

### 3 Metodologia

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 (direta e pessoal) com os Auditores-Chefe de oito Agências Reguladoras Federais (de um total de dez), realizadas em Brasília e no Rio de Janeiro, ao longo do mês de janeiro de 2012, com duração média de cinquenta e cinco minutos.

Para Stake (1995, apud CRESWELL, 2010), estudos de caso são:

*“uma estratégia de investigação em que o investigador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos. Os casos são relacionados pelo tempo e pela atividade, e os pesquisadores coletam informações detalhadas usando vários procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo prolongado”.*

Antes da realização das entrevistas, houve estudo aprofundado e acesso aos documentos, legislação e manuais de auditoria, que proporcionaram ao pesquisador um conhecimento aprofundado do tema que, por sua vez, facilitou a formulação e a construção do roteiro de entrevistas.

Além disso, é oportuno mencionar que o entrevistador é Servidor Público Federal, em exercício na Auditoria Interna de uma das Agências Reguladoras, sendo ainda Auditor-Chefe substituto, realidade que contribuiu, sobremaneira, para o estabelecimento da confiança e quebra de gelo nessa dinâmica.

As entrevistas foram agendadas previamente, diretamente com os Auditores-Chefes, com data certa e hora aproximada, tendo sempre o local de trabalho dos entrevistados como o local escolhido para realização das entrevistas, visando minimizar a interrupção dos trabalhos, a manutenção do conforto do grupo, e evitar a inconveniência de deslocamentos.

Esse grupo foi escolhido considerando o conhecimento e a experiência dos Auditores-Chefe e, ainda, buscando identificar diferenças e semelhanças das práticas ou atividades no setor de Auditoria, levando-se em consideração as estruturas existentes em cada Agência Reguladora.

A realização das entrevistas foi sempre precedida de uma pequena apresentação do pesquisador, além de esclarecimentos acerca dos objetivos da entrevista, favorecendo ainda mais na consolidação de um clima descontraído e colaborativo entre os participantes.

Contudo, com a finalidade de desonerar o pesquisador da tarefa de escrever durante a entrevista, foi solicitada aos Auditores-Chefes permissão para que as entrevistas fossem gravadas, facilitando o diálogo e o decorrer da entrevista. Porém, cabe destacar que este fato não constrangeu os entrevistados diante da confiança já estabelecida conforme exposto anteriormente.

Ao longo da realização das entrevistas, percebeu-se a necessidade de reformular algumas questões e direcionar alguns pontos mais relevantes para o estudo.

Por fim, após as entrevistas, todos os diálogos foram integralmente transcritos.

Utilizou-se como suporte para realização das entrevistas, o seguinte roteiro com suposições e questões.

**Suposição I** – Os relatórios, conclusões e recomendações das Auditorias Internas favorecem a conversão do conhecimento tácito para explícito – externalização, bem como a conversão do conhecimento explícito para explícito – combinação.

1.1. As Auditorias Internas, no desempenho de suas atividades, utilizam diversas técnicas para entender, mapear e avaliar o processo de trabalho estabelecido pela organização. Entre elas, o uso da observação ou de entrevistas com os servidores permite que se conheça em detalhes o *modus operandi*. Nessa dinâmica, é possível descobrir que algumas práticas ou modos de operar dos servidores são mais eficientes do que os estabelecidos expressamente em manuais ou regimentos internos? Que ações são empregadas após essa constatação?

- 1.2. Resumidamente, as atividades das Auditorias Internas compreendem a coleta de informações de variadas fontes de dados, análise, comparações e conclusões sob a forma de recomendações ou opiniões. Com que frequência, em sua opinião, esses relatórios resultam em novos processos ou práticas de trabalho? Que ações concretas são tomadas para incorporar esse novo conhecimento nos processos atuais?

**Suposição II** – As recomendações das Auditorias Internas promovem nas Agências Reguladoras tanto o aprendizado de ciclo simples quanto de ciclo duplo, em razão de que é composta tanto pela ação necessária para a correção de erros, como também expõe os motivos causadores do erro, favorecendo a reflexão e revisão dos processos pelo auditado.

- 1.3. As recomendações das Auditorias Internas são compostas de dois elementos: a ação necessária para a correção dos erros e os motivos que lhe deram causa. Em sua opinião, as áreas auditadas, além da correção dos erros apontados, demonstram preocupação em refletir sobre os motivos que culminaram em erro? Que ações as áreas realizam nesse sentido?
- 1.4. A necessidade de melhorias nos processos organizacionais deve ser uma preocupação constante dos administradores. Entretanto, em geral, é percebida após a ocorrência de erros ou quedas no desempenho. Os relatórios das Auditorias Internas, compostas por recomendações de melhorias ou de correção de erros, podem ser entendidos como instrumentos que antecipam ou aceleram a frequência que esse processo de reflexão ocorra?
- 1.5. As Auditorias Internas frequentemente realizam reflexões sobre os trabalhos realizados, sobretudo quando suas recomendações se mostram ineficazes ou inadequadas. (Ciclo duplo na própria Auditoria Interna). Existe procedimento formal de revisão e registro das recomendações que não lograram êxito?

**Suposição III** – A Tecnologia da Informação (TI) é fundamental para o trabalho das Auditorias Internas. Silva (2002) elencou diversos fatores facilitadores no trabalho com conhecimento tácito e explícito, entre os quais destaca a TI para ajudar nas dinâmicas de externalização, internalização e combinação. Davenport e Prusak (1998) afirmam que o objetivo dessas tecnologias é absorver o conhecimento que existe na mente das pessoas e em documentos impressos e torná-lo amplamente disponível.

1.6. Os sistemas estruturadores do Governo Federal constituem-se em ferramentas imprescindíveis para o trabalho da Auditoria, estando presentes em quase todas as atividades do setor.

Em sua opinião, seria possível a Auditoria Interna realizar suas atividades sem o apoio da tecnologia da informação?

1.7. Os sistemas corporativos das Agências Reguladoras não oferecem suporte adequado ao trabalho das Auditorias Interna. Você concorda com isso? De que maneira os sistemas corporativos poderiam contribuir e oferecer maior suporte ao setor?

1.8. Se os sistemas corporativos implementassem funcionalidades voltadas para o monitoramento das áreas, tais como: consultas, painéis de controles, indicadores, etc., visando apoio ao trabalho das Auditorias Internas, essas mesmas funcionalidades seriam igualmente úteis para a gestão das Agências?

1.9. Com que frequência os sistemas corporativos consideram e internalizam as necessidades das Auditorias no desenvolvimento de sistemas corporativos?

**Suposição IV** – O conhecimento explícito pode ser acessado com mais facilidade pelos membros da Auditoria Interna por meio do uso de ferramentas de Tecnologia da Informação, sobretudo pelos Sistemas Estruturantes do Governo Federal. Porém, nem todos os servidores estariam aptos a operar tais sistemas.

- 1.10. Os sistemas estruturadores são fundamentais para o trabalho das Auditorias Internas. Como são realizados os treinamentos ou ambientação dos novos servidores no que tange ao trabalho da Auditoria Interna, em especial aos conhecimentos necessários para extração de dados dos sistemas estruturantes?

**Suposição V** – As Auditorias Internas induzem as áreas e, por conseguinte, as próprias Agências Reguladoras, na aplicação do conhecimento em busca da eficiência e efetividade.

- 1.11. Pode-se afirmar que um dos objetivos das Auditorias Internas, cujas propostas se expressam por recomendações, é induzir ou, até mesmo, obrigar que as áreas apliquem o conhecimento disponível ou proposto em seu próprio benefício ou em benefício da sociedade.
- 1.12. As Auditorias Internas determinam ou incentivam a utilização efetiva do conhecimento pelas organizações (Agências Reguladoras);

**Suposição VI** – a disseminação de conhecimentos e das melhores práticas ocorre entre os membros das Auditorias Internas.

- 1.13. Como você acha que o conhecimento é retido na auditoria interna e mantém o conhecimento entre os membros das auditorias.