

Gestão do Conhecimento na Administração Pública: tendências de aprimoramento dos Tribunais de Contas

Knowledge management in public administration: Audit Courts' enhancement trends

Eliezer da Silva Freitas¹

RESUMO

Na sociedade do conhecimento em que transformações sociais são intensas – sobretudo pela influência de tecnologias da informação –, a gestão do conhecimento é considerada ferramenta estratégica para melhoria da administração pública e dos Tribunais de Contas. Neste sentido, este artigo se propõe a analisar tendências de aprimoramento dos Tribunais de Contas a partir da gestão do conhecimento na administração pública. Esta pesquisa é bibliográfica, documental, qualitativa e utilizou questionário para avaliar o nível de maturidade da gestão do conhecimento em um Tribunal de Contas brasileiro a partir de instrumento para avaliação da gestão do conhecimento na administração pública. Os resultados do estudo demonstraram a necessidade de implementação de práticas de gestão do conhecimento para aprimoramento do controle externo com a integração dos viabilizadores de gestão de pessoas, processos decisórios e suporte tecnológico; a importância da coordenação

¹ Especialista em Gestão e Políticas Públicas pela Faculdade Araguaia; especialista em Desenvolvimento de Pessoas com Ênfase em Competências pelo Centro Universitário Alves Faria; graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual de Goiás (UEG); técnico administrativo do Tribunal de Contas dos Municípios do Estado de Goiás. E-mail: eliezer.freitas@tcm.go.gov.br.

de lideranças para aperfeiçoamento dos Tribunais de Contas e a tendência de valorização da tecnologia nestas instituições como suporte e aplicação para melhoria de seu desempenho organizacional.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento. Administração Pública. Tribunais de Contas.

ABSTRACT

In the knowledge society we live, where social transformations are particularly intense due to information technology influence, knowledge management is considered as a strategic tool for the improvement of public administration and Audit Courts. In this sense, we intend to analyze improvement tendencies of Audit Courts, considering knowledge management in public administration. This is a bibliographical, documentary and qualitative research, and a questionnaire was used to evaluate the maturity level of knowledge management in a Brazilian Audit Courts, using the instrument for evaluation of knowledge management in public administration. Results demonstrated the need to implement knowledge management practices for improvement of external control, with the integration of people management enablers, decision making processes and technological support; the importance of the coordination of leaderships for the improvement of Audit Courts and the tendency of valuing technology in these institutions as support and application for improvement of their organizational performance.

Keywords: Knowledge Management. Public Administration. Audit Courts.

1 INTRODUÇÃO

Em uma economia em que o cenário de negócios sofre mudanças frequentes, a vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando demanda e oferta de produtos e serviços alteram-se e tecnologias assumem papel mais interativo na vida social, organizações bem-sucedidas são aquelas que criam de forma consistente novos conhecimentos, disseminam-nos amplamente e os incorporam em novos produtos e serviços (NONAKA, 2008a).

Nesta sociedade do conhecimento, o maior desafio para a administração pública é a capacidade de desenvolver práticas sistemáticas para atender novas demandas sociais por bens e serviços públicos. Diante deste cenário, o processo de gestão do conhecimento possibilita a melhoria do serviço público ao relacionar-se diretamente com práticas de aprendizagem e inovação (ARBOIT; OLIVEIRA, 2008; BATISTA, 2014).

Especificamente nos Tribunais de Contas, a gestão do conhecimento pode ser vista como ferramenta para aprimoramento de competências constitucionais. Estoques de processos de prestação de contas dos jurisdicionados crescem a taxas altas inversamente proporcionais ao número restrito de técnicos e recursos disponíveis nestas organizações públicas, ao passo que, a partir do Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados e Municípios Brasileiros (Promoex), o foco de sua atuação estratégica passou do controle externo puramente legalista para priorizar a avaliação do cumprimento dos programas de governo (ALVES, 2006; CASTRO, 2011; PIRES, 2005, 2009).

O aumento da demanda social por transparência, publi-

cidade, agilidade e legalidade dos atos públicos oportunizou a melhoria das atividades dos Tribunais de Contas. Nesse sentido, práticas de gestão do conhecimento podem contribuir para a criação, retenção, diversificação, disseminação e atualização do conhecimento necessário ao alcance dos objetivos estratégicos e competências constitucionais destas organizações públicas (ALVES, 2006; CASTRO, 2011; PIRES, 2005).

Este estudo tem por objetivo analisar tendências de aprimoramento dos Tribunais de Contas brasileiros por meio da gestão do conhecimento na administração pública. A pesquisa é bibliográfica, documental, qualitativa e utilizou questionário para avaliar o nível de maturidade da gestão do conhecimento (GC) em um Tribunal de Contas brasileiro, a partir do instrumento para avaliação da GC na administração pública.

Este artigo discute, inicialmente, a teoria de criação do conhecimento organizacional, por meio da transformação do conhecimento tácito em explícito. Depois é apresentada a GC em uma perspectiva estratégica para a administração pública, e logo após, descrito modelo para sua implementação. Posteriormente, expõem-se práticas de gestão do conhecimento adotadas pelos Tribunais de Contas a fim de aprimorar competências constitucionais.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os três elementos-chave para a definição da GC são: dado, informação e conhecimento; dado é expressão simbólica de um objeto, sem observação de contexto, significado ou aplicação; informação é o reconhecimento dos objetos de determinado

domínio e suas características, restrições e relações com outros objetos, sem entendimento de sua utilidade (PEREIRA, 2011); já a definição de conhecimento aceita pela comunidade acadêmica é: “informação organizada e tratada para tomar decisões”. Conhecimento é fator de vantagem competitiva da organização, uma vez que se tornou insumo indispensável para sua cadeia de valor ao considerar processos de negócio e processos de suporte.

Existem dois tipos de conhecimento: tácito e explícito. Conhecimento tácito é aquele disponível nas pessoas e não formalizado concretamente, tido como experiências, enquanto o explícito é aquele que pode ser mantido em documentos, manuais e base de dados.

2.1 Teoria da criação do conhecimento organizacional

Conhecimento é produzido e ampliado por relações, sua transformação é interativa e em espiral, ou seja, acontece por meio da interação entre pessoas, grupos e organizações e na perspectiva de procedimentos e declarações (NONAKA; TAKEUCHI, 2008b).

Os quatro modos diferentes de conversão do conhecimento são socialização, externalização, combinação e internalização, ao passo que o processo de criação de conhecimento deve ser apoiado pela organização por meio de imitação, diálogo, reflexões coletivas, reuniões, exposições e experiências compartilhadas.

Socialização está relacionada às teorias dos processos de grupo e à cultura organizacional, é um processo de compartilhamento de experiências por meio de observação, imitação e prática.

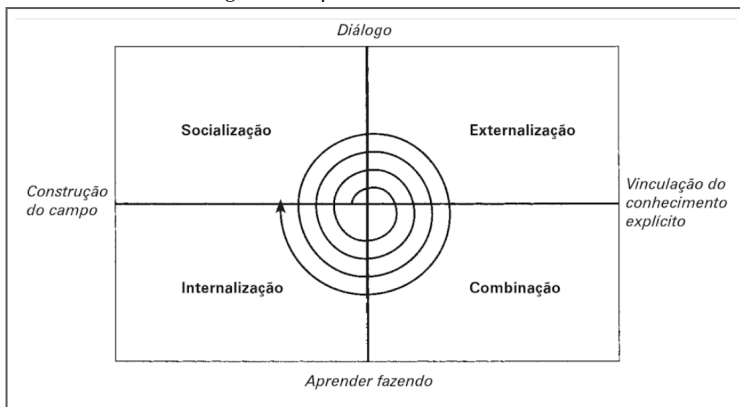
Externalização é articulação entre conhecimento tácito e explícito, ao tomar a forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos, que são gerados a partir de metáforas quando novos conceitos são criados no ambiente dos negócios.

Combinação é um processo de sistematização de conceitos por meio de documentos, reuniões ou redes de comunicação, que pode ser potencializado pela educação formal e quando a alta administração realiza integração da visão corporativa com conceitos de produtos e negócios operacionalizados pelos gestores intermediários.

Internalização está ligada diretamente à aprendizagem organizacional, portanto, é um processo de incorporação do conhecimento pelo indivíduo ao verbalizar ou registrá-lo em documentos, manuais ou relatos orais.

À vista disso, a criação do conhecimento na organização é uma interação contínua e dinâmica, evidenciada em formato espiral que se inicia no nível individual e atravessa os limites organizacionais, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1: Espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008b, p. 69)

Primeiramente, o modo de socialização inicia com a construção de um campo de interação entre membros da organização, que proporciona compartilhamento de experiências e modelos mentais. Em seguida, o modo de externalização é provocado pelo diálogo ou reflexão coletiva e finalmente o modo de combinação é desencadeado pela rede de conhecimento criada com a interação de pessoas de diferentes setores da organização, de forma a provocar a criação de um produto, serviço ou sistema. Por fim, o “aprender fazendo” desencadeia a internalização nos indivíduos.

No ambiente de negócios, gestão do conhecimento é vista como importante ferramenta para resolver os problemas de competitividade e inovação, sobretudo como elemento central no desempenho organizacional. Nesse cenário, o processo de gestão do conhecimento tem como objetivos identificar, definir, armazenar, manter, difundir e distribuir o conhecimento da organização entre colaboradores, clientes, sócios, fornecedores e distribuidores (PEREIRA, 2011).

Dessa forma, a gestão do conhecimento está relacionada à inteligência organizacional, permite controle e análise sistemática de dados e informações para tomada de decisões a partir da identificação de riscos e ameaças em um ambiente de alta concorrência (MORAES, 2005).

2.2 Perspectivas de gestão do conhecimento para a administração pública

Conforme definição do Comitê Executivo do Governo Eletrônico, gestão do conhecimento compreende o conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais neces-

sários ao desenvolvimento de habilidade dos gestores públicos em criar, identificar, organizar e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que contribuem para tomada de decisões, planejamento, execução e avaliação de políticas públicas, e, sobretudo, para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo (CASTRO, 2011).

A gestão do conhecimento na administração pública pode ser entendida também como

um método integrado de criar, compartilhar e aplicar 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. (BATISTA, 2014, p. 21)

A GC pode contribuir para que o cidadão e a sociedade civil participem efetivamente do processo de tomada de decisão na administração pública. Enquanto o setor privado a implementa para aumentar produtividade, a administração pública busca efetividade social e desenvolvimento econômico e social (BATISTA, 2014).

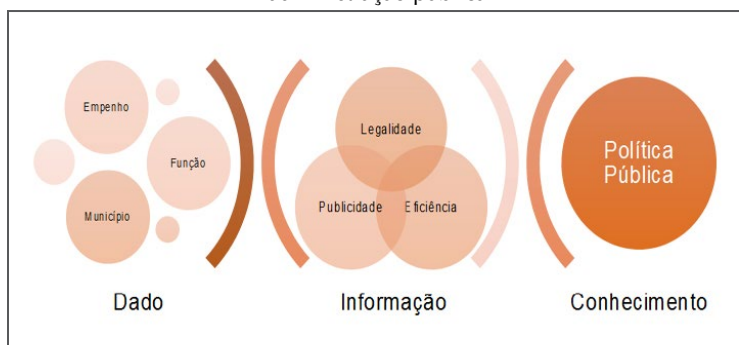
Nesta sociedade do conhecimento, o maior desafio para a administração pública é a capacidade de desenvolver práticas sistemáticas para atender novas demandas sociais por bens e serviços públicos. Diante deste cenário, o processo de gestão do conhecimento relaciona-se diretamente a práticas de aprendizagem e inovação no setor público (ARBOIT; OLIVEIRA, 2008; BATISTA, 2014).

A inovação no setor público é voltada para o aumento da eficiência e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população. Já a aprendizagem confirma-se com

o processo de desenvolvimento de competências individuais para o alcance dos objetivos organizacionais (ARBOIT; OLIVEIRA, 2008; BATISTA, 2014).

A combinação de dados e informações públicas com suas respectivas características, restrições e relações gera a aplicação de conhecimento para a tomada de decisões, que em estrita finalidade, viabiliza a gestão de políticas públicas, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2: Combinação de dado, informação e conhecimento na administração pública



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Dessa forma, o processo de gestão do conhecimento, quando incorporado nas práticas de gestão, é capaz de transformar a realidade da organização pública de inovação eventual para contínua, a partir de sua aprendizagem (BATISTA, 2014).

2.3 Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública

Em 2012, o técnico Fábio Ferreira Batista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) desenvolveu um modelo de gestão do conhecimento chamado de “Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira”, com o objetivo de adequar a implementação de práticas da gestão do conhecimento na administração pública para produzir resultados em benefício do cidadão (BATISTA, 2014).

Práticas de gestão do conhecimento na organização estão relacionadas aos aspectos de gestão de pessoas, estruturação dos processos organizacionais e base tecnológica, que facilitam a identificação, a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação de conhecimento, conforme exemplos elencados no Quadro 1.

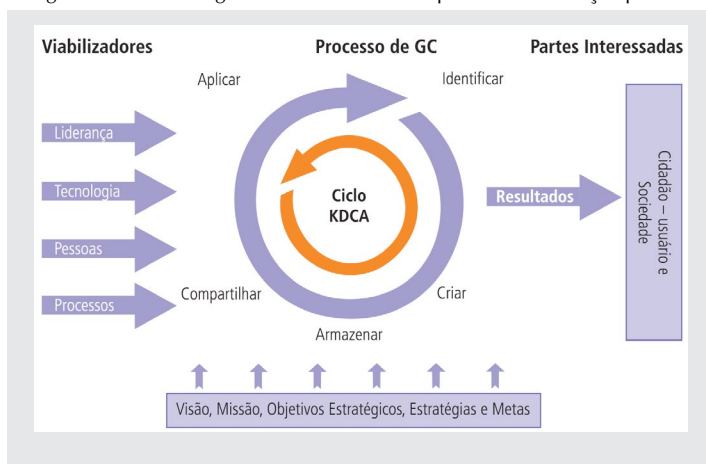
Quadro 1: Práticas de gestão do conhecimento na administração pública

Viabilizador	Exemplos
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de discussão • Comunidades de prática ou Comunidades de conhecimento • Educação corporativa • Narrativas • <i>Mentoring</i> e <i>Coaching</i> • Universidade corporativa
Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Melhores Práticas (Best Practices) • <i>Benchmarking</i> interno e externo • Memória organizacional, lições aprendidas, banco de conhecimentos ou repositórios • Sistemas de inteligência organizacional • Mapeamento ou auditoria do conhecimento • Sistema de gestão por competências • Banco de competências organizacionais • Banco de competências individuais • Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis

<p>Suporte tecnológico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets • Sistemas de <i>workflow</i> • Gestão de conteúdo • Gestão Eletrônica de Documentos (GED) • <i>Data Warehouse</i> • <i>Data mining</i> • Outras: <i>Customer Relationship Management</i> (CRM), <i>Balanced Scorecard</i> (BSC), <i>Decision Support System</i> (DSS), <i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP), e <i>Key Performance Indicators</i> (KPI)
<p>Fonte: Elaborado pelo autor conforme Batista (2014)</p>	

Para implementar práticas de gestão do conhecimento em uma organização pública é necessário considerar os elementos essenciais da GC: direcionadores estratégicos da organização, fatores críticos de sucesso ou viabilizadores, processo de GC e resultados e partes interessadas, conforme Figura 3 (BATISTA, 2014).

Figura 3: Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública



Fonte: Batista (2014, p. 52)

Direcionadores estratégicos da organização são: visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas. Visão e estratégia de GC devem estar alinhadas aos direcionadores estratégicos de forma a contribuir para o alcance dos objetivos da organização pública.

Os fatores críticos de sucesso ou viabilizadores adotados neste modelo são: liderança, tecnologia, pessoas e processos. Liderança, ou alta administração, desempenha papel fundamental para o êxito da implementação e continuidade de projetos e práticas da GC nas organizações públicas, dirige esforço de implementação da GC, estabelece a estrutura de governança e os arranjos organizacionais para institucionalizar práticas de GC, aloca recursos financeiros, assegura a utilização da GC para melhoria de processos, produtos e serviços, implementa política de proteção do conhecimento, apresenta-se como modelo institucional da prática de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo, bem como promove e reconhece melhoria do desempenho individual e organizacional (BATISTA, 2012; NONAKA; TAKEUCHI, 2008b).

A tecnologia viabiliza os processos de GC por meio de práticas com foco no suporte tecnológico. Tanto na gestão do conhecimento tácito e explícito, a tecnologia contribui para criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento por meio de repositórios, mecanismos de busca, intranets, extranets, gestão de conteúdo, entre outros (BATISTA, 2014).

A tecnologia da informação (TI) e seus sistemas de informação assumem relevância estratégica para a gestão do conhe-

cimento de uma organização pública à medida que

possibilitam um aumento na eficiência e eficácia nas atividades que integram os processos da cadeia de valor e suportam de forma adequada as necessidades de sua operação, reduzindo o risco de interrupção no negócio e permitindo real aplicabilidade (custo x benefício) em sua utilização pelos usuários, sejam estes funcionários, clientes ou demais colaboradores. (PLACHTA, 2012. p. 94)

Numa perspectiva da cadeia de valor e gestão de processos, a organização pública recebe recursos de fornecedores (ou entradas), transforma-os por meio de processos de negócio (com infraestrutura, suporte e gestão da TI) e entrega produtos e serviços (ou saídas) a cidadãos-usuários e à sociedade. Dessa forma, a TI possibilita que a organização pública coordene suas atividades em conjunto com os recursos fornecidos e as demandas sociais, ao objetivar a otimização da cadeia de suprimento (BATISTA, 2014; PLACHTA, 2012).

Pessoas desempenham papel fundamental nos processos de GC, uma vez que compartilham experiências, dialogam, interagem ao formar uma rede de conhecimento e aprendem em um movimento de criação do conhecimento organizacional. Conforme suas estratégias e definição de práticas de GC, a organização pública pode investir em programas de educação e capacitação, a fim de promover o desenvolvimento de competências dos servidores e gestores e, por conseguinte, alcançar os objetivos estratégicos da organização e melhorar o desempenho institucional (BATISTA, 2012; NONAKA; TAKEUCHI, 2008b).

O processo de gestão do conhecimento envolve as atividades de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento para melhoria dos serviços entregues ao cidadão

-usuário e à sociedade, que são as partes interessadas. A organização identifica as lacunas do conhecimento necessário para o alcance de seus objetivos; elimina-as por meio da conversão do conhecimento e da criação de novo conhecimento; permite a preservação; promove a aprendizagem contínua e a inovação, por meio do intercâmbio sistemático entre os membros da organização; e viabiliza a transformação do conhecimento em ação ou em decisão, de forma a agregar valor aos “processos de apoio e finalísticos e, conseqüentemente, melhora produtos e serviços da organização pública” (BATISTA, 2012, p. 64).

2.4 Tendências da gestão do conhecimento em Tribunais de Contas

No Brasil, os 34 (trinta e quatro) Tribunais de Contas exercem controle externo da administração pública, em auxílio às atividades do Poder Legislativo nos níveis da União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Entende-se como controle externo a atividade independente da administração pública que fiscaliza seus atos administrativos, mas, sobretudo assegura que políticas públicas sejam implementadas com qualidade, eficiência e eficácia, produzindo resultados positivos para a sociedade (BRASIL, 1988; PIRES, 2005).

Nos Tribunais de Contas, gestão do conhecimento pode ser entendida como ferramenta para aprimoramento do controle externo. Para seu exercício constitucional, estes órgãos de controle precisam cumprir seu papel de agente de transformação, que prima pela efetividade e melhoria contínua da ação governamental, por meio da atuação preventiva, concomitante e posterior aos fatos, com proatividade nas ações de fiscaliza-

ção e monitoramento constante das políticas públicas (CASTRO, 2011; PIRES, 2005).

Por um lado, estoques de processos de prestação de contas dos jurisdicionados crescem a taxas altas inversamente proporcionais ao número restrito de técnicos e recursos disponíveis nestas organizações públicas; por outro lado, a partir do Promoex, o foco de sua atuação estratégica passou do exercício de controle externo puramente legalista para a prioridade de avaliar o cumprimento dos programas de governo. (ALVES, 2006; CASTRO, 2011; PIRES, 2005, 2009).

Promoex foi um programa articulado pelos Tribunais de Contas, Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon), Instituto Rui Barbosa (IRB), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), que, desde 2001, tinha como objetivo fortalecer o sistema de controle externo ao subsidiar os Tribunais de Contas de mecanismos eficazes para a implementação e efetivação da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) (PIRES, 2009).

A partir de diagnóstico da Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo, identificou-se a problemática do desempenho organizacional dos Tribunais de Contas. A pesquisa indicou cinco dimensões: integração externa, planejamento e controle gerencial, procedimentos-chave de trabalho, tecnologia da informação e gestão dos recursos humanos (PIRES, 2009).

Em 2014, a Atricon concebeu o Programa Qualidade e Agilidade dos Tribunais de Contas (QATC), cujo objetivo, entre outros, é desenvolver e aplicar marco de medição de desem-

penho para diagnóstico da qualidade e agilidade do controle externo (ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL, 2017).

O Marco de Medição do Desempenho (MMD-TC) tem como objetivo analisar o desempenho dos Tribunais de Contas em comparação com boas práticas de instituições internacionais e diretrizes de qualidade estabelecidas pela Atricon, além de identificar seus pontos fortes e fracos. O MMD-TC estabelece 28 indicadores e oito domínios de análise, que são: independência e marco legal; estratégia para o desenvolvimento organizacional; estruturas de gestão e apoio; recursos humanos e liderança; agilidade e tempestividade; normas e metodologia de auditoria; resultados (relatórios) de auditoria e; comunicação e controle social.

As práticas de gestão do conhecimento podem contribuir para a criação, retenção, diversificação, disseminação e atualização do conhecimento necessário ao desempenho do controle externo. Essas práticas, tais como grupos de melhoria de processos, educação corporativa, banco de talentos, videoconferência, árvores do conhecimento, memória organizacional, malhas eletrônicas de fiscalização e parceria interinstitucional, viabilizam o compartilhamento de informações processuais, e, por conseguinte, a melhoria contínua das atividades dos Tribunais de Contas (CASTRO, 2011; PIRES, 2005).

No processo de criação do conhecimento nos Tribunais de Contas, sobretudo na fase de planejamento e definição de práticas de GC a ser utilizadas para alcance dos objetivos estratégicos, é fundamental identificar

quais informações e conhecimentos são essenciais;
quais serão as formas de informação; quem será res-

ponsável pela coleta e tratamento; qual a estrutura organizacional da instituição (*processos decisórios*) e quais os recursos de (*tecnologia*) da informação que serão necessários; quais competências serão requeridas, (*a partir da política institucional de gestão de pessoas*); como se processará o compartilhamento e a disseminação do conhecimento. (PIRES, 2009, p. 11, grifo do autor)

Como suporte tecnológico ao desempenho do controle externo, malhas eletrônicas de fiscalização podem ser formadas a partir do cruzamento de dados dos sistemas informacionais do Tribunal com sistemas de organizações parceiras, formando uma rede de avaliação das políticas públicas (CASTRO, 2011).

A Atricon aprovou as Diretrizes de Controle 3I.203/2014 relacionadas à temática “Gestão de informações estratégicas pelos Tribunais de Contas do Brasil: instrumento de efetividade do controle externo”. Esse normativo define a estrutura de TI, processos e pessoas para a atividade de inteligência que possibilite

a coleta e a busca de dados e informações com vista a produção de conhecimento para a tomada de decisão (*com o objetivo de proporcionar*) maior eficiência e efetividade nas ações do controle externo. (ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL, 2015, p. 128, grifo do autor)

No âmbito dos processos, o compartilhamento de instrumentos de análise, intercâmbio de informações, fiscalização e julgamento de contas promove economia, racionalidade e agilidade de procedimentos, além de assegurar maior consistência aos procedimentos de seletividade e planejamento das ações de fiscalização, sobretudo por meio da Rede Nacional de Informações Estratégicas para o Controle Externo (InfoContas) (AL-

VES, 2006; ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL, 2015; CASTRO, 2011).

O desenho do planejamento estratégico, bem como posterior mapeamento dos macroprocessos e definição da política de gestão de pessoas por competências são práticas eficazes no alcance dos objetivos institucionais dos Tribunais de Contas. A partir dos direcionadores estratégicos, macroprocessos definem as competências necessárias ao negócio da organização e o perfil adequado das pessoas a serem alocadas em cada unidade de trabalho. Nessa perspectiva de desenvolvimento, a organização estabelece trilhas de aprendizagem a partir do levantamento de necessidades de treinamento para desenvolver as competências requeridas ao alcance dos objetivos organizacionais (MORAES, 2005).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é bibliográfica, por buscar literatura sobre gestão do conhecimento como fator estratégico para a administração pública e artigos disponíveis em periódicos de revistas que analisam como a temática é desenvolvida nos Tribunais de Contas brasileiros; além disso, este estudo é documental, qualitativo e utilizou questionário para levantamento de dados.

O objeto de análise foram os 34 Tribunais de Contas brasileiros, a amostra da pesquisa foi um Tribunal de Contas, com aplicação do questionário para 6 (seis) gestores envolvidos com a temática de GC, sobretudo das áreas de gestão de pessoas, processos e tecnologia.

O questionário utilizado foi instrumento para avaliação

da gestão do conhecimento na administração pública que integra o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, desenvolvido por Fábio Ferreira Batista do Ipea. Esse instrumento é ferramenta para diagnóstico que determina o grau de utilização da GC na organização pública e se esta conta com condições adequadas para implementar e sustentar de forma sistemática os processos de gestão do conhecimento.

O instrumento para avaliação da GC na administração pública é composto por 42 itens distribuídos em sete critérios: liderança em GC, processo, pessoas, tecnologia, processo de GC, aprendizagem e inovação, resultados da GC. O cálculo foi feito a partir da média das pontuações individuais para chegar à pontuação de todos os respondentes, foi utilizado *Microsoft Excel* para tabulação e análise de dados. Com o cálculo das pontuações dos critérios é identificado o nível de maturidade em gestão do conhecimento na organização, que pode ser de reação, iniciação, expansão, refinamento ou maturidade.

4 RESULTADOS

O referencial teórico demonstra necessidade de aprimoramento do desempenho organizacional dos Tribunais de Contas advindo da avaliação do ambiente interno (instituições de controle externo) e externo (organizações públicas e demandas sociais).

A gestão do conhecimento foi apresentada como sistema integrado para otimizar as ações da administração pública de forma a gerar resultados aos cidadãos, práticas de aprendizagem e inovação contemplam a melhoria do desempenho or-

organizacional e a promoção de soluções para o atendimento de novas demandas sociais por bens e serviços públicos.

Para a efetivação do mandamento constitucional, os Tribunais de Contas brasileiros utilizaram práticas de gestão do conhecimento ao redirecionar sua atuação de controle externo puramente legalista para a avaliação dos programas de governo. Essa mudança organizacional foi introduzida desde 2001 com o Promoex e continua em 2017 com o QATC, por meio dos quais os Tribunais de Contas asseguram a efetividade das políticas públicas e, por conseguinte, proporcionam resultados positivos para a sociedade.

A fim de verificar a tendência da gestão do conhecimento nos Tribunais de Contas, o instrumento para avaliação da GC na administração pública indica o nível de maturidade em GC das organizações conforme o Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira. A Figura 4 mostra o intervalo de pontuação para cada nível de maturidade em GC.

Figura 4: Níveis de maturidade em gestão do conhecimento na administração pública

				Maturidade	189-210
			Refinamento	147-188	
		Introdução (expansão)	126-146		
	Iniciação	84-125			
Reação	42-83				

Fonte: APO (2009) citado por Batista (2012)

No nível reação, a organização pública não sabe o que é GC e desconhece sua relevância para elevar eficiência e efetividade social; no nível iniciação, a instituição começa a reconhecer a necessidade de gerenciar conhecimento; em introdução, existem práticas de GC em algumas áreas; no nível refinamento, a implementação da GC é avaliada e melhorada de forma contínua; e em maturidade, a gestão do conhecimento está institucionalizada na organização pública.

Após a tabulação de dados, a partir das respostas de seis gestores de um Tribunal de Contas brasileiro, das áreas de gestão de pessoas, processos e tecnologia, consolidou-se a Tabela 1.

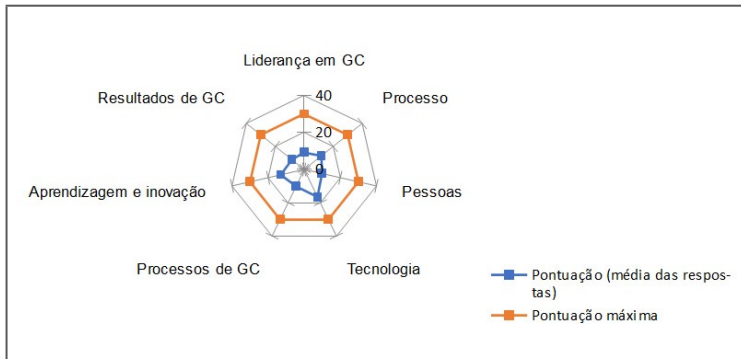
Tabela 1: Folha de pontuação dos questionários aplicados em um Tribunal de Contas brasileiro

Nº	Critério	Pontuação (Média das respostas)	Pontuação máxima	Colocação ¹
1.0	Liderança em GC	9	30	5
2.0	Processo	12	30	3
3.0	Pessoas	10	30	4
4.0	Tecnologia	17	30	1
5.0	Processos de GC	10	30	4
6.0	Aprendizagem e inovação	13	30	2
7.0	Resultados de GC	9	30	5
Total		79	210	

¹ Nota: em que 1 é a mais alta e 7, a mais baixa.
Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

O critério melhor avaliado foi de tecnologia, que analisa a infraestrutura necessária à implantação e manutenção de práticas de gestão do conhecimento. Por outro lado, liderança em GC e resultados de GC foram os critérios de menor colocação no ranking, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1: Pontuação por critério de avaliação da GC em um Tribunal de Contas brasileiro



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Conforme evidenciado na Tabela 1 e Figura 3, o nível de maturidade deste Tribunal de Contas brasileiro é de Reação. Consoante o Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira, esse nível de maturidade evidencia que a organização pública em análise não sabe o que é essa ferramenta de gestão e desconhece sua importância para aumentar eficiência; melhorar qualidade e efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência na administração pública; e contribuir para

o desenvolvimento.

4.1 Interpretação

Sinteticamente, a análise dos resultados dar-se-á nos aspectos de que: 1) os autores que tratam da gestão do conhecimento nos Tribunais de Contas reconhecem a necessidade de implementação de práticas de gestão do conhecimento com o objetivo de proporcionar o aprimoramento do controle externo; 2) perspectiva teórica da 'liderança em GC' em conjunto com o critério 'resultados de GC' e a prática nos Tribunais de Contas; 3) tendência de valorização da 'tecnologia' nos Tribunais de Contas como suporte e aplicação para melhoria de desempenho organizacional.

Primeiro, os resultados da pesquisa confirmam a discussão dos autores de que gestão do conhecimento possibilita otimizar as ações da administração pública de forma a gerar resultados aos cidadãos. Para os Tribunais de Contas, as práticas de aprendizagem e inovação oportunizam a melhoria do desempenho organizacional no que tange ao exercício do controle externo e, por conseguinte, à garantia da efetividade das políticas públicas e resultados positivos para a sociedade (ALVES, 2006; ARBOIT; OLIVEIRA, 2008; BATISTA, 2012; CASTRO, 2011; PIRES, 2005).

Segundo, na perspectiva da teoria da criação do conhecimento organizacional, a alta administração contribui para a conversão e disseminação do conhecimento ao integrar a visão corporativa com os conceitos de produtos e negócios operacionalizados pelos gerentes intermediários, sobretudo por meio de documentos, reuniões e redes de comunicação (NONAKA;

TAKEUCHI, 2008b).

Na concepção do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira, a liderança dirige o esforço de implementação da GC, estabelece a estrutura de governança e os arranjos organizacionais para institucionalizar as práticas de GC, aloca recursos financeiros, assegura a utilização da GC para melhoria de processos, produtos e serviços, implementa política de proteção do conhecimento, apresenta-se como modelo institucional da prática de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo, bem como promove e reconhece a melhoria do desempenho individual e organizacional (BATISTA, 2012).

Desde 2001, a aplicação da gestão do conhecimento nos Tribunais de Contas é evidenciada por meio da coordenação de programas, projetos e ações pela Atricon, com o objetivo de promover melhoria contínua do desempenho destas organizações públicas. Mediante o Promoex, foram desenvolvidas soluções para atender problemáticas nas dimensões de integração externa, planejamento e controle gerencial, procedimentos-chave de trabalho, tecnologia da informação e gestão de recursos humanos (PIRES, 2009).

A partir de 2014, por meio do QATC, a Atricon desenvolveu o MMD-TC, cujo objetivo é verificar o desempenho dos Tribunais de Contas em comparação com as boas práticas internacionais e diretrizes de qualidade estabelecidas, além de identificar seus pontos fortes e fracos (ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL, 2017).

Em terceiro lugar, dentre os fatores críticos de sucesso para a gestão do conhecimento, os Tribunais de Contas investem em práticas predominantemente de suporte tecnológico,

embora apontem tendências para mapeamento de processos estratégicos e gestão de pessoas por competências. Além de sistemas integrados para a prestação e análise de contas públicas, os Tribunais de Contas aplicam recursos em portais de transparência que estimulam o controle social (ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL, 2015, 2017; CASTRO, 2011).

5 CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo analisar as tendências de aprimoramento dos Tribunais de Contas brasileiros por meio da gestão do conhecimento na administração pública. Os resultados da pesquisa demonstraram a necessidade de implementação de práticas de gestão do conhecimento para aprimoramento do controle externo; a importância da coordenação de lideranças para o aperfeiçoamento dos Tribunais de Contas e a tendência de valorização da ‘tecnologia’ nestas instituições como suporte e aplicação para melhoria de seu desempenho organizacional.

A análise dos resultados indica tendências da aplicação da gestão do conhecimento nos Tribunais de Contas, demonstra esforço institucional para a melhoria de seu desempenho e a entrega de resultados esperados pela sociedade em relação à administração pública.

A Teoria de Criação do Conhecimento Organizacional pressupõe que a transformação do conhecimento tácito em explícito ocorre por meio da interação entre pessoas, grupos e organizações, no movimento em espiral de compartilhamento de experiências e modelos mentais; diálogo ou reflexão coletiva;

criação de produto ou serviço a partir de uma rede de conhecimento e; “aprender fazendo”.

O Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública aponta as contribuições para o aperfeiçoamento da gestão pública com objetivo de produzir resultados em benefício do cidadão. As práticas de gestão do conhecimento são viabilizadas pela liderança, pessoas, processos e tecnologias da informação a fim de alcançar os objetivos da organização em benefício da sociedade.

Os Tribunais de Contas têm como competência constitucional o exercício do controle externo da administração pública, em auxílio às atividades do Poder Legislativo, para atuarem na fiscalização e monitoramento constante das políticas públicas, essas organizações públicas têm investido em práticas de gestão do conhecimento que contribuem para identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento necessário ao desempenho do controle externo, bem como a melhoria contínua das atividades dos Tribunais de Contas.

Nesse sentido, as práticas de gestão do conhecimento, a partir da integração dos viabilizadores de liderança, gestão de pessoas, processos decisórios e suporte tecnológico promovem a aprendizagem organizacional dos Tribunais de Contas, a inovação na administração pública e, por conseguinte, impulsiona resultados positivos para a sociedade.

REFERÊNCIAS

ALVES, F. A. Gestão do conhecimento: uma ferramenta de apoio ao exercício da função de controle externo. **Revista Con-**

trole, Fortaleza, v. 6, n. 1, p. 59-61, 2006.

ARBOIT, A. E.; OLIVEIRA, J. S. P. Gestão do Conhecimento na Administração Pública. **Revista do Tribunal de Contas do Estado do Paraná**, Curitiba, v. 38, n. 165, p. 30-35, 2008.

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL. Resolução Atricon nº 7/2014. Aprova as Diretrizes de Controle Externo Atricon 3.203/2014, relacionadas à temática “Gestão de informações estratégicas pelos Tribunais de Contas do Brasil”. In: _____. **Diretrizes para o aprimoramento dos Tribunais de Contas do Brasil**: resoluções da Atricon. Recife: Atricon, 2015. p. 123-134. Disponível em: <<https://goo.gl/j5T1PB>>. Acesso em: 6 abr. 2017.

_____. Sobre QATC. In: **Programa qualidade e agilidade dos Tribunais de Contas**. Recife: Atricon, 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/FMyNXC>>. Acesso em: 7 abr. 2017.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília, DF: Ipea, 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/aarj9B>>. Acesso em: 18 nov. 2016.

BATISTA, F. F. **Curso gestão do conhecimento**: teoria e boas práticas. Brasília, DF: Enap, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/jPvBYj>>. Acesso em: 1º nov. 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de**

1988. Brasília, DF: Casa Civil, 1988. Disponível em: <<https://goo.gl/nkcg3R>>. Acesso em: 23 fev. 2017.

CASTRO, S. H. R. Institucionalização da política de fiscalização integrada. **Revista Técnica dos Tribunais de Contas**, Belo Horizonte, ano 2, n. 1, p. 279-285, 2011.

MORAES, E. Q. Uma introdução sobre gestão do conhecimento. **Revista do TCU**, Brasília, DF, n. 105, p. 55-59, 2005.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008a. p. 39-53.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: _____. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008b. p. 54-90.

PEREIRA, L. Gestão do conhecimento. In: _____. **Gestão do conhecimento em projetos**. Lisboa: FCA, 2011. p. 1-18.

PIRES, F. F. C. Gestão do conhecimento: caminho para o aprimoramento do controle externo. **Revista Controle**, Fortaleza, v. 5, n. 2, p. 45-49, 2005.

_____. A gestão do conhecimento aplicada ao controle externo: estratégia inovadora na gestão pública. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2009, Brasília, DF. **Anais...** Brasília, DF: Centro de convenções Ulysses Guimarães, 2009. Disponível em: <<https://goo.gl/jj3p4m>>. Acesso

em: 7 abr. 2017.

PLACHTA, C. A tecnologia no suporte à gestão da informação e aos processos de negócios inteligentes. In: STAREC, C. (Org.). **Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2012. p. 91-117.

ANEXO

Questionário 'Instrumento para Avaliação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública' (BATISTA, 2016)

Escala 1 (a ser utilizada nos itens de 1 a 36 dos critérios de 1 a 6 e nos itens 37 e 38 do critério 7):

Situação atual	Escala de pontuação
As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	1
As ações descritas são mal realizadas	2
As ações descritas são realizadas de forma adequada	3
As ações descritas são bem realizadas	4
As ações descritas são muito bem realizadas	5

Critério 1.0: Liderança em Gestão do Conhecimento - GC		Pontuação
1.	As ações descritas são muito mal realizadas ou ainda não são realizadas	
2.	Arranjos organizacionais foram implantados para formalizar as iniciativas de GC (exemplos: uma unidade central de coordenação da gestão da informação/conhecimento; gestor chefe de gestão da informação/conhecimento; equipes de melhoria da qualidade; COPs; e redes de conhecimento).	
3.	Recursos financeiros são alocados nas iniciativas de GC.	
4.	A organização tem uma política de proteção da informação e do conhecimento (exemplos: proteção da propriedade intelectual, segurança da informação e do conhecimento e política de acesso, integridade, autenticidade e sigilo das informações).	
5.	A alta administração e as chefias intermediárias servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo. Elas passam mais tempo disseminando informação para suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre suas equipes e equipes de outros departamentos/divisões/unidades.	
6.	A alta administração e as chefias intermediárias promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação do conhecimento e inovação.	
Critério 2.0: Processo		Pontuação
7.	A organização define suas competências essenciais (capacidades importantes do ponto de vista estratégico que concede à organização vantagem comparativa) e as alinha à sua missão e aos objetivos da organização.	
8.	A organização modela seus sistemas de trabalho e processos de apoio e finalísticos chave para agregar ("ao invés de criar") valor ao cidadão-usuário e alcançar alto desempenho institucional.	

9.	Na modelagem de processos são contemplados os seguintes fatores: novas tecnologias, compartilhamento de conhecimento na organização, flexibilidade, eficiência, eficácia e efetividade social.	
10.	A organização tem um sistema próprio para gerenciar situações de crise ou eventos imprevistos que assegura a continuidade das operações, prevenção e recuperação.	
11.	A organização implementa e gerencia os processos de apoio e finalísticos chave para assegurar o atendimento dos requisitos do cidadão-usuário e a manutenção dos resultados da organização.	
12.	A organização avalia e melhora continuamente seus processos de apoio e finalísticos para alcançar um melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos e serviços públicos e para manter-se atualizada com as práticas de excelência em gestão.	
Critério 3.0: Pessoas		
13.	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades do servidor público, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional.	
14.	A organização dissemina de maneira sistemática informações sobre os benefícios, a política, a estratégia, o modelo, o plano e as ferramentas de GC para novos funcionários/servidores da organização.	
15.	A organização tem processos formais de <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> e tutoria.	
16.	A organização conta com banco de competências dos seus servidores públicos.	
17.	A colaboração e o compartilhamento do conhecimento são ativamente reconhecidos e recompensados/corrigidos.	

18.	A organização do trabalho contempla a formação de pequenas equipes/grupos (exemplos: grupos de trabalho, comissões, círculos de qualidade, equipes de melhoria de processos de trabalho, equipes interfuncionais, equipes interdepartamentais, COPs) e a estrutura por processos para enfrentar as preocupações e os problemas no local de trabalho.	
Critério 4.0: Tecnologia		Pontuação
19.	A alta administração implantou uma infraestrutura de TI (exemplos: internet, intranet e sítio na Rede Mundial de Computadores (web) e dotou a organização com a estrutura necessária para facilitar a efetiva GC.	
20.	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	
21.	Todas as pessoas da organização têm acesso a computador.	
22.	Todas as pessoas têm acesso à internet/intranet e a um endereço de e-mail.	
23.	As informações disponíveis no sítio da web/intranet são atualizadas regularmente.	
24.	A intranet (ou uma rede similar) é usada como a principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência de conhecimento e ao compartilhamento de informação.	
Critério 5.0: Processos de conhecimento		Pontuação
25.	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.	
26.	A organização conta com um mapa de conhecimento e distribui os ativos ou recursos de conhecimento por toda a organização.	
27.	O conhecimento adquirido após a execução de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado.	
28.	O conhecimento essencial de servidores públicos que estão saindo da organização é retido.	

29.	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas por toda a organização para que não haja um constante “reinventar da roda” e retrabalho.	
30.	As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da organização, os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento.	
Critério 6.0: Aprendizagem e inovação		Pontuação
31.	A organização articula e reforça continuamente como valores a aprendizagem e a inovação.	
32.	A organização considera a atitude de assumir riscos ou o fato de cometer erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente.	
33.	Equipes interfuncionais são formadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorrem em diferentes unidades gerenciais da organização.	
34.	As pessoas sentem que recebem autonomia dos seus superiores hierárquicos e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.	
35.	As chefias intermediárias estão dispostas a usar novas ferramentas e métodos.	
36.	As pessoas são incentivadas a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação.	
Critério 7.0: Resultados da GC		Pontuação
37.	A organização tem um histórico de sucesso na implementação da GC e de outras iniciativas de mudança que pode ser comprovado com resultados de indicadores de desempenho.	
38.	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e das iniciativas de GC nos resultados da organização.	

Escala 2 (a ser utilizada nos itens de 39 a 42 do critério 7: resultados):

Situação atual	Escala de pontuação
A organização não melhorou ou ainda não é possível comprovar melhorias por ausência de indicadores	1
Houve melhoria nos resultados de alguns indicadores utilizados	2
Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados	3
Houve melhoria nos resultados da maioria dos indicadores utilizados	4
Houve melhoria em todos os indicadores utilizados	5

Critério 7.0: Resultados da GC		Pontuação
39.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas da GC – os resultados relativos aos indicadores de qualidade dos produtos e serviços.	
40.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de eficiência.	
41.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados relativos aos indicadores de efetividade social.	
42.	A organização melhorou – graças às contribuições e às iniciativas de GC – os resultados dos indicadores de legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e desenvolvimento.	

Recebido: 30/06/2017

Aprovado: 02/10/2017