

Controladoria e gestão do conhecimento: uma aliança possível.

1. Introdução. 2. Controladoria. 3. A função do *controller*. 4. Dados, informação e conhecimento. 5. Sociedade do Conhecimento e Era da Informação. 6. Gestão estratégica da informação. 7. O *controller* como gestor da informação. 8. Planejamento estratégico. 9. Gestão do conhecimento. 10. O *controller* e a gestão do conhecimento. 11. Conclusões. 12. Referências bibliográficas.

RESUMO

Ao longo dos anos, as atribuições do *controller*, assim como o escopo de atuação da controladoria dentro das organizações, passaram por severas transformações, agregando maior complexidade e abrangência, tendo hoje uma importância estratégica relevante. Vivemos na chamada Era da Informação e naquela que foi denominada de Sociedade do Conhecimento. Não é mais concebível que o *controller* exerça as suas funções sem ter como lastro um eficiente sistema de informações, estando em voga, inclusive, a discussão sobre a possibilidade de que atue como gestor do sistema de informações. Se hoje lhe é cobrado o conhecimento profundo da instituição em que está inserido, é necessário que saiba com clareza qual o potencial de desenvolvimento com que está lidando. Nesse panorama, a gestão do conhecimento pode se mostrar como fator auxiliar de extrema valia, uma vez que sistematiza os ativos intangíveis do capital intelectual transformado em capital organizacional. Para a perfeita atuação do *controller*, importante que tenha a correta noção do conhecimento existente na organização, inclusive da quantidade e da sua importância como ativo estratégico. Para tanto, a controladoria pode valer-se da gestão do conhecimento como ferramenta de grande importância no auxílio do alcance de seus objetivos. Outrossim, caso a organização ainda não tenha despertado para a sua necessidade, pode ser incentivada a sua implementação, com mais esse argumento a seu favor.

ABSTRACT

Throughout the years, the attributions of *controller*, as well as the structure of performance of the controllerhip inside of the organizations, had passed for severe transformations, adding bigger complexity and covering, having today an relevant strategical importance. We live in the called Age of the Information and in that it was called of Society of the Knowledge. It is not more conceivable than *controller* exerts its ballast functions without having as an efficient system of information, being en vogue, also, the argument on the possibility of that it acts as manager of the system of information. If today the knowledge deep of the institution is charged it where he is inserted, it is necessary that it knows with clarity which the development potential with that is dealing. In this scenery, the management of the knowledge can reveal as factor auxiliary of extreme value, a time that systemize the intangible assets of the intellectual capital transformed into organizational capital. For the perfect performance of controller, important that it has the correct notion of the existing knowledge in the organization, also of the amount and its strategical importance as active. For in such a way, the controllerhip can be used the management of the knowledge as tool of great

importance in the aid of the reach of its objectives. Therefore, in case that the organization not yet has to wake up for its necessity, can be stimulated its implementation, with plus this argument its favor.

1. Introdução.

De indubitável importância estratégica, a controladoria goza de posição privilegiada para atuar como elemento de coalisão de forças e potenciais intrínsecos à organização da qual faz parte. A consecução dos seus objetivos tem estreita ligação com o gerenciamento estratégico da informação.

Discute-se hoje sobre a importância do *controller* assumir a posição de gestor do sistema de informações das organizações. Dados os objetivos da controladoria enquanto elemento de fomento e aprimoramento da instituição em que está inserido, a existência de informações adequadas é de vital importância para a sua atuação e para o atingimento de seus objetivos.

Nesse panorama, é interessante que se faça menção à gestão de conhecimento, tendo em vista o papel auxiliar que pode prestar à consecução da tarefa da controladoria, uma vez que os ativos intangíveis são, no momento atual da evolução organizacional, fator preponderante para maximizar o rendimento institucional.

Ademais, partindo da divisão já consagrada de dados, informação e conhecimento, verifica-se que gerir conhecimento é um passo além: permite que o gerenciamento estratégico da informação se faça de forma mais adequada.

O presente trabalho tem por escopo verificar em que nível a gestão de conhecimento pode ser fator auxiliar ou preponderante na gestão estratégica da informação.

O auto-conhecimento de empresas e instituições públicas é um dos motes da gestão do conhecimento. A controladoria, a despeito de utilizar-se primordialmente de informações contábeis, pode valer-se do arcabouço de conhecimento da instituição para saber situá-la em termos de meio-ambiente e ter a noção do potencial de desenvolvimento, assim como deve ter a exata noção do capital intangível disponível.

O escopo deste artigo não é o de esgotar o assunto, mas sim o de lançar o tema da relação entre controladoria e gestão de conhecimento à discussão.

2. Controladoria.

Definição muito percuciente de controladoria é (SLOMSKI, 2005) é aquela que atribui-lhe a “busca pelo atingimento do ótimo em qualquer ente, seja ele público ou privado, e o algo mais, procurado pelo conjunto de elementos que compõem a máquina de qualquer entidade”.

Interessante notar que Slomski (2005) elabora uma figura comparativa na qual a controladoria poderia ser sinônimo de concerto musical, pois congregaria uma sinfonia de vozes, sons e uma perfeita consonância de instrumentos. Aponta a utilidade da coesão advinda da sua atuação, que teria a função de conglobar o objetivo de todos e fazer com que se trabalhe sob a mesma batuta.

Esse intento, qual o de “tocar” a instituição como um todo, somente pode ser alcançado a partir da satisfação da premissa do conhecimento interno.

O histórico da controladoria segundo Riccio e Peters (1993) demonstra uma mudança nos paradigmas da função controle. Se até a década de 50 do século passado o controle tinha como vetor principal a rigidez e intensidade de atuação sobre pessoas e processos, estando o controle de custos e qualidade estreitamente ligados a determinadas unidades organizacionais, após os movimentos de busca da excelência ocorridos a partir de 1960, começa a surgir a visão integrativa de visualização de controle, qualidade e custos em relação a todas as fases da atividade organizacional.

Por sua vez, a década de 80 traz os novos vetores do enxugamento organizacional e dos avanços tecnológicos, assim como começa a ficar mais evidente a necessidade de maior capacitação profissional. Começa a tomar forma o conceito de qualidade como algo inerente ao trabalho, não uma ferramenta de medição *a posteriori*, localizada ao final dos processos de trabalho.

É nesse período que começa a ficar claramente delineada a importância do conhecimento como ferramenta de trabalho, o que ensejou fosse cunhada a expressão “sociedade do conhecimento”.

Quando se fala em controladoria, é necessário que se mencione a existência de duas gamas de conceitos, os que a vislumbram como área de conhecimento e aqueles que a vêem como unidade administrativa. Para os fins deste estudo, importa-nos a visão da unidade administrativa.

Dentre as missões da controladoria estão a de otimizar os resultados da empresa ou organização a que pertencem, fornecendo informações suficientes e adequadas ao processo de decisão estratégica. O processo de tomada de informações deve ter em mente sempre o motivo pelo qual essa informação é registrada, de modo a que se possa aquilatar o melhor modo de disponibilizá-la posteriormente.

Decorre daí que, enquanto órgão administrativo (Castelo, 2005) a controladoria tem sua importância estabelecida na utilidade em efetuar a coordenação de processos de planejamento em áreas e atividades diversas, com o propósito primordial de auxiliar no atingimento do melhor resultado econômico possível da empresa na sua área de atuação.

Tendo em vista que se fala da controladoria como pólo de centralização de informações e suporte ao processo de decisões estratégicas da organização, resta clara a importância deste processo de gestão da informação. Para tanto, retornaremos ao assunto oportunamente.

3. A função do *controller*.

Ao discorrer sobre a função do *controller*, Riccio e Peters (1993) traçam um ligeiro histórico de como, ao passar dos anos, a visão das suas atribuições foi se modificando. Trazem o conceito dado por HECKERT E WILLSON (1963) apud Riccio e Peters (1993), quando estes referiam que “o controller é chefe contábil que supervisiona e mantém os registros financeiros formais da empresa. Ele é visto como o executivo que se preocupa com a contabilidade geral, contabilidade de custos, auditoria, impostos e talvez com seguros e estatística”.

Por sua vez, ANTHONY apud Riccio e Peters (1993), também nos idos de 1960, demonstrava a limitação da função ao discorrer que

“há uma tendência de considerar o controller como a pessoa responsável, antes de tudo, por exercer o controle. Tal inferência é errônea. Geralmente o controller é

responsável pelo projeto e funcionamento do sistema por meio do qual se coleta e relata informação de controle, porém o uso desta informação no controle real é responsabilidade da administração de linha”.

Esse conceito pode ser contraposto aos dados levantados pela pesquisa efetuada por Aragaki (2001), sobre as qualificações que as empresas requerem para a efetivação da contratação de um profissional para exercer a função controladoria. Utilizou como método de pesquisa listar as qualificações exigidas através de anúncios de emprego. Resultaram como desejáveis as seguintes capacidades:

- a) supervisionar controles gerenciais;
- b) dar suporte gerencial às diversas áreas, comercial, industrial, de logística, de custos e ao setor de compras;
- c) controlar e planejar os orçamentos e planos de investimento da empresa ou organização;
- d) envolver-se em profundidade nas áreas de controle de custos, assim como nos projetos de redução de custos;
- e) identificar as melhores oportunidades de negócios, através do contato com as áreas comerciais, industriais, de engenharia e suporte;
- f) ser responsável pela qualidade dos relatórios expedidos;
- g) travar contato com auditores externos;
- h) implantar controles;
- i) fazer o acompanhamento do departamento de contabilidade;
- j) fazer o acompanhamento dos estoques e do capital de giro;
- l) proceder à análise das variações de margens reais em contrapartida às margens orçadas;
- m) estudar *benchmark*;
- n) coordenar os procedimentos contábeis e a elaboração de relatórios;
- o) efetuar o planejamento fiscal.

Fica evidenciada a mudança do perfil da função do *controller*, que no atual estágio evolutivo das técnicas de administração tem uma atuação bem mais ampla do que no passado. Ainda segundo Aragaki (2001), atualmente o titular da função de controladoria contribui com informações decisivas tanto em questões fiscais quanto legais, contribuindo com informações gerenciais relevantes, fornecendo subsídios históricos e futuros, agregando valor ao negócio.

Riccio e Peters (1993) apontam que o novo paradigma do *controller* vai além da assessoria. Preconizam que deve haver uma parceria com as diversas funções existentes na empresa. Utilizam-se do dizer de IUDICIBUS Apud Riccio e Peters (1993) como exemplo, quando afirma que “no estágio atual do desenvolvimento das técnicas é preciso observar o que está sendo feito na fábrica, aprender melhor as características de cada metodologia, conversar bastante com os engenheiros de ‘design’ e processo. Enfim, aprender primeiro a linguagem (...) o contador do futuro deverá exercer um papel de comunicação efetiva e de liderança em todo esse processo de modernização”.

Com essas considerações, verifica-se que a amplitude da função do *controller* encontra-se revestida cada vez mais de forte significado, alcançando uma importância estratégica relevante que tende a tornar-se cada vez mais evidente.

4. Dados, informação e conhecimento.

Um sistema de informações, segundo Siqueira (2005) é composto por três matérias-primas primitivas, quais sejam os dados, a informação e o conhecimento. Afirma que o dado é a parcela básica que compõe o sistema de informações. Quando se acresce significado aos dados, passa-se a ter informação. A informação, por sua vez, ao ser incrementada pela combinação de vários fatores, tais como “contexto, interpretação, experiência pessoal, aplicabilidade e processo cognitivo” passa a ser transformada em conhecimento.

Os dados são a representação mínima de um registro estruturado: podem ser números, datas, códigos, palavras. São as unidades informacionais, de fácil manuseio e armazenamento, podendo ser facilmente transferíveis, já que sua acessibilidade é alta.

A informação, por sua vez, é definida por Siqueira (2005) como sendo “um dado acrescido de contexto, relevância e significância”. A informação preconiza análise.

O grau mais elevado é alcançado quando a informação transforma-se em conhecimento, processo que ocorre quando à informação é acrescido um contexto, a reflexão e a síntese, sendo de estruturação complexa, contendo em seu bojo fatores subjetivos e abstratos.

Para Davenport e Prusak *apud* Siqueira (2005), embora o conhecimento esteja relacionado com o dado e com a informação, deles se distingue, e muitas vezes o sucesso ou fracasso de uma organização “pode depender de se saber de qual deles precisamos, com qual deles contamos e o que podemos ou não fazer com cada um deles”.

5. Sociedade do Conhecimento e Era da Informação.

Para que se possa situar o assunto em termos de importância histórica, é necessário que se faça alusão a Peter Druker *apud* Antunes et al (2002), que em 1968 afirmava que estávamos vivendo na “Sociedade do Conhecimento”.

Segundo Antunes et al (2002), a atribuição do epíteto “Sociedade do Conhecimento” tem lastro no fato de que, com o desenvolvimento social e econômico, o conhecimento passou a ter natureza de fator de produção, ao modo como são considerados a terra, o capital e o trabalho.

Paralelamente ao uso da expressão que delimita a nossa como sendo a Sociedade do Conhecimento, é de ver que estamos inseridos em plena Era da Informação. Stewart (1998) afirma que crescemos sob o signo da Era Industrial, que foi suplantada pela Era da Informação. Deixou-se para trás o modo de produção baseado em fontes de riqueza física. Hoje, a principal fonte de produção de riqueza é o conhecimento.

Conhecimento, segundo Probst et al (2006), congloba cognição e habilidades de que os indivíduos possam dispor para solucionar problemas, o que inclui o seu conhecimento teórico e prático. Afirma que, apesar de estar baseado em dados e informações, o conhecimento essencialmente está ligado a pessoas e reflete as crenças delas acerca das relações causais. Aponta como base do conhecimento organizacional o grupo de ativos de conhecimento individual e coletivo de que a corporação dispõe para a realização de suas tarefas.

A denominação de Era da Informação tem como escopo demonstrar a importância que a informação e o conhecimento passaram a ter com a evolução histórica, e a sua participação na estrutura econômica.

Para que se tenha noção de como o conhecimento tem se acumulado de forma exponencial, Probst et al (2006) aludem ao fato de que após a invenção da prensa por Gutenberg, passaram-se 300 anos até a primeira dobra de conteúdo de informações mundiais. Estima-se que entre 1950 e 1975 foram produzidos tantos livros quanto nos primeiros 500 anos de existência da prensa.

Com as mudanças advindas da predominância do conhecimento como foco de desenvolvimento, as organizações cada vez mais têm de tornar-se *learning organizations*, devendo adaptar-se à necessidade de aprendizado constante. Para Stewart (1998), empresas voltadas para o aprendizado são aquelas que assumem uma cultura de melhoria contínua.

Ainda a respeito do impacto dos avanços tecnológicos, Antunes (2003) percebe que eles “permeiam qualquer análise sobre as mudanças nas estruturas organizacionais”. Argumenta que os avanços nas áreas de comunicação e informática possibilitaram a globalização da economia, o que tem alterado o ambiente externo às organizações, tanto no aspecto geográfico quanto no aspecto produtivo. Tais fatores alçaram a economia mundial a um novo patamar de competitividade, o que propiciou uma nova maneira de atuação, exigindo aplicação de *know how* tecnológico e conhecimento.

Para Brooking apud Antunes (2003), com o ritmo das mudanças impostas às organizações atuais, com a tecnologia da informação e as telecomunicações, bem como a necessidade de “uma força de trabalho dependente da *expertise* e da tecnologia”, as empresas estão aplicando métodos e habilidades completamente diversos do que vinham utilizando. Na opinião de Probst et al (2006) a aprendizagem organizacional se expressa nas mudanças ocorridas na sua base de conhecimentos, “na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas”.

6. Gestão estratégica da informação.

Segundo ROCHA (1998), um sistema de informação de gestão estratégica é “um conjunto, formalizado, de recursos intelectuais, materiais, financeiros, tecnológicos, informacionais e de procedimentos para coletar, analisar e selecionar dados, gerar e transmitir informações estratégicas”.

Com esquite neste conceito, argumenta que um sistema de informação de gestão estratégica deve gerar informações que assegurem ao processo de gestão estratégica o necessário suporte, de modo a que seja possibilitado aos administradores (Rocha, 1998):

- a) mensurar, analisar, avaliar e prever o comportamento das variáveis, exemplificadas no item 4.4, relativas aos eventos mencionados no item 4.3, no âmbito das entidades relevantes do ambiente próximo;
- b) conceber, formular, projetar, desenvolver, avaliar, implementar e controlar estratégias que assegurem vantagens competitivas à organização (veja-se o item 4.1);
- c) construir barreiras impeditivas de entrada e de saída de concorrentes;
- d) promover a sinergia de toda a cadeia de relacionamentos e otimizar seu grau de eficácia; etc.

Justifica o modelo proposto por trabalhar com informações relativas ao ambiente próximo, não apenas tocantes ao ambiente interno, daí que o sugere como inovador.

Siqueira (2005) tece considerações sobre o contexto histórico, lembrando a chegada da “Sociedade da Informação”, já alhures referida, atribuindo como um dos fatores preponderantes da sua eclosão o fato de a informação ter passado para o meio digital. Com esse processo de digitalização, o mundo corporativo passa a ser um ambiente altamente volátil. Afirma que a informação agrega valor “quando permite à empresa perceber oportunidades e ameaças à sua operação, detectando problemas e tendências”, ressaltando a importância fundamental de informações sobre clientes e mercado como fatores de diferenciação na obtenção de vantagem competitiva.

Adentra (Siqueira, 2005) à discussão relativa à importância estratégica da informação em contrapartida à tecnologia da informação, posicionando-se ao lado dos que entendem que a vantagem competitiva está na informação em si, já que a tecnologia da informação estaria disponível a qualquer um, ao passo que o conteúdo informativo é o diferencial verdadeiro.

7. O *controller* como gestor da informação.

Discute-se a respeito da possibilidade de o *controller* assumir a gestão do sistema de informações. Em relação ao tema, NAKAGAWA *apud* Braga (2005) afirma que “o *controller* deve funcionar como o principal executivo da inteligência”, afirmando ainda que deve ser responsável pela coleta e processamento de informações relevantes para a empresa, assim como a comunicação destas informações deve estar a seu cargo. Daí atribuir-lhe a condição de criador e comunicador por excelência das informações da organização, estabelecendo que “a essência filosófica do *controller* deve ser mudada do tradicional relatório do passado para o gerador de informações relevantes para se estimar o futuro”.

Também citado por Rocha (1999), Nakagawa entende serem atribuições do *controller* o planejamento, projeção, implementação, coordenação, monitoramento e manutenção dos sistemas de informação destinados a apoio da gestão.

Rocha(1999) é assertivo ao afirmar que a controladoria, através do *controller*, deve ser responsável pela administração do Sistema de Informação de Gestão Estratégica, devendo preocupar-se, em especial, na consecução dos objetivos da empresa ou organização, para que seja alcançada de maneira eficiente e eficaz. Atribui-lhe a responsabilidade de estabelecer rotinas e procedimentos para que sejam controlados alguns pontos essenciais, a saber: a) o processo de alimentação das informações no banco de dados; b) como deve ocorrer a comunicação, de modo a que o Sistema seja eficaz e para que a disponibilização das informações ocorra dentro de parâmetros previamente estabelecidos.

O que o autor ressalta (Rocha, 1999) é que, para cada modelo de gestão, haverá uma filosofia a reger a estruturação organizacional, o que implicará em diferentes responsabilidades acerca da administração do Sistema de Informação de gestão Estratégica, de onde podem ocorrer situações diversas, dentre as quais as seguintes: a) quando as funções de controladoria tiverem suas atividades centralizadas em apenas uma unidade organizacional, a gestão do sistema de informações deve estar dentro das suas atribuições; b) quando houver disseminação desta função entre diversos órgãos, é mais adequado que a gestão das informações fique sob a responsabilidade daquele segmento que preste assessoria à alta administração; c) naquelas organizações que mantiverem em sua estrutura organizacional o cargo de CIO (*Chief Information Officer*) ou outro que seja inspirado nas atribuições que os

americanos tinham em mente quando criaram o cargo, a ele deve ser dada a administração deste sistema.

Assim, os partidários da idéia entendem que a tendência é efetiva, dadas as características estratégicas da gestão de informação, é de que passe a ser realizada cada vez mais pelo *controller*.

8. Planejamento estratégico.

Fizemos referência à participação *controller* como partícipe que fornece os elementos necessários a subsidiar as decisões do *staff* no planejamento estratégico da organização dentro da qual está inserido. Impende, portanto, dar atenção ao tema do planejamento estratégico, ainda que de forma resumida.

A velocidade com que as mudanças do meio-ambiente no qual estão situadas empresas e organizações vem ocorrendo, preconizam que as respostas às questões levantadas pelos responsáveis pelo planejamento estratégico sejam cada vez mais rápidas e precisas, assim como devem ser úteis.

Para SIQUEIRA (2005), “a agilidade no acesso e processamento de informações estratégicas e a flexibilidade organizacional são os requisitos indispensáveis a sua sobrevivência e ao monitoramento do ambiente operacional”. Também afirma que, no que se refere a resultados, um planejamento estratégico bem elaborado deve alcançar a definição clara da missão da empresa. Preleciona que, ao definir uma missão para a organização, devem ser respondidas algumas perguntas essenciais, relativamente ao motivo pelo qual a empresa existe, qual o seu negócio, que contribuição pode dar à sociedade e onde a empresa atua. Somente a partir da definição da missão da empresa é que se pode delinear as suas tarefas e buscar a melhoria da eficiência operacional.

Oliveira (2006) define planejamento estratégico como sendo “o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Atribui aos estamentos mais altos da empresa a consecução do plano estratégico, uma vez que, ao seu ver, está diretamente ligado à formulação dos objetivos da organização e os cursos de ação para a consecução destes objetivos.

9. Gestão do conhecimento.

O tema da gestão do conhecimento (GC) está em evidência. Há farta bibliografia a respeito e segue sendo alvo de estudos acadêmicos. Algumas empresas já tem em sua estrutura organizacional gerências de conhecimento, até mesmo no Brasil.

O presente trabalho não tem por escopo aprofundar as discussões teóricas atinentes ao tema. Apenas se pretende trazer os elementos suficientes a dar lastro à idéia central, qual a de colocar a gestão do conhecimento a serviço do *controller*, de modo a que sirva de subsídio ao processo de tomada de decisões.

A importância do conhecimento foi ressaltada quando das primeiras tentativas de avaliar a existência de um valor intangível nas empresas, o que levou à definição da existência do capital intelectual. Segundo Probst (2006), as primeiras tentativas de aquilatar quanto vale o conhecimento tiveram origem em exercícios de avaliação do valor das ações das empresas.

Para Charles Handy apud Probst et al (2006), no atual estágio, certamente já existem empresas cujo capital intelectual seja várias vezes maior do que os seus ativos materiais.

Considerado um dos maiores especialistas no assunto, Stewart (1998) entende que o capital intelectual pode ser resumido em uma simples frase: “o capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza”. Define-o, ainda, como sendo “capacidade mental coletiva”.

Acerca do reflexo das tentativas pioneiras de quantificação, Wernke et al (2003), afirmam que, a despeito das dificuldades para que se possa compreender e perceber na sua totalidade o capital intelectual, em razão da subjetividade a ele inerente, a sua importância está evidenciada, “repercutindo no valor de mercado das empresas”. Figueiredo (2005) argumenta que “a empresa é aquilo que conhece e o modo como usa o saber”.

Na visão de Stewart (1998), toda empresa precisa de respostas para as perguntas: “O que sabemos?” e “Onde está o conhecimento?”. Afirma, entretanto, que a linguagem de cada organização será responsável pelo modo como estas perguntas serão feitas e respondidas.

SIQUEIRA (2005) reafirma a premência de as empresas manterem modelos e processos que “transformem conhecimento em vantagem competitiva”. Refere-se, ainda, ao fato de a gestão do conhecimento ser também uma ação sistemática de transformação de ativos intelectuais da organização em vetores de aumento de produtividade, através da capitalização do conhecimento organizacional.

Por sua vez, Terra (2005) alerta para o fato de que o conhecimento, em si, não pode ser gerenciado, pois não tem a mesma natureza do dado e da informação. Afirma que “a Gestão do Conhecimento se ocupa, portanto, dos processos gerenciais e infra-estrutura física e digital que facilitam, favorecem e estimulam os processos humanos de criação, compartilhamento e uso de conhecimentos individuais e coletivos” (TERRA, 2005). Avalisa, por fim, a idéia de que GC é, antes de mais nada, um compromisso de aprendizado constante aliado a uma cultura de inovação.

10. O *controller* e a gestão do conhecimento.

Com base na visão acima delineada de Gestão de Conhecimento enquanto processo constante de aprendizado e cultura de inovação a ser implementada nas organizações, o que se alia aos processos de captura e retenção do conhecimento individual, delimitado como sendo o capital intelectual, ativo intangível que compõe grande parte do valor das empresas atuais, é de ver ao *controller* fica evidente a utilidade das práticas de GC dentro da instituição à qual está vinculado.

Se os ativos intangíveis são hoje fator estratégico de suma importância como elemento de valoração competitiva, o seu aprimoramento através de políticas de gestão do conhecimento tornam-se evidentes elementos de apoio à função de elaboração de estratégias que compete ao *controller*. Saber em profundidade qual a verdadeira capacidade da organização em termos de conhecimento é vital para elaborar qualquer plano estratégico. Lembremos que o auto-conhecimento da organização é fator de alavancagem competitiva, assim como a percepção da totalidade do conhecimento organizacional (resultado da sistematização do capital intelectual individual) é fator preponderante para que se possa avaliar a necessidade de maior investimento na formação de novos conhecimentos e em que áreas específicas deve ocorrer.

Resta evidenciada a importância da implementação de políticas de gestão do conhecimento dentro das organizações, entre outros fatores, como suporte à atuação da controladoria.

Outrossim, é importante ressaltar que, à vista dos argumentos expendidos, resta evidenciada a importância das práticas de Gestão do Conhecimento dentro das organizações, razão pela qual, naquelas em que ainda não se fez clara a percepção da sua importância, entendemos que o próprio *controller* deveria agir como agente de fomento da disseminação de uma cultura favorável à sua implementação.

11. Conclusões.

Com o passar dos anos, a visão empresarial acerca da importância da controladoria vem sendo modificada, sendo agregados novos desafios e significados às suas atribuições.

A crescente importância do setor dentro das organizações é reflexo da aproximação do *controller* do núcleo de decisões estratégicas, assim como do fato de ter acesso às informações importantes e necessárias ao planejamento estratégico da organização.

Deriva das novas funções do *controller* a discussão a respeito da sua atuação como gestor do Sistema de Gestão de Informações Estratégicas, que se justificaria pela noção inerente à sua atuação, relativamente ao discernimento de quais as mais importantes informações que este sistema deve acumular e como deve ser feita a sua transmissão, assim como a quem deve ser feita.

No panorama da importância da informação como diferencial competitivo, o auto-conhecimento da organização é de vital importância para a correta consecução dos desígnios da controladoria, o que justifica a implementação da gestão do conhecimento, o que pode servir como lastro ao conhecimento do potencial da empresa ou instituição em que o *controller* atua. Dessa importância, surge a percepção de que, naquelas empresas ou organizações onde ainda não haja uma cultura de gestão do conhecimento, seria interessante que o próprio *controller* se empenhasse em vê-la implementada, como elemento de importância estratégica de fornecimento de subsídios ao *staff* decisório.

12. Referências Bibliográficas.

ARAGAKI, Carlos. Qual é o papel da controladoria? Quais são suas competências? Disponível em < <http://www.fig.br/artigos/adm/n2/cap14.doc> Acessado em 09.08.07.

BORGES, Thiago Nascimento; PARISI, Cláudio; GIL, Antônio de Loureiro. O *controller* como gestor da tecnologia da informação. Disponível em <<http://www.e-gerbo.com.br/Artigo%20RAC.pdf>>. Acesso em 09.08.07.

BRAGA, Saulo Moreira. sistema de informação gerencial como suporte ao processo decisório. Um estudo de caso aplicado ao Município de Fortaleza-CE. Disponível em < http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/PesquisaObraForm.do?select_action=&co_autor=6367>. Acesso em 09.08.07.

CASTELO, Joelma Leite. Controladoria em instituições de microcrédito: um estudo de caso do Programa Crediamigo do Banco do Nordeste do Brasil (BNB). Disponível em <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/PesquisaObraForm.do?select_action=&co_autor=6122> Acesso em 09.08.07.

NOSSA, Valcemiro; HOLANDA, Victor Branco de. A contabilidade estratégica e os Sistemas de Informações como suporte às decisões. Disponível em

<<http://www.contabeis.ufba.br/materialprofessores/JSROCHA/ARTIGOS%20ESTRATEGICA/A/A%20contb%20estrat%C3%A9gica%20%20suporte%20decis%C3%B5es.pdf>> Acessado em 09.08.07.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre:Bookman, 2006.

RICCIO, Edson Luiz; PETERS, Marco R. S. Novos paradigmas para a função controladoria. Disponível em <<http://www.tecsi.fea.usp.br/riccio/artigos/pdf/paradigmas.pdf>>. Acesso em 09.08.07.

ROCHA, Wellington. Contribuição ao Estudo de um Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Estratégica. Disponível em <http://www2.ufpa.br/ppgcc/ppgcc/files/File/Eventos/Seminario%20de%20Andamento/Apres_2006/artigoInacio.pdf> Acessado em 09.08.07

SIQUEIRA, Marcelo Costa. **Gestão Estratégica da Informação**. 1ª ed. Rio de Janeiro:Brasport, 2005.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e Governança na Gestão Pública**. São Paulo:Atlas, 2005.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro:Campus, 1998.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: o Grande Desafio Empresarial**. 5 ed. Rio de Janeiro:Elsevier, 2005.

WERNKE, Rodney; LEMBECK, Marluce; BORNIA, Antonio C. **As considerações e comentários acerca do capital intelectual**. *Rev. FAE*. [online] jan/abr. 2003. v.6, n.1. [citado 21 de agosto de 2006]. Disponível na internet:

http://www.sfrancisco.edu.br/pdf/revista_da_fae/fae_v6_n1/02_rodney.pdf