



### **Gestão do Conhecimento: caminho para o aprimoramento do controle externo**

**Flávia Ferreira Costa Pires**  
*Especialista em Controle Externo*

A palavra conhecimento tem como conceitos básicos: ação ou efeito de conhecer; ciência; informação. Desses significados, pode-se extrair a relevância que o conhecimento tem no contexto das relações pessoais e organizacionais (PEREIRA; BARBOSA, 1996, p.158).

No mundo globalizado, onde a tecnologia caminha rapidamente e as mudanças em todas as áreas se processam céleres, o conhecimento passou a ser a ferramenta operacional, imprescindível para o desenvolvimento das organizações. Não se pode mais conceber, no seio das instituições, profissionais desempenhando papéis sem um compromisso efetivo com a busca e o aprimoramento do conhecimento.

A evolução contínua do conhecimento e o ritmo imposto pelas novas relações organizacionais e educacionais impõem que o Tribunal de Contas esteja aberto a identificar sempre: onde e como surgem as informações; quem as detém; como usá-las e onde aplicá-las, ou seja, que busque investir em seu capital intelectual, objetivando alcançar a excelência organizacional. Assim, está clara a idéia de que o ativo mais valioso da organização Tribunal de Contas é o seu potencial humano. Por isso, torna-se premente enfatizar a criação do conhecimento, assim como sua captação, organização, compartilhamento e uso em todos os planos, operações e atividades detalhadas que essa instituição exerce e possa vir a exercer.

O exercício de controles meramente legalistas e quantitativos não corresponde mais às exigências da própria sociedade, que procura agora se inteirar não só da forma da despesa, mas principalmente acerca do seu mérito. E, para o Tribunal de Contas tornar-se indicador seguro da democracia do País, deve investir em mecanismos que assegurem essa condição aos brasileiros.

Por tudo isso, busca-se ressaltar a importância da gestão do conhecimento para o exercício do controle externo, mister constitucional do Tribunal de Contas, bem como abordar os fatores que conduzem ao pensamento de que é necessário essa instituição gerenciar o seu conhecimento, a fim de fortalecer o controle externo que desenvolve; e ainda apontar estratégias de aplicação da gestão do conhecimento que possibilitem a maximização

desse controle, visando a dar à sociedade a garantia efetiva de que o patrimônio público é bem gerido. Afinal, a sociedade é quem colabora efetivamente para a manutenção da máquina administrativa.

O termo controle, segundo Fernandes (2004, p.20), não se restringe a fiscalização, inspeção, monitoramento e outros vocábulos assemelhados. Controlar é uma garantia de que os atos praticados e fatos verificados foram submetidos à aferição.

No Estado democrático de Direito, como é o caso do Brasil, os atos de natureza financeira da Administração precisam ser controlados, devendo esse controle partir de um órgão dotado de autonomia e garantias para o desempenho de suas funções e independente da própria Administração. A Carta Magna determinou que esse órgão é o Tribunal de Contas.

A respeito do **controle externo** exercido pelas cortes de contas, é salutar apresentar o significado da expressão controle externo, a fim de que se compreenda com clareza a função dessas instituições, que têm como missão zelar pela correta aplicação dos recursos públicos, tornando-se verdadeiros guardiões das finanças públicas.

Na visão de Ferraz (1999, p.98), controle externo é exercido por órgão diverso, não pertencente à estrutura do responsável pelo ato controlado, como o controle que o Poder Judiciário pode vir a realizar sobre os atos do Poder Público, o controle direto ou indireto a cargo do Congresso Nacional e o realizado pelo Tribunal de Contas. Sendo assim, verifica-se que o controle externo tem como característica primordial a independência, ou seja, ele deve ser feito por um órgão alheio à Administração Pública, visto que se desenvolverá por meio de fiscalizações e auditorias junto aos atos da gestão praticados por administradores públicos.

Vale ressaltar que o controle externo não deve visar apenas a uma fiscalização de atos e fatos administrativos, mas principalmente há de ser capaz de fornecer subsídios que evidenciem se as políticas públicas e os programas de governo estão sendo bem elaborados, pensados e empregados de forma a atender eficientemente a sociedade brasileira, que deve ser sua principal beneficiária.

O novo contexto organizacional repleto de inovações tecnológicas, o *continuum* de mudanças introduzido pela Constituição e a mudança do paradigma burocrático para o paradigma participativo impulsionam o Tribunal de Contas, como instituição renovadora de atitudes, conhecimentos e habilidades, a disseminar entre seus servidores a gestão do conhecimento e focalizá-los como indivíduos que aprendem. Sendo assim, não se pode deixar de lado a importância da aprendizagem como ferramenta imprescindível ao desenvolvimento das relações organizacionais.

A aprendizagem, como resultado da disseminação de conhecimentos e experiências,

# ARTIGOS/DOCTRINAS

permeia todo o campo das relações individuais e grupais; ou seja, ela se desenvolve tanto no interior dos indivíduos, como também no âmago das organizações. O maior desafio das organizações é exatamente compreender o que significa aprendizagem, de que modo ela acontece no indivíduo e como se efetiva a sua transferência de individual para a organizacional, a fim de gerenciar e produzir meios para o desenvolvimento deste processo, utilizando-se de estratégias e implantando uma cultura organizacional que favoreça a sua realização.

A aprendizagem organizacional surge, então, como um conjunto de atos que têm como objetivo preparar as pessoas para uma melhoria contínua, tornando-as proativas, capazes de apreender e disseminar conhecimento, visando ao aprimoramento organizacional e pessoal. A aprendizagem permanente é oriunda da constante transformação, pois que aprender tem a ver com o existir, e o existir é fazer saltos, crescer, ir além de si mesmo, mediante um *moto-contínuo* de formulação da identidade do aprendiz e do conhecimento que o cerca. Aprendizagem é mudança ou movimento, portanto, a mudança é requisito fundamental para a consecução da aprendizagem.

No contexto da realidade econômica atual, em que o conhecimento é fator diferencial para os indivíduos, empresas e nações, a gestão dos ativos humanos chega a um patamar expressivo, pois a busca contínua pela viabilidade e êxito das organizações faz com que os administradores busquem formas de extrair, sistematizar e revitalizar os ativos de conhecimento, para que possam ser utilizados como fatores do desenvolvimento empresarial e institucional.

Com base nesses objetivos, Wiig (1998, p.8) acrescenta que, sob o ponto de vista gerencial, a Gestão do Conhecimento dá ênfase a quatro áreas de atuação:

- a) monitorização de alto a baixo e facilitação de atividades relacionadas ao conhecimento;
- b) criação e manutenção da infra-estrutura do conhecimento;
- c) renovação, organização e transformação dos ativos de conhecimentos; e
- d) utilização dos ativos de conhecimentos para compreender seu valor.

Por ser um conceito relativamente novo pelas empresas, a administração e a gestão compartilhada das diversas áreas do conhecimento em uma organização constituem um desafio de grande complexidade, principalmente porque não há modelos definidos que assegurem resultados imediatos e satisfatórios. Dessa forma, faz-se oportuno, inicialmente, um esforço gerencial no sentido de mapear e inventariar as fontes de conhecimento, implementar, por meio de incentivos e práticas inovadoras, a criação, compartilhamento e uso do conhecimento individual e organizacional, para que o corpo de colaboradores tenha a percepção clara da importância da aplicação do conhecimento acumulado, nas diversas atividades organizacionais.

As variadas estratégias da gestão do conhecimento utilizadas pelas empresas buscam consonância com a sua cultura organizacional, a natureza dos seus negócios, a visão de suas lideranças e as especificidades do seu corpo técnico e operacional. Além disso, com a evolução dos métodos e práticas da Gestão do Conhecimento, há uma tendência quanto à integração entre as diferentes formulações e utilização dessas estratégias, que podem, em algum momento, ser complementares às estratégias empresariais implementadas pelas organizações.

O importante é que as organizações se encaminhem ligeiro para adotar a Gestão do Conhecimento, buscando instrumentos que dêem suporte à sua disseminação, pois a importância da gestão eficiente e eficaz dos recursos é predominante em nosso ambiente competitivo e sequiosa pelos resultados. Estamos na Era do conhecimento, portanto, diante de uma das maiores forças promotoras do desenvolvimento humano.

A finalidade precípua do controle externo é assegurar que as políticas públicas sejam implementadas com qualidade, eficiência e eficácia, produzindo resultados sociais positivos. Para exercer esse controle, o Tribunal de Contas necessita da adoção de práticas e instrumentos que dêem sustentação e impulsionem a busca do saber, da cultura de aprendizagem e da transformação organizacional, em clima que encoraje e desafie a capacidade de inovação do ser humano.

Com efeito, o Tribunal de Contas, buscando promover a gestão do conhecimento no exercício do controle externo e ser reconhecido como agente de transformação, que prima pela efetividade e melhoria contínua da ação governamental, poderá desenvolver como mecanismos de aprendizagem: aprendizado pela leitura organizacional, grupos de melhoria de processos, banco de talentos especialistas, banco de apresentações e relatórios, vídeoconferência e memória organizacional.

O papel da gestão do conhecimento no Tribunal é o de manter um clima vivo e estimulante de aprendizado coletivo, no âmbito do qual todos os seus públicos: servidores, governo e sociedade interajam, criando relacionamentos amplos que propiciem êxito na consecução dos resultados e métodos de atuação por eles empregados. Vale ressaltar ainda, que a colaboração e alianças desenvolvidas por meio desse compartilhamento permitem o reconhecimento de que aprender não é apenas planejar ações, mas, principalmente, replanejar, implementar e refletir sobre as sérias questões organizacionais com que se deparam essas instituições, de forma a encontrar soluções estratégicas e coletivas.

Do referencial teórico apresentado, infere-se que urge ao Tribunal de Contas, localizado num âmbito de aprendizagem organizacional, possibilitar cada vez mais a disseminação do conhecimento e o instrumental educativo de que necessita seu corpo de servidores para bem desempenhar suas funções junto à Administração Pública e orientar os seus jurisdicionados.

## ▶ **Referências Bibliográficas:**

JACOBY, Jorge Ulisses. Contas públicas: novo paradigma. **Revista do Tribunal de Contas do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, ano XXI, n.26, p.20, 2004.

WIIG, Karl M. Gestão do Conhecimento De onde veio e para onde vai?. **Revista Empresas & Tendências**. edição 48, p. 6-18, 1998.

PEREIRA, Manuel da Cunha; BARBOSA, Francisco de Assis. **Minidicionário Luft**. 12.ed.São Paulo:Ática, 1996.

SENGER, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo:Best Seller, 2002.

FERRAZ, Luciano. **Controle da administração pública: elementos para a compreensão dos Tribunais de Contas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 1999.