

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA CONTADORIA GERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Daique Alexandre Nonato de Souza

Andréa Paula Osório Duque

Branca Terra

Tânia Maria de Oliveira Almeida Gouveia

Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), Rio de Janeiro – RJ, Brasil

O presente artigo tem como objetivo geral identificar quais práticas de gestão do conhecimento (GC) são utilizadas na Contadoria Geral do Estado do Rio de Janeiro (CGE), sob o aporte teórico de Batista *et al.* (2005). Como objetivos específicos, investigar se os profissionais da CGE desenvolvem práticas de GC, e identificar se essas práticas são aplicadas formalmente ou informalmente. A metodologia consistiu em pesquisa bibliográfica e estudo de caso na CGE realizado de maio a junho de 2018. O resultado indica que as práticas formais de GC mais citadas na pesquisa foram aprendizagem organizacional, ferramentas de colaboração como portais corporativos. As práticas informais mais citadas foram normalização, gestão eletrônica de documentos, e comunidades de práticas. Pode-se inferir que as práticas informais são mais utilizadas que as formais, o que poderá ser normatizado futuramente.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, práticas de gestão do conhecimento, contabilidade



PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA OFICINA DE CONTABILIDAD GENERAL DEL ESTADO DE RIO DE JANEIRO

Este artículo tiene como objetivo identificar qué prácticas de gestión del conocimiento (GC) se utilizan en la Contaduría General del Estado de Río de Janeiro (CGE), con el apoyo teórico de Batista et al. (2005), Como objetivos específicos, enumeramos: investigar si los profesionales de CGE desarrollan prácticas de GC y identificar si estas prácticas se aplican formal o informalmente. La metodología consistió en la investigación bibliográfica y el estudio de caso en el CGE hecho de mayo a junio de 2018. El resultado indica que las prácticas formales de GC más citadas en la encuesta fueron aprendizaje organizacional, herramientas de colaboración como portales corporativos. Las prácticas informales más citadas fueron normalización, gestión de documentos electrónicos, y comunidades de prácticas. Puede inferirse que las prácticas informales son más utilizadas que las prácticas formales, lo que podrá ser normalizado en el futuro.

Palabras clave: gestión del conocimiento, prácticas de gestión del conocimiento, contabilidad

KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES IN THE GENERAL ACCOUNTING OFFICE RIO DE JANEIRO STATE

The present article has as its general objective to identify which knowledge management (KM) practices are used in the General Accounting Office of the State of Rio de Janeiro (CGE), under the theoretical support of Batista et al. (2005), As specific objectives, we list: to investigate whether CGE professionals develop KM practices and to identify whether these practices are applied formally or informally. The methodology consisted of bibliographic research and case study at the CGE done from May to June 2018. The result indicates that the KM formal practices most cited in the survey in a formal way were organizational learning, collaboration tools, such as corporate portals. The informal practices most cited were normalization, electronic document management, and communities of practices. It can be inferred that informal practices are more used than formal practices, which may be standardized in the future.

Keywords: knowledge management, knowledge management practices, accounting

1. INTRODUÇÃO

O conhecimento vem ganhando, cada vez mais, destaque nas organizações privadas, como também nas organizações públicas. A gestão do conhecimento (GC) utiliza-se de técnicas, processos e ferramentas para efetivar, sistematizar e compartilhar o aprendizado, e incentiva que o ambiente de trabalho se torne mais adequado à produção, à apropriação e à utilização do conhecimento. A partir do momento em que o conhecimento é sistematizado e fica disponível para a organização, esse processo poderá resultar na criação de novas ideias.

Este artigo analisa o caso da Contadoria Geral do Estado do Rio de Janeiro (CGE), órgão do Poder Executivo, que faz parte do controle interno do estado, de acordo com o artigo 206, da Lei nº 287 (RIO DE JANEIRO, 1979), integrando a Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento do Rio de Janeiro (Sefaz), conforme Decreto nº 46.026 (RIO DE JANEIRO, 2017). A CGE é responsável, entre outros objetivos expressos na Lei nº 287, pela normatização contábil e pelo controle disciplinar e fiscal das finanças do Estado do Rio de Janeiro, e é a gestora do Sistema Integrado de Gestão Orçamentária, Financeira e Contábil do Estado do Rio de Janeiro (Siafe-Rio).

A CGE, entre outras atividades, expede normas gerais sobre os procedimentos de controle e contabilidade e auxilia os contadores dos órgãos públicos do Estado do Rio de Janeiro, além de preparar a prestação de contas do governador e todas as demonstrações contábeis exigidas pela Lei Federal nº 4.320 (BRASIL, 1964), que rege a contabilidade pública. É através da CGE que são emitidos os relatórios financeiros e é feita a consolidação dos demonstrativos de gastos dos três Poderes – Executivo, Legislativo e Judiciário, incluindo Ministério Público e o Tribunal de Contas do Estado –, assim como o registro das receitas arrecadadas pelo estado, para posterior cálculo dos repasses constitucionais, segundo a Lei Complementar nº 101, de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF (BRASIL, 2000). Face ao exposto, há a necessidade de que seus profissionais se atualizem e se utilizem de mecanismos de gestão que ajudem na realização de suas tarefas.

Nesse contexto, este artigo tem como objetivo geral identificar quais práticas de gestão de conhecimento são utilizadas na CGE e como objetivos específicos: (a) investigar se os profissionais da CGE desenvolvem práticas de GC; e (b) identificar se essas práticas são aplicadas formalmente ou informalmente. Entende-se aqui como utilização formal procedimentos que são postos em prática através de normas ou mesmo de rotinas preestabelecidas. Já a utilização informal pode ser entendida como práticas sem nenhuma orientação da organização, em que o profissional é livre para decidir a melhor maneira para se fazer algo.

Dessa forma, pretende-se dar uma resposta ao seguinte problema: quais são as práticas de gestão do conhecimento e como os profissionais da CGE as utilizam, de maneira formal ou informal?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados os principais conceitos teóricos referentes ao tema gestão do conhecimento, considerando as especificidades da gestão do conhecimento na administração pública e da gestão do conhecimento contábil. Além disso, serão apresentadas as atividades e práticas de gestão do conhecimento que foram objeto da pesquisa realizada na CGE, cujo resultado é apresentado no estudo de caso do presente artigo.

2.1 Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento (GC) é definida como “a arte de produzir valor a partir de bens intangíveis da organização” (SVEIBY, 1998, p. 10). A GC é descrita também como “uma técnica que modifica bens de caráter intelectual da organização – informações armazenadas e o talento dos seus funcionários – em maior produção, novos valores e aumento de disputa” (MURRAY, 1996, p. 4).

A estratégia da GC também se define pelo seu ciclo de vida, pela existência de diversos processos que se assumem, ou seja, processos que têm um papel nas organizações, (LOPES *et al.*, 2017). Para Gonzalez e Martins (2017, p. 1) “o conhecimento organizacional é considerado, atualmente, um ativo que, embora intangível, gera vantagem competitiva às organizações”.

Davenport e Prusak (2003) postulam que, nas organizações, a GC deve atender objetivos que mantenham a essência no conhecimento, como:

1. Criar um repositório de conhecimento constituído de: conhecimento externo, utilizando, por exemplo, os conceitos e ferramentas de Inteligência Competitiva; conhecimento interno estruturado; conhecimento interno informal.
2. Melhorar o acesso ao conhecimento através de: identificação das “páginas amarelas”; estabelecimento de rede de contato com especialistas; criação de *gatekeepers*, elementos de ligação entre grupos na organização.
3. Desenvolver um ambiente e uma cultura organizacional que estimulem a criação, a transferência e o uso do conhecimento.
4. Gerenciar o conhecimento como um recurso mensurável: por meio de auditorias internas, buscando o conhecimento – capital intelectual – disperso pela organização (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 63).

Davenport e Prusak (2003) explicam a necessidade de desenvolver tanto o ambiente interno, como o externo. No tocante ao ambiente externo, é destacada a importância da “inteligência competitiva” e da “rede de contato” com especialistas. No que diz respeito ao ambiente interno, mencionam a cultura, de certa forma considerada empecilho para que se introduzam novos procedimentos ou transformação na organização.

A avaliação de maturidade da gestão do conhecimento tem o intuito de usar o conhecimento que já existe, mas que não é muito utilizado e, com isso, estruturar competências a serem fortalecidas (SABINO *et al.*, 2019).

Segundo Hoffmann (2018, p. 34), a gestão do conhecimento é também conhecida como uma estratégia organizacional competitiva, que atua na “gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a gestão por competências, a gestão da inovação e a inteligência organizacional ou competitiva”, entre outros. Hoffmann (2018, p. 34) também afirma que a gestão do conhecimento procura utilizar “recursos já existentes na organização para que as pessoas identifiquem e usem as melhores práticas em vez de tentar criar algo que já foi criado”.

2.1.1 Gestão do conhecimento na administração pública

A gestão do conhecimento (GC) exerce papel fundamental na administração pública. Ao dar base aos objetivos da sociedade, a GC pode gerar vantagens amplas, que irão permitir que essa sociedade prospere funcionando de maneira mais inteligente e, dessa forma, melhorando a qualidade de vida dos seus cidadãos (WIIG, 2002).

Os órgãos e as entidades da administração pública devem prestar contas dos recursos investidos e apresentar os resultados sociais e econômicos das políticas públicas. A efetividade social está ligada aos resultados diretos e conclusivos a serem atingidos, isto é, aos setores sociais favorecidos e aos macros parâmetros utilizados para inspecionar os resultados das políticas públicas. Nesse sentido, a capacidade da administração pública em dirigir de forma eficaz o conhecimento é motivo crítico de êxito em cada estrutura temática no fomento do desenvolvimento brasileiro.

Considerando todos os resultados que se apresentam de forma expressiva para a administração pública, a sociedade em geral e para o cidadão que faz uso dos seus serviços, Batista *et al.* (2005, p. 9) definem GC na administração pública como “um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro”.

A contribuição da GC para a administração pública 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, bem como criar, compartilhar e aplicar conhecimento para alcançar os resultados desejados (BATISTA *et al.*, 2005).

A GC é mais que o agrupamento de propostas, procedimentos e instrumentos, envolvendo comprometimento com a transparência; foco nas ações em vez de na hierarquia; utilização e reutilização eficiente de informações, conhecimentos, boas práticas de gestão e experiências; ponto de vista integrador; utilização eficiente de novas tecnologias de informação e comunicação; e foco no que os cidadãos podem necessitar. Desse modo, as ações elencadas têm um propósito amplo de progresso dos processos de gestão do setor público, em conformidade com as mais recentes técnicas de gestão empregadas por instituições com alta tecnologia dos setores privados e públicos, tanto no Brasil como nos países desenvolvidos.

Por fim, Lira e Pinto (2021, p. 46) afirmam que a gestão do conhecimento para o setor público “colabora para o aprimoramento dos processos, produtos e serviços prestados à sociedade, manifestando-se através da inovação e da aprendizagem continuada”.

2.1.2 Gestão do conhecimento contábil

O conhecimento contábil possibilita que sejam tiradas conclusões a respeito de demonstrações financeiras, a exemplo do balanço patrimonial ou da demonstração do resultado, “fotografias” da situação patrimonial da empresa num determinado momento. A contabilidade decorreu da necessidade de controle patrimonial e, em virtude de sua evolução, foi ganhando mais importância e utilidade. As informações geradas pela contabilidade começaram a ser utilizadas pelos administradores para a tomada de decisões na gestão das empresas. O profissional de contabilidade, antes considerado apenas um “guarda-livros”, passou a ser o contador gestor, ou seja, de mero informante para orientador, norteador e opinando sobre o destino das empresas. As normas e procedimentos da tecnologia da informação (TI) passaram a auxiliar o trabalho contábil, acrescentando-se ao mesmo a implantação e a manutenção de sistemas de informações que contribuem ao desenvolvimento organizacional. O “guarda-livros” rompeu com a inércia, tornando-se profissional proativo, mantendo-se informado e atualizado sobre o mercado e seus clientes, com visão abrangente e sistêmica (CARVALHO; GONÇALVES; MENDONÇA, 2014; LOPES, 2011; SÁ, 2009).

Carvalho, Gonçalves e Mendonça (2014, p. 158) defendem a “valorização da Contabilidade com a convergência para os padrões internacionais”. Os profissionais da contabilidade passaram a oferecer uma gama diferenciada de serviços.

Escritórios de contabilidade e o setor contábil das organizações públicas e privadas recebem diariamente muitas informações, que geram conhecimento. A importância da GC cresce porque são várias pessoas que frequentemente precisam ter acesso e recuperar essas informações, averiguando se ainda são válidas, se estão atualizadas, antes de transferi-las para outras pessoas. Considerando-se o aumento da rotatividade de profissionais na área contábil, o fato de utilizar e pôr em prática a gestão do conhecimento, como ferramenta de gestão, pode não impedir a substituição das pessoas, mas pode evitar o comprometimento do conhecimento organizacional ao amenizar o impacto da rotatividade na qualidade da informação (IGARASHI, 2014).

De acordo com a estrutura conceitual do *International Accounting Standards Board* (IASB, 2001, p. 49), “as características qualitativas são os atributos que tornam a informação contábil útil a seus usuários. As características de melhoria da informação contábil são a comparabilidade, verificabilidade, tempestividade e compreensibilidade”.

Para Mackenzie *et al.* (2013),

a comparabilidade constitui-se de uma característica qualitativa de extrema importância, pois possibilita aos diversos usuários compararem os desempenhos de companhias e gestores diversos. A verificabilidade refere-se à característica qualitativa das informações financeiras que reforça a fidedignidade das informações,

possibilitando que os usuários formem uma opinião geral sobre as informações financeiras divulgadas. Também complementam que a tempestividade define que as informações financeiras devam ser divulgadas em momento hábil à tomada de decisão dos diversos usuários, potencializando a utilidade da tomada de decisão mais adequada aos diversos usuários (MACKENZIE *et al.*, 2013, p. 29).

E de acordo com o *Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público* (BRASIL, 2018, p. 23), a compreensibilidade:

É a qualidade da informação que permite que os usuários compreendam o seu significado. As demonstrações contábeis devem apresentar a informação de maneira que corresponda às necessidades e à base do conhecimento dos usuários, bem como a natureza da informação apresentada. A compreensão é aprimorada quando a informação é classificada e apresentada de maneira clara e sucinta (BRASIL, 2018, p. 23).

De acordo com a estrutura conceitual básica, os elaboradores das demonstrações contábeis consideram que os usuários da informação têm capacidade significativa de compreenderem os dados ali divulgados (CHUI; PIKE, 2012). A informação contábil responde às lacunas de conhecimento do usuário no tocante à organização e interpretação de problemas organizacionais. A informação contábil agregada ao conhecimento implícito dos executivos modificará ou irá alterar a posição da empresa em sua tomada de decisão gerencial (YAMAMOTO; SALOTTI, 2006, p. 5).

Uma das principais funções da contabilidade é fornecer informações úteis aos administradores contribuindo para a sustentabilidade do processo de tomada de decisões em todas as suas etapas: na identificação do problema, no reconhecimento das opções possíveis e na escolha pela melhor delas, conforme os objetivos estratégicos da empresa (BEUREN, 1998, p. 30). Conforme Padoveze (2000, p. 44), “o contador gerencial é aquele que sabe perfeitamente que a informação faz parte de seu sistema e foi elaborada para atender às necessidades de outros”.

De acordo com Braga (2006, p. 124), a análise das demonstrações financeiras tem como objetivo retirar e confrontar informações do patrimônio, à procura de conhecimento detalhado de seu arranjo qualitativo e quantitativo, com o intuito de demonstrar as causas da situação atual e conseguir ajuda para a elaboração das predisposições do comportamento futuro de uma organização.

2.2 Atividades e práticas de gestão do conhecimento

As atividades de gestão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; GROVER; DAVENPORT, 2001; DAVENPORT; PRUSAK, 2003; CHOO, 2003; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; ALVARENGA NETO *et al.*, 2009; KRAAIJENBRINK, 2012; PATALAS-MALISZEWSKA, 2013; CHU, 2016) e as práticas de GC (BATISTA *et al.*, 2005; LAURINDO, 2013; DALKIR, 2005; HELMANN, 2007; LEUCH, 2006) fundamentam-se em iniciativas de organização do conhecimento. As atividades de GC consistem em: criação, identificação, aquisição, compartilhamento, transferência, aplicação e armazenamento da informação e do conhecimento em ambientes organizacionais, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Atividades da gestão de conhecimento

| Atividade | Definição | Autores |
|------------------|--|--|
| Criação | É o conjunto de ações que conduzem à criação do conhecimento através da interação entre indivíduos e ambiente. | Davenport e Prusak (2003); Nonaka e Takeuchi (1997) |
| Identificação | Trata do processo de análise e descrição do conhecimento organizacional existente. | Probst, Raub e Romhardt (2002) |
| Aquisição | Refere-se ao conhecimento adquirido de fontes externas à organização, inclusive através de compra, processo este complementado pelo desenvolvimento do conhecimento, que trata dos esforços conscientes para a produção do conhecimento para atender a necessidades levantadas pela organização. | Probst, Raub e Romhardt (2002) |
| Compartilhamento | É o conjunto de ações que possibilitam o intercâmbio de conhecimento entre indivíduos, de modo que esse possa ser disseminado no ambiente organizacional. | Alvarenga Neto <i>et al.</i> (2009); Kraaijenbrink (2012) |
| Transferência | Tem sido definida como o movimento de conhecimento entre sua origem e destino dentro de um contexto específico. | Grover e Davenport (2001) |
| Aplicação | Refere-se a um conjunto de ações voltadas à aplicação do conhecimento de acordo com os objetivos estratégicos da organização. | Choo (2003); Chu (2016) |
| Armazenamento | Envolve as práticas adotadas para preservação do conhecimento criado, adquirido e compartilhado no ambiente organizacional, na medida em que ferramentas são estabelecidas para acesso e proteção desse recurso institucional. | Patalas-Maliszewska (2013); Probst, Raub e Romhardt (2002) |

Fonte: elaboração própria.

As práticas de gestão do conhecimento, com base em Batista *et al.* (2005) podem ser assim elencadas:

- a. aprendizado organizacional: capacitação que modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o seu desempenho;
- b. Banco de competências individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas: repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização;
- c. *benchmarking* (interno e externo): processo contínuo e sistemático que avalia produtos, serviços e processos de trabalho de organizações;
- d. *coaching*: orientação que participa da execução das atividades;
- e. comunidades de prática: grupos informais e interdisciplinares de pessoas que têm um interesse comum;
- f. educação corporativa: projeto de formação desenvolvido pelas empresas, que tem como objetivo institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua;
- g. fóruns/listas de discussão: espaços (presenciais e virtuais) para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização;

Laurindo (2013) complementa com outras práticas do conhecimento:

- h. gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis: são os ativos intangíveis disponíveis no ambiente institucional;
- i. gestão de conteúdo: atualização contínua das informações, das ideias, das experiências, lições aprendidas e as melhores práticas na base de conhecimentos;
- j. gestão de marcas e patentes/gestão da propriedade industrial: forma organizada para identificação do valor desse ativo intangível;
- k. gestão de relacionamento com os clientes: Processo de utilização das informações relevantes que atualiza o conhecimento presente na organização;
- l. gestão eletrônica de documentos: implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição, distribuição, arquivamento e descarte de documentos;
- m. sistema de gestão por competências: 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;
- n. sistemas de inteligência organizacional / empresarial / Inteligência competitiva: análise de informações coletadas sobre os concorrentes que geram tomadas de decisão para que a organização não perca mercado;
- o. lições aprendidas/memória organizacional: relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, análise das causas, das diferenças e o que foi aprendido durante o processo;
- p. mapeamento ou auditoria do conhecimento: registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com clientes;
- q. mapeamento de competências: identificação, avaliação e desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a realização de atividades, funções e processos de negócios da organização;
- r. mapeamento de processos: identificação do passo a passo das operações de uma organização, dos seus negócios e de suas atividades;
- s. melhores práticas: identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema;
- t. *mentoring*: ferramenta de desenvolvimento profissional e consiste em uma pessoa experiente ajudar outra menos experiente;
- u. narrativas: técnicas utilizadas em ambientes de GC para descrever assuntos, expor

- situações, comunicar lições aprendidas ou interpretar mudanças culturais;
- v. normalização/padronização: canal que viabiliza as interações entre os agentes envolvidos, facilitando a aceitação e consumo dos produtos e serviços empresariais;
 - w. portais corporativos: soluções de TI, mas envolvem mudanças em processos organizacionais;
 - x. sistemas *workflows*: práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos.

Em trabalhos recentes, pode ser visto que, de forma geral, as práticas de GC, envolvendo pessoas, processos e tecnologia, são encomendadas desacompanhadas de reflexão sobre o contexto histórico da organização, omitindo a interferência, por exemplo, da ausência de vivência democrática nas experiências de participação e compartilhamento de conhecimento (NEVES; VARVAKIS; FIALHO, 2018).

3. METODOLOGIA

Além da pesquisa bibliográfica realizada para compor o referencial teórico apresentado, realizou-se um estudo de caso (YIN, 2001) sobre a CGE com o levantamento quantitativo de dados primários, procurando analisar as práticas de GC naquela instituição. Foi investigado se as práticas de GC são utilizadas e se estas, quando existentes, são estabelecidas de maneira informal ou formal.

O estudo de caso, de acordo com Gil (2008, p. 57), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Ainda para esse autor, “este tipo de pesquisa objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo mais explícito ou constituir hipóteses” (GIL, 2008, p. 58).

Conforme Yin (2001), diferentemente do que aparecem em outros tipos de pesquisa, os procedimentos de coleta de dados em estudos de caso não possuem um padrão ou rotina, o que exige do pesquisador mais preparo e cuidado na hora de interpretar as informações obtidas.

Tendo como base o referencial teórico, foi elaborada uma distribuição das práticas de GC em função das atividades de GC (ver Quadro 2), que levou a um questionário com 20 questões fechadas, que procurava levantar as práticas de GC e a forma que essas práticas eram aplicadas na CGE.

Quadro 2 — Atividades e práticas de gestão do conhecimento

| Atividades da GC | Práticas de GC |
|------------------|-----------------------------|
| Criação | Aprendizagem organizacional |
| | Gestão de conteúdo |
| | <i>Coaching</i> |

| Atividades da GC | Práticas de GC |
|--------------------------|---|
| Identificação | <i>Benchmarking</i> |
| | Gestão de marcas e patentes ou gestão da propriedade industrial |
| | Mapeamento de competências |
| | Mapeamento de processos |
| | Melhores práticas |
| | Memória organizacional |
| | Lições aprendidas |
| | Gestão do conteúdo |
| Aquisição | Educação corporativa |
| Compartilhamento | Lições aprendidas/Memória organizacional |
| | Narrativas |
| | Gestão de relacionamento com os clientes |
| | Banco de competências |
| | Fóruns/Listas de discussão |
| | Portais corporativos |
| | Mapeamento de conhecimento |
| | Educação corporativa |
| Transferência | Fóruns/Listas de discussão |
| | Lições aprendidas/Memória organizacional |
| | Portais corporativos |
| | <i>Coaching</i> |
| | Aprendizagem organizacional |
| | <i>Mentoring</i> |
| | Narrativas |
| | Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento |
| Educação corporativa | |
| Aplicação | <i>Benchmarking</i> |
| | <i>Coaching</i> |
| | Comunidades de práticas ou comunidades de conhecimento |
| | Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis |
| | Inteligência competitiva |
| | Gestão de conteúdo |
| | <i>Mentoring</i> |
| | Gestão de marcas e patentes |
| | Lições aprendidas/Memória organizacional |
| | Gestão de relacionamento com os clientes |
| | Gestão por competência |
| | Mapeamento de conhecimento |
| | Melhores práticas |
| | Normalização/Padronização |
| Sistemas <i>workflow</i> | |
| Armazenamento | Gestão eletrônica de documentos |
| | Banco de competências |
| | Memória organizacional |

Fonte: elaboração própria a partir de Laurindo (2013).

O questionário foi dividido em duas partes, sendo a primeira parte denominada “perfil”, contendo informações como sexo, idade, tempo de trabalho na Contadoria, tipo de unidade onde trabalha (análise, suporte ou execução), nome do departamento, o cargo que ocupa, se o entrevistado era concursado, se executava um único trabalho, se possuía e utilizava o e-mail institucional. A segunda parte do questionário investigou a percepção de GC e as suas práticas, verificando se houve implantação das mesmas e qual era a percepção sobre a gestão de informação e o compartilhamento do conhecimento.

O pré-teste do questionário foi feito com cinco ex-servidores da CGE, os quais possuíam conhecimento das atividades de gestão do conhecimento abordadas nesta pesquisa. Já a aplicação do questionário tomou por base o universo de cerca de 100 servidores, entre efetivos e extraquadros, que trabalhavam na CGE do Rio de Janeiro. Desse total, 50 profissionais responderam ao questionário, que foi elaborado e aplicado por meio do *Google Forms*, sendo colocado em campo nos meses de maio e junho de 2018. O envio dos questionários foi acompanhado de um documento que continha informações complementares sobre a pesquisa, sendo destacada a não identificação dos respondentes.

A pesquisa levou em consideração que os profissionais atuavam em “unidades de trabalho”, que são as subdivisões dentro dos setores da Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro. Os profissionais então foram classificados de acordo com o tipo de serviço prestado na CGE em tais unidades de trabalho, sendo: (a) suporte, a unidade de serviço usado para tirar dúvidas. Quem trabalha nessa unidade recebe perguntas por telefone, correio eletrônico pessoal ou pelo Comunica, que é o correio eletrônico das comunicações oficiais do sistema contábil do Estado; (b) análise, a unidade para verificação dos lançamentos contábeis e preparo dos relatórios gerenciais; e (c) execução, unidade que registra e executa todo serviço na contabilidade.

3.1 Procedimentos de análise de dados

Os dados estatísticos foram, numa primeira fase, organizados e codificados no programa Microsoft Excel. Posteriormente foram exportados para o programa de análise estatística SPSS, versão 22 para Windows (IBM CORP., 2013), onde foram realizados todos os cálculos e testes estatísticos.

Para a caracterização das variáveis qualitativas foram utilizadas frequências absolutas e relativas (em %), apresentadas em tabelas de frequências e em gráficos para facilitar a leitura dos resultados. No caso das questões da escala dos fatores motivadores de práticas de GC (variáveis qualitativas ordinais), foram também calculados a média e o desvio-padrão.

Para a comparação da existência de práticas de GC entre as unidades de trabalho da CGE, foi utilizado o teste de independência do Qui-quadrado por ser adequado para comparar variáveis qualitativas entre grupos independentes (MARÔCO, 2011). Neste caso, foi considerado um nível de significância de 5%, ou seja, as diferenças foram consideradas estatisticamente significativas quando o valor de significância foi inferior a 0.05 ($p < 0.05$).

3.2 O estudo de caso sobre a Contadoria Geral do Estado do Rio de Janeiro

No estudo de caso, apresenta-se o histórico da Contadoria Geral do Estado do Rio de Janeiro, considerando tanto a sua base legal de criação, quanto a sua estrutura organizacional. Assim sendo, considera-se que a história da CGE se inicia com a fusão do Estado do Rio de Janeiro com o Estado da Guanabara, mediante o Decreto Lei nº 1 (RIO DE JANEIRO, 1975a), que estabeleceu a organização básica do estado, criando, na estrutura básica da administração direta, entre as secretarias de Estado, a Secretaria Estadual de Fazenda. O Decreto Lei nº 10 (RIO DE JANEIRO, 1975b), em seu artigo 1º, instituiu que a “Inspetoria Geral de Finanças, da estrutura básica da Secretaria de Estado de Fazenda, é o órgão central do Sistema Estadual de Administração Financeira e Contabilidade” e, no artigo 4º, as Inspetorias Setoriais de Finanças, que eram órgãos setoriais de administração financeira e de contabilidade. O Decreto nº 13, de 15 de março de 1975 (RIO DE JANEIRO, 1975c), “estabelece a competência, aprova a estrutura básica da Secretaria de Estado da Fazenda”, sendo dirigida pelo Inspetor Geral de Finanças.

De acordo com o Decreto nº 32.621, estabeleceram-se “alterações na estrutura do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, nomeando a Secretaria de Estado de Fazenda como um dos Órgãos de Ação Setorial de Governo”. Logo depois, essa secretaria foi transformada em Secretaria de Estado de Receita e Secretaria de Estado de Finanças, sendo a CGE considerada como órgão de atividade fim da Secretaria de Estado de Finanças pelo decreto nº 32.661 (RIO DE JANEIRO, 2003).

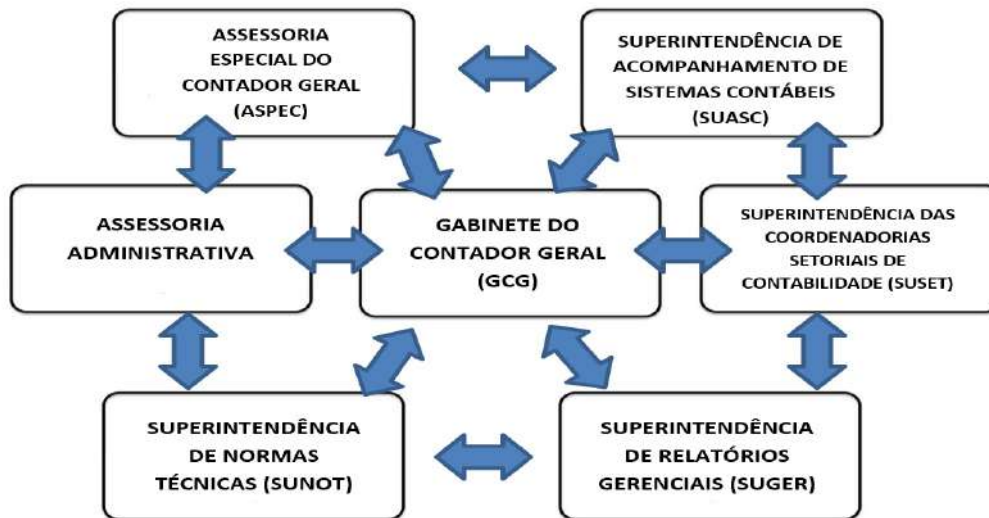
Em 2007, retorna à estrutura do Estado a Secretaria de Estado de Fazenda, através do Decreto nº 40.613 (RIO DE JANEIRO, 2007), sendo a CGE um dos órgãos de assistência direta do secretário.

Em 2012, o Decreto nº 43.463 (RIO DE JANEIRO, 2012) instituiu “o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo, cuja gestão compete à Secretaria de Estado de Fazenda” e “é composto por dois subsistemas: Subsistema de Auditoria e Subsistema de Contabilidade”. Esse decreto criou ainda as unidades setoriais de contabilidade denominadas coordenadorias setoriais de contabilidade (Cosecs), subordinadas à CGE com relação à administração direta, e subordinadas técnica e normativamente com relação às entidades da administração indireta.

Já através da Portaria CGE nº 155 (RIO DE JANEIRO, 2012), foram definidas as atribuições básicas das coordenadorias setoriais de contabilidade.

Atualmente, no Estado do Rio de Janeiro, não existem mais a Inspetoria Geral de Finanças e nem as inspetorias setoriais de finanças, mas sim a Contadoria Geral (CGE), órgão da administração pública que faz parte da estrutura da Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento do Rio de Janeiro (Sefaz). De acordo com o Decreto nº 46.026 (RIO DE JANEIRO, 2017), a Contadoria Geral do Estado do Rio de Janeiro apresenta a seguinte estrutura: Gabinete do Contador Geral (GCG); Assessoria Especial do Contador Geral (Aspec), Assessoria Administrativa (ASADM), Superintendência das Coordenadorias Setoriais de Contabilidade (Suset); Superintendência de Normas Técnicas (Sunot); Superintendência de Acompanhamento de Sistemas Contábeis (Suasc) e Superintendência de Relatórios Gerenciais (Suger), conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 — Estrutura organizacional da Contadoria Geral do Estado do Rio de Janeiro



Fonte: elaboração própria.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresentam-se os principais resultados obtidos no estudo de caso e na pesquisa realizada, considerando as características gerais dos entrevistados e da gestão do conhecimento na CGE. Para tal finalidade, foram analisadas as práticas de gestão do conhecimento, os fatores motivadores do estabelecimento de práticas de GC, gestão da informação, compartilhamento do conhecimento e as práticas de gestão do conhecimento por unidade de trabalho da CGE do Rio de Janeiro.

4.1 Características gerais dos entrevistados

A amostra incluiu 50 profissionais da CGE do Rio de Janeiro (CGE), majoritariamente do sexo masculino (66%) e com idades dos 30 aos 59 anos (80%): 42% dos 30 aos 39 anos, estes são os concursados que entraram a partir de 2011; 16% dos 40 aos 49 anos; e 22% dos 50 aos 59 anos (ver Tabela 1).

Tabela 1 — Caracterização dos participantes da pesquisa quanto ao sexo e idade

| Variável | Resposta | n | % |
|----------|---------------------|----|-------|
| Sexo | Masculino | 33 | 66.0% |
| | Feminino | 17 | 34.0% |
| Idade | De 20 a 29 anos | 5 | 10.0% |
| | De 30 a 39 anos | 21 | 42.0% |
| | De 40 a 49 anos | 8 | 16.0% |
| | De 50 a 59 anos | 11 | 22.0% |
| | A partir de 60 anos | 5 | 10.0% |

Fonte: elaboração própria a partir dos dados primários da pesquisa.

Cerca de metade dos profissionais trabalhava na CGE há 4 anos (26%) ou há 5 anos (26%), e um em cada três trabalhava há 8 ou mais anos (34%). A grande maioria dos profissionais participantes na pesquisa era de servidores de carreira (92,0%) e distribuía-se pelas três unidades de trabalho: suporte (36%), análise (36%) e execução (28%). Quanto ao cargo, predominavam os Coordenadores (30%), os Analistas de Controle Interno (28%) e os Diretores (22%). Quanto ao setor, predominam os trabalhadores da Superintendência de Relatórios Gerenciais (26%), da Superintendência de Coordenadorias Setoriais de Contabilidade (26%) e da Superintendência de Normas Técnicas (24%). A grande maioria tinha e-mail institucional (98%) e usava-o com frequência (88%), como pode ser confirmado na Tabela 2. O e-mail institucional era uma ferramenta muito utilizada na CGE, pois através dele eram recebidos informes, comunicados, solicitação de documentos, avisos, publicações e muitos outros assuntos relacionados ao trabalho.

Tabela 2 — Caracterização dos participantes da pesquisa quanto a dados profissionais

| Variável | Resposta | n | % |
|---------------------------------|---|----|-----|
| Tempo de trabalho | 4 anos | 13 | 26% |
| | 5 anos | 13 | 26% |
| | 6 anos | 4 | 8% |
| | 7 anos | 3 | 6% |
| | 8 ou mais anos | 17 | 34% |
| Cargo | Analista de Controle Interno (sem cargo em comissão) | 14 | 28% |
| | Diretor | 11 | 22% |
| | Coordenador | 15 | 30% |
| | Assessor | 6 | 12% |
| | Superintendente | 4 | 8% |
| Profissional de carreira | Sim | 46 | 92% |
| | Não | 4 | 8% |
| Unidade de trabalho | Suporte | 18 | 36% |
| | Execução | 14 | 28% |
| | Análise | 18 | 36% |
| Setor | Assessoria de Administração | 3 | 6% |
| | Assessoria Especial | 2 | 4% |
| | Superintendência de Coordenadorias das Setoriais de Contabilidade | 13 | 26% |
| | Superintendência de Acompanhamento de Sistemas Contábeis | 7 | 14% |
| | Superintendência de Normas Técnicas | 12 | 24% |
| | Superintendência de Relatórios Gerenciais | 13 | 26% |
| E-mail institucional | Sim e uso com frequência | 44 | 88% |
| | Sim, mas não uso. | 5 | 10% |
| | Não tenho e-mail institucional | 1 | 2% |

Fonte: elaboração própria a partir dos dados primários da pesquisa.

4.2 Gestão do conhecimento

Quanto à GC, 35 dos 50 participantes na pesquisa (70%) afirmaram que sabiam o que era, tendo a maioria indicado que a GC estava relacionada à geração de valor a partir do intangível da organização (82,9%). A segunda definição mais citada (45,7%) foi a de que GC tem a ver com TI. Existiram ainda 37,1% que afirmaram que GC referia-se a administrar pessoas. Apenas 13 dos 50 trabalhadores (26,0%) já tiveram treinamento formal em GC, conforme os dados apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Caracterização dos participantes da pesquisa quanto à gestão de conhecimento

| Variável | Resposta | n | % |
|---|--|----|-------|
| Sabe o que é gestão do conhecimento? | Sim | 35 | 70% |
| | Não | 15 | 30% |
| O que seria gestão do conhecimento para você? Apenas para os que responderam “Sim” na questão anterior – N = 35 (possibilidade de mais do que 1 resposta) | Gestão do conhecimento tem a ver com geração de valor a partir do intangível da organização. | 29 | 82,9% |
| | Gestão do conhecimento tem a ver com TI. | 16 | 45,7% |
| | Gestão do conhecimento tem a ver com administrar pessoas. | 13 | 37,1% |
| | Sei o que é, porém não sei explicar. | 1 | 2,9% |
| Já obteve algum tipo de treinamento formal em gestão do conhecimento? | Sim | 13 | 26,0% |
| | Não | 34 | 68,0% |
| | Não sabe | 3 | 6,0% |

Fonte: elaboração própria a partir dos dados primários da pesquisa.

Conforme os dados da Tabela 3, ficou evidenciado que, mesmo a maioria não tendo tido treinamento formal em GC, os respondentes afirmavam saber o que era GC e reconheciam o valor da mesma para a organização.

4.3 Práticas de gestão do conhecimento

Os resultados relativos às práticas de gestão de conhecimento são apresentados na Tabela 4 e nas Figuras 5 (utilização formal), 6 (utilização informal) e 7 (utilização informal + formal), respectivamente.

Tabela 4 – Caracterização da situação quanto às práticas de gestão do conhecimento na CGE

| Práticas | Não sabe informar | Não existe | Existe de maneira informal | Existe de maneira formal | Existe formal + informal |
|--|-------------------|------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Comunidades de práticas | 11 (22.0%) | 9 (18.0%) | 19 (38.0%) | 11 (22.0%) | 30 (60.0%) |
| 2. <i>Mentoring</i> | 11 (22.0%) | 27 (54.0%) | 6 (12.0%) | 6 (12.0%) | 12 (24.0%) |
| 3. <i>Coaching</i> | 11 (22.0%) | 28 (56.0%) | 7 (14.0%) | 4 (8.0%) | 11 (22.0%) |
| 4. <i>Benchmarking</i> interno e externo | 15 (30.0%) | 15 (30.0%) | 12 (24.0%) | 8 (16.0%) | 20 (40.0%) |
| 5. Melhores práticas | 5 (10.0%) | 7 (14.0%) | 13 (26.0%) | 25 (50.0%) | 38 (76.0%) |

| Práticas | Não sabe informar | Não existe | Existe de maneira informal | Existe de maneira formal | Existe formal + informal |
|--|-------------------|------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6. Fóruns (presenciais e virtuais/listas de discussão) | 10 (20.0%) | 15 (30.0%) | 14 (28.0%) | 11 (22.0%) | 25 (50.0%) |
| 7. Mapeamento ou auditoria do conhecimento | 14 (28.0%) | 18 (36.0%) | 10 (20.0%) | 8 (16.0%) | 18 (36.0%) |
| 8. Ferramentas de colaboração como portais corporativos, intranets e extranets | 3 (6.0%) | 7 (14.0%) | 4 (8.0%) | 36 (72.0%) | 40 (80.0%) |
| 9. Sistema de gestão por competências | 12 (24.0%) | 13 (26.0%) | 13 (26.0%) | 12 (24.0%) | 25 (50.0%) |
| 10. Banco de competências individuais/Banco de talentos/Páginas amarelas | 21 (42.0%) | 25 (50.0%) | 2 (4.0%) | 2 (4.0%) | 4 (8.0%) |
| 11. Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos | 14 (28.0%) | 22 (44.0%) | 10 (20.0%) | 4 (8.0%) | 14 (28.0%) |
| 12. Sistemas de inteligência organizacional/empresarial/Inteligência competitiva | 15 (30.0%) | 23 (46.0%) | 4 (8.0%) | 8 (16.0%) | 12 (24.0%) |
| 13. Educação corporativa | 5 (10.0%) | 10 (20.0%) | 8 (16.0%) | 27 (54.0%) | 35 (70.0%) |
| 14. Gestão do capital intelectual/Gestão dos ativos intangíveis | 18 (36.0%) | 27 (54.0%) | 5 (10.0%) | 0 (0.0%) | 5 (10.0%) |
| 15. Narrativas | 13 (26.0%) | 23 (46.0%) | 3 (6.0%) | 11 (22.0%) | 14 (28.0%) |
| 16. Gestão do conteúdo | 16 (32.0%) | 14 (28.0%) | 8 (16.0%) | 12 (24.0%) | 20 (40.0%) |
| 17. Gestão de relacionamento com os clientes | 14 (28.0%) | 21 (42.0%) | 9 (18.0%) | 6 (12.0%) | 15 (30.0%) |
| 18. Gestão de marcas e patentes ou gestão da propriedade industrial | 13 (26.0%) | 29 (58.0%) | 1 (2.0%) | 7 (14.0%) | 8 (16.0%) |
| 19. Aprendizagem organizacional | 8 (16.0%) | 12 (24.0%) | 15 (30.0%) | 15 (30.0%) | 30 (60.0%) |
| 20. Mapeamento de competências | 12 (24.0%) | 13 (26.0%) | 10 (20.0%) | 15 (30.0%) | 25 (50.0%) |
| 21. Normalização/Padronização | 7 (14.0%) | 11 (22.0%) | 28 (56.0%) | 4 (8.0%) | 32 (64.0%) |
| 22. Mapeamento de processos | 13 (26.0%) | 12 (24.0%) | 17 (34.0%) | 8 (16.0%) | 25 (50.0%) |
| 23. Sistemas de <i>workflow</i> | 18 (36.0%) | 18 (36.0%) | 8 (16.0%) | 6 (12.0%) | 14 (28.0%) |
| 24. Gestão eletrônica de documentos | 9 (18.0%) | 15 (30.0%) | 24 (48.0%) | 2 (4.0%) | 26 (52.0%) |

Fonte: elaboração própria a partir dos dados primários da pesquisa.

As práticas de GC percebidas como sendo utilizadas de maneira formal foram: ferramentas de colaboração, como portais corporativos, intranets e extranets (72%); educação corporativa (54%); *benchmarking* (melhores práticas) (50%); sistema de gestão por competência (24%); gestão do conteúdo (24%); narrativas (22%); comunidades de práticas (22%); fóruns/listas de discussão (22%); sistemas de inteligência organizacional/empresarial/inteligência competitiva (16%); mapeamento ou auditoria do conhecimento (16%); gestão de marcas e patentes (14%); *mentoring* (12%); gestão de relacionamento com os clientes (12%). Já outras práticas, como *coaching* (8%), a memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos (8%), normalização / padronização (8%), gestão eletrônica de documentos (4%) e o banco de competências individuais/banco de talentos/páginas amarelas (4%), foram mencionadas por menos de 10% dos entrevistados. A prática gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis não foi referida por nenhum dos participantes (ver Figura 2).

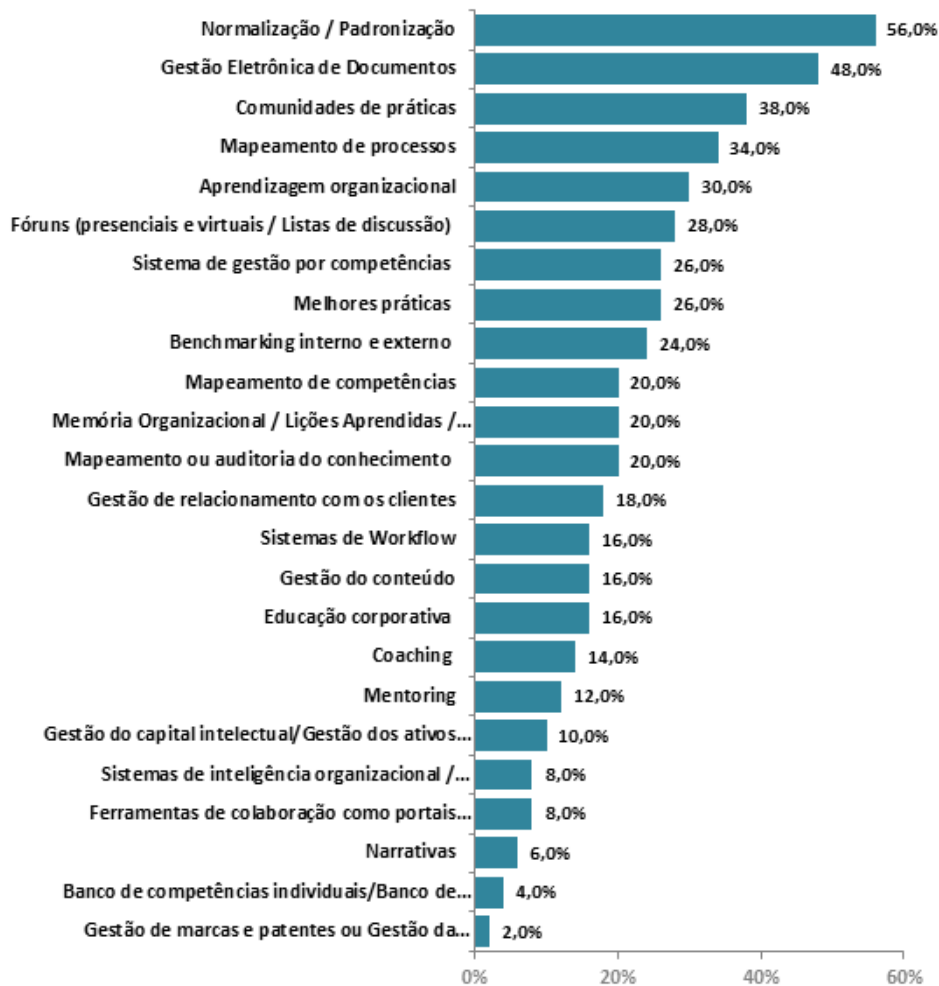
Figura 2 — Caracterização quanto às práticas de GC na CGE – existência de maneira formal



Fonte: elaboração própria a partir dos dados primários da pesquisa.

Quanto à utilização informal, destacaram-se a normalização / padronização (56%), a gestão eletrônica de documentos (48%), as comunidades de práticas (38%), o mapeamento de processos (34%), a aprendizagem organizacional (30%), os fóruns / listas de discussão (28%), os sistema de gestão por competências (26%) e melhores práticas (26%), todas citadas por mais de um em cada quatro respondentes. As práticas menos utilizadas de maneira informal eram a gestão de marcas e patentes (2%); o banco de competências individuais (4%); narrativas (6%); os sistemas de inteligência organizacional / inteligência competitiva (8%); e as ferramentas de colaboração, como portais corporativos, intranets e extranets (8%) (ver Figura 3).

Figura 3 — Caracterização quanto às práticas de GC na CGE – existência de maneira informal



Fonte: elaboração própria a partir dos dados primários da pesquisa..

Considerando a utilização formal e informal, as práticas de GC mais utilizadas eram ferramentas de colaboração como portais corporativos (80%), as melhores práticas (76%), a educação corporativa (70%), a normalização / padronização (64%), as comunidades de práticas (60%), a aprendizagem organizacional (60%), o sistema de gestão por competências (50%) e os fóruns / listas de discussão (50%). Por outro lado, gestão de marcas e patentes (16%), a gestão do capital intelectual (10%) e o banco de competências (8%) eram as práticas de GC menos utilizadas (ver Figura 4).

Figura 4 — Caracterização quanto às Práticas de GC na CGE– existência de maneira informal + formal



Fonte: elaboração própria a partir dos dados primários da pesquisa..

4.4 Fatores motivadores do estabelecimento de práticas de GC

De forma geral, os profissionais da CGE participantes na pesquisa consideraram relevantes os fatores motivadores de práticas de GC. De fato, no conjunto dos 10 fatores apresentados (ver Tabela 5), 95,8% dos entrevistados consideraram os fatores apresentados importantes ou muito importantes, sendo que 64,4% responderam “Muito importante” e 31,4% responderam “Importante”. Além disso, numa escala de 1 (“Não é importante”) a 4 (“Muito importante”), a média global foi próxima do máximo possível (Média = 3,6).

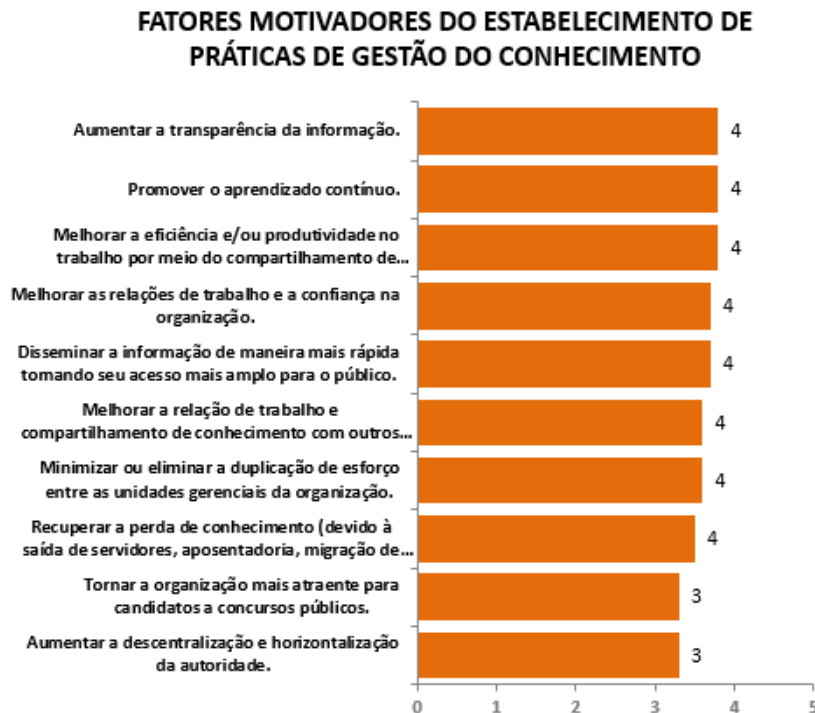
Tabela 5 – Caracterização dos fatores motivadores do estabelecimento de práticas de GC, segundo Batista *et al.* (2005)

| Fatores | 1. Não é importante | 2. Pouco importante | 3. Importante | 4. Muito importante | Média (DP) |
|---|---------------------|---------------------|--------------------|---------------------|------------------|
| Melhorar a eficiência e/ou produtividade no trabalho por meio do compartilhamento de conhecimento e informação. | 0 (0.0%) | 0 (0.0%) | 11 (22.0%) | 39 (78.0%) | 3.8 (0.4) |
| Aumentar a descentralização e horizontalização da autoridade. | 0 (0.0%) | 4 (8.0%) | 28 (56.0%) | 18 (36.0%) | 3.3 (0.6) |
| Minimizar ou eliminar a duplicação de esforço entre as unidades gerenciais da organização. | 0 (0.0%) | 1 (2.0%) | 20 (40.0%) | 29 (58.0%) | 3.6 (0.5) |
| Disseminar a informação de maneira mais rápida tornando seu acesso mais amplo para o público. | 0 (0.0%) | 0 (0.0%) | 15 (30.0%) | 35 (70.0%) | 3.7 (0.5) |
| Promover o aprendizado contínuo. | 0 (0.0%) | 0 (0.0%) | 9 (18.0%) | 41 (82.0%) | 3.8 (0.4) |
| Aumentar a transparência da informação. | 0 (0.0%) | 0 (0.0%) | 11 (22.0%) | 39 (78.0%) | 3.8 (0.4) |
| Melhorar as relações de trabalho e a confiança na organização. | 0 (0.0%) | 0 (0.0%) | 16 (32.0%) | 34 (68.0%) | 3.7 (0.5) |
| Tornar a organização mais atraente para candidatos a concursos públicos. | 2 (4.0%) | 8 (16.0%) | 15 (30.0%) | 25 (50.0%) | 3.3 (0.9) |
| Recuperar a perda de conhecimento (devido à aposentadoria, migração de servidores para o setor privado, ...) | 1 (2.0%) | 4 (8.0%) | 12 (24.0%) | 33 (66.0%) | 3.5 (0.7) |
| Melhorar a relação de trabalho e compartilhamento de conhecimento com outros órgãos. | 0 (0.0%) | 1 (2.0%) | 20 (40.0%) | 29 (58.0%) | 3.6 (0.5) |
| TOTAL | 3 (0.6%) | 18 (3.6%) | 157 (31.4%) | 322 (64.4%) | 3.6 (0.3) |

Fonte: elaboração própria a partir dos dados primários da pesquisa.

Dos fatores motivadores apresentados, “promover o aprendizado contínuo”, “melhorar a eficiência e/ou produtividade no trabalho por meio do compartilhamento de conhecimento e informação” e “aumentar a transparência da informação” foram considerados como os mais importantes – foram os que tiveram maiores percentagens de respostas “Muito importante” e média mais alta. Em contrapartida, os fatores motivadores “aumentar a descentralização e horizontalização da autoridade” e “tornar a organização mais atraente para candidatos a concursos públicos” foram apontados como os fatores menos valorizados (ver Figura 5).

Figura 5 — Caracterização dos fatores motivadores do estabelecimento de práticas de GC na CGE (média), segundo Batista *et al.* (2005)



Fonte: elaboração própria a partir dos dados primários da pesquisa.

4.5 Gestão da informação

Os manuais, apostilas e a internet eram as práticas e as ferramentas mais adotadas pelos participantes para a aquisição da informação e do conhecimento no desenvolvimeneto de trabalho na CGE. Essas fontes de informação foram referidas por 96% e 74% dos respondentes da pesquisa respetivamente. Os livros de contabilidade foram referidos por 52% e 38% dos entrevistados que afirmaram recorrer a outras formas de fontes para adquirir informação (ver Tabela 6).

A maioria afirmou que criava e armazenava conhecimento através de arquivos e pastas no “meu computador” (88%) e através de manuais e apostilas (78%). Existiam ainda 44% dos respondentes que utilizavam o sistema de contabilidade do Estado e 24% dos respondentes que utilizavam outras formas como fontes de informações (ver Tabela 6).

Tabela 6 — Caracterização quanto à gestão da informação na CGE (N = 50)

| Variável | Resposta | n | % |
|--|---|----|-------|
| De que forma você adquire informação e conhecimento necessários para que possa fazer um bom trabalho na CGE? (possibilidade de mais do que 1 resposta) | Internet | 37 | 74.0% |
| | Livros de contabilidade | 26 | 52.0% |
| | Manuais e apostilas | 48 | 96.0% |
| | Outra forma | 19 | 38.0% |
| De que forma você cria e armazena conhecimento no seu ambiente de trabalho? (possibilidade de mais do que 1 resposta) | Através de manuais e apostilas | 39 | 78.0% |
| | Através do próprio sistema de contabilidade do Estado | 22 | 44.0% |
| | Através de arquivos e pastas no meu computador | 44 | 88.0% |
| | Outras formas | 12 | 24.0% |

Fonte: elaboração própria a partir dos dados primários da pesquisa.

4.6 Compartilhamento do conhecimento

Metade dos profissionais entrevistados (ver Tabela 7) mencionou que utilizava as práticas de compartilhamento de conhecimento e de transferência de conhecimento na CGE de maneira formal (pois existia normativo em vigor que orientava) e outra metade utilizava as práticas de maneira informal (pois cada um compartilhava o conhecimento da maneira que quisesse). As demonstrações financeiras, os relatórios gerenciais, os ofícios e as portarias foram os documentos gerenciais com impacto mais importante na divulgação das informações – foram referidos por 72% dos participantes da pesquisa.

A maioria citou que a CGE possuía um site na internet que tinha como principais atividades a prestação de informações aos servidores e cidadãos (referido por 50% dos respondentes) e a elaboração e consulta sobre informações contábeis (referido por 46% dos respondentes). Mais de 70% dos entrevistados afirmaram que no site era possível o acesso a informações administrativas e contábeis (78%), o acesso a relatórios gerenciais e contábeis (78%), o acesso à informação sobre acontecimentos atuais relacionados à organização (76%) e o *download* de publicações e relatórios da organização (74%).

Tabela 7 – Caracterização quanto ao compartilhamento do conhecimento na CGE

| Variável | Resposta | n | % |
|---|---|----|-----|
| Favor indicar de que forma você utiliza as práticas de compartilhamento de conhecimento e de transferência de conhecimento na CGE. | De maneira formal, pois existe normativo em vigor, que orienta. | 25 | 50% |
| | De maneira informal, pois cada um compartilha o conhecimento da maneira que quiser. | 25 | 50% |
| Qual(is) documento(s) gerencial(is) que a Contadoria produz têm impacto mais importante na divulgação das informações? (possibilidade de mais do que 1 resposta) | Demonstrações financeiras | 36 | 72% |
| | Relatórios gerenciais | 36 | 72% |
| | Ofícios e portarias | 36 | 72% |
| | Manuais e notas técnicas | 29 | 58% |
| | Outro | 5 | 10% |
| A CGE tem um site na internet? | Sim, e ele é muito fácil de manusear. | 43 | 86% |
| | Sim, mas ele é complicado para achar as informações. | 7 | 14% |
| Em sua opinião, a principal atividade no site da CGE é: | Elaboração e consulta sobre informações contábeis | 23 | 46% |
| | Prestação de informações aos servidores e cidadãos | 25 | 50% |
| | Não sabe informar | 1 | 2% |
| | Outra | 1 | 2% |
| No site da CGE é possível: (possibilidade de mais do que 1 resposta) | Acesso a informações administrativas e contábeis | 39 | 78% |
| | Acesso à informação sobre acontecimentos atuais relacionados à organização | 38 | 76% |
| | <i>Download</i> de publicações, relatórios da organização | 37 | 74% |
| | Acesso a relatórios gerenciais e contábeis | 39 | 78% |
| | Compartilhar conhecimento | 7 | 14% |
| | Outro | 2 | 4% |
| | Não sabe informar | 1 | 2% |

Fonte: elaboração própria a partir dos dados primários da pesquisa..

4.7 Práticas de gestão do conhecimento por unidade de trabalho

Na Tabela 8, foram apresentados os resultados da existência de práticas de GC em cada uma das unidades de trabalho – suporte, execução e análise. Apenas existiram diferenças significativas ($p < 0,05$), ou próximas da significância estatística ($p < 0,10$), entre as três unidades de serviços quanto ao *benchmarking* interno e externo ($p = 0,071$), nos fóruns (presenciais e virtuais) / listas de discussão ($p = 0,047$), na gestão de marcas e patentes ou gestão da propriedade industrial ($p=0,060$) e no mapeamento de competências ($p = 0,028$).

A percentagem de participantes que referiam o *benchmarking* interno e externo foi mais elevada na unidade de trabalho análise (83,3%) do que no suporte (46,7%) e na execução (37,5%). Quanto aos fóruns (presenciais e virtuais) / listas de discussão, foram mais referidos nas unidades suporte (75%) e análise (68,8%) do que na unidade execução (25%). A gestão de marcas e patentes ou gestão da propriedade industrial foi mais referida na unidade suporte (40%) do que na análise (14,3%) e execução (0,0%). Quanto ao mapeamento de competências, foi menos referido na execução (33,3%) do que nas unidades de suporte (86,7%) e análise (64,3%). Não foram registradas diferenças significativas ($p > 0,05$) entre as três unidades relativamente às restantes práticas de GC.

Destaca-se que, para a maioria dos respondentes das unidades de trabalho da CGE (suporte, execução e análise), as práticas de GC *coaching*, *mentoring*, banco de competências, gestão do capital intelectual, inteligência competitiva, narrativas e gestão do capital intelectual não eram utilizadas, fosse de maneira formal ou informal. Isso pode indicar que os respondentes não conseguiram perceber, mesmo com o glossário, que algumas dessas práticas teriam a ver com a sua vivência de trabalho, tais como as narrativas, que consistem em “técnicas utilizadas em ambientes de Gestão do Conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos” (OIGC, 2021).

Tabela 8 – Associação das práticas de GC na CGE com as unidades de trabalho na CGE

| Práticas (foram excluídos os casos que responderam “Não sabe informar”) | A prática existe | UNIDADE | | | Teste do Qui-quadrado |
|--|------------------|------------|-----------|------------|-----------------------|
| | | Suporte | Execução | Análise | |
| Comunidades de práticas | Não | 5 (29,4%) | 1 (11,1%) | 3 (23,1%) | p = 0,574 |
| | Sim | 12 (70,6%) | 8 (88,9%) | 10 (76,9%) | |
| Mentoring | Não | 11 (73,3%) | 6 (60,0%) | 10 (71,4%) | p = 0,759 |
| | Sim | 4 (26,7%) | 4 (40,0%) | 4 (28,6%) | |
| Coaching | Não | 11 (78,6%) | 6 (54,5%) | 11 (78,6%) | p = 0,324 |
| | Sim | 3 (21,4%) | 5 (45,5%) | 3 (21,4%) | |
| Benchmarking interno e externo | Não | 8 (53,3%) | 5 (62,5%) | 2 (16,7%) | p = 0,071 |
| | Sim | 7 (46,7%) | 3 (37,5%) | 10 (83,3%) | |
| Melhores práticas | Não | 1 (6,3%) | 4 (33,3%) | 2 (11,8%) | p = 0,127 |
| | Sim | 15 (93,8%) | 8 (66,7%) | 15 (88,2%) | |
| Fóruns (presenciais e virtuais) / Listas de discussão | Não | 4 (25,0%) | 6 (75,0%) | 5 (31,3%) | p = 0,047 |
| | Sim | 12 (75,0%) | 2 (25,0%) | 11 (68,8%) | |

| Práticas (foram excluídos os casos que responderam “Não sabe informar”) | A prática existe | UNIDADE | | | Teste do Qui-quadrado |
|--|------------------|------------|------------|------------|-----------------------|
| | | Suporte | Execução | Análise | |
| Mapeamento ou auditoria do conhecimento | Não | 6 (46,2%) | 5 (55,6%) | 7 (50,0%) | p = 0,910 |
| | Sim | 7 (53,8%) | 4 (44,4%) | 7 (50,0%) | |
| Ferramentas de colaboração, como portais corporativos, intranets e extranets | Não | 2 (11,1%) | 2 (16,7%) | 3 (17,6%) | p = 0,846 |
| | Sim | 16 (88,9%) | 10 (83,3%) | 14 (82,4%) | |
| Sistema de gestão por competências | Não | 4 (28,6%) | 5 (50,0%) | 4 (28,6%) | p = 0,472 |
| | Sim | 10 (71,4%) | 5 (50,0%) | 10 (71,4%) | |
| Banco de competências individuais/ Banco de Talentos/Páginas Amarelas | Não | 11 (78,6%) | 6 (100,0%) | 8 (88,9%) | p = 0,427 |
| | Sim | 3 (21,4%) | 0 (0,0%) | 1 (11,1%) | |
| Memória Organizacional / Lições aprendidas / Banco de conhecimentos | Não | 7 (46,7%) | 6 (66,7%) | 9 (75,0%) | p = 0,300 |
| | Sim | 8 (53,3%) | 3 (33,3%) | 3 (25,0%) | |
| Sistemas de inteligência organizacional / empresarial / Inteligência competitiva | Não | 11 (78,6%) | 6 (66,7%) | 6 (50,0%) | p = 0,309 |
| | Sim | 3 (21,4%) | 3 (33,3%) | 6 (50,0%) | |
| Educação corporativa | Não | 3 (17,6%) | 5 (41,7%) | 2 (12,5%) | p = 0,157 |
| | Sim | 14 (82,4%) | 7 (58,3%) | 14 (87,5%) | |
| Gestão do capital intelectual / Gestão dos ativos intangíveis | Não | 11 (84,6%) | 8 (88,9%) | 8 (80,0%) | p = 0,867 |
| | Sim | 2 (15,4%) | 1 (11,1%) | 2 (20,0%) | |
| Narrativas | Não | 8 (61,5%) | 7 (77,8%) | 8 (53,3%) | p = 0,489 |
| | Sim | 5 (38,5%) | 2 (22,2%) | 7 (46,7%) | |
| Gestão do conteúdo | Não | 7 (50%) | 4 (44,4%) | 3 (27,3%) | p = 0,505 |
| | Sim | 7 (50%) | 5 (55,6%) | 8 (72,7%) | |
| Gestão de relacionamento com os clientes | Não | 6 (46,2%) | 7 (87,5%) | 8 (53,3%) | p = 0,154 |
| | Sim | 7 (53,8%) | 1 (12,5%) | 7 (46,7%) | |
| Gestão de marcas e patentes ou gestão da propriedade industrial | Não | 9 (60%) | 8 (100%) | 12 (85,7%) | p = 0,060 |
| | Sim | 6 (40%) | 0 (0,0%) | 2 (14,3%) | |
| Aprendizagem organizacional | Não | 4 (25%) | 5 (45,5%) | 3 (20,0%) | p = 0,337 |
| | Sim | 12 (75%) | 6 (54,5%) | 12 (80,0%) | |
| Mapeamento de competências | Não | 2 (13,3%) | 6 (66,7%) | 5 (35,7%) | p = 0,028 |
| | Sim | 13 (86,7%) | 3 (33,3%) | 9 (64,3%) | |
| Normalização / Padronização | Não | 3 (20%) | 4 (36,4%) | 4 (23,5%) | p = 0,620 |
| | Sim | 12 (80%) | 7 (63,6%) | 13 (76,5%) | |
| Mapeamento de processos | Não | 3 (20%) | 5 (50%) | 4 (33,3%) | p = 0,291 |
| | Sim | 12 (80%) | 5 (50%) | 8 (66,7%) | |
| Sistemas de workflow | Não | 6 (46,2%) | 4 (66,7%) | 8 (61,5%) | p = 0,622 |
| | Sim | 7 (53,8%) | 2 (33,3%) | 5 (38,5%) | |
| Gestão eletrônica de documentos | Não | 7 (46,7%) | 5 (45,5%) | 3 (20,0%) | p = 0,246 |
| | Sim | 8 (53,3%) | 6 (54,5%) | 12 (80,0%) | |

Fonte: elaboração própria a partir dos dados primários da pesquisa.

O Quadro 3 demonstra como os profissionais da CGE responderam sobre as práticas de GC nas suas respectivas unidades de trabalho – suporte, execução e análise.

Quadro 3 — Visão dos profissionais sobre as atividades da GC relacionadas com as práticas de GC nas suas respectivas unidades de trabalho

| Práticas de gestão do conhecimento | Atividades da gestão do conhecimento | Porcentagem de profissionais que responderam sobre a utilização das práticas de gc nas suas respectivas unidades de trabalho | | |
|---|--|--|----------|---------|
| | | Suporte | Execução | Análise |
| 1. Comunidades de prática ou comunidades do conhecimento | transferência; aplicação | 70,60% | 88,90% | 70,60% |
| 2. <i>Mentoring</i> | transferência; aplicação | 46,70% | 40,00% | 28,60% |
| 3. <i>Coaching</i> | transferência; criação; aplicação | 21,40% | 45,50% | 21,40% |
| 4. <i>Benchmarking</i> | aplicação; identificação | 46,70% | 37,50% | 83,30% |
| 5. Melhores práticas | aplicação; identificação | 93,80% | 66,70% | 88,20% |
| 6. Fóruns (presenciais e virtuais) / Lista de discussão | transferência | 75,00% | 25,00% | 68,80% |
| 7. Mapeamento ou auditoria do conhecimento | aplicação | 53,80% | 44,40% | 50,00% |
| 8. Ferramentas de colaboração, como portais corporativos, intranets e extranets | transferência | 88,90% | 83,30% | 82,40% |
| 9. Sistema de gestão por competências | aplicação | 71,40% | 50,00% | 71,40% |
| 10. Banco de competências individuais / Banco de talentos / Páginas amarelas | armazenamento | 21,40% | 0,00% | 11,10% |
| 11. Memória organizacional / Lições aprendidas / Banco de conhecimentos | aplicação; armazenamento; identificação; transferência | 53,30% | 33,30% | 25,00% |
| 12. Sistema de inteligência organizacional/empresarial / Inteligência competitiva | aplicação | 21,40% | 33,30% | 50,00% |
| 13. Educação corporativa | aplicação | 82,40% | 58,30% | 87,50% |
| 14. Gestão do capital intelectual ou gestão de ativos intangíveis | aplicação | 15,40% | 11,10% | 20,00% |
| 15. Narrativas | transferência | 38,50% | 22,20% | 46,70% |
| 16. Gestão do conteúdo | criação; aplicação; identificação | 50,00% | 55,60% | 72,70% |
| 17. Gestão de relacionamento com os clientes | aplicação | 53,80% | 12,50% | 46,70% |
| 18. Gestão de marcas e patentes ou gestão da propriedade industrial | aplicação; identificação | 40,00% | 0,00% | 14,30% |
| 19. Aprendizagem organizacional | transferência; criação | 75,00% | 54,50% | 80,00% |
| 20. Mapeamento de competências | armazenamento | 86,70% | 33,30% | 64,30% |
| 21. Normalização / Padronização | aplicação | 80,00% | 63,60% | 76,50% |
| 22. Mapeamento de processos | armazenamento | 80,00% | 50,00% | 66,70% |
| 23. Sistemas <i>workflows</i> | aplicação | 53,80% | 33,30% | 38,50% |
| 24. Gestão eletrônica de documentos | armazenamento | 53,30% | 54,50% | 80,00% |

Fonte: elaboração própria a partir dos dados primários da pesquisa..

Os percentuais identificaram os profissionais de cada unidade de trabalho e suas percepções com relação à prática de GC e a utilização na CGE.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo dedicou-se ao tema práticas de gestão do conhecimento (GC), buscando identificar quais eram utilizadas na Contadoria Geral do Estado do Rio de Janeiro (CGE) e de que maneira (formal ou informal) eram utilizadas sob a ótica dos profissionais que atuavam nesse órgão no período de maio a junho de 2018.

Quanto à gestão do conhecimento, verificou-se na pesquisa de campo que 70% dos respondentes conheciam o que era GC, sendo que cerca de 80% vincularam a GC à geração de valor a partir do intangível da organização. Para 45,7% dos respondentes da pesquisa, a GC era relacionada à tecnologia da informação (TI); entretanto, deve-se destacar que apenas 26% dos respondentes tiveram algum treinamento formal que envolvesse a GC.

Cinco práticas de gestão do conhecimento foram citadas em 30% ou mais das respostas dadas à pesquisa como sendo aplicadas na CGE de maneira formal: 1) ferramentas de colaboração, tais como portais corporativos, intranets e extranets, entre outras; 2) educação corporativa; 3) *benchmarking* (melhores práticas); 4) mapeamento de competências; e 5) aprendizagem organizacional. Também se destacaram as cinco práticas de GC que foram citadas em 30% ou mais das respostas dadas à pesquisa como sendo aplicadas na CGE de maneira informal: 1) normalização / padronização; 2) gestão eletrônica de documentos; 3) comunidades de práticas; 4) mapeamento de processos; e 5) aprendizagem organizacional.

Quanto à maneira de utilização das práticas de GC, constatou-se que as práticas informais eram mais utilizadas que as práticas formais, o que poderá no futuro ser normatizado e considerado uma inovação no setor público, estabelecida por meio da implementação de uma inovação organizacional, tendo em vista a mudança de paradigma nos processos da CGE.

Por outro lado, é importante destacar as práticas de GC menos utilizadas na CGE, como normalização / padronização, memória organizacional / lições aprendidas / banco de conhecimentos, gestão eletrônica de documentos, banco de competências individuais / banco de talentos/ páginas amarelas, gestão de capital intelectual / gestão dos ativos intangíveis. Essas práticas foram citadas com percentual abaixo de 10% nas respostas para utilização de maneira formal. Já as práticas de GC de sistemas de inteligência organizacional/empresarial/ inteligência competitiva, ferramentas de colaboração como portais corporativos, narrativas, banco de competências individuais / banco de talentos/ páginas amarelas, gestão de marcas e patentes ou gestão da propriedade industrial foram citadas com percentual abaixo de 10% nas respostas para utilização de maneira informal.

Por fim, é relevante destacar que as seis atividades da GC (aplicação, aquisição, armazenamento, criação, identificação, transferência) foram relacionadas a cada uma das 24

práticas apresentadas neste trabalho e organizadas conforme as respostas dos servidores das unidades de trabalho (suporte, execução e análise) da CGE. Dentre essas atividades da GC, aquela que mais foi relacionada com as práticas citadas na pesquisa da CGE foi Aplicação.

Este estudo não teve a pretensão de esgotar o tema investigado, pois as práticas de GC se constituem como um assunto sujeito a estudos sob diferentes perspectivas. Ademais, análises sobre as práticas de GC na Contadoria são esparsas na literatura e tornam o presente trabalho uma contribuição importante para o avanço dos estudos na área.

Por tais razões, recomenda-se o desenvolvimento de novas pesquisas de modo a auxiliar a sistematização de conhecimentos a respeito. Sugere-se, por exemplo, a elaboração de trabalhos que investiguem as práticas de GC não só em contadorias, mas em outros órgãos públicos, e as variáveis organizacionais no processo da GC que possam contribuir para que os servidores públicos tenham maior compreensão sobre o tema e possam atuar melhor na administração pública do país.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D.; SOUZA, R. R.; QUEIROZ, J. G.; CHIPP, H. Knowledge management implementation: a process design proposition at Brazil's ONS (National Operator of the Interconnected Power System). *Electronic Journal of Knowledge Management*, v. 7, n. 5, p. 593-604, 2009.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F.; TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento na administração pública*. Texto para discussão n. 1095. Brasília: Ipea, 2005. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

BEUREN, I. M. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998.

BRAGA, H. R. *Demonstrações contábeis: estrutura, análise e interpretação*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm. Acesso em: 10 ago. 2019.

_____. Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm> Acesso em: 02 ago. 2018.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Portaria Conjunta STN nº 877, de 18 de dezembro de 2018. Aprova a parte geral e as partes II – Procedimentos Contábeis Patrimoniais, III – Procedimentos Contábeis Específicos e IV – Plano de Contas Aplicado ao Setor Público, da 8ª edição do Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público, e dá outras providências. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília-DF, 19 dez. 2018. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/55878974/DiarioOficialdaUniao>. Acesso em: 14 jun. 2021.

CARVALHO, I. M. de; GONÇALVES, D. F.; MENDONÇA, F. S. O advento da globalização e o efeito na contabilidade brasileira. *Revista InterAtividade*, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 155-164, 1º sem. 2014. Disponível em: <<https://silo.tips/download/o-advento-da-globalizao-e-o-efeito-na-contabilidade-brasileira-debora-fernanda>>. Acesso em: 01 dez. 2021.

CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

CHU, K. W. Beginning a journey of knowledge management in a secondary school. *Journal of Knowledge Management*, v. 20, n. 2, p. 364-385, 2016. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-04-2015-0155/full/html>> Acesso em: 10 mar. 2021.

CHUI, L.; PIKE B. An evaluation of the FASB's conceptual framework from a user's perspective. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, v. 1, p. 77-95, Jan. 2012. Disponível em: <<https://www.abacademies.org/articles/aafsivol1612012.pdf#page=87>> Acesso em: 02 ago. 2018.

DALKIR, K. *Knowledge management in the theory and practice*. Elsevier, Burlington, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2008.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. O processo de gestão do conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. *Gest. Prod. [online]*, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017. ISSN 1806-9649. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0104-530x0893-15>>. Acesso em: 20 mar. 2021.

GROVER, V.; DAVENPORT, T. H. General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda. *Journal of Management Information Systems*, v. 18, p. 5-21, 2001. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045672>> Acesso em: 30 mar. 2020.

HELMANN, C. L. *Retenção de conhecimento tecnológico nas organizações como fator propulsor para o processo de inovação: estudo de caso na Batávia S/A*. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UTFPR, Ponta Grossa, 2007. Disponível em: <http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/50/Dissertacao.pdf>

HOFFMANN, W. A. M. Gestão do conhecimento e da informação em organizações baseados em inteligência competitiva. *Ciência da Informação*, [S. l.], v. 45, n. 3, p. 31-43, 2018. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4045>. Acesso em: 14 jun. 2021.

IBM CORP. *IBM SPSS statistics for windows, Version 22.0*. Armonk, NY: IBM Corp, 2013.

IGARASHI, C. *Gestão do conhecimento no terceiro setor*. Contábeis: o portal da profissão contábil, São Paulo, 19 fev. 2014. Disponível em: <<http://www.contabeis.com.br/artigos/1610/gestao-do-conhecimento-no-terceiro-setor/>>. Acesso em: 04 ago.2018.

INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS COMMITTEE (IASB). *Framework for preparation and presentation of financial statements*. Editado em abril de 1989. Adotado pelo Iasb em abril de 2001. Disponível em: www.iasb.org. Acesso em: 03 ago. 2018.

KRAAIJENBRINK, J. Integrating knowledge and knowledge processes: a critical incident study of product development projects. *Journal of Product Innovation Management*, v. 29, n. 6, p. 1082-1096, nov. 2012. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-5885.2012.00953.x/abstract>> Acesso em: 30 jan. 2018.

LAURINDO, A. M. *Gestão estratégica do conhecimento: investigação das práticas de Gestão do Conhecimento nas ações de planejamento de indústrias paranaenses*. 2013. 251 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013. Disponível em: <<http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/30654/R%20-%20D%20-%20ALISSON%20MARCELO%20LAURINDO.pdf?sequence=1>> Acesso em: 31 jan. 2018.

- LEUCH, V. *Práticas de gestão do conhecimento em indústrias de grande porte dos Campos Gerais*. 2006. 145 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Curitiba, 2006. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/41/Dissertacao.pdf>> Acesso em: 12 fev. 2018.
- LIRA, L. A. de M.; PINTO, I. M. B. S. Diagnóstico da gestão do conhecimento no setor público: estudo de caso no corpo de bombeiros militar de alagoas. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 11, número especial, p. 35-55, mar. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/57574> Acesso em: 14 jun. 2021.
- LOPES, A. C. T. O Guarda-Livros e o Contador Gestor. *Revista Contabilidade e Gestão*, Rio de Janeiro-RJ, p. 5 - 6, 01 fev. 2011.
- LOPES, C. M.; SCAVARDA, A.; HOFMEISTER L. F.; THOMÉ, A. M. T.; VACCARO, G. L. R. An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation. *Journal of Cleaner Production*, v. 142, p. 476-488, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652616316948> Acesso em: 8 mar. 2021.
- MACKENZIE B.; COETSEE. D.; NJIKIZANA, T.; CHAMBOKO, R.; COLIVAS, B.; HANEKOM, B. *IFRS 2012: interpretação e aplicação*. Porto Alegre: Bookman, 2013. 1097 p.29.
- MARÔCO, J. *Análise estatística com o SPSS Statistics*. 5. ed. Pêro Pinheiro, Portugal: Editora Report Number, 2011.
- MURRAY, Philip C. *New Language for new leverage: The terminology of knowledge management*. Knowledge Management Metazine. 1996.
- NEVES, M. L. C.; VARVAKIS, G. J.; FIALHO, F. A. P. Pessoas, processos e tecnologia na gestão do conhecimento: uma revisão da literatura. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, v. 20, n. 51, p. 152-167, nov. 2018. ISSN 2175-8077. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/49214>. Acesso em: 10 mar. 2021.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OBSERVATÓRIO IPEA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (OIGC). *Práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento*. Disponível em: <http://www.mestradoprofissional.gov.br/observatorio/recursos/104-casoteca/praticas-de-gestao-do-conhecimento/83-casoteca> Acesso em 01 dez. 2021.
- PADOVEZE C. L. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PATALAS-MALISZEWSKA, J. *Research core of knowledge management. Managing Knowledge Workers: value assessment, methods, and application*. 1. ed. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2013.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- RIO DE JANEIRO (ESTADO). *Decreto nº 32.621, de 01 de janeiro de 2003*. Que estabeleceu a estrutura básica do Poder Executivo e dá outras providências – IOERJ, RJ. Disponível em: <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/decest.nsf/532ff819a4c39de50325681f0061559e/26655cf04ec73acc83256d2d006628b6?OpenDocument>> Acesso em: 28 jan. 2018.

_____. *Decreto n. 13 de 15 de março de 1975*. Cria o Conselho Deliberativo e o Conselho Consultivo da Região Metropolitana do Rio de Janeiro e dá outras providências. IOERJ, RJ. Disponível em: <<https://gov-rj.jusbrasil.com.br/legislacao/89581/decreto-13-75>>. Acesso em: 30 nov. 2021.

_____. *Decreto nº 32.661, de 2003*. Cria, sem aumento de despesa, mediante transformação, a Secretaria de Estado Da Receita e a Secretaria de Estado de Finanças e dá outras providências. IOERJ, RJ Disponível em: <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/decest.nsf/532ff819a4c39de50325681f0061559e/95adccb2eb7ecf2883256cc5005a5ce5?OpenDocument>> Acesso em: 31 jan. 2018.

_____. *Decreto nº 40.613, de 15 de fevereiro de 2007*. Dispõe sobre a estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Fazenda - SEFAZ, e dá outras providências. IOERJ, RJ. Disponível em: <<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=252087>> Acesso em: 31 jan. 2018.

_____. *Decreto nº 43.463, de 14 de fevereiro de 2012*. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. IOERJ, RJ. Disponível em: <http://www.silep.planejamento.rj.gov.br/decreto_43_463_-_140212.htm> Acesso em 01 fev. 2018.

_____. *Decreto nº 46.026, de 20 de junho de 2017*. Altera, sem aumento de despesa, e consolida a estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Fazenda e Planejamento - SEFAZ, e dá outras providências. IOERJ, RJ. Disponível em: <http://www.fazenda.rj.gov.br/sefaz/content/conn/UCMServer/path/Contribution%20Folders/site_fazenda/legislacao/financeira/basica/decretos/2017/DECRETO%20N%C2%BA%2046.026%20DE%2020%20DE%20JUNHO%20DE%202017.pdf?lve> Acesso em: 02 fev. 2018.

_____. *Decreto lei nº 1, de 15 março de 1975*. Estabelece a organização básica do Estado do Rio de Janeiro e dá outras providências. IOERJ, RJ. Disponível em: <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/decest.nsf/5f26f86a751527ae032569ba00834b5f/5c7466c6b4b087a703256af7004e6dc2?OpenDocument>> Acesso em: 25 jan. 2018.

_____. *Decreto Lei nº 10/1975*. Dispõe sobre o Sistema Estadual de Administração Financeira e Contabilidade e dá outras providências. IOERJ, RJ. Disponível em: <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/decest.nsf/e00625242f74e100032569bb0074c7c1/c8e4e82d9050a48703256aff0055876f?OpenDocument>> Acesso em: 31 jan. 2018.

_____. *Lei n. 287 de 04, de dezembro de 1979*. Aprova o Código de Administração Financeira e Contabilidade Pública do Estado do Rio de Janeiro e dá outras providências. IOERJ, RJ Disponível em: http://www.fazenda.rj.gov.br/sefaz/faces/oracle/webcenter/portalapp/pages/navigation-enderer.jspx?_afLoop=20846591267479033&datasource=UCMServer%23dDocName%3A105901&_adf.ctrl-state=4xezu8eok_9. Acesso em: 10 ago. 2019.

_____. *Portaria CGE nº 155, de 20 de março de 2012*. Define as atribuições básicas das Coordenadorias Setoriais de Contabilidade, e dá outras providências. IOERJ, RJ Disponível em: <http://www.fazenda.rj.gov.br/sefaz/faces/oracle/webcenter/sitestructure/render.jspx?datasource=UCMServer%23dDocName%3A3062041&_afLoop=2603496843590972&_afWindowMode=0&_afWindowId=null&_adf.ctrl-state=vo3ac16bu_129> Acesso em 03 fev. 2018.

SÁ, A. L. de. *Prática e teoria da contabilidade geral*. Curitiba: Juruá, 2009.

SABINO, M. M. F. L.; TODESCAT, M.; SANTOS, N. D.; COSTA, A. M. Análise de maturidade da gestão do conhecimento em uma tutoria de cursos de graduação a distância. *Revista de Ciências da Administração*, v. 21, n. 55, p. 68-85, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/61580>> Acesso em: 14 jun. 2021.

SECRETARIA DE ESTADO E PLANEJAMENTO DO RIO DE JANEIRO (SEFAZ). *História – como tudo começou!!!* Disponível em: < http://www.contabilidade.fazenda.rj.gov.br/contabilidade/faces/menu-contabilidade/historia?_adf.ctrl-state=y0w2orkhq_5&_afLoop=76777958174708108> Acesso em 20 nov. 2021.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WIIG, K. M. Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management*, v. 6 n. 3, p. 224-239, 2002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/13673270210434331>. Acesso em: 04 ago. 2018.

YAMAMOTO, M. M.; SALOTTI, B. M. *Informação contábil: estudos sobre a sua divulgação no mercado de capitais*. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Daique Nonato Souza

<https://orcid.org/0000-0003-1823-8538>

Mestre e Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Servidor público do Estado do Rio de Janeiro desde 2009, atuando como auditor na Controladoria Geral do Estado do Estado do Rio de Janeiro.

E-mail: daique@gmail.com

Andréa Paula Osório Duque

<https://orcid.org/0000-0003-2701-7876>

Doutora e Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal Fluminense (IBICT/UFF). Bacharel em Administração de Empresas e Gestão da Tecnologia da Informação pela Universidade Estácio de Sá (UNESA), Engenharia Florestal (UFRRJ) Professora do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ).

E-mail: andreapauladuque@gmail.com

Branca Terra

<https://orcid.org/0000-0002-4397-6519>

Doutora em Engenharia de Produção e Mestre em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ/COPPE). Doutorado sanduíche pela State University of New York at Purchase – SUNY. Possui graduação em Engenharia Civil pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Atualmente é professora associada da UERJ, pesquisadora do programa.

E-mail: brancaterra@gmail.com

Tânia Maria de Oliveira Almeida Gouveia

<https://orcid.org/0000-0002-8231-9714>

Doutora em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Professora da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ).

E-mail: almeida.tania@globocom