira e justificada, consideram-no como um processo humano dinâmico de justificação da crença pessoal dirigida à verdade. Portanto, somente por meio da relação pela qual a pessoa se coloca no mundo para conhecer a realidade e dela tirar proveito é que acontece o conhecimento (SILVA, 2010).

Davenport e Prusak (1998) definem o conhecimento como uma informação valiosa da mente combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão. Servin (2005 *apud* SILVA, 2010), por sua vez, conceitua conhecimento como derivação da informação, porém mais rico e com mais significado que a informação.

De Sordi (2008) afirma que, para se obter o conceito de conhecimento, faz-se necessário saber a origem dele. Logo, devem-se entender os conceitos de dados e informações. Os “[...] dados são a coleção de evidências relevantes sobre um fato observado” (DE SORDI, 2008, p.7). Já a Informação “[...] é a interpretação de um conjunto de dados segundo um propósito relevante e de consenso para o público-alvo” (DE SORDI, 2008, p. 10).

Diante do exposto, chega-se à definição de conhecimento: “[...] é o novo saber, resultante de análises e reflexões de informações segundo valores e modelo mental daquele que o desenvolve, proporcionando a este melhor capacidade adaptativa às circunstâncias do

mundo real” (DE SORDI, 2008, p. 12). Ou seja, as informações são analisadas e selecionadas, de forma a gerar um entendimento sobre o objeto/problema buscado/estudado.

Nesse ínterim, De Sordi (2008) conclui que a informação e o conhecimento tomam para si o papel principal em contextos organizacionais, uma vez que todas as atividades e afazeres desenvolvidos pelas pessoas são subsidiados por esses elementos juntamente às tecnologias de informação e comunicação, estabelecendo, assim, uma relação intensa e dependente. Não há como se adaptar às mudanças, estar aberto à aprendizagem organizacional ou gerar inovação sem se utilizar de informação e conhecimento.

Sveiby (1998) entende que a definição de conhecimento depende do contexto em que é empregado, e o define como uma capacidade de agir. Para o autor (1998), o conhecimento possui quatro características: é, em grande parte, tácito, é orientado para a ação, é sustentado por regras e está em constante mutação.

De Sordi (2008) afirma que o conhecimento não formalizado (tácito), quando compartilhado, é transmitido de pessoa para pessoa por meio de estruturas e redes informais. Essa socialização informal de conteúdo é influenciada por muitas variáveis, por exemplo, pelo tipo de relacionamento entre as partes envolvidas e o tipo de conhecimento que está sendo compartilhado.

Nonaka e Takeuchi (2008) explicitam que conhecimento tácito é aquele adquirido pela experiência e nem sempre se manifesta exteriormente. É pessoal, difícil de formalizar e comunicar. Pode ser separado em duas dimensões: técnica e cognitiva. Já o conhecimento explícito pode ser comunicado e documentado através da linguagem formal, sistemática.

Afirmam ainda, Nonaka e Takeuchi (2008) que o conhecimento não é explícito *ou* tácito: é tanto explícito quanto tácito, de maneira paradoxal, uma vez que é formado do que aparentam ser dois opostos. Porém, não o são inteiramente opostos; são interdependentes e interpenetrantes.

Assim, a organização que pratica a GC deve buscar meios de aprimorar o desempenho das redes informais, procurando transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito.

## 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento é um conceito relativamente novo, que surgiu no final da década de 1980 com o objetivo de gerenciar o conhecimento como recurso organizacional com vistas a obter vantagem competitiva.

Há diversas abordagens trazidas por autores como Wiig, Leonard-Barton, Nonaka e Takeuchi, Barclay e Murray, Davenport e Prusak e Von Krogh, Ichijo e Nonaka. Cada abordagem defende quais atividades envolvem a conversão do conhecimento.

Silva (2011) elucida que Murray (2008) considera a GC uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização em um aumento de produtividade e competitividade e aquisição de novos valores. Já Davenport e Prusak (1998) afirmam que as organizações podem até utilizar recursos que sejam inerentes à GC sem reconhecê-los como tal, como a gestão do sistema de informações, recursos humanos ou mudança organizacional.

Fialho (2006) afirma que a informação por si só não garante vantagem competitiva, e que as organizações devem transformar as informações em conhecimento. Silva (2010) ressalta o posicionamento de Wiig (1997) quando diz que dar conhecimento às pessoas traz inovação e capacidade contínua para criar e entregar produtos e serviços de alta qualidade.

Privilegia-se neste estudo a metodologia apresentada por Nonaka e Takeuchi (2008), em que descrevem um modelo em quatro padrões básicos para a criação de conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização. A socialização nada mais é do que a disseminação de conhecimento tácito para tácito. É o compartilhamento do conhecimento tácito de um indivíduo diretamente a outro.

Essa é uma forma bastante limitada de criação do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (2008), uma vez que apesar de o aprendiz aprender as habilidades do mestre, nem um nem outro ganham *insight* sistemático no conhecimento.

A combinação se trata de propagar conhecimento explícito em explícito. Um exemplo é quando se coleta informação de toda a organização e a reúne em um relatório financeiro. Trata-se de um novo conhecimento no sentido de que sintetiza informações de muitas fontes diferentes. Porém, segundo Nonaka e Takeuchi (2008), essa combinação não amplia a base de conhecimentos já existente na organização.

Quando o conhecimento explícito e tácito interagem, emerge uma inovação; é o caso da externalização e da internalização. A externalização é a criação de conhecimento de tácito para explícito. É com base no conhecimento intrínseco dos agentes que se transforma em algo que transcende o que está internalizado: gera produtos, ideias e serviços concretos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A internalização, por sua vez, transforma conhecimento explícito em tácito. À medida que o novo conhecimento explícito é compartilhado pela organização, outros empregados começam a internalizá-lo, isto é, usam-no para ampliar, estender e reformular seu próprio conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

É então que surge o conceito de espiral do conhecimento, visto que, na empresa criadora de conhecimento, os quadro-padrões existem em interação dinâmica. Para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 70), na espiral do conhecimento, “[...] a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito tornar-se-á maior na escala à medida que sobem os níveis ontológicos”.

As cinco condições exigidas no nível organizacional para promover a espiral do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (2008) são: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e requisito variedade.

Os projetos de gestão do conhecimento devem ter foco em diretrizes estratégicas organizacionais, como inovação, aprendizagem, comunicação e memória organizacional (SILVA, 2010).

Silva (2010) expõe que, quaisquer que sejam as técnicas e ferramentas de GC utilizadas, é pouco provável que funcionem se forem empregadas isoladamente. Elas devem ser totalmente integradas em um ambiente apropriado. Os três componentes principais desse ambiente, segundo Silva (2010), são: pessoas (corpo e mente), processos (virtual e real) e tecnologia (*hardware* e *software*).

Heisig (2009 *apud* BATISTA, 2012), por sua vez, resume os fatores críticos de sucesso da GC em quatro categorias: 1) fatores humanos: cultura, pessoas e liderança; 2) organização: processo e estrutura; 3) tecnologia: infraestrutura e aplicações; e 4) processos de gestão: estratégia, objetivos e mensuração.

A GC é, portanto, a ação voltada para sistematizar e manter o conhecimento nas organizações, de modo a possibilitar a criação de mais conhecimento.

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão do conhecimento está aos poucos sendo incorporada ao setor público. Complementarmente e, às vezes de maneira diversa do objetivo da iniciativa privada, a GC aplicada à administração pública tem por foco ajudar as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral (BATISTA, 2012).

Em estudo publicado em 2005, Batista *et al.* (2005) observaram que os esforços de GC encontram-se em níveis bastante distintos na Administração Pública Federal. Segundo Batista *et al.* (2005), os resultados ainda tímidos são, em sua maioria, uma consequência de iniciativas isoladas e esforços pulverizados, muitas vezes em um mesmo ministério; a

ausência de comunicação e compartilhamento de informações internamente e entre as organizações sobre práticas de GC; e, finalmente, o desconhecimento do tema entre membros da alta administração, de chefias intermediárias e de servidores de uma maneira geral.

Tal situação, segundo Batista *et al.* (2005), demonstra que, para que ocorra a massificação da Gestão do Conhecimento na Administração Direta, uma política de GC ampla se faz necessária, com direcionadores estratégicos, alocação de recursos específicos e treinamentos nos vários níveis organizacionais.

Batista (2012) criou um modelo de GC para a administração pública. Para o autor (2012), o modelo deve contemplar a dimensão dos resultados da GC para assegurar que, de fato, as iniciativas em GC tenham impacto na qualidade dos serviços prestados à população, na efetividade dos programas sociais, na eficiência na utilização dos recursos e na promoção do desenvolvimento nacional. Além disso, a GC está relacionada e deve promover os princípios contemplados no art. 37 da Constituição Federal – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Batista (2012) ensina que há cinco componentes no modelo por ele criado. O primeiro componente trata dos direcionadores estratégicos da organização: visão de futuro, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas. É fundamental alinhar a GC com esses direcionadores, pois a GC deve ser implementada para gerar resultados que contribuam para o alcance dos objetivos da organização pública (BATISTA, 2012).

O segundo componente condiz aos fatores críticos de sucesso ou também chamados viabilizadores da GC. No modelo proposto, Batista (2012), com base em Heisig, adotou: a) liderança; b) tecnologia; c) pessoas; e d) processos.

Deve haver liderança, visto que a alta administração desempenha um papel fundamental para o sucesso da implementação da GC, na medida em que compete a ela estabelecer estrutura de governança e os arranjos organizacionais, alocar recursos financeiros, definir uma política de proteção do conhecimento, instituir um sistema de reconhecimento e competência, entre outros, para formalizar as iniciativas de GC (BATISTA, 2012).

A tecnologia, por sua vez, viabiliza e acelera os processos de GC por meio de práticas efetivas cujo foco central é a base tecnológica (BATISTA, 2012). O autor destaca algumas ferramentas de colaboração, como portais, intranets e extranets, repositório de conhecimentos,

sistemas de *workflow*<sup>3</sup>, gestão de conteúdo, gestão eletrônica de documentos, *Data Warehouse*<sup>4</sup> e *Data mining*<sup>5</sup>.

As pessoas são a peça-chave para a implementação da GC, uma vez que é por meio delas que a GC se desenvolve. Por isso, a administração pública deve investir em programas de educação e capacitação, bem como disseminar a cultura de GC. Batista (2012) cita práticas relacionadas à gestão de pessoas: fóruns, listas de discussão, comunidades de prática ou comunidades de conhecimento, educação corporativa, narrativas, *mentoring*<sup>6</sup> e *coaching*<sup>7</sup> e universidade corporativa.

Os processos, se sistemáticos e modelados, podem contribuir para a melhoria da gestão pública. Algumas práticas relacionadas a processos, segundo Batista *et al.* (2005), são: melhores práticas, *benchmarking* interno e externo, memória organizacional, sistemas de inteligência organizacional, mapeamento ou auditoria do conhecimento, sistema de gestão por competências, banco de competências organizacionais, banco de competências individuais e gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis.

O terceiro componente do modelo proposto por Batista (2012) é o processo de GC. O autor (2012) ensina que a mobilização sistemática do conhecimento requer, no mínimo, cinco atividades principais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar.

Nesse caso, Heisig (2009 *apud* BATISTA, 2012) determina que o conhecimento deve ser visto como um insumo dos processos de apoio e finalístico e, ao mesmo tempo, um resultado desses processos, de modo que esse produto (o conhecimento) possa ser reutilizado no mesmo processo ou em outro dentro ou fora da organização.

O quarto e quinto componentes são o Ciclo de GC, chamado Ciclo KDCA (*Knowledge, Do, Check e Act*) e os Resultados da GC, propriamente dito.

Logo, é possível perceber que o modelo proposto por Batista (2012) foi desenvolvido efetivamente para a Administração Pública, com base nos modelos já existentes, moldado ao setor público.

---

<sup>3</sup> Práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. (BATISTA, 2012)

<sup>4</sup> Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em ases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados (BATISTA, 2012)

<sup>5</sup> Instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes encontrar assuntos ou temas específicos. (BATISTA, 2012)

<sup>6</sup> Modalidade de gestão do desempenho no qual um *expert* participante modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. (BATISTA, 2012)

<sup>7</sup> Similar ao *mentoring*, porém o *coach* não participa da execução das atividades (BATISTA, 2012)

### **3 COORDENADORIA DE AUDITORIA E CONTROLE (COAUD)/MPSC**

A Constituição Federal de 1988 definiu a incumbência do Ministério Público no art. 127, no qual cabe ao órgão “[...] a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis” (BRASIL, 1988, p. 39). A Carta Magna de 1988 assegura que o Ministério Público é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado (BRASIL, 1988).

A doutrina tradicional, conforme exposto por Garcia (2008), define que apesar de o Ministério Público ostentar características inerentes a um Poder, não foi considerado como tal na Constituição de 1988. Tem *status* e prerrogativas de Poder, mas a Constituição assim não o considerou (GARCIA, 2008). O autor (2008) ainda afirma que o Ministério Público não é vinculado, nem subordinado, a qualquer dos três Poderes.

Possui, o Ministério Público, como função proteger, exemplificativamente, o meio ambiente, consumidor, infância e juventude, patrimônio público (por meio da verificação da moralidade administrativa), idoso, saúde pública e portadores de necessidades especiais (MPSC, 2009).

A Coordenadoria de Auditoria e Controle (COAUD) foi criada pela Resolução n. 10.931, de 2 de junho de 2000. Trata-se de um setor que efetua atividades de auditoria e controle no âmbito da área administrativa do Ministério Público do Estado de Santa Catarina. Subordinada à Secretaria-Geral do Ministério Público que, por sua vez, é subordinada à Procuradoria-Geral de Justiça, a COAUD possui atualmente sete colaboradores, sendo um coordenador, quatro auditores, um estagiário de ensino superior e um estagiário de ensino médio.

Com base nas atribuições conferidas no art. 74 da Constituição Federal, no art. 62 da Constituição Estadual e na Lei Complementar Estadual n. 223/2002, compete à COAUD, dentre outras funções, avaliar o sistema de controle interno da área administrativa; realizar a verificação dos sistemas contábil, financeiro, de execução orçamentária, patrimonial, operacional e de pessoal; promover a normatização, o acompanhamento, a sistematização e a padronização dos procedimentos de auditoria; realizar auditorias, emitir relatórios e pareceres sobre a gestão dos responsáveis pelas áreas, com conclusões e recomendações.

### **4 METODOLOGIA**

Esta pesquisa tem por objetivo avaliar práticas de gestão do conhecimento na Coordenadoria de Auditoria e Controle do Ministério Público. Por isso, adota-se a

metodologia ora apresentada com a finalidade de se obter um formato adequado para validar o estudo pretendido.

A escolha da metodologia ou do procedimento metodológico deve ser correspondente aos objetivos, à justificativa e à formulação do problema a ser investigado (OLIVEIRA, 2005). Investigação nada mais é do que uma pesquisa minuciosa, uma indagação sobre algo.

Silvio (2000 *apud* OLIVEIRA, 2005, p. 30) complementa que “a escolha [da metodologia] dependerá dos vários fatores relacionados com a pesquisa, ou seja, a natureza dos fenômenos, o objeto da pesquisa, os recursos financeiros, a equipe humana e outros elementos que possam surgir no campo da investigação”.

Em busca de uma metodologia adequada ao estudo proposto, a pesquisa caracteriza-se por ser descritiva, pois o estudo trata da descrição de um fato ou fenômeno através de levantamentos ou observação.

Segundo Gil (2002 *apud* SOUZA; FIALHO; OTANI, 2007), a pesquisa descritiva descreve as características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis e envolve a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados; questionário e observação sistemática.

Caracteriza-se também o estudo por uma pesquisa qualitativa, na qual o pesquisador não se baseia em amostras e informações numéricas, e não emprega instrumentos estatísticos para a obtenção de conclusões.

De acordo com Marconi e Lakatos (2009, p. 271), “[...] na pesquisa qualitativa há um mínimo de estruturação prévia. Não se admitem regras precisas, como problemas, hipóteses e variáveis antecipadas, e as teorias aplicáveis deverão ser empregadas no decorrer da investigação”. De modo similar, Silva (2010) entende que a pesquisa qualitativa é aquela que não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade.

Menga (1986 *apud* MARCONI; LAKATOS, 2009) define que o estudo qualitativo se desenvolve de maneira natural, é rico em dados descritivos, possui um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada.

Quanto ao procedimento adotado para este estudo, pode-se afirmar que é utilizado o estudo de caso, uma vez que a investigação ocorre com mais profundidade em determinado caso. “É limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado” (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 274).

Para a coleta de dados, utilizou-se a técnica de observação sistemática participante, uma vez que um dos pesquisadores se relaciona com o ambiente investigado, bem como da pesquisa documental. “Nesse tipo de observação [observação sistemática participante], o

observador assume, pelo menos até certo ponto, dizem Selltiz *et al.* (1972, p. 232), o papel de um membro do grupo e participa de sua atuação” (ZANELLA, 2009, p. 122).

Já a pesquisa documental, segundo Marconi e Lakatos (2009), é a coleta de dados é restrita a documentos, sejam eles escritos ou não, e que é possível que esta coleta seja feita enquanto o fato transcorre ou após o mesmo. Os tipos de dados investigados foram documentos, como manuais, atas de reunião, e a atitude das pessoas do setor, que foram agrupadas para análise e interpretação dos dados.

## **5 RESULTADOS DA PESQUISA**

A COAUD do MPSC conta, atualmente, com cinco servidores efetivos. Porém, desde a sua criação, em 2000, já passaram diversos servidores por esse setor, e certamente outros passarão. Essas pessoas tanto trazem seus conhecimentos cognitivos, quanto adquirem novos conhecimentos.

O setor em estudo lida diariamente com processos e áreas distintas, a saber: obras e serviços de engenharia, tecnologia da informação, licitação, finanças e contabilidade, planejamento, recursos humanos, folha de pagamento, convênios, prestações de contas, rotinas administrativas, entre outros. Além disso, o coordenador da área está amplamente envolvido no processo de gestão do MPSC, participando de reuniões e de tomada de decisões.

Em vista de tanto conhecimento e experiências diárias obtidas pelos auditores, necessário se faz que essa vivência adquirida seja aproveitada para gerar melhoria dos serviços prestados pela COAUD.

Desse modo, passa-se a avaliar as técnicas de gestão do conhecimento empregadas na COAUD com base em Nonaka e Takeuchi (2008), Batista (2012) e Batista *et al.* (2005).

### **5.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA COAUD DO MPSC**

No modelo apresentado por Batista (2012), deve existir um plano estratégico de GC, em consonância à missão, à visão, aos valores e aos objetivos estratégicos da organização. Observou-se que a COAUD não possui um plano de GC.

Não há também, de maneira consistente, os viabilizadores descritos por Batista (2012), tais como liderança, pessoas, tecnologia e processos. Isso porque nunca houve disseminação da importância da GC, nem treinamento e capacitação do pessoal voltados ao tema.

Observa-se uma troca constante de conhecimento entre os auditores no que tange à socialização, que é a conversão de conhecimento tácito para tácito. Isso acontece praticamente todos os dias entre dois ou mais auditores, sempre que surgem dúvidas quanto a

procedimentos (processos sendo analisados ou auditorias sendo realizadas). Esse tipo de transmissão é frágil em dois aspectos. O primeiro deles é que não permanece documentado, e o segundo é que muitas vezes essa troca ocorre apenas entre dois indivíduos, de modo que o conhecimento não é compartilhado com todos do setor.

Havia uma prática habitual que foi perdida há aproximadamente dois anos, que era a de realizar reuniões periódicas (bimestrais, usualmente) para que cada auditor expusesse fatos relevantes desde a última reunião. Essa prática evitava a fragilidade da socialização em ambos os aspectos, uma vez que era documentada em atas de reunião e que o conhecimento era transmitido a todos do setor.

Há um manual da COAUD, que era atualizado anualmente, porém o deixou de ser desde 2010. É uma ferramenta útil aos novos servidores, pois busca homogeneizar o conhecimento mínimo necessário para iniciar as atividades de auditoria e controle.

Além disso, havia também o relatório anual de atividades, apresentado uma vez ao ano ao Secretário-Geral do Ministério Público. Atualmente, há um relatório bimestral de controle interno, apresentado ao Tribunal de Contas do Estado. Essa atividade de emissão de relatórios demonstra a conversão de conhecimento explícito para explícito, chamada por Nonaka e Takeuchi (2008) de combinação. Isso porque são compilados dados já existentes no banco de dados da COAUD e transformados em informações.

No âmbito do conhecimento obtido pelos estagiários, a limitação imposta pela Lei Federal n. 11.788/2008 de que o estágio não pode ultrapassar o período de dois anos levou a uma necessidade natural de criar um manual do estagiário. Isso porque a troca constante de pessoal, na maioria das vezes em um período inferior a dois anos, faz com que uma pessoa do setor fique alocada no treinamento do estagiário.

Com a criação do manual, além de proporcionar que o estagiário que está rompendo o vínculo com o Órgão reproduza seu conhecimento tácito em conhecimento explícito – uma vez que antes de sua saída ele deve atualizar o manual –, tende-se a evitar que uma pessoa do setor seja deslocada exclusivamente para ensinar os pormenores das atividades do estagiário.

É evidente que não exclui definitivamente a necessidade de supervisão das atividades do estagiário, uma vez que se percebe que o manual não consegue comportar toda a transmissão de informações que se quer repassar. Porém, possibilita que muito conhecimento já seja transmitido nos primeiros dias de estágio, e evita que se esqueça de repassar algum detalhe do treinamento.

Há práticas isoladas relacionadas à tecnologia e aos processos, viabilizadores descritos por Batista (2012). Observou-se o *benchmarking* interno e externo em alguns casos como, por

exemplo, na análise de editais de licitação a serem lançados (minutas), em que são consultados os editais de outros órgãos públicos, bem como os editais lançados pelo próprio Ministério Público, com vistas a comparar as especificações do produto ou serviço e os documentos exigidos. Já foi verificado também o *benchmarking* externo em uma auditoria realizada na Gerência de Transportes, na qual os auditores responsáveis visitaram o setor equivalente de outros órgãos públicos.

Observou-se que o sistema de gestão por competências está em fase de implantação em todo o MPSC. Logo, é possível que futuramente haja essa prática na COAUD. Observou-se também que, quando havia reuniões periódicas, alguns auditores haviam criado uma espécie de banco de conhecimento próprio, registrando o conhecimento organizacional.

## 5.2 BENEFÍCIOS E DIFICULDADES DA GC NA COAUD DO MPSC

Considerando não existir um plano estratégico de GC, em consonância à missão, visão, valores e objetivos estratégicos da organização, observa-se que há dificuldades em fortalecer a cultura organizacional para as práticas de GC.

Além disso, como não há também, de maneira consistente, os viabilizadores descritos por Batista (2012), como liderança, pessoas, tecnologia e processos, bem como treinamento dos envolvidos quanto ao tema, a incorporação de práticas restringe-se, por enquanto, a casos isolados.

Porém, sabe-se, e elucidou-se na fundamentação teórica deste estudo, a importância da GC para o desenvolvimento e crescimento das organizações. A prática institucionalizada proporcionaria resultados positivos tanto para a COAUD quanto para o MPSC. Isso porque a COAUD aprimoraria sua atividade de controle e auditoria, colaborando para o controle da administração pública como um todo.

## 5.3 PROPOSTA DE MELHORIA DA GC NA COAUD DO MPSC

Com o intuito de fortalecer a GC no âmbito da COAUD, sugere-se:

- a) capacitar os servidores, com foco na GC;
- b) disseminar a cultura da GC;
- c) voltar a elaborar o relatório anual de atividades, uma vez que é obrigação da COAUD, conforme determina a Resolução n. 10.931/2000, além de proporcionar o que Nonaka e Takeuchi denominam de combinação;

- d) voltar a efetuar reuniões periódicas, com vistas a disseminar o conhecimento adquirido por um colaborador a todos os demais, bem como registrá-lo (torná-lo conhecimento explícito);
- e) manter o manual da COAUD atualizado, bem como aprimorá-lo a fim de que os procedimentos sejam padronizados e melhorados continuamente;
- f) incluir campo no sistema atual de banco de dados, a ser preenchido com memória organizacional e lições aprendidas relativas ao processo;
- g) elaborar um banco de competências individuais; e
- h) aprofundar a utilização do modelo proposto por Batista (2012).

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo demonstrou, considerando o objetivo inicial da pesquisa, que não há uma política de gestão do conhecimento na COAUD. O que se observou foram casos isolados de ferramentas relacionadas de GC, porém não sistematizadas, nem padronizadas.

Outro aspecto importante identificado foi a ausência de um planejamento estratégico, com visão, missão e estratégia da GC. Esse é o primeiro componente da GC, conforme modelo proposto por Batista (2012). Os viabilizadores liderança, tecnologia, pessoas e processos não são formalmente observados. Logo, há dificuldades de implementação da GC na COAUD.

Quanto à identificação de práticas de GC, foi diagnosticada a utilização de algumas como *benchmarking* interno e externo em algumas ocasiões e a edição do manual do estagiário. A gestão por competências foi iniciada recentemente em todo o MPSC, de modo que há a possibilidade de ser implantada também na COAUD.

Foi observado também que havia algumas práticas como Manual da COAUD, reuniões periódicas e relatório anual de atividades, que se relacionavam com a manutenção do conhecimento, porém foram descontinuadas.

Os benefícios de uma prática consistente de GC são inúmeros, de modo que os autores tratam a GC como recurso essencial no âmbito estratégico das organizações. Logo, sua prática na COAUD deve ser incentivada para proporcionar valor e melhoria aos serviços prestados.

O conhecimento e sua gestão têm sido cada vez mais importantes para a melhoria dos serviços prestados ao cidadão. Isso posto, justifica-se a necessidade de fortalecer a GC na COAUD. Com esse intuito, este estudo também sugeriu algumas práticas iniciais a serem implementadas.

## REFERÊNCIAS

BATISTA, Fabio Ferreira *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública.** Texto para discussão n. 1095 do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, Brasília, 2005.

BATISTA, Fabio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira:** como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: IPEA, 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília: Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2012.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE SORDI, José Osvaldo de. **Administração da informação:** fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.

FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **Gestão do conhecimento e aprendizagem:** as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

GARCIA, Emerson. **Ministério Público:** Organização, Atribuições e Regime Jurídico. 3 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008.

MARCONI, Marina De Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MPSC. **Guia do Ministério Público de Santa Catarina:** um manual para a Imprensa e a Sociedade. Florianópolis: Procuradoria-Geral de Justiça, 2009. Disponível em: <[http://www.mpsc.mp.br/portal/conteudo/guia\\_web.pdf](http://www.mpsc.mp.br/portal/conteudo/guia_web.pdf)>. Acesso em: 27 abr. 2013.

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

OLIVEIRA, Maria Marly De. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses.** 3 ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2005.

SANTOS, Jair Alcides dos; REIS, Rosane Eterna de Oliveira Del Rei. **O sistema de controle interno no Ministério Público Estadual** – um estudo sobre a área de controle interno na área administrativa. *In:* CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS, 2011, Florianópolis. **Anais...** 20101217135347, CD-ROM.

SILVA, Arleide Rosa da. **Análise da relação entre a gestão do conhecimento e o ambiente de inovação em uma instituição de ensino profissionalizante.** Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC. Florianópolis, 2011.

SILVA, Mirian Torquato. **A contribuição da gestão do conhecimento no processo de supervisão de estágio em organizações públicas:** um estudo de caso. Dissertação (Mestrado

em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC. Florianópolis, 2010.

SOUZA, Antonio Carlos de; FIALHO, Francisco; OTANI, Nilo. **TCC: Métodos e Técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, c1998.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.