

GESTÃO DO CONHECIMENTO:

uma ferramenta de apoio ao exercício da função de Controle Externo

Francisco Arnoudo Alves, Ms¹

Analista de Gestão de Tecnologia da Informação
Assessor do Gabinete da Presidência do Tribunal de Contas do Estado do Ceará
Docente do Curso de Sistemas de Informação, da Faculdade Integrada do Ceará - FIC
Ex-professor do Curso de Informática, da Universidade de Fortaleza - UNIFOR
Membro fundador da Sociedade Brasileira da Computação - SBC



RESUMO: Este artigo visa possibilitar uma reflexão crítica acerca da Gestão do Conhecimento, com o intuito de examinar sua aplicabilidade ao exercício da função de controle externo desempenhada pelos tribunais de contas. A Gestão do Conhecimento tem se convertido no diferencial de que se valem as empresas para adquirir competitividade e sobreviver à concorrência de mercado. Nesse contexto, as cortes de contas brasileiras podem vislumbrar nesse instrumento a possibilidade de criar, mapear e disseminar os saberes e fazeres dos técnicos quando do exercício das atividades de análise e fiscalização dos jurisdicionados, provocando maior agilidade, transparência, qualidade e produtividade.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Conhecimento Tácito. Conhecimento Explícito. Cortes de Contas.

ABSTRACT: This article prompts to a reflection on Knowledge Management in order to examine its applicability on the external control function held by the Court of Accounts. The Knowledge Management has become a sustainable competitive advantage for companies in the marketplace. In that way, Brazilian Court of Accounts can make use of such business tool to create, map and spread knowledge and functional expertise among technicians enhancing their productivity while executing their duties, also providing a more transparent and higher quality work.

Keywords: Knowledge Management. Tacit knowledge. Explicit knowledge. Court of Accounts.

1. INTRODUÇÃO

A intensa competitividade e a concorrência acirrada produzidas pelo fenômeno da globalização vêm estimulando as organizações a desenvolverem estratégias para não cometerem os mesmos erros do passado, assim como possam registrar e mapear o conhecimento de seus colaboradores e das melhores práticas de gestão, disponibilizando esse conhecimento a todos quantos desenvolvem atividades similares e correlatas dentro da empresa.

Segundo Sveiby (1998, p.13), “a *gestão do conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional*”, uma vez que já faz parte da estratégia das empresas, mas pode ser compreendida como a “*arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis da organização*”.

O *Gartner Group*², por seu turno, assevera que gestão do conhecimento é uma

[...] disciplina que promove, com visão integrada, o gerenciamento e o compartilhamento de todo o ativo de informação possuído pela empresa. Esta informação pode estar em banco de dados, documentos, procedimentos, bem como em pessoas, através de suas experiências e habilidades.

Constata-se diante dessas abordagens que a gestão do conhecimento é o mecanismo mediante o qual as organizações acumulam riqueza, partindo do conhecimento de seus colaboradores e que seu objetivo

¹ Mestre em Administração (com concentração em PME - Pequenas e Médias Empresas), Bacharel em Administração de Empresas, Acadêmico do Curso de Direito, pela Universidade de Fortaleza - UNIFOR e empregado da Empresa de Tecnologia da Informação do Ceará - ETICE.

² Gartner Group é a empresa dos Estados Unidos que se dedica à consultoria de produtos e serviços de Tecnologia da Informação (TI) e à análise e pesquisa de assuntos correlatos, cujos trabalhos são apresentados sob a forma de relatórios, prospecção, estudos de casos e boas práticas e visam a subsidiar os seus clientes no uso de recursos de TI.

é tornar disponíveis grandes volumes de informação corporativa, compartilhando as melhores práticas e tecnologias, além de permitir a identificação e o mapeamento dos ativos de conhecimento e informações, tornando-os utilizáveis e úteis e os transformando em informação essencial ao desenvolvimento pessoal e coletivo.

2. TIPOS DE CONHECIMENTO

A exata medida do termo gestão do conhecimento, porém, só se torna mesmo suficientemente clara depois que três conceitos são devidamente estabelecidos: o dado, a informação e o conhecimento. Segundo Davenport & Prusak (1998, p. 2), dado é a informação bruta, é a descrição exata de algo ou de um evento qualquer. Para os autores, os dados, propriamente ditos, não são dotados de qualquer relevância, propósito e significado, mas constituem matéria-prima essencial para criar a informação. Já a informação, por sua vez, que pode ser audível ou visível, é uma mensagem com dados que fazem diferença. É o insumo mais importante da produção humana. São, como Drucker (1999, p.32) a conceitua, os “*dados interpretados, dotados de relevância e propósito*”. Informação é um fluxo de mensagens capaz de produzir o conhecimento, enriquecendo-o pelo acréscimo de algo ou reestruturando-o. A informação materializa-se mediante um suporte físico ou eletrônico. O conhecimento é, portanto, o produto da informação, tal qual esta é a resultante dos dados.

Na perspectiva de Nonaka & Takeuchi (1997), do ponto de vista epistemológico o conhecimento pode ser compreendido sob duas formas: *tácito* (originário do latim *tacitus*), que é aquele tipo de conhecimento subjetivo e que não pode ser exteriorizado pelas palavras, porque decorre da incorporação das experiências pessoais, sendo composto de fatores intangíveis, tais como crenças, perspectivas e habilidades; e *explícito* (do latim *explicitus*), que é o tipo de conhecimento objetivo, que pode ser declarado, exibido e exteriorizado na linguagem formal (abordado, inclusive, sob a forma de declarações textuais, expressões matemáticas, manuais, dentre outras formas), além de ser facilmente captado, codificado, sistematizado e compartilhado.

Para os mesmos autores, organizações do conhecimento são aquelas que criam novos saberes e os disseminam pela empresa toda, incorporando-os aos seus produtos e serviços.



FONTE: NONAKA, I. & TAKEUCHI, H., (1997, p. 80)

Pelo diagrama disposto, observa-se que socialização é o compartilhamento do conhecimento tácito, seja mediante a observação, imitação ou mesmo da prática. A partir daí, emerge a externalização, que corresponde à conversão do conhecimento tácito em explícito e a conseqüente disseminação ao grupo organizacional. Conclusa essa fase, surge a combinação, que é a padronização do conhecimento, materializada por intermédio de um suporte físico ou eletrônico, que pode ser um manual, um guia de trabalho ou um sistema de informação, e cujo conhecimento se incorporará a um produto ou serviço da empresa. Nasce, então, a fase da internalização, que é a etapa em que novos conhecimentos explícitos são compartilhados na empresa e outras pessoas internalizam e enriquecem o conhecimento em formação.

3. DA APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO EXERCÍCIO DA ATIVIDADE DO CONTROLE EXTERNO

No Brasil, por mandamento constitucional, as cortes de contas são as instituições responsáveis pelo exercício da função de controle externo, cuidando da análise e fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial das entidades da administração direta e indireta. Seus estoques de processos advindos dos jurisdicionados crescem a taxas geométricas, inversamente ao número de técnicos e recursos disponíveis dos tribunais de contas que evoluem em progressão aritmética.

Em outro ângulo, posiciona-se a sociedade brasileira que, em decorrência da redemocratização e do

vigoroso papel exercido pelos meios de comunicação e Internet, demanda cada vez mais por transparência, publicidade, agilidade e legalidade.

O recurso da gestão do conhecimento pode representar, portanto, o mecanismo de que precisam as cortes de contas para mapear e disseminar, seja através de suporte físico ou eletrônico, os saberes e fazeres de seus técnicos quando do exercício das atividades de análise e fiscalização dos processos dos jurisdicionados, compartilhando conhecimentos e elevando a qualidade e a produtividade dos seus trabalhos.

O compartilhamento de planos de auditoria, modelos de relatórios, pareceres, acórdãos, resoluções, modelos matemáticos, manuais, dentre outros instrumentos de análise, fiscalização e julgamento de contas, não somente trará economia, racionalidade e agilidade de procedimentos, como também repercutirá significativamente na imagem dessas instituições cuja missão constitucional é a de vigiar os atos dos gestores públicos.

Nesse sentido, é altamente recomendável a criação de fóruns, sejam presenciais ou mesmo virtuais, onde os auditores - sejam internos a uma mesma corte de contas ou de vários tribunais, reúnam-se para discutir e uniformizar os conhecimentos e as práticas relacionadas com temas de interesse comum. Essa prática favorece a socialização de experiências e, ainda, possibilita maior agilidade, qualidade e produtividade das tarefas, reduzindo o estoque de processos a examinar.

Outra ação igualmente salutar constitui-se na disseminação das melhores práticas e procedimentos operacionais entre os auditores de contas, utilizando-se de soluções de Tecnologia da Informação, tais como as árvores do conhecimento, que têm a finalidade de documentar os saberes dos diversos grupos, viabilizando a elaboração dos saberes e conferindo ampla visibilidade desses a todos quantos fazem a instituição.

Sob esse enfoque, as árvores do conhecimento são espaços democráticos que fomentam as relações sociais e favorecem a abertura das informações no âmbito da organização.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo apresentou um panorama básico acerca do tema Gestão do Conhecimento, sugerindo contribuições para o melhor exercício da atividade de controle externo desempenhada pelas cortes de contas.

É uma desprestenciosa contribuição para fomentar o compartilhamento dos saberes e fazeres do corpo de auditores do Tribunal de Contas do Estado do Ceará e, dessa maneira, contribuir para a sustentação da sua produtividade.

O certo é que o tema Gestão do Conhecimento é um assunto profundo e bastante complexo e merece que outros trabalhos sejam desenvolvidos, especialmente caso se intente aplicá-lo ao ambiente público, que possui características e particularidades absolutamente distintas do que se pode encontrar no ambiente privado.

Nossa expectativa é de que o propósito inicial deste trabalho, configurado numa reflexão crítica acerca da Gestão do Conhecimento, seja alcançado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DRUCKER, Peter F. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- _____. **As informações de que os executivos precisam**. In: HAVARD Business Review (ed) Medindo o desempenho empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p.9-30.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. **On Knowledge Management**. Boston: Havard Business School Publishing, 1998.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H.. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PRUSAK, L. **Knowledge in organizations**. Newton, MA: Butterworth-Heinemann, 1997.
- SANTIAGO, José Renato Sátiro Júnior. **Gestão do conhecimento: a chave para o sucesso empresarial**. São Paulo: Novatec, 2004.
- SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TERRA, J.C.C.. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Negócio, 2000.