

5 Conclusão

No presente trabalho, buscou-se avaliar como a Gestão do Conhecimento poderia contribuir para o bom desempenho das Auditorias Internas das Agências Reguladoras Federais. Para tanto, diversos aspectos foram levantados por meio de entrevistas junto aos auditores desses órgãos, e consolidados em quatro dimensões: Conversão do Conhecimento, Aprendizado Organizacional, Disseminação e Retenção de Conhecimentos, e, ainda, Tecnologia da Informação, consolidadas a seguir. Em cada parte serão apresentadas sugestões de ferramentas que o autor considera adequadas para a dimensão correspondente.

5.1. Conversão do conhecimento e ferramentas

Na esfera das organizações privadas, a vantagem competitiva, que é alcançada pela inovação e pelo conhecimento, se traduz em lucro e posicionamento estratégico. Na esfera pública, entretanto, a inovação e o conhecimento destinam-se ao alcance da efetividade de suas políticas públicas e consequente aprovação popular. Contudo, para se atingir a esse nível de efetividade, é preciso que o conhecimento atue como um combustível, facilitando e acelerando a tomada de decisões e, ainda, que ofereça as opções mais acuradas para o agente decisor. Assim, a conversão do conhecimento deve ser vista como um instrumento para trilhar a construção de uma base de conhecimento crível e o mais próxima da realidade e da sua aplicação nas entidades.

Nesse diapasão, ao se observar a atuação das Auditorias Internas, verificou-se que o órgão de controle contribui para a ocorrência de conversão do conhecimento nas áreas auditadas nos modos Externalização e Combinação, culminando no aprimoramento do acervo de conhecimento da entidade.

Na Externalização, a primeira questão que se destaca é a atuação das auditorias em promover a institucionalização de um conhecimento tácito que se encontrava latente ou oculto na entidade, ou, ainda que praticado, se encontrava em desconformidade com as regras vigentes.

Não obstante essa competência, que é um aspecto extremamente positivo, vislumbra-se que as entidades devem envidar esforços para criar mecanismos ou promover dinâmicas que facilitem a captura do conhecimento tácito dos servidores, assumindo essa prática de forma sistemática, tornando eventual a atuação das Auditorias nessa tarefa.

A falta de comunicação pode ser um indicador de que os servidores não tenham acesso ou meios para expressar suas ideias. Mais do que isso, pode ocorrer ainda que lhe faltem incentivos ou que existam outras razões inibidoras desse processo de transmissão do conhecimento, tais como inexistência de ferramentas de TI, falta de incentivos para expor ideias e conhecimentos, ou inexistência de uma cultura voltada para o diálogo interno, entre outros. Assim, esses elementos devem ser suplantados pela implantação de instrumentos adequados que visem estruturar o ambiente com ferramentas e promover um clima que favoreça a troca de conhecimentos.

Contudo, considerando que a Externalização advém da interação entre pessoas, provocada pelo diálogo ou reflexão coletiva, as práticas mais indicadas para fomento desse modo de conversão são as dinâmicas ligadas à gestão por pessoas, segundo a abordagem de Sveiby (1998).

A título de exemplo, uma das principais seriam as “comunidades de práticas” que podem ser formais ou informais, virtuais ou presenciais, ou, ainda, com pessoas internas ou externas à organização. Embora boa parte das Auditorias Internas já praticasse, ou tem a intenção, é preciso sistematizá-las primando pela sua periódica execução. O mesmo se aplica ao *mentoring*.

Outro aspecto fundamental está relacionado aos mecanismos de incentivos, evidentemente por meio de status, prestígio, ou outras formas não financeiras. A segurança para transmitir o que sabem, sem o comum receio de perda de poder, está intimamente ligada às formas de incentivo.

Cabe frisar que, seguindo os conselhos de Guimarães, Lamas e Boscolo (2007), não se trata de gerar uma “receita de bolo” para implantação da GC, apenas sugestões que devem ser analisadas dentro do contexto organizacional.

Em relação ao modo de conversão do conhecimento Combinação, considerando que a atividade da Auditoria Interna requer o intensivo uso de conhecimento explícito recomenda-se ferramentas ligadas à gestão da informação, segundo a abordagem de Sveiby (1998), especialmente a *gestão eletrônica de documentos (GED)* se apresenta como uma importante alternativa para apoio, especialmente se permitir a criação de documentos que registrem achados ou relatórios intermediários ou finais e, ainda, que possam ser associados entre si, criando assim uma rede de documentos relacionados. Cabe apontar que esta ferramenta deve ser aplicada em toda a entidade, pois não faz sentido implantá-la somente no setor.

Em ambos os casos, Externalização e Combinação, pode-se concluir que as Auditorias Internas atuam em consonância com a assertiva de Probst et al. (2002), onde “o objetivo fundamental da gestão do conhecimento está em garantir que o conhecimento existente na organização seja aplicado de modo produtivo em seu próprio benefício (...)”.

5.2. Aprendizado organizacional e ferramentas

Conforme já mencionado, Argyris e Schön (1996) postularam que o Aprendizado Organizacional é um processo de detecção e correção de erros. Dito isso, verifica-se uma nítida semelhança desse processo de aprendizado com a forma de atuação das Auditorias Internas, conforme demonstrada na Figura 7.

Contudo, nesse contexto, convém destacar que o setor de controle interno atua como agente identificador do erro nesse processo de Aprendizado Organizacional, quando não é percebido pela própria área.

Além disso, outra curiosidade está no fato de que a análise da pertinência do erro não ser livre iniciativa da área, de sua própria vontade, mas sim compulsória, já que ela deve se manifestar corrigindo o erro, quando concordar com a recomendação, ou justificando por escrito, em caso de discordância. Neste último caso, as Auditorias Internas, por sua vez, devem refletir sobre as justificativas apresentadas e, reconhecendo que a recomendação foi inadequada, promover ajustes em seus procedimentos, o que também configura um Aprendizado Organizacional.

Por conseguinte, percebe-se que, por um lado, a Auditoria Interna contribui para que o Aprendizado Organizacional ocorra; por outro, a materialização do aprendizado se dá mediante o aprimoramento dos controles internos da entidade, promovendo uma reflexão coletiva acerca do tema envolvido, certificando que o órgão de controle atingiu seu objetivo. Assim, há um benefício mútuo entre o setor de controle e a GC.

Essa atividade, a avaliação das “consequências”, termo utilizado no modelo de Argyris e Schön (1978), requer análise de muitos conhecimentos, sendo desejável, por exemplo, acesso a melhores práticas, lições aprendidas, mapas de conhecimento, mapas de processos, memória organizacional, entre outras.

5.3.

Disseminação e retenção de conhecimentos e ferramentas

“Se o conhecimento não for absorvido, ele não terá sido transferido. A mera disponibilização do conhecimento não é transferência. Mesmo a transmissão e a absorção, juntas, não têm valor útil se o novo conhecimento não levar a algumas mudanças de comportamento ou do desenvolvimento de alguma ideia nova que leve a um novo comportamento”. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 123).

Da afirmação acima, percebemos a complexidade que envolve a transferência do conhecimento. A tecnologia da informação pode contribuir com ferramentas que facilitem sobremaneira o acesso, a velocidade, a integração, a extração de dados, entre outras facilidades. Mas, somente internalização do conhecimento pelos indivíduos é que o ciclo se completa.

Nesse sentido, diversas dinâmicas em gestão de pessoal e gestão da informação devem ser colocadas à disposição dos indivíduos para que haja a disseminação, transferência e, por último, a retenção do conhecimento.

Diante da carência de mão de obra em alguns órgãos de controle, agravada pelo tempo sem concursos públicos, bem como pela dificuldade de atrair servidores, internamente e externamente, a capacitação de servidores passou a ser algo crucial para retenção do conhecimento. Nesse contexto, o modo de conversão do conhecimento tácito para tácito – Socialização – tem maior valor para os auditores, considerando a abrangência de conhecimentos técnicos requeridos e, principalmente, devido à necessidade de equilíbrio, visão e bom senso adquiridos com a experiência de alguns anos.

Entre as ferramentas, destacamos as práticas de *mentoring*, que têm se mostrado bem eficientes na disseminação das informações. Ao mesmo tempo, o *benchmarking* entre os órgãos de controle poderá trazer *insights* e boas práticas para dentro da entidade. A prática de narrativas também pode ser utilizada como forma de aprendizado e registro de situações complexas.

As comunidades de prática possuem uma característica peculiar, pois o trabalho é verdadeiramente em grupo, conferindo maior legitimidade às decisões ou conclusões. Stewart (1998, p. 86) assevera que “as comunidades de práticas são as oficinas do capital humano, o lugar onde as coisas acontecem. Ninguém as possui. O trabalho que realizam é de propriedade do grupo”.

Outro instrumento de disseminação e retenção do conhecimento são os manuais e *checklist*, que devem ser mantidos atualizados, conforme foi verificado atualmente nos órgãos de controle.

5.4. Tecnologia da informação e ferramentas

Embora sejam notáveis as vantagens e os resultados alcançados com o desenvolvimento dos Sistemas Estruturantes, melhorias ainda são necessárias, sobretudo no que se refere à interface e o apoio e atendimento às idiossincrasias de cada entidade.

Sabe-se, todavia, que esses sistemas estão contínuo aprimoramento e, assim, tem-se uma oportunidade de contribuir com sugestões, dialogando e solicitando a implantação de melhorias junto aos gestores desses sistemas. É preciso, também, talvez com a ajuda da Controladoria Geral da União (GCU), órgão central de controle interno, incorporar consultas padronizadas, parametrizadas e de uso comum, nos processos de trabalho de cada Auditoria Interna, como forma de suplantar as dificuldades que alguns órgãos possuem no que se refere ao conhecimento e uso dessas ferramentas.

Uma das questões que merece destaque é em relação às diferenças nas estruturas e recursos entre as Auditorias Internas. Nessa questão, a GCU poderia articular junto às lideranças das Agências Reguladoras no sentido de tentar estruturar os órgãos de controle com um padrão mínimo de quantidades de servidores e também municiá-los com sistemas de apoio.

As diferenças estruturais encontradas entre os órgãos de controle interno das Agências Reguladoras Federais permitem a categorização desses órgãos em três estágios: precário, razoável e ótimo, conforme Quadro 3.

Agência Reguladora	Auditor	Infraestrutura e sistemas *	Quantidade de recursos humanos
Agência 1	Auditor 1	Razoável	Razoável
Agência 2	Auditor 2	Precário	Precário
Agência 3	Auditor 3	Ótimo	Ótimo
Agência 4	Auditor 4	Razoável	Razoável
Agência 5	Auditor 5	Ótimo	Razoável
Agência 6	Auditor 6	Razoável	Precário
Agência 7	Auditor 7	Razoável	Razoável
Agência 8	Auditor 8	Ótima	Razoável

* segundo o autor

Quadro 3 – Diferenças estruturais entre as Auditorias Internas
Fonte: elaboração própria

Em termos de práticas a serem sugeridas, o GED se apresenta como uma das soluções mais apropriadas para o setor e também para a entidade, conforme já descrito no item 5.1.

No que se refere às fontes de informações, vale lembrar que, em geral, as organizações utilizam prioritariamente suas próprias bases de dados, conforme demonstrou a pesquisa da E-Consulting (2004). No entanto, devido ao poder de polícia conferido às Agências Reguladoras, significativa parcela das informações utilizadas na regulação é oriunda das próprias empresas reguladas, o que caracteriza um risco de informação.

Em todo caso, constata-se a necessidade de gerenciamento desse conhecimento, seja para organizar o acervo existente, ou seja, para validar ou enriquecer as informações existentes.

Neste caso, o uso do cruzamento de bases de dados parece ser uma prática apropriada. É uma ferramenta muito útil para construir novas informações, realizar conferências ou até enriquecer bancos de dados. Contudo, embora se tenha verificado que a Agência_3 domine essa técnica, cabe apontar que não é necessário que o setor de Auditoria a execute, mas sim entenda seus fundamentos e formas de aplicação, para orientar a área de TI para sua execução.

Por fim, no que tange a soluções de tecnologia da informação constata-se que, por melhor que seja uma determinada ferramenta, nenhuma delas sozinha poderá resolver todos os problemas de uma organização. A solução robusta e sustentável virá justamente da reunião e conjugação de várias ferramentas, harmonicamente integradas aos processos e políticas e, principalmente, contando com o envolvimento das pessoas, favorecendo a criação, compartilhamento e a aplicação de seus conhecimentos.

5.5. Integração das ferramentas

Resumidamente, a atividade de auditar uma área consiste em: levantar informações, aprender sobre o processo de trabalho, analisar e emitir uma opinião expressa em relatório.

Entre essas atividades, o aprendizado se apresenta como uma das mais críticas, já que o auditor precisa estudar e aprender rapidamente sobre um processo de trabalho desconhecido ou pouco familiar, o que ocorre com muita frequência em razão da abrangência de atuação do órgão de controle que alcança todas as áreas da entidade.

É possível perceber que a efetividade e a velocidade desse aprendizado dependerão em grande medida da interação dos auditores com os gestores da área, bem como da completude e da qualidade do conhecimento explícito. O primeiro elemento, contudo, consiste de dinâmicas entre pessoas, envolvendo transmissão de conhecimento tácito que é de difícil sistematização e, por isso, não é facilmente manipulada ou apoiada por sistemas ou ferramentas.

O segundo elemento – conhecimento explícito – que é de fácil transmissão e manipulação, em geral já se encontra estruturado em banco de dados ou documentado nas respectivas áreas. Porém, apesar da facilidade de transmissão e de gerenciamento pelos gestores que se tem nesse tipo de conhecimento, com muita frequência esse conhecimento se encontra disperso e, em alguns casos, de difícil acesso, dificultando o seu uso.

Assim, como forma de tornar mais eficiente e acelerar a tarefa de levantamento de informações e aprendizado, sugere-se o desenvolvimento de um aplicativo, doravante chamado de *Processos de Trabalho Integrado ao Conhecimento*, que contivesse os seguintes elementos ou requisitos: fluxograma do processo de trabalho; rápido acesso às informações; organização, clareza, boa disposição e qualidade da apresentação; qualidade de estudos e documentos explicativos, bem como dos dados e informações; intuitivo acesso aos sistemas corporativos; bons manuais; existência de depoimentos em vídeo ou outras mídias de melhores práticas e lições aprendidas; etc., além das interrelações entre essas informações e conhecimentos.

O aplicativo, portanto, integraria informações de diversas naturezas, sejam elas estruturadas ou não estruturadas, com as principais informações dos macroprocessos mais relevantes da Agência, tal como uma biblioteca, tornando fácil e célere o seu acesso.

Assim, a ferramenta a ser desenvolvida ou adquirida teria os seguintes objetos, dispostos na Figura 10 e detalhados a seguir:

- Fluxograma do processo de trabalho – contendo a representação gráfica do processo de trabalho, onde cada etapa (caixa) é também um link, que permite o seu detalhamento, gráfico ou descritivo, aprofundando o conhecimento sobre o processo;
- Estrutura da área responsável – com dados funcionais dos servidores e seus líderes, gestor responsável pelo processo, local de trabalho, telefones e e-mails, entre outras informações;
- Descrição do processo – descrição do processo com as principais etapas e funções, objetivos, entradas e saídas, etc.;
- Legislação pertinente – todo o arcabouço legal relacionado ao processo de trabalho;

- Sistemas e indicadores – informações acerca de todos os sistemas que contêm dados e indicadores afins ao processo de trabalho, com links (atalho) para acesso rápido;
- Principais produtos – principais relatórios ou documentos cujas informações foram extraídas desse macroprocesso;
- Relatórios e Notas Técnicas – são documentos cujo conteúdo consiste em rico conhecimento explícito, produzido por servidores com expertise no macro-processo em questão;
- Links correlatos – qualquer associação com outros sítios internos ou externos;
- Busca por palavra-chave - ferramenta para localização de dados, informações ou conhecimento;
- Fale com o gestor – canal de comunicação do usuário com o gestor para solução de dúvidas, críticas e proposição de melhorias;
- Vídeo ou gravação de voz – com depoimentos em geral, boas práticas ou lições aprendidas, ou instruções de serviços, ou outras informações que agreguem conhecimento ou que facilitem o entendimento do processo. Vale notar que esse item pode ser utilizado para capturar, reter e disseminar parte do conhecimento tácito de servidores experientes;

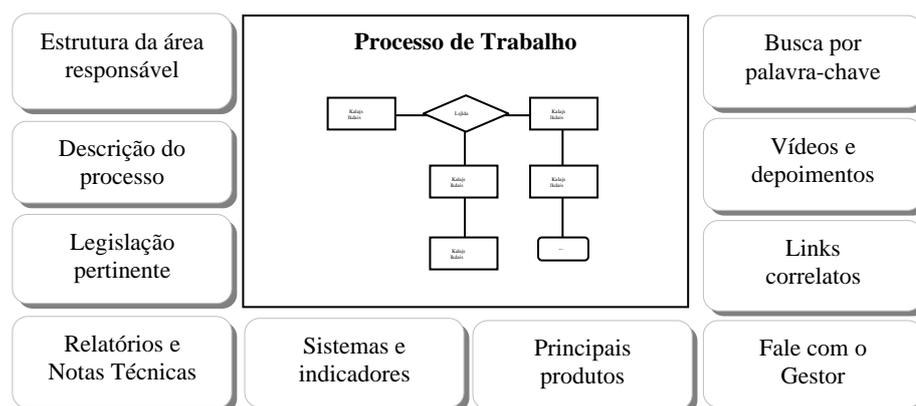


Figura 10 – Gestão Integrada de Processos e Conteúdos,
Fonte: elaborada pelo autor.

O uso de imagens para apresentar o fluxo do trabalho facilitaria e aceleraria o entendimento do processo de trabalho pelo usuário. Existem pessoas que são mais sensíveis a imagens, gráficos e metáforas, enquanto que outras preferem buscar significado na expressão textual. Contudo, é possível supor que a reunião de vários estímulos num mesmo ambiente, exerça maior influência na transmissão do conhecimento tácito ou explícito, acelerando a assimilação e aprendizado, abrangendo ambos os perfis de usuários. Além disso, a interface amigável e a facilidade de navegação despertam a curiosidade dos usuários estimulando o questionamento, a pesquisa e a cognição, em uma prazerosa essa tarefa.

Cabe apontar possíveis aplicações dessa ferramenta nas Agências Reguladoras além dessa para a auditoria, tais como: ambientação de novos servidores apresentando os principais macroprocessos da Agência; transparência; canal de comunicação entre servidores e gestores para dúvidas e sugestões; autodesenvolvimento permanente dos servidores, estando disponível em qualquer área e a qualquer instante; possibilidade de uso, quando couber, para público externo para esclarecer processos complexos; possibilidade (desejável) de associação com o *workflow* do processo de trabalho; interligação com glossários e com documentos inseridos presentes na Gestão Eletrônica de Documentos; retroalimentação, permitindo o registro de novos conhecimentos, documentos, legislação, seu aprimoramento e, quando couber, eliminando conhecimento sem valor, entre outras aplicações.

É oportuno mencionar que tal ferramenta foi desenvolvida pela Agência_2 e integrada ao sistema corporativo. Porém, não houve interesse dos gestores em introduzir as informações de seus processos de trabalho nessa ferramenta.

5.6. Relações entre as dimensões

Como instrumento de análise e compreensão das alternativas em que as Auditorias Internas podem ser mais bem assistidas pela Gestão do Conhecimento, é importante conhecer as relações e quais são as mútuas influências entre o órgão de controle e as dimensões estudadas. Esse pequeno modelo, ainda incompleto, pois não contempla a cultura organizacional, demonstra as relações entre as dimensões apresentadas neste Capítulo.

- **Relação da Auditoria Interna com a Conversão do Conhecimento**

As Auditorias Internas têm a incumbência de avaliar os controles internos, identificando não conformidades ou processos que necessitam de melhorias para, em seguida, apresentá-los às áreas, sugerindo correções ou ajustes.

Conseqüentemente, esse setor imprime alguma influência na conversão do conhecimento quando este se torna explícito, abrangendo, então, os modos Externalização e Combinação. No primeiro exemplo, converte-se um conhecimento oculto ou não descoberto em conhecimento explícito. No segundo, tem-se um conhecimento incompleto ou parcial para o contexto, que necessita ser combinado com outros para ter melhor utilidade.

Em ambos os casos, porém, percebe-se que o conhecimento encontrava-se indisponível para uso ou aplicação imediata, precisando ser descoberto, combinado, aprimorado ou convertido. Desta maneira, a atuação do órgão de controle promove a conversão de um “conhecimento não disponível” em “conhecimento refinado”, conferindo utilidade para as áreas envolvidas, seja pela externalização ou pela combinação.

- **Relação da Auditoria Interna com o Aprendizado Organizacional**

A relação do Aprendizado Organizacional com o órgão de controle ocorre de maneira bem natural, pois, curiosamente, suas atividades se encaixam perfeitamente, havendo mútuo benefício. Essa relação pode ser visualizada na Figura 7, onde se destaca a similaridade do modelo proposto por Argyris e Schön (1996) com os procedimentos do setor na atividade de auditar.

Não obstante, existe um pequeno diferencial, uma característica marcante, que reside no agente identificador do erro – desempenhado pela própria auditoria. Isso sugere que o setor contribuiu com o processo de Aprendizado Organizacional a partir da identificação do erro e o encaminhamento de recomendações para a área de interesse.

Além disso, em ato contínuo, observa-se que a ação do setor de controle dispara o processo de análise de pertinência pelo auditado, ou seja, ocorre a reflexão, mas não por iniciativa da área, mas sim de forma compulsória, em razão dos trâmites processuais.

- **Relação da Auditoria com a Disseminação e Retenção do Conhecimento**

Inicialmente, cabe apontar para o fato de que não existe um fluxo único de dados, de informações ou de conhecimentos entre as Auditorias Internas e o ambiente de Disseminação e Retenção de Conhecimentos. Tudo que se faz, em algum grau ou intensidade, contribui tanto para a disseminação quanto para a retenção do conhecimento.

Por outro lado, analogamente, todas as ações das Auditorias Internas e também da entidade tem como fonte os conhecimentos disseminados, ou que estão presentes nas mentes dos servidores ou explicitamente em base os dados ou outros meios. Assim, a Disseminação e a Retenção do Conhecimento devem ser entendidas como parte do ambiente do órgão de controle e da própria entidade. Por esta razão, nesse modelo, as auditorias encontram-se inseridas nesse ambiente, interagindo com ele constantemente em todas as direções. Em paralelo, situam-se “abraçadas” pela tecnologia da informação, pois, em grande parte, dependem delas para ocorrer ou se propagar.

Porém, a disseminação e a retenção de conhecimentos indiscriminadamente podem não ser tão efetivas. É preciso gerenciar essas atividades, minimizando as perdas de conhecimento verificado nas Agências Reguladoras, conforme relatado, e acelerando o aprendizado de auditores. Assim, é imperativo que as Auditorias Internas, assim como a própria entidade, criem mecanismos de disseminação e retenção de conhecimentos.

Há grande interação dessa dimensão com a tecnologia da informação. Como exemplo, temos os sistemas de informações gerenciais, um grande aliado para disseminar e reter conhecimentos. Os seus programas devem ser vistos como ferramentas que podem incorporar regras de negócios (Externalizando ou Combinando conhecimentos) e relacionar várias bases de dados, imprimindo inteligência aos conteúdos.

- **Relação da Auditoria Interna com Tecnologia da Informação**

A Tecnologia da Informação (TI) tem papel periférico nesse modelo, pois, por si só, a TI não gera conhecimento. Ela atua como um suporte para todas as outras dimensões, ora como uma ferramenta de combinação e extração de dados, ora como meio de compartilhamento e de propagação do conhecimento até o seu destinatário, dentro ou fora da organização.

No entanto, vale frisar que, embora periférica, a TI é essencial para efetividade na concepção, estruturação e implantação da Gestão do Conhecimento nas organizações, haja vista que algumas práticas para geração do conhecimento dependem diretamente dela, como o *data warehouse*, cruzamento de dados (*record linkage*), o GED, internet, intranet, além de outras.

No contexto desse trabalho, temos dois grandes sistemas: sistemas estruturantes do Governo Federal, cuja governabilidade é muito baixa, e os sistemas de apoio da entidade ou sistemas corporativos, desenvolvidos internamente ou adquiridos externamente. Esses últimos devem ser priorizados para melhorias e desenvolvimento.

Na Conversão do Conhecimento promovida pelas Auditorias Internas, a TI é utilizada, sobretudo, como instrumento de registro e consulta na Externalização e na Combinação, ou seja, relacionadas ao conhecimento explícito.

No Aprendizado Organizacional, cuja identificação do erro foi promovida pela Auditoria Interna, a TI deve servir de intermediário entre o órgão de controle e as áreas auditadas, como um instrumento de comunicação, transparência, registro e documentação dos posicionamentos desses setores, e, ainda, como banco de dados para estudos e pesquisas, conforme Figura 7.

Em termos de Disseminação e Retenção de Conhecimentos, porém, a TI tem um papel de destaque, sendo muito útil em ambos os casos. Nessa dimensão, a TI representa quase todas as funções da Gestão da Informação, criando, mantendo, disseminando, descartando informações da organização, apoiando sobremaneira a Gestão do Conhecimento.

5.7. Implantação

Considerando-se o intensivo uso de informações e de conhecimento nas atividades cotidianas das Auditorias Internas e, ainda, a abrangência de assuntos abarcados pelo setor, fica clara a imprescindibilidade da gestão do conhecimento como um instrumento facilitador e até viabilizador de uma gestão mais eficiente e eficaz.

Contudo, o sucesso da implantação e aplicação dos conceitos e práticas aqui apresentadas, dependerá de um amplo processo de discussão, de planejamento interno e, sobretudo, do seu alinhamento aos processos e aos rumos traçados pela organização.

O uso de dinâmicas e práticas de GC de forma isolada, fora de um contexto orgânico ou de um planejamento institucional, embora possa trazer alguns benefícios pontuais, não terá a efetividade desejada, além de ser uma ameaça à sua descontinuidade.

O conhecimento está em todos os cantos das entidades. É preciso, todavia, que se tenha um processo sistemático e coordenado que canalize esse conhecimento – de forma planejada – para que se promova, efetivamente, o seu uso pelos destinatários apropriados e de forma tempestiva.

O primeiro passo pode ser um diagnóstico de gestão do conhecimento, a exemplo do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC), proposto por Bukowitz e Willams (2002). Em seguida, é imprescindível articular e envolver os atores corretos que possam mobilizar e atuar na organização para promover mudanças em direção de uma da cultura organizacional que privilegie a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos.

Ao mesmo tempo, os recursos tecnológicos e as ferramentas de TI, complementam esse ambiente, com agilidade de processamento, aproximação de pessoas e encurtamento das distâncias, registro e gestão da memória organizacional, entre outras funcionalidades e aplicações práticas.

Apesar da complexidade do assunto Gestão do Conhecimento, existe um mundo real da gestão do conhecimento. Nada do que foi dito, analisado e discutido seria útil se não houvesse a prática ou aplicação.

Para suplantar as dificuldades inerentes à implantação de projetos e permitir que a conversão do conhecimento flua facilmente, pode-se concluir que a administração deve atuar tanto na Gestão da Informação quanto na Gestão por Pessoas.

5.8. Sugestão de estudo

Por fim, em relação ao modelo proposto, vale frisar que, embora a cultura organizacional deva ser considerada como um dos fatores críticos de sucesso em qualquer projeto de gestão do conhecimento, esse elemento não foi contemplado no modelo sugerido neste trabalho. É notória a grande influência da cultura organizacional em qualquer projeto das organizações, sendo essencial para a conversão do conhecimento e para o aprendizado organizacional, onde a tecnologia da informação tem um papel complementar nas soluções.

Nesse sentido, NORTH (2010, p. 218) faz o seguinte comentário:

“O intercâmbio de saberes tem rápido desenvolvimento com as tecnologias de Internet e intranet. Não obstante, uma utilização bem-sucedida das tecnologias de comunicação e informação depende criticamente da cultura empresarial. Se não é fomentado o trabalho em equipe, e não há qualquer estímulo para atualização e armazenamento integrado da informação, pouca coisa será eficiente e poderá ser aproveitada”.

Portanto, a gestão do conhecimento para efetivo apoio às Auditorias Internas dependerá tanto das dimensões apresentadas nesse trabalho, como também da cultura predominante da Agência na qual estão inseridas.

Por outro lado, as Auditorias Internas têm pouca governabilidade para influenciar ou mobilizar a cultura organizacional, dificuldade que deve ser suplantada por meio de interlocuções com os atores apropriados, sobretudo com o envolvimento do nível estratégico da entidade.

Por essa razão, o autor recomenda que tal estudo seja realizado e que seja incluída a dimensão cultura organizacional no modelo, reavaliando as relações e influências mútuas com as outras dimensões, aprimorando os entendimentos aqui apresentados.

O modelo está representado a seguir:

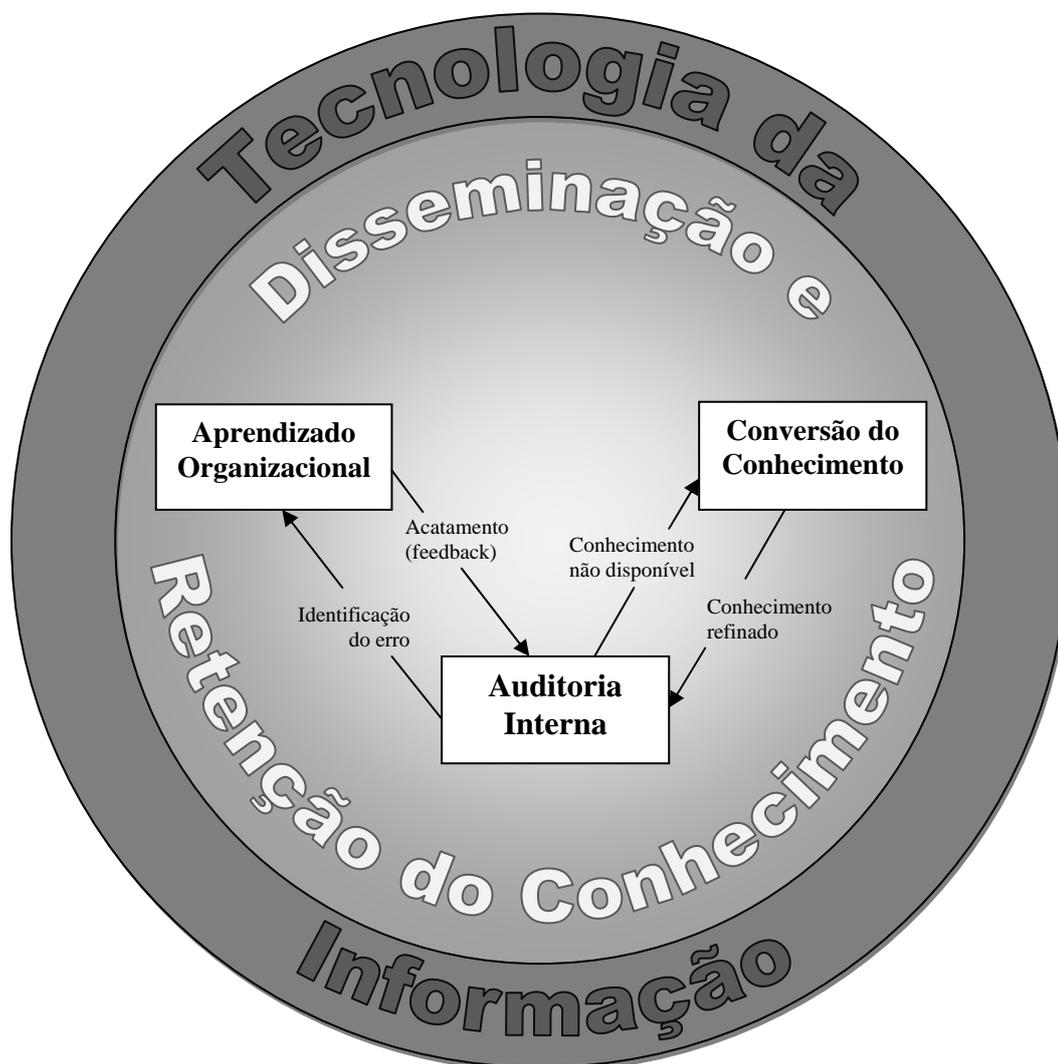


Figura 11 – Modelo de GC das Auditorias Internas das Agências Reguladoras Federais
Fonte: elaboração própria